

ACTUALIZACIONES PARA EL MANAGEMENT Y EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

UNIVERSIDAD DE VIÑA DEL MAR

Escuela de Ciencias Sociales
Escuela de Comunicaciones
Escuela de Ingeniería
Escuela de Negocios



Índice

PARTE 1: DESARROLLO ORGANIZACIONAL, MANAGEMENT Y DIRECCIÓN DE PERSONAS

- **¿Es el Management una ciencia?**
(O en qué se distinguen un computador, una persona común y un administrador) 13
Jorge Gibert G.
- **Mucho más que un jefe...** 25
Arturo Prieto C.
- **Evaluación del Desempeño: ¿Inútil? ¿Perversa? ¿Estratégica y Auténtica?** 37
Loreto Marchant R.
- **Implementación de la Gestión por Competencias: Estudio de caso** 55
Carolina Estay O. / Docente: Loreto Marchant R.

PARTE 2: ESTRATEGIA Y COMUNICACIÓN

- **Análisis Estratégico Contemporáneo** 71
Bernardo Javalquinto L.
- **Management: Hacia una Revolución desde la Comunicación** 77
Dino Villegas P.
- **Calidad de Servicio como herramienta estratégica** 87
Gonzalo Pizarro C. / Docente: Loreto Marchant R.
- **Responsabilidad Social como ventaja competitiva** 95
Manuel Reyno M.
- **Sociedad del Conocimiento y la Convergencia con las Tecnologías de la Información y la Comunicación** 113
Oscar Contreras R.

PARTE 3: HACIA UN DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y HUMANO

- **Aprendizaje Organizacional como Estrategia para el Desarrollo** 123
María Paz Vera / Docente: Loreto Marchant R.
- **Clima Organizacional como herramienta de gestión** 133
Joselyn Arancibia M. y Loreto Marchant R.
- **Gestión de Espacios Inteligentes: Fortaleciendo la Interacción Humana Organizacional** 143
Aldo Cea
- **Chile: Trabajo Decente y Calidad de Vida Familiar** 151
Ricardo Infante B.
- **Familia y Empresa** 179
Gerardo Vega C.
- **Reflexiones en torno al Marketing y la Felicidad** 191
Piero Moltedo P.

CONFERENCIA

- **Comunicación Estratégica, comunicación corporativa y manejo de crisis** 205
Marcelo Trivelli O.

Actualizaciones para el Management y el Desarrollo Organizacional

Publicación realizada por: Universidad de Viña del Mar

Editora y Compiladora

Loreto Marchant R.

Comité Editor

Aldo Cea R.

Jorge Gibert G.

Piero Moltedo P.

Katia Muñoz V.

Secretario de Redacción

Eduardo Reyes F.

Inscripción Registro de Propiedad Intelectual: 159.605

ISBN: 956-8135-05-7

Diseño e Impresión

Impresos El Mercurio de Valparaíso

Primera Edición: Diciembre, 2006

Viña del Mar, Chile

El emprendimiento, las metas y los sueños, una necesidad de las organizaciones, una aventura de vida de las personas?

Christian Rasmussen D.*

**Jefe Unidad Técnica de Aseguramiento de la Calidad
y Académico Universidad de Viña del Mar
Evaluador para Universidades y Carreras de Ingeniería
Comisión Nacional de Acreditación, Chile**

Las crecientes demandas de los contextos locales y globales del mundo de hoy por mayor eficiencia y eficacia en la vida diaria de las organizaciones, cualesquiera que sea su naturaleza y propósitos, plantea algunas cuestiones a mi juicio profundas, fundamentales. La dinámica de un desarrollo global, el carácter transcultural que han ido adquiriendo nuestras culturas locales, una tecnología que todo lo invade, los mercados globales cada vez mas exigentes, sino intransigentes, son algunas de las características de un mundo que presiona a dichas organizaciones y a nosotros por participar en un sistema cada vez mas sistémico pero impersonal, cada vez mas relacionado pero menos amistoso con la persona humana.

En este contexto cabe hacerse entonces la siguiente pregunta: ¿Qué dimensión debemos considerar a esa fuerza que nace del interior del ser humano, que tiene que ver con su esencia física y espiritual, qué dimensión debemos considerar al emprendimiento, a la capacidad por avanzar siempre mas allá con un sentido profundo de superación?

Sin lugar a dudas que el emprendimiento tiene hoy por hoy muchas definiciones y condiciones especializadas para un mundo con los rasgos ya señalados. La planificación estratégica, las distintas “técnicas y métodos” que las empresas utilizan para tener éxito en sus desarrollos, tienen y se plantean precisa y necesariamente con ese carácter: técnico, metodológico. Sin embargo, hay una condición que muchas veces o se olvida, o por la premura no hay tiempo para considerarla: la persona, las personas, nosotros los que formamos esas organizaciones, los que debiéramos ser las organizaciones.

En verdad puedo sostener por experiencia propia que no existen las organizaciones, no existen las técnicas y los métodos, existimos las personas. Un antiguo profesor me decía que él nunca había visto subirse a un bus a un plan de desarrollo. Lo que quiero decir es que somos nosotros con nuestras cualidades más que defectos quienes debemos dar vida a las organizaciones, a la globalización, al desarrollo de las ciencias, las tecnologías, las empresas, las sociedades. Somos nosotros con nuestros sentimientos, con nuestros entusiasmos, con nuestros sueños, con nuestras capacidades para por lo menos tratar de llegar siempre “más lejos y más alto” los que estamos llamados a impulsar desde nuestros lugares de trabajo un verdadero desarrollo y crecimiento para nuestras empresas, nuestras sociedades.

En este sentido quiero señalar desde mi experiencia de vida, tanto académica como personal, que el emprendimiento surge de dos cualidades de verdad trascendentes de todos nosotros, una cualidad que por la presión del mundo actual, muchas veces olvidamos: la capacidad de soñar, de soñar con objetivos y metas de vida que nos permitan sentir el sabor del desafío por llegar mas alto y mas lejos, de mejorar con un sentido profundo y trascendente nuestro caminar por la vida. Otra cualidad que la velocidad de este mundo actual no da tiempo para exteriorizarla: compartir esos sueños, compartir los logros personales con el mismo entusiasmo con que hayan surgido sus sueños originales. Es en este contexto en que todo lo demás que necesariamente debe acompañar a ese espíritu de emprendimiento viene casi por agregado. El liderazgo, la planificación, el riesgo, la disciplina y el orden, los métodos que requieren cualquier proyecto para ser llevado a cabo, fluyen casi naturalmente desde su génesis hasta una conclusión, aunque deban tener dimensiones formales técnicas especializadas, como se da por ejemplo en las grandes organizaciones, en las grandes empresas que se mueven en este mundo.

Así como los científicos hablan del “sabor del Saber”, los artistas alcanzan el éxtasis con alguna obra de su creación, cada uno de nosotros como individualidades y como parte de una organización puede también experimentar el sabor de la vida como una aventura. Si todos así lo sintiéramos y lo exteriorizáramos, podríamos sentir también en forma colectiva el sabor de la aventura del emprendimiento en la organización en que nos corresponde desempeñarnos.

** El autor de este prólogo ha practicado por más de treinta años el montañismo, registrando cuatro expediciones a la cordillera de los Himalayas (Nepal y Tibet) y una a la cordillera del Karakorum en Pakistán.*

Organizaciones que aprenden

Eduardo Nanjarí Román
Prorrector
Universidad De Viña Del Mar

Ya es un lugar común en el discurso de políticos, empresarios, educadores, científicos y ciudadanos en general, decir que vivimos en una sociedad del conocimiento y en una época de cambios caracterizados por la denominada explosión del conocimiento y la emergencia de un nuevo paradigma científico y social que es consecuencia del progreso particular y de la interrelación entre diversas disciplinas. La física, la biología, la economía, la neurociencia, las ciencias del comportamiento y la reflexión filosófica, entre otras plantean una concepción del mundo que se orienta a lograr la coherencia lógica y sistémica de un todo integrado de saberes, y a considerar el conocimiento como un bien con valor, o como lo llama Taichi Sakaiya (Historia del Futuro, 1991) “valor-conocimiento”, que se gestiona, se transa, se vende, y se vuelve cada vez más determinante del progreso.

En este contexto las organizaciones contemporáneas han debido adaptarse a nuevas realidades que exigen nuevas formas de pensar y de actuar, de tomar decisiones, de valorar sus activos físicos y financieros, su capital intelectual, y sus capacidades de gestionar conocimiento. Queda atrás la antigua idea de que crear una organización significaba simplemente diseñar un organigrama de jerarquías y funciones, según el modelo clásico de estructura piramidal, estable, funcional y orientada al valor de los productos. Hoy las organizaciones se asemejan más a un átomo, cuyos procesos claves giran dinámicamente conectados en torno a un núcleo que asegura que todo se mantenga en equilibrio y continuo movimiento.

Cuando hace 25 años fundamos una sede de Intecys, Academia de Tecnologías en Computación y Sistemas en la ciudad de Viña del Mar, y luego en 1984 el Instituto Profesional de Viña del Mar, no imaginábamos que ese proyecto crecería hasta llegar a ser la organización que hoy es la Universidad de Viña del Mar, ni sus proyecciones futuras, como tampoco el grado de desarrollo que alcanzarían las Tecnologías Computacionales, de Telecomunicaciones e Informáticas, las Ciencias de la Administración de Empresas y del Management, y la consiguiente complejidad de dirigir personas, manejar recursos tangibles e intangibles, y posicionar una institución en el contexto de una organización que fue aprendiendo y adaptándose a transformaciones radicales de su entorno local, regional, nacional y mundial.

La historia de la Universidad de Viña del Mar ha sido la historia de una organización que ha crecido y se ha desarrollado como un conjunto de equipos gestores de diversos proyectos constituidos como unidades especializadas en sus respectivas áreas disciplinarias. Arquitectos, Ingenieros, Psicólogos, Economistas, Comunicadores, etc., se fueron integrando en torno a una idea central configurada como misión: Gestionar conocimiento y contribuir al desarrollo de su entorno social en un ámbito integrador de Humanidades, Tecnologías y Empresa, enfrentando dinámicamente los cambios como una organización cuyos miembros fueron aprendiendo de su propia experiencia, tanto en forma individual como colectiva, generando diversos estilos de liderazgos, de trabajo en equipo, de compromisos y valores compartidos, configurando una cultura organizacional que permitió alcanzar logros significativos en su posicionamiento y acreditación institucional.

Así el momento actual presenta nuevos desafíos y nuevas complejidades. El tamaño de la organización, la creciente competitividad y las exigencias de calidad del sistema de educación superior, como su inserción en un sistema global de interconexiones políticas, sociales, económicas y culturales, que abarca los ámbitos de la educación y de las empresas, requiere de nuevas adecuaciones y de nuevos aprendizajes, de tal modo que la propia universidad se convierte en la expresión de lo que enseña, en cumplimiento del lema: la mejor manera de demostrar excelencia no es predicándola sino practicándola.

En este sentido estos seminarios de actualización para el Management y el Desarrollo Organizacional han sido una excelente oportunidad de intercambiar experiencias y conocimientos entre organizaciones de diversos ámbitos, gubernamental, empresarial, comunitario y universitario, permitiendo la cons-

trucción de un aprendizaje colectivo que contribuye al desarrollo de nuestra región.

En este aprendizaje conjunto, en el que se analizan las nuevas tendencias y enfoques y se dan a conocer las más modernas herramientas para la gestión, surge sin embargo un elemento central que es el de las personas. Las organizaciones son compuestas principalmente por personas. Podrán implementarse las más eficientes estructuras de dirección y planificación, podrán aplicarse las más modernas herramientas de gestión, y dotarse de la infraestructura física y tecnológica de más avanzada, pero si no se tiene claro el valor y el rol de las personas, en un sentido real y no meramente teórico, nada funcionará.

En un modelo convencional de Dirección de Empresas el nivel superior formula estrategias que el personal debe implementar en un enfoque desde arriba hacia abajo (“top down”) suponiéndose que el éxito depende del talento de los gerentes para identificar oportunidades, asignar recursos, determinar metas y tomar decisiones. La experiencia de empresas exitosas demuestran, sin embargo, que una gestión basada en valores, donde las personas que trabajan en ellas asumen el protagonismo de la cultura organizacional, en un modelo de gestión de abajo hacia arriba (“bottom up”) incide en factores de la mayor importancia, como el compromiso, la lealtad, la motivación, la satisfacción y el buen servicio al cliente, de tal modo que los procesos de control de gestión se basan más en el alineamiento de objetivos compartidos, lo que permite descentralizar, delegar, responsabilizar, dialogar y aprender en forma conjunta.

Del mismo modo hemos constatado que tan importantes como los indicadores financieros, son aquellos indicadores no financieros que en el modelo de Robert Kaplan y David Norton, conocido como “Balance Scorecard”, se orientan a convertir en acción la Visión de la Organización y que la Responsabilidad Social es hoy parte del negocio.

Siendo el trabajo de un “gerente” realizar funciones de planeamiento, organización, integración y evaluación que requieren desarrollar competencias de liderazgo, conducción de equipos de trabajo, comunicación, dirección de personas, y toma de decisiones entre otras, y estando éstas enmarcadas en un contexto de organizaciones dinámicas que exigen creatividad, emprendimiento y visión de futuro, en un estado de permanente renovación, innovación y adecuación al cambio, el Seminario cuya publicación presentamos ha

constituido una instancia propicia para actualizar estas competencias y las herramientas disponibles para una mejor gestión organizacional, a partir de la experiencia de académicos y empresarios participantes en este programa.

De este modo la Universidad cumple con su función de dar lugar a la gestión de conocimiento que es adquirido, procesado, desarrollado, transmitido y transferido a la comunidad, estableciendo un vínculo vital entre teoría y práctica, entre la academia y la empresa, entre reflexión y acción, entre abstracción y realidad; en el sentido de lo que dice el biólogo Humberto Maturana, la Universidad como institución moderna tiene la misión de ampliar la capacidad de acción y reflexión de la sociedad con responsabilidad social, ética y ecológica, y a través de ello contribuye al Desarrollo Humano.

Eduardo Nanjarí Román.

Socio fundador del Instituto Profesional de Viña del Mar (1984), y de la Universidad de Viña del Mar (1989), Miembro del Directorio, Vicerrector Académico y Presidente del Consejo de Evaluación institucional de la Universidad a cargo de los procesos de Gestión de Calidad y Acreditación Universitaria. Prorrector de la universidad desde 2004.

Desarrollo Organizacional, Management y Dirección de personas

El principito se preguntaba: “Sobre quiénes podía reinar el rey, siendo tan pequeño su planeta?”

-Sire...-le dijo- os pido perdón por preguntaos...

-Ordeno que me preguntes-contestó el rey apresurado.

-Sire... Sobre qué reináis?

-Sobre todo-respondió el rey.

-Sobre todo?

Expresándose con gestos, el rey señaló su planeta, los otros y también las estrellas.

-Sobre todo eso?-preguntó el principito asombrado.

-Así es, sobre todo eso...-respondió el rey.

El principito se hallaba nada menos que frente a un monarca universal.

-Y las estrellas os obedecen?

-Claro que sí-dijo el rey- Acatan mis órdenes al instante. Detesto la indisciplina.

El principito estaba realmente maravillado. Si él hubiera detentado tal poder, habría podido ser testigo no sólo de cuarenta y cuatro, sino a setenta y dos, o cien, o aún doscientas puestas de sol en un mismo día, sin siquiera necesitar desplazarse con su silla! Comenzaba a experimentar cierta melancolía al recordar a su pequeño planeta que había quedado abandonado y se animó a pedir una gracia al rey:

-Necesito ver una puesta de sol... Hazme el gusto... Ordena al sol que se ponga...

-Si ordeno a un general que vuele de flor en flor cual si fuera mariposa, que escriba una tragedia o que de pronto mutara en ave marina y no lo hiciera, quién estaría en falta, él o yo?

-Vos-contestó el principito con tono seguro.

-Correcto. Se debe pedir a cada cual, lo que está a su alcance realizar. La autoridad posee un primer sustento que es la razón-dijo el rey- De tal forma que si ordenas a tu pueblo arrojar al mar, seguramente éste se inclinará hacia una revolución. Me creo con el derecho de exigir obediencia ya que mis órdenes están dentro de lo razonable.

-Y qué hay de mi puesta de sol?-recordó el principito, quien nunca renunciaba a una pregunta, una vez que la había formulado.

-La tendrás. Así lo exigiré, pero tendré que esperar a que las condiciones sean las favorables y adecuadas.

-Y cuándo sucederá eso?-quiso averiguar el principito.

-Hem! Hem!-vociferó el rey mientras consultaba un grueso calendario-, hem! hem!, será a las... a las... será esta misma noche, exactamente a las siete y cuarenta! Ya veras cómo soy obedecido!

(Antoine de Saint- Exupéry, “El Principito”)

¿Es el Management una ciencia? (o en qué se distinguen un computador, una persona común y un administrador)

Jorge Gibert G.
Doctor en Filosofía U. Chile, Sociólogo
Académico Universidad de Viña del Mar

Habría que partir diciendo que muchos administradores, como muchos otros científicos sociales, no intentan explicar, tampoco intentan predecir y, por ende, actúan de manera intuitiva y no científica en sus tareas de gestión. Ahora bien, al omitir explicaciones, los administradores “retroceden” a la categoría de personas comunes. Por otra parte, ¿hasta qué punto los administradores podrían ser reemplazados por computadores? En efecto, si las decisiones pueden ser “programadas”, mediante algún tipo de algoritmo computacional, entonces los administradores pueden ser reemplazados, ya que existiría un cuerpo de leyes, y por ende de explicaciones, que permitirían tal programa.

El fondo del problema consiste en saber –como un asunto de principio– hasta qué punto puede ser hecha una explicación y una predicción “fuerte” en ciencias sociales.

¿Es el management una ciencia (es decir, una práctica explicativa y predictiva)? La respuesta más certera es que lo es... tanto como es un arte. Es decir, al igual que el marketing, es un arte – ciencia. ¿Qué significa esto?

Vamos a partir discutiendo la noción de predicción, ya que se puede suponer que toda acción de management o gestión consiste en la toma de una decisión sobre el supuesto que “mejorará” el desempeño de una organización. Es decir, toda acción de gestión se basa en la predicción que ella ayudará al mejor desempeño de un sistema organizado de personas que interactúan con otros elementos (donde el más relevante, pero no el único, es la tecnología).

Toda predicción racional es una inducción – una proyección de algún tipo desde la experiencia pasada. Así, sólo en contextos de regularidad legal o sistemas cerrados, donde los eventos puedan caer al interior de patrones discernibles, se pueden realizar predicciones racionales. Extender estos órdenes al resto del universo es una cuestión discutible. Dos extremos pueden ser observados: i) el determinismo del cosmos laplaciano, en el que en principio todo lo que pasa puede ser precalculado, y, ii) aquel del mundo caótico donde nada puede ser predicho con seguridad porque todos los patrones aparentes son en el mejor de los casos estabilidades transitorias. Desde la antigüedad clásica, muchos pensadores han adoptado una posición intermedia, afirmando que el mundo real admite una predicción racional en muchos casos pero con bastantes excepciones importantes, principalmente relativas a la probabilidad (eventos estocásticos) de la naturaleza física como también a las decisiones espontáneas que manifiestan el libre albedrío de los seres humanos.

Algunas predicciones fuertes o poderosas pueden estar equipadas con una explicación racional explícita. Otros no son más que el juicio inarticulado de un informante experto. Pero aún aquí es posible el control racional mediante el establecimiento de un registro de huellas o indicios. La habilidad para garantizar predicciones exitosas es nuestra mejor prueba de control de calidad de la adecuación de nuestra teorización científica. Y eso es todo. Para ser completamente satisfactoria, nuestra explicación científica debe tener una racionalidad que también permita adecuadas predicciones.

La predicción, para fines de ésta exposición breve, es un enunciado anticipatorio sobre la ocurrencia de un evento dadas ciertas condiciones. Por ejemplo, donde $(x,y) \in \mathbb{R}$, la ecuación de una recta: $Y = mX$; donde m representa una constante (aquí: $m = 2/3$); X a una condición dada (aquí: $X = 6$); e Y el proyectandum o lo proyectado, el valor de Y (aquí: 4). Estos serían los datos (o circunstancias) y la teoría es la geometría analítica. La estructura lógica es $\{Ley(s), Circunstancia(s)\} \rightarrow Proyectandum$.

El problema de la predicción ha sido entendido dogmáticamente por muchos científicos sociales, la mayoría de ellos debido a su muy escaso acervo de conocimiento científico general. Las más de las veces se ha traducido en unas exigencias (de manual) tales que inclusive los investigadores de las ciencias más avanzadas tendrían serias dificultades para cumplirlas a plenitud. Gibson lo plantea de esta forma: “incluso la más sencilla y autosuficiente teoría basada en factores de la dinámica newtoniana tropieza con un número de fuerzas

actuantes sobre un cuerpo que, por lo común, suele ser lo suficientemente elevado para impedir que el cálculo de los resultados pueda hacerse de antemano. Las predicciones deducibles de estas teorías sólo pueden ser posibles en el laboratorio o en el cómodo vacío de los espacios siderales” (Gibson, 1968, pág. 207).

La verdad sea dicha, la mayoría de las predicciones sociales de corto plazo son bastantes exactas. Por otro lado, la mayoría de las proyecciones de mediano plazo, son muy razonables, en especial las demográficas, y finalmente, las prospectivas habitualmente describen con algún grado de certeza. En general, cuando las predicciones son hechas con honradez y pulcritud, y cuando no hay factores macrosociales intervinientes que introduzcan sesgo sistemático, son bastante buenas. Por ejemplo, en los estudios electorales del año 1989 en Chile, aún bajo un gobierno autoritario, los errores de estimación fueron de ± 10 y hasta de ± 20 puntos. Sin embargo, en las elecciones de 1999 – después de 10 años de democracia en Chile – los errores de los estudios fueron bastante menores e incluso uno de ellos fue prácticamente sin error. Por otro lado, el entusiasmo de los demógrafos habitualmente los hace calcular magnitudes en el largo plazo y, entonces, las estimaciones no son tan buenas. Finalmente, las prospectivas, en especial las tecnológicas, son suficientemente informativas. Sin embargo, la divulgación de una predicción cualquiera es “un hecho social” y, por lo tanto, juega un papel en el desarrollo de los acontecimientos, habitualmente, adelantando y diversificando la fisonomía de “lo predicho”. Un caso paradigmático es la proyección económica. Por ejemplo, la proyección inicial del Ministerio de Hacienda del 0.3% de déficit fiscal del PIB para el 2002, debió ser corregida al 0.6% al cierre del primer trimestre, subirla nuevamente al 0.7% al finalizar julio y aumentada al 1% a mediados de agosto¹. Lo mismo pasa con las estimaciones de crecimiento. Sin embargo, ello sólo indica la rigidez y precaria adaptabilidad de los modelos lineales y nada indica respecto a las posibilidades predictivas de otros modelos. Sin embargo, en particular cuando emergen fenómenos totalmente nuevos, incluso la predicción en el corto plazo se hace muy esquiva, más aún si tratamos de hacerlo sobre “sistemas veloces”. Sin embargo, la experiencia nos alerta y sugiere, a lo menos, una indicación anticonceptiva: no todo fenómeno nuevo debe necesariamente estar regido por nuevas leyes y reglas de funcionamiento².

A propósito de supuestos, la teoría de la elección racional y otras similares en economía y otras disciplinas, nos alertan acerca de la trascendencia para la investigación social del hecho que los hombres puedan ser racionales en sus ac-

ciones y creencias. Por otra parte, aún cuando la mayor parte de la humanidad sigue viviendo en la más completa ignorancia, existen zonas del planeta donde los niveles de educación de la población son altísimos y, consecuentemente, es plausible levantar la hipótesis de que las conductas sociales e individuales están regidas por algún tipo de racionalidad. Hay diferencias también en el plano etario que son importantes. Por ejemplo, se puede explicar la conducta de los niños de 2 a 4 años básicamente por factores emocionales; mientras que en los adultos no. “El rasgo característico del primer caso –el de la acción racional– consiste en que los mismos hechos que proporcionan la evidencia necesaria para fundamentar la creencia constituyen al mismo tiempo uno de los factores que contribuyen a explicar porqué se posee la creencia y que por la misma razón, sirven también para explicar la acción resultante” (Gibson, 1968, pág. 215).

Una de las confusiones respecto al tema de la racionalidad es que nos negamos a admitir que personas inteligentes tengan comportamientos irracionales. Pero eso se explica porque las personas inteligentes, argumentativas, pueden carecer de objetividad porque algún sesgo les impide juzgar ecuanímente en ciertas ocasiones (ejemplo, todos o la mayoría de los hijos son “lo máximo” para sus padres); o simplemente porque no está dispuesta a adquirir creencias racionales, porque van en contra de su tradición, religión o sentimientos más profundos. El caso más complejo es el de la violencia. Es por casi todos aceptado que la violencia es irracional y que sólo engendra más violencia. Socialmente hablando, la mejor respuesta para una estrategia violenta es la no – violencia masiva y la sanción selectiva. Aún cuando Hiroshima y Nagasaki son excepciones notables. Sin embargo, lo digno de destacar es que el gobierno de Japón “pudo” seguir peleando, en cuyo caso cabe la pregunta ¿cuántas bombas atómicas hubiera sido capaz Estados Unidos de lanzar contra la población civil, ó, después de cuántas bombas Japón se hubiera rendido?. El cálculo es difícil. Una interpretación es que Japón no siguió peleando en alusión directa al análisis del etólogo Lorenz, a propósito de la agresión y el papel de las inhibiciones en la supervivencia de las especies animales: “ como es natural, un perro no pierde las ganas de morder cuando el otro, pidiendo merced, le ofrece el cuello. Por el contrario, hemos visto que lo haría con gusto, pero que no puede.” (Lorenz, 1993, pág. 179). El análisis de Lorenz es sugerente, pues nos alerta de que la evolución, al mismo tiempo que ha “armado” a las especies con instrumentos mortales, las ha “protegido” internamente con conductas inhibitorias, lo que probabiliza la sobrevivencia de la especie. Pero en el caso humano, la evolución de nuestras armas es tecnológica y no biológica y, mientras hemos avanzado

extraordinariamente en el poder destructivo de ellas, no hemos adquirido un desarrollo moral semejante a las conductas inhibitorias animales. La asimetría es monumental. Ambas evoluciones han dependido de nuestro libre albedrío, y, aparentemente, han estado determinadas por nuestra voluntad de poder. Sin embargo, como lo demuestra Colombia y el conflicto palestino – israelí, es muy difícil que se genere racionalidad en escenarios de violencia.

En resumen, podríamos decir que finalmente, los términos explicación, predicción e intervención están imbricados en la epistemología de las ciencias sociales.

De allí que la pregunta inicial ¿es el management una ciencia? pueda ser reformulada en términos de las siguientes interrogaciones:

- ¿Brinda la administración buenas explicaciones de los fenómenos al interior de las empresas?
- ¿Podemos predecir situaciones al interior de las empresas?
- ¿Cuál es la relación entre las explicaciones (o reportes o estudios), las explicaciones conocidas (por unos pocos gerentes o la mayoría de los empleados) y las expectativas presentes y futuras de los mismos empleados, después de conocer tales explicaciones?
- ¿Qué predicciones se pueden hacer después de eso?

Es decir, tenemos en una empresa una situación conocida, diagnosticada por expertos, consultores o investigadores; que arroja una explicación sobre un fenómeno (por ejemplo, baja productividad por falta de alineamiento de los gerentes intermedios con las políticas de la empresa). Esa situación es divulgada a los gerentes o administradores superiores. ¿Qué pueden hacer los administradores? Se abre un abanico de opciones:

- informarles a los gerentes intermedios que su falta de alineamiento provoca la baja productividad, es decir, dar a conocer la “explicación”;
- ordenar mayor alineamiento, es decir, no darles a conocer la explicación de la baja de productividad, pero indicándoles un factor deficiente desde la percepción de los superiores;
- sugerirles una jornada para revisar las políticas de la compañía, nuevamente, no darles a conocer la explicación, y tampoco indicándoles factores a mejorar.

Es muy difícil para mí decir cuál podría ser la mejor opción. No soy administrador, trato de hacer filosofía de las ciencias sociales, pero obviamente las consecuencias de cualquier curso de acción no son las mismas, pues apuntan a diversos escenarios (algunos realistas, otros probables e incluso varios falsos o ilusorios).

En el primer caso, que los gerentes intermedios se sientan cuestionados y presumiblemente consideren gastar tiempo en desviar la atención de los resultados del estudio (o la “explicación”) e incluso deslegitimarlos. También es probable que levanten explicaciones alternativas (por ejemplo, que la baja en la productividad es una estrategia de los sindicatos en vista al período de negociaciones). Es poco probable que acepten de buenas a primeras la explicación, sobre todo cuando no les favorece, aunque tampoco habría que descartar esa posibilidad. Lo único seguro es que la explicación generará ruido y tensión en la empresa.

En el segundo caso, que los gerentes intermedios enfatizen y revisen cursos de acción previos, relacionados con el alineamiento de su desempeño con las políticas de la compañía. Quizás muchos simplemente reforzarán lo que ya están haciendo (aunque lo estén haciendo mal), pues definirán la orden desde las rutinas de la organización. Otros, tal vez intentarán innovar, dado que por algo la gerencia superior apuntó al tema. Los demás pueden inclusive generar un escenario de simulacro, “hacer como si”. Aquí se levantarán explicaciones alternativas según las necesidades y momentos que cada gerente intermedio defina como vinculados a la carencia de alineamiento en su división o unidad de la estructura. Unos interpretarán la orden desde el punto de vista de su propio desempeño, otros desde la evaluación del desempeño de su equipo y finalmente muchos atribuirán la observación a deficiencias del vecino (equipo o gerente). Lo único seguro es que la empresa genera un “stand – by”, una sospecha de que algo no anda bien. Probablemente se generen rumores y algunos episodios menores.

En el tercer caso, es casi seguro que la sugerencia pasará desapercibida, debido a la urgencia del día a día. Otra posibilidad es que la sugerencia se trivialice y se recodifique como parte de las tareas cotidianas secundarias. No hay bucle en el sistema, el cual itera de manera aproximadamente similar.

Evidentemente, estamos jugando a la especulación. Toda empresa es un sistema social situado (temporal, espacial y culturalmente) cuyas dinámicas pueden variar mucho. ¿Por qué? Y, si varían tanto ¿Cómo estudiarlas, es decir, cómo estudiar lo indeterminado?

Una primera relación es entre explicación y predicción. Sin explicación no hay predicción y viceversa. Pero por tener el atributo de poder elegir, muchas veces elegimos cambiar el rumbo previamente escogido. Lo importante, desde un punto de vista epistemológico es la consecuencia que:

1. No existen predicciones fuertes en ninguna ciencia, tampoco en las ciencias sociales (debido a las singularidades de las conductas humanas);
2. Toda predicción que quiera ser exitosa debe ser monitoreada, puesto que desde el tiempo 1 en que se formuló (t1), los supuestos pueden haber variado en un tiempo 2 (t2), siendo menester introducir correcciones;
3. La ciencia no tiene por función reemplazar la libertad humana: o sea, aunque tuviéramos predicciones fuertes, cuando no nos gustasen trataríamos de evitar o modificar lo predicho (cambiaríamos la predicción científica por la profecía autocumplida). Esto nos lleva a la segunda relación, entre explicación e intervención social (y al teorema de Thomas).

Esta relación es problemática y se acerca a la ética o a rol de la ética en los negocios y la administración. Dadas las características del mundo social en el que vivimos (pobreza, alienación, terrorismo e incertidumbre, entre otras), es menester plantearse con absoluta responsabilidad y honestidad la pregunta: las ciencias sociales ¿deben ser capaces de proveer meras descripciones y explicaciones a los tomadores de decisión o, también, ser capaces de conjeturar soluciones y sugerir propuestas de solución, o sea, diseñar y ejecutar intervenciones sociales? Yo creo que aunque los políticos (sean Jefes de Estado o CEOs del mundo empresarial) cada día están más informados y calificados para tomar mejores decisiones, jamás dejarán de relacionarse con sus respectivos puestos y funciones desde una perspectiva de la conservación de esos puestos. Por ejemplo, aunque la política asistencial ha demostrado ser ineficaz para aumentar las capacidades de las personas en situación de pobreza, es y seguirá siendo utilizada en tiempos electorales.

El desafío de los cientistas sociales es ejecutar intervenciones útiles “tomando en cuenta” esas variables. Lo primero es lo primero: intervenir para resolver problemas sociales. Lo segundo es hacerlo sin que la solución sea peor que el problema, debido a los costos colaterales de implementación de la solución. Los profesionales de las ciencias sociales habitualmente lo logran. Los puristas o “cientificistas” habitualmente les generan problemas a los tomadores de decisión. Finalmente, los autodenominados “humanistas”, demasiado ocupados con la retórica, no hacen ni lo uno ni lo otro. Sobre estas materias, una regla

de intervención a prescribir sería la siguiente, de inspiración epicúrea: si la solución propuesta funciona y no hace daño a nadie, es moralmente correcta (cuando hablamos de daño, no incluimos en la categoría a las acciones mediante las cuales los actores sociales con privilegios sociales desmedidos son privados de ellos en algún grado razonable). La consecuencia epistemológica de ensayar intervenciones no es menor. Si la intervención funciona, los supuestos sobre las cuales ella está elaborada, probablemente contienen la explicación de porqué la situación o realidad era como era. El teorema de Thomas, que dice que si los individuos definen las situaciones como reales, éstas son reales en sus consecuencias, revela su importancia fundamental en este punto. Desgraciadamente, sólo los psicólogos, en la terapia, han sabido sacar provecho de este descubrimiento.

Es decir, el diagnóstico, así como la manera de comunicarlo en una empresa, cambian totalmente la “realidad” de la empresa. Ya no es el mismo sistema, sino otro. La explicación genera un bucle en el sistema, el cual es retroalimentado por él. Se pasa de una situación A a una situación B.

Ello nos lleva, nuevamente, al problema de la explicación o diagnóstico. El problema del diagnóstico y la predicción pasa por la confusión entre los distintos niveles sistémicos y el grado de causación y control de los hombres respecto de tales causaciones. En el nivel de la interacción, los hombres “producen la sociedad”, pero a nivel de las organizaciones, el impacto que producen sus acciones individuales es bastante más restringido y, en todo caso, mediatas. ¿Qué se desprende de ello? Nada más y nada menos que la diferencia de esquemas de determinación. En el nivel societal, el esquema es más parecido al de las ciencias naturales: objetivo quiere decir aquí que los hombres no tienen control sistémico. Una pelea callejera puede terminar con un apretón de manos: “A” causa el perdón de “B”. Pero el conflicto ecológico tiene que ver con una determinación teleológica: la incompatibilidad en este caso de los fines de la economía y los fines de la naturaleza. Una temática de interés en este punto es la paradoja de que la máxima determinación (causal multifactorial) tiene alta contingencia e indeterminación (es aleatoria en el sentido de la probabilidad de evento de “A” dando un apretón de mano a “B”: no hay ninguna razón, pero podría darse, la libertad de “B” de perdonar a “A”). En un relato lleno de amenidad y sagacidad, Oscar Johansen, en un diálogo entre dios, el hombre y un ratón, hace hablar así a dios: “¿Acaso yo, que soy el creador de las leyes, no puedo ajustarme a ellas? ¿Cuándo tu juegas a las cartas e inventas las reglas del juego, si deseas jugar, acaso no las acatas? (Johansen, 1990, pág. 83).

Todo hombre de ciencia, aún cuando haya postulado el determinismo más extremo, en algún grado incluye al libre albedrío en su análisis. Topolski, por ejemplo, asigna un gran valor al papel del individuo en la historia. Reconociendo que todos los hombres están determinados por las circunstancias peculiares en las cuales les toca vivir, rescata el papel de los hombres en la construcción de su propia historia: “Hemos llegado así a las fuentes del mecanismo de ese autodinamismo de desarrollo al que nos hemos referido ya en muchas ocasiones. Podemos ver que el autodinamismo dialéctico aplicado a la sociedad está estrechamente unido al énfasis sobre el papel activo de todos los individuos, asignando un papel especial a los individuos destacados (organizadores). Sin esta última categoría de personas, las acciones de diversos individuos podían estar tan desperdigadas que el desarrollo y el progreso serían enormemente lentos. La actitud activa de las masas y de los individuos destacados nos hace sustituir, en lo que se refiere al desarrollo social, el término autodinamismo (que se reserva para el mundo en general) por el de activismo, que evita todas las alusiones al automatismo social. Resulta que, a pesar de todas las restricciones, la libre voluntad del hombre tiene un margen tan amplio que no exageramos al asegurar que la historia esta hecha por seres humanos que no están sujetos a ninguna “necesidad inevitable” (Topolski, pág. 207).

Se puede conocer mejor si incluimos ambas tesis, la determinista y la libertarista, en un modelo de realidad monista pero estructurado en diversos niveles, donde en el nivel inferior existe una suerte de control plástico, inestable pero regido por la voluntad de los innovadores en el uso de las técnicas apropiadas³. El éxito del management y del marketing, por ejemplo, está asociado a su doble condición de disciplina y arte, es decir, a su condición de interven-toras sociales a partir de un acervo (no importa que tan preciso o extenso sea éste) de conocimiento respecto de los niveles superiores.

Las ciencias sociales pueden predecir, pero de manera aproximada. El arte del management consiste en que la explicación lleva consigo el germen de su capacidad de resolver o empeorar la situación diagnosticada. La gran modificación es que los seres humanos actuamos estructuralmente más en función del futuro que del pasado. Eso es todo. ¿Significa esto que las predicciones, que consideran esta estructura, pueden ser infalibles? Por supuesto, no. Pero ello se explica por las singularidades (oportunidades, De Bono; individuos destacados, Topolski), que son tomadas ipso facto, libertariamente en el momento presente, por los innovadores. Esa es la razón de porqué las cosas resultan bien o mal “a último minuto”. Como es imposible controlar las singularidades, puesto

que siempre son novedosas, por definición, resulta insostenible la crítica de quienes ven en ópticas y enfoques cientifistas como los nuestros un intento peligroso de dominio o totalitarismo. Es cierto que en las sociedades siempre existen elites, pero éstas nunca dominan por completo a las sociedades y aunque las elites posean el poder económico para utilizar los conocimientos de las ciencias sociales, también es cierto que hoy el carácter público de la ciencia permite acceder a sus herramientas de manera masiva. Hoy más que nunca existe espacio para la libertad (lo que no significa que no podamos ser objeto de algún satélite espía que puede exponer nuestras intimidades urbi et orbi). En otras palabras, ontológicamente, ninguna ciencia es capaz de dominar la realidad y una ciencia social científica no es ni será capaz de dominar la sociedad. Esto es así, porque existen las singularidades y toda la ciencia social no es otra cosa sino una aproximación a la realidad social. La vieja crítica sobre que las variables que inciden en nuestro imaginario de futuro son muchas, y que por eso es imposible controlarlas todas, se asemeja a un diálogo de la película Armageddon cuando un alto funcionario de Estado le pregunta al científico: “¿y porqué no habían visto el meteoro que chocará contra la tierra?” a lo que el científico a cargo, responde: “Pues porque tenemos presupuesto para monitorear sólo un 3% del cielo”. No sólo las dificultades epistemológicas hacen que las ciencias sociales caminen lento, también las dificultades para financiar investigación, especialmente básica.

Ontológicamente, a nivel individual, somos libres debido a razones neurofisiológicas (reconexión neuronal espontánea), mentales (relaciones originales entre cosas, eventos y otras ideas) y conductuales (libertad de hacer). Las palabras claves son “creación” – “innovación” – “quiebre”. Creación de objetos (mundo tres de Popper), creación de reglas (ética o moral), creación de conducta (aún cuando la evidencia indica que prácticamente todas las conductas son innovaciones de conductas típicas de primates superiores). Innovación, cambio de ideas antiguas por otras ideas nuevas; reemplazo de conductas afuncionales por otras, innovación en la fisonomía de los productos del mundo material (más efectivos). Finalmente, quiebre: de objetos que no se recrean, respecto de ideas (que se olvidan) y respecto de conductas, que se censuran y cambian por completo. En ese sentido individual, la libertad puede ser inclusive la libertad de opresión de los más débiles por los más fuertes. Es, simplemente, voluntad puesta en acción en el mundo.

A nivel social, la analogía sería a propósito de responder afirmativamente la pregunta ¿podemos direccionar las sociedades humanas? O en términos

morales ¿podemos hacer una sociedad mejor (y no solamente distinta, que siempre la estamos haciendo)?.

En un sentido histórico, el cambio es trivial. Se podría explicar por la acción de innovadores (organizadores, Topolski; innovadores, De Bono) que se adueñan, controlan organizaciones que, a su vez, comienzan a esparcir el cambio a nivel societal de modo gradual. Sin embargo, el cambio es sólo parcialmente direccionado. Hay avances y retrocesos. Depende de las viabilidades políticas de las propuestas de cambio, de la lucha de intereses (nuevos y antiguos) que despiertan y de los consensos y negociaciones que generan; todo que hace que el resultado final sea sólo parcialmente fiel a las intenciones originales. Habitualmente, los cambios de este tipo son lentos y toman tiempo, un tiempo histórico. En cambio, los intentos “sociales” (cambio acelerado programado) habitualmente han adoptado la forma de revoluciones, donde la lucha de intereses estalla bajo la forma de “guerra abierta”, las más de las veces extraordinariamente cruentas, donde parece imponerse la metáfora del gatopardo “cambiar todo para que no cambie nada” (salvo la posición de los protagonistas: con poder ayer, subordinados hoy; subordinados ayer, poderosos hoy). Sin embargo, en tales ocasiones, la fisonomía de la sociedad se transforma tanto que da la impresión de estar en presencia de un cambio verdadero, cuando en realidad lo que ocurre es que la “transición” de lo viejo hacia lo nuevo es factible dado el uso de la fuerza militar o policial, la censura y otros mecanismos de presión.

Todo esto remite a la discusión sobre la libertad humana, el cambio programado de los sistemas y las posibilidades que el management sea más ciencia que arte, o al menos una buen promedio entre ambos. Es conveniente la hipótesis que somos libres y moralmente responsables. La libertad es conveniente y, de negarla, deberíamos decir que no tenemos futuro o que éste está predeterminado, lo cual es imposible. Sólo un idealismo que supone una conciencia o una voluntad omnisciente divina puede sostener tal afirmación. También puede sostenerla un planteamiento laplaciano radical. Pero pareciera que no hay evidencia para apoyar ninguna de estas dos pobres filosofías. Así las cosas, somos libres y eso es bueno: podemos pensar que aún tenemos un futuro, en vez de dejarnos impresionar por el pesimismo del escepticismo propio del científico que sólo ve fuerzas inanimadas y ciegas en la realidad. La ontología de lo social puede sostener un optimismo razonable y un pesimismo razonable. No existe ontogenia de lo social y nuestra evolución como civilización depende de cómo hagamos uso de nuestra libertad.

En suma, el administrador no es una persona cualquiera y no puede ser

reemplazado por un computador, aún cuando necesitemos de programas y de ética para una toma de decisiones que mejore nuestros sistemas organizacionales.

BIBLIOGRAFÍA

- De Bono, Edward (1991): *"El pensamiento lateral"*. Editorial Paidós, Barcelona.
- De Bono, Edward (1993): *"Seis sombreros para pensar"*. Edit. Granica. Serie Management, Barcelona.
- Gibert, Jorge (2006): *La conexión libertad – determinismo. Una reconstrucción filosófica de las ciencias sociales*, RIL, Santiago de Chile.
- Gibson, Quentin (1968): *La lógica de la investigación social*, Tecnos, Madrid.
- Hempel, Carl (1965): *1988 La explicación científica*, Paidós, Barcelona.
- Hempel, C. (1995): *The function of general laws in history*, Massachusetts, MIT Press.
- Johansen, O. (1990): *Juicio al administrador*, Editorial universitaria, Santiago de Chile.
- Lorenz, K. (1993): *El anillo del rey Salomón*, RBA editores, Barcelona.
- Popper, Karl (1994): *La búsqueda sin término*, Tecnos, Madrid.
- Porter, M. E. (2001): *"Strategy and internet"* Harvard Business Review, March, pág. 63-78.
- Shiller, Robert (2005): *Irrational exuberance*, Princeton University Press, Princeton, NY.
- Topolski, Jerzy (1985): *Metodología de la historia*, Cátedra, Madrid.

NOTAS (Endnotes)

- 1 La Tercera, 25 de agosto de 2002.
- 2 Quizás el caso más notable es internet. El número de empresas que realizan B2B o B2C se ha multiplicado casi tan rápido como la penetración de internet en los hogares. Sin embargo, el boom de los noventa y en especial el boom de la bolsa electrónica y la valoración de las acciones (Nasdaq). Todos pensaron que la rentabilidad y sustentabilidad de las empresas punto com se medía con parámetros distintos a los de las empresas físicas, pero los inversionistas en medio de la euforia pronto empezaron a ver que las ganancias nunca llegaban y se produjo el crash que terminó con el sueño del dinero fácil. En este caso, el modelo tradicional de competitividad industrial demostró, como alardea con justicia Porter, que las fuerzas de la tradición determinan fuertemente el curso de los acontecimientos futuros a pesar de estar ellos insertos en sistemas de alta velocidad, los más emergentes y novedosos. Para el análisis véase *Irrational exuberance*, de Robert Shiller y el paper *"Strategy and internet"* Harvard Business Review, M. E. Porter, March 2001, pág. 63-78.. Dicho de otra forma, el comercio electrónico es comercio antes que electrónico: si no hay un producto o servicio competitivo, no hay nada.
- 3 Como por ejemplo los textos de De Bono, Edward *"El pensamiento lateral"*. Editorial Paidós. De Bono, Edward. *"Seis sombreros para pensar"*. Edit. Granica. Serie Management.

Mucho más que un jefe...

Arturo Prieto C.
Doctor en Psicología
Psicólogo

Algunas creencias muy arraigadas en nuestras costumbres organizacionales acerca de cuáles son los estilos de jefatura eficaz, se expresan en premisas tales como “la ausencia de un buen trabajo es el resultado de un mal trabajo”, o que “los pocos aciertos en el trabajo se deben a los muchos errores que se cometen”. Dicho de otro modo, “la presencia de la flojera es la causa de las faltas en el trabajo”. Los jefes que tienen esas creencias, asumen que las correctas estrategias de control deben dirigirse a “eliminar las conductas laborales negativas, porque sólo así podrán aparecer las conductas laborales positivas”; “al remediar lo malo mejorará lo bueno”. Las acciones que se derivan de semejantes creencias y estrategias abarcan un amplio rango de medidas coercitivas cuyo foco está puesto en la reducción de los problemas de desempeño laboral bajo la suposición de que la presencia de tales problemas es la causa que impide la consecución del éxito en la conducta laboral. Los jefes coercitivos ejercen acciones tales como castigar la flojera para aumentar el rendimiento, criticar los errores para aumentar los éxitos, reprobar el desorden para motivar el orden, sermonear la irresponsabilidad para generar la responsabilidad.

Por otra parte, en la jerga común, el conocido “método del látigo y la zanahoria” es otra forma habitual para controlar el desempeño laboral. Con ello se asume que el trabajo poco productivo debe ser castigado – para reducir la flojera – y que un buen resultado debe ser recompensado – para mejorar el rendimiento. Desde una mirada vulgar, estos métodos pudieran parecer maneras rápidas y aparentemente eficaces para elevar el desempeño laboral, pero a la

luz de la evidencia científica en análisis de la conducta humana, tales estilos de jefatura provocan ansiedad, frustración y bajo compromiso de los trabajadores con las metas y propósitos de la organización, lo que a la larga redundaría en un menor nivel de producción. En la perspectiva del análisis funcional de la conducta, las técnicas de jefatura y administración de personal han experimentado una transición en la que partiendo, por un lado, desde el equivocado foco puesto en los “trabajadores problemáticos”, se pasa a identificar los factores personales y organizacionales que producen los problemas en el trabajo; pero por otro, en lugar de quedarse pegado en esos problemas, se pone esta vez el énfasis en los factores que mejoran el desempeño laboral, con lo que el foco de la administración recae ahora en los procesos humanos que sustentan el éxito de toda organización, facilitando la formación eficaz de equipos de trabajo. El presente artículo trata sobre la actitud formativa para conseguir la administración de personal digna y eficaz; diferenciándola de otros tres clásicos métodos de control (coerción, incontingencia e indiferencia) que a pesar de sus aparentes buenos resultados, alteran el clima organizacional y desaniman el compromiso con la empresa de los trabajadores exitosos.

El clima organizacional suele estar relacionado al comportamiento del personal, el que tiene su origen y significado en el contexto de las estructuras jerárquicas e interacciones laborales. Las interacciones entre una persona y los miembros de su grupo de trabajo que están reguladas por las políticas y normas institucionales, constituyen los factores responsables de gran parte de los problemas del clima organizacional y del éxito o fracaso de la empresa. Así mismo, el trabajo es junto con la familia, uno de los ambientes más significativos para el desarrollo de las personas (Prieto, 1998; 1997; 1993-b; Olivares y Méndez, 1999; Caballo, 1995; Patterson, 1982). Si bien los problemas laborales necesariamente constituyen un reflejo de las estructuras organizacionales jerárquicas y no de trabajadores problemáticos, la mayor parte de las veces se acude a la intervención organizacional para modificar la conducta laboral de las “personas problemáticas”, en tanto que lo verdaderamente relevante es generar el clima laboral que posibilita formar equipos de trabajo comprometidos con la organización. Es en el equipo en donde hacen crisis los clásicos métodos coercitivos y del látigo y la zanahoria para pretender alcanzar los logros laborales, asumiendo que es el jefe o su equipo, quienes deben ser “cambiados”, sin cuestionarse sobre los erróneos métodos aplicados en esos tipos de administración. En contraste, en el análisis funcional se abordan los problemas del trabajo como el resultado de interacciones laborales conflic-

tivas entre los miembros de la organización. Por tanto, lo que requiere ser modificado no es el jefe ni su equipo, sino los sistemas de administración de personal a través de la interacción formativa entre jefaturas y equipos de trabajo. Ello generará un cambio en el comportamiento organizacional y por ende un mejoramiento en el clima y relaciones laborales.

En el sistema de administración tradicional es posible encontrar métodos de capacitación aplicables a la formación de la mayoría de las competencias laborales. Muchos de esos métodos son específicos en cuanto a las tareas, los objetivos a los que se aplican y a los procesos de aprendizaje que involucran. No obstante, ningún método de capacitación por sí sólo produce un cambio organizacional si no es parte de una experiencia integral de la empresa. Una crítica común que se le hace a los métodos clásicos de administración y capacitación es el ser una colección de técnicas específicas para generar tal o cual procedimiento, competencia, conocimiento o destreza laboral en los trabajadores. Por su parte, en la perspectiva experiencial, se aborda el desarrollo organizacional desde una dimensión personal molar (Rogers, 1981; 1986) sin llegar necesariamente a la aplicación de técnicas específicas para la adquisición de tareas, conocimientos y conductas puntuales que puedan ser requeridas al trabajador en su desempeño laboral. En el análisis funcional de la conducta laboral, en cambio, se aborda el desarrollo organizacional desde la plataforma de la actitud formativa para generar un clima que motive el compromiso con los valores y misión institucional, y desde allí promover la capacitación de competencias puntuales que favorezca la formación de equipos de trabajo especializados y claramente diferenciados.

En el análisis funcional de la conducta laboral el desafío de la acción administrativa está orientado en parte a modificar el desempeño laboral que es considerado inapropiado respecto de lo que es deseado por la empresa y en ningún caso, hacia un trabajador que es considerado inapropiado o indeseado. Son las conductas y no las personas las que pueden estar desajustadas. Las conductas en un trabajador pueden desajustarse ya sea por razones déficit de capacitación o por problemas de políticas institucionales que generan dificultades en la interacción laboral. En este último caso, algunas conductas desajustadas pueden ser provocadas por las condiciones laborales, las relaciones y tratos que los trabajadores reciban en su ambiente laboral. Otra clase de conducta problemática, en cambio, es aquella que se produce por el déficit o ausencia de algunas formas de conductas apropiadas donde; por ejemplo, los errores se pueden producir por la falta de capacitación. Las con-

ductas pueden ser consideradas indeseables o inapropiadas ya sea porque presentan un exceso de frecuencia o un déficit de frecuencia respecto de lo que para la empresa es valorado como deseable. Aceptando que en general el foco primordial de una intervención organizacional suele ser la modificación del patrón de conducta laboral desajustada a los propósitos institucionales, en el análisis funcional en cambio, el objetivo prioritario de las técnicas conductuales es la formación de un patrón de interacción laboral proactivo y comprometido con los propósitos de la organización, el que naturalmente reducirá la probabilidad de ocurrencia de la conducta laboral desajustada.

Los criterios de logro laboral en el desarrollo organizacional deben considerar tanto la reducción de conductas problemáticas, como también la formación de conductas laborales proactivas. Para considerar que un proceso de desarrollo organizacional ha sido eficaz no basta con lograr que el equipo de trabajo haya dejado de presentar desempeños laborales problemáticos sino, además, es necesario haber conseguido promover conductas y competencias apropiadas para el desarrollo personal, social y laboral. Algunos métodos del análisis funcional de la conducta están orientados, precisamente, a la reducción de acciones problemáticas por exceso de frecuencia; en tanto que otros se aplican al fomento de conductas deseables que están con déficit de frecuencia (Olivares y Méndez, 1999; Caballo, 1995; Fernández, 1994). Así mismo, como criterio de logro en la intervención organizacional es insuficiente que tan sólo se hayan reducido las interacciones negativas, sino es imprescindible que además se hayan fortalecido las relaciones positivas o formativas entre jefes y trabajadores.

El clima laboral problemático sólo ocurre en el contexto del ambiente organizacional en donde el trabajador interactúa con su jefe y compañeros de trabajo, quienes en definitiva son los que tienen también la posibilidad de promover el cambio en la conducta de ese trabajador. Desde esta perspectiva, la modificación de una conducta o relación problemática debe estructurarse en base al cambio ambiental de las situaciones en que comúnmente esa conducta ocurre (Prieto, 1985). Por tal razón, producir un cambio significativo en el desempeño laboral, requiere la reestructuración in situ de las interacciones que el trabajador mantiene dentro de la empresa con su jefe y compañeros. Tratar los problemas del desempeño laboral de un equipo de trabajo requiere aplicar, por un lado, métodos de capacitación específicos apropiados para el logro de la tarea y por otro, métodos de administración formativos para modificar el trato o actitud con que el jefe y el equipo interactúan entre sí. El éxito

de tal intervención ocupacional dependerá entonces tanto de la eficacia de las técnicas específicas de capacitación, como también de las técnicas psicológicas para generar los cambios formativos en el ambiente social y laboral.

Las consecuencias sociales más significativas que afectan el desempeño de un trabajador son las reacciones que presentan las personas con las que él habitualmente mantiene vínculos laborales, en especial, las de jefes y compañeros. De manera que la conducta de esas personas ejerce una función de retroalimentación, reforzamiento, castigo o extinción para las conductas del trabajador (Prieto, 1998; 1997; 1993-b). Al interactuar con el jefe y compañeros, las conductas de un trabajador pueden ser calificadas como deseables o indeseables, como apropiadas o inapropiadas, como productivas o improproductivas. En general es el ambiente organizacional, los jefes y compañeros, quienes juzgan o califican el desempeño del trabajador en términos de positivo o negativo, de “bueno” o “malo”. Una vez hecha esa valoración, los demás asumirán, necesariamente, alguna de las cuatro actitudes de interacción con el trabajador, entre las cuales tres de ellas pueden ser las responsables de los problemas de ajuste ocupacional que pudiera presentar el trabajador, como también de la disfuncionalidad en la dinámica social y laboral del grupo de trabajo.

Las actitudes básicas en la interacción humana pueden clasificarse en cuatro grandes categorías: coerción, incontingencia, indiferencia y formativa (Prieto, 1998; 1997; 1993-b). En la administración de personal estas cuatro actitudes se distinguen entre sí operacionalmente según la probabilidad de reacción que prima en el jefe al tratar o interactuar con el equipo de trabajo. Las manifestaciones acentuadas de administración coercitiva, incontingente e indiferente constituyen el “caldo de cultivo” para la generación de muchos problemas laborales. Más allá de la aplicación de técnicas específicas de capacitación, una condición esencial para lograr el buen desempeño y satisfacción laboral en la empresa es generar una actitud formativa entre los jefes y sus equipos de trabajo.

La actitud coercitiva consiste en destacar principalmente las conductas indeseables más que las deseables. La coerción se puede producir simplemente por una relación de proporción, en el sentido que el jefe tiende más a reaccionar frente a la conducta negativa que a la positiva del trabajador; está más centrado en las acciones indeseables que en las deseables. Cuando por ejemplo, un jefe reacciona más a los errores en el trabajo que lo que destaca

los logros o aciertos, ese jefe asume una actitud coercitiva con su grupo de trabajo. Aunque el jefe en ocasiones también reaccione a las cosas positivas que haga el trabajador, si proporcionalmente la frecuencia e intensidad de su reacción es más marcada a lo negativo que a lo positivo, su actitud es en esencia coercitiva.

La actitud incontingente consiste en reaccionar con similar probabilidad tanto ante lo deseable como a lo indeseable que hagan los demás. Similarmente al método del látigo y la zanahoria, se reacciona por ejemplo con críticas ante lo indeseable y con alabanza frente a lo deseable. Sin duda, la connotación emocional de la reacción del jefe puede ser distinta según se trate de un buen o mal desempeño laboral, pero en la medida en que la frecuencia e intensidad de la reacción sea alta para cualquier conducta que haga el trabajador, igual el jefe está asumiendo una actitud incontingente. Por ejemplo, si bajo el pretexto de ser “comprensivo” tiende a alabar las cosas buenas que hace el trabajador, pero también con igual frecuencia e intensidad tiende a explicar, sermonear o a llamar la atención frente a las cosas inapropiadas que él haga, entonces la actitud del jefe es de incontingencia. Se podría pensar en ese caso, que el jefe pretende que el trabajador diferencie el valor de su conducta en función de la connotación emocional que él otorga a su reacción. Sin embargo, esto no ocurre así porque lo que controla la conducta humana es la frecuencia e intensidad de los estímulos producidos por la conducta de las personas en su ambiente social y no las intenciones que el ambiente social tiene sobre la conducta de esas personas. Usando una analogía y entendiendo que la reacción del jefe es un componente distintivo de todo ambiente laboral, podría ilustrarse que la reacción del jefe es algo así como una luz que ilumina el camino del trabajador. Si al asumir una actitud coercitiva, el jefe reacciona principalmente a lo negativo y no a lo positivo, el trabajador tendrá sólo iluminado el camino de las conductas que son indeseables para el jefe. Bajo un trato coercitivo, la tendencia más probable que asumirá ese trabajador será tomar el único camino que está iluminado, precisamente, el negativo o indeseable. A diferencia de la coerción, bajo una actitud incontingente el jefe ilumina todos los caminos, independientemente de la dirección que tome la conducta del trabajador. Sea adecuado o no lo que el trabajador haga, el jefe igual da luz a toda dirección de la conducta laboral. Probablemente, el jefe dé luz roja al camino inapropiado y luz verde cuando el trabajador va por el camino apropiado. De manera que al tener todo su ámbito conductual iluminado, el trabajador tiende a hacer lo que él supone que es mejor; simplemente hará lo que a él le resulte más

cómodo, sin que tenga mayor incidencia la connotación emocional –el color de la luz– que el jefe haya pretendido otorgarle a las conductas positivas o negativas del trabajador.

Otra actitud de interacción generadora de problemas laborales es la indiferencia, que consiste en no destacar nada de lo que haga el trabajador. Ninguna conducta del trabajador produce reacciones en los demás. En una actitud de indiferencia, las conductas apropiadas o inapropiadas del trabajador producen igualmente una escasa o nula reacción en los demás. De un modo similar a lo que ocurre cuando no hay políticas institucionales claras, definidas o comunicadas formalmente al personal, bajo la actitud de indiferencia, el trabajador no tiene forma de orientar su conducta laboral en alguna dirección que sea aprobada por su jefe y si no se le retroalimenta o no se reacciona a ninguna clase de conducta que presente, finalmente el trabajador no sabrá que hacer. La indiferencia puede caracterizarse como una actitud de abandono. Usando nuevamente la analogía de la luz, se podría decir que bajo una actitud de indiferencia el trabajador está a oscuras, pues nada ilumina su camino; nadie reacciona a lo que él hace y tampoco hay luces que le indiquen por donde ir.

En condiciones extremas, las actitudes coercitiva, incontinente e indiferente son generadoras de trastornos psicológicos que afectan la salud laboral. Las patologías laborales que suelen provocarse como consecuencia de condiciones extremas de las actitudes coercitiva, incontinente e indiferente en la administración de personal, tienen a la base tres mecanismos de alteración asociados al proceso psicopatológico conocido como desamparo aprendido (Seligman, 1975; Seligman, Maier & Salomon, 1971). Una actitud coercitiva extrema conduce al estado de desesperanza aprendida, en la que por efecto de un castigo excesivo, el trabajador se resigna a soportar las consecuencias aversivas asociadas al trabajo, porque asume que las tensiones y condiciones negativas de la organización son inevitables, incontrolables y “naturales”, y no hay nada que él pueda hacer para reducirlas; ya que la mayor parte de lo que hace, sino todo, es castigado y reprimido por su ambiente laboral. Por otra parte, bajo formas extremas de la actitud incontinente, el mecanismo de alteración es la indolencia aprendida (Prieto, 1998; 1997; 1993; Hulse, Egeth & Deese, 1982), donde por efecto de una retroalimentación excesiva, el trabajador –haga lo que haga– obtiene reacciones del ambiente laboral por cualquier clase de conducta; con lo cual desestima el valor orientador de las consecuencias sociales administradas por la organización, ya que cualquier cosa

que ocurra, sea positiva o negativa, es destacada por los demás. Por último, casos extremos de la actitud de indiferencia tienen a la base el mecanismo de alteración que este autor ha denominado abandono aprendido (Prieto, 1998; 1997; 1993), en el que por efecto de un proceso de extinción excesivo y generalizado, donde prácticamente ninguna conducta es retroalimentada por la organización, el trabajador carece de consecuencias positivas o negativas que le permitan orientar su desempeño laboral, y dado que nada de lo que hace genera reacciones en los demás, tampoco sabe si su trabajo está bien o mal respecto de las funciones que se esperan de él. Enfrentado al abandono y sin saber qué debe o no debe hacer, los sentimientos que subyacen en la persona son la depresión, desorientación y desmotivación hacia el trabajo.

En contraste a los problemas laborales que genera la administración de personal basada en la coerción, incontingencia e indiferencia, los jefes que logran promover y fortalecer el desarrollo organizacional y desempeño eficaz de sus equipos de trabajo, necesariamente, asumen una actitud formativa en sus interacciones socio-laborales. Esta actitud formativa consiste en destacar lo deseable y no lo indeseable que presenta el trabajador; en estar centrado más en lo positivo que en lo negativo (Prieto, 1998; 1997; 1993-b). En una actitud formativa, el jefe retroalimenta principalmente las conductas valoradas como apropiadas, deseables o “buenas”, mientras que simultáneamente extingue o ignora las conductas inapropiadas, indeseables o “malas”. Naturalmente, la actitud formativa es también una cuestión de proporcionalidad en la interacción, en el sentido de que la reacción del jefe se da con mucho más frecuencia e intensidad en la retroalimentación de las conductas laborales positivas que ante las negativas; lo que no quiere decir que el jefe nunca deba reaccionar ante un trabajo mal hecho, sino que su atención está puesta en los desempeños laborales que gradualmente y por moldeamiento, se aproximan sucesivamente a las metas del equipo de trabajo y por ende a las de la organización. La actitud formativa, como el nombre lo indica, permite formar en el equipo de trabajo aquellas conductas que el jefe y la organización consideran alineadas con los objetivos institucionales y se manifiesta en la administración orientada hacia el logro, hacia el desempeño laboral positivo.

Al comparar las dos actitudes opuestas, coercitiva y formativa, es posible apreciar que a la base de cada una de ellas existen ciertas premisas o creencias subyacentes que canalizan las reacciones de quien las presenta. Cuando un jefe asume una de esas actitudes, tácitamente también asume algunos supuestos que justifican y explican su actuar ante las conductas del equipo

de trabajo. Como se dijo al principio, en una actitud coercitiva la premisa que subyace en quien asume esa actitud es que “la ausencia o déficit de una conducta deseable se debe a la presencia de alguna conducta indeseable”. Por ejemplo, la falta del trabajo proactivo se debe a la presencia de un trabajo reactivo. Desde esta perspectiva, la estrategia para producir el cambio de la conducta, consistiría entonces en castigar la conducta indeseable para que así se presente la deseable. En el ejemplo anterior, la suposición es que rechazando el trabajo reactivo se provocará el trabajo proactivo. Aunque en apariencia pueda impresionar como una estrategia eficaz para cambiar la conducta laboral, definitivamente, una organización que potencia el desarrollo de sí misma y de su recurso humano, no debe aplicar la administración coercitiva. Sin embargo, paradójicamente, la actitud coercitiva es tal vez la forma más generalizada de manejo de la conducta humana. La coerción se aplica en la educación, el trabajo, las leyes y en las relaciones intrafamiliares ((Prieto, 1998; 1997; 1993-b; Patterson, 1982). La razón de ello es que, para quien la aplica, la coerción aparentemente funciona: “criticando la inmadurez surgirá la madurez”; “castigando el egoísmo aparecerá la generosidad”. La ilusión de eficacia que se asocia a la coerción radica en que bajo condiciones aversivas sistemáticas, reprime transitoriamente la conducta indeseable sólo mientras esté vigente la aplicación del castigo que, mediante el estrés, ansiedad y temor, puede provocar quizás, algunas conductas de escape y evitación que emulan a las acciones deseables.

En la actitud formativa en cambio, la premisa que subyace es que “si ocurre una conducta indeseable, ella se debe a la ausencia de alguna conducta deseable”. Por ejemplo, la presencia del trabajo reactivo se debe a la ausencia del trabajo proactivo. Desde esta perspectiva, la acción del jefe consiste en modelar e incentivar el trabajo proactivo, lo que entonces asegura la natural disminución o incluso eliminación del trabajo reactivo (Prieto, 1998; 1997; 1993-b). Por ejemplo, fomentando la colaboración, se reduce el individualismo; incentivando la conducta participativa, disminuye la conducta retraída; centrándonos en la responsabilidad, se previene la irresponsabilidad.

La reducción de conductas indeseables generada por la actitud formativa se basa en dos procesos del análisis funcional que son complementarios: la extinción conductual y el reforzamiento positivo de conductas incompatibles (Tarp, 2000; Olivares y Méndez, 1999; Caballo, 1995; Fernández, 1994; Rachlin, 1991; Hulse, Egeth y Deese, 1982). La extinción consiste en omitir las consecuencias sociales que retroalimentan la conducta y mantienen su

probabilidad futura de ocurrencia. El reforzamiento de conductas incompatibles consiste en fortalecer una acción valorada como deseable donde su sola ocurrencia disminuye la probabilidad de emitir la conducta negativa; por ejemplo, el reforzamiento del trabajo colaborativo disminuye la probabilidad de la conducta competitiva. No obstante, los métodos fundamentales de la actitud formativa son aquellos que producen el fomento y fortalecimiento de acciones deseables, basados en principios de aprendizaje para la adquisición de nuevas conductas y competencias laborales. Estos métodos de adquisición de nuevas conductas laborales positivas, son principalmente el reforzamiento social, modelado y simulación (Prieto, 2002; 1999; 1993-a). El reforzamiento social o más conocido como incentivo, corresponde a los reconocimientos sociales de la conducta laboral que son administrados por los jefes y compañeros de trabajo. El modelado es la influencia sobre el equipo de trabajo que ejercen las acciones del jefe como ejemplos y modelos de las conductas laborales esperadas. En tanto que la simulación corresponde a la adquisición de competencias para el trabajo mediante el ensayo y error de acciones que se realizan, imaginariamente, como si fuera un juego o simulacro de problemas laborales. Un aspecto central en el desarrollo organizacional es entonces, generar una política de administración de personal basada en la actitud formativa que promueva a nivel de jefaturas, la aplicación de incentivos, modelado y simulación de situaciones laborales para favorecer el desempeño de los equipos de trabajo y el clima organizacional.

El fortalecimiento del desempeño y compromiso institucional en los equipos de trabajo requiere de técnicas del análisis funcional de la conducta humana, las que sustentadas en evidencias científicas – en lugar de opiniones o apreciaciones, por respetables que ellas sean – consideran la realidad de cada organización y por sobre todo, con la actitud formativa, dignifican y expanden el horizonte laboral, económico y social de las personas. Es necesario, por ejemplo, transferir a las planas de mando principios técnicos de aplicación eficaz de los incentivos y reconocimientos diferenciándolos, entre otros, de sistemas corrientemente usados en el ámbito empresarial, tales como remuneración, premio, bonificación, asignación, beneficio sindical, participación, concesión; y de otros sistemas que son francamente contrarios a la socioética, tales como recompensas, coimas, sobornos, primas, extorsiones. Así mismo, es necesario transferir a los mandos, por un lado, la aplicación eficaz de técnicas de modelado para la facilitación de sus habilidades sociales e inteligencia emocional en la organización y por otro, la utilización del aprendizaje por

simulación mediante técnicas de ensayo conductual y juego de roles que se apliquen, imaginariamente, a la solución creativa y proactiva de problemas laborales antes de que el equipo de trabajo deba enfrentarse a las situaciones problemáticas reales. Las organizaciones, los jefes y los trabajadores necesitan técnicas conductuales demostradamente válidas y eficaces para el desarrollo organizacional, aplicadas en el clima de respeto, confianza, aceptación y logros que genera la actitud formativa. Mediante la retroalimentación de los logros de su equipo de trabajo, el jefe formativo ilumina el camino eficaz y eficiente hacia la consecución de las metas institucionales. Su inteligencia emocional y habilidad social para destacar principalmente lo positivo de los trabajadores, promueve el clima laboral de confianza y colaboración que orienta y estimula el desarrollo organizacional en la dirección deseada. Él y su equipo de trabajo avanzan comprometidamente en la consecución de metas comunes. El jefe formativo es mucho más que un jefe, es el líder formador, que dignifica a su equipo de trabajo y que toda organización, todo trabajador, necesita y merece tener.

BIBLIOGRAFÍA

- Caballo, V.E. (1995) *Manual de Técnicas de Terapia y Modificación de Conducta*. Madrid: Siglo XXI de España Editores.
- Fernández, R. (1994) *Evaluación Conductual Hoy*. Madrid: Pirámide.
- Hulse, S.H., Egeth, H. & Deese, J. (1982) *Psicología del Aprendizaje*. México: MacGraw-Hill.
- Olivares, J. y Méndez, F. (1999). *Técnicas de Modificación de Conductas*. Madrid: Biblioteca Nueva.
- Patterson, G.R. (1982) *Coercive Family Process*. Eugene, Oregon: Castalia Publishing Company.
- Prieto, A. (1985) *Análisis conductual de la obediencia*. *Revista Educacional, Instituto de Educación, Universidad Católica de Valparaíso*, 9, 35-40.
- Prieto, A. (1993-a) *Teoría del Aprendizaje por Simulación*. *Revista de Psicología, Universidad Ricardo Palma*. Lima, Perú. 5,. 52-64.
- Prieto, A. (1993-b) *Una actitud humanista en terapia conductual*. *Revista Terapia Psicológica, Sociedad Chilena de Psicología Clínica*. Santiago, 19, 7-12.
- Prieto, A. (1997) *Educación para el desarrollo humano*. *Revista Perspectiva Educacional, Instituto de educación, Universidad Católica de Valparaíso*, 30, 15-22.
- Prieto, A. (1998) *Terapia Familiar Cognitivo Conductual*. *Revista Peruana de Psicología, Colegio de Psicólogos del Perú, Lima, Perú*. 6, 219-228.
- Prieto, A. (1999) *SIMULACIÓN, Una nueva teoría del Aprendizaje*. *Revista Chilena de Psicología*, 20, 84-95.

- Prieto, A. (2002) *Simulación y modelado en el aprendizaje de nuevas destrezas*. Revista *Clas- sis*, Universidad de Viña del Mar, 8, 77-82.
- Rachlin, H. (1991). *Comportamiento y Aprendizaje*. Barcelona: Omega.
- Rogers, C. (1981) *El Proceso de Convertirse en Persona*. Buenos Aires: Paidós.
- Rogers, C. (1986) *El Poder de la Persona*. México: El Manual Moderno.
- Seligman, M.E. (1975) *Helplessness*. San Francisco: Feeman.
- Seligman, M.E.; Maier, S.F. and Solomon, R. L. (1971) *Unpredictable and uncontrollable aver- sive events*. En R.F. Brush (Ed.), *Aversive conditioning and learning*. New York: Academic.
- Tarpy, R. M. (2000) *Aprendizaje: Teoría e Investigación Contemporáneas*. McGraw Hill, Ma- drid.

Evaluación del desempeño ¿Inútil? ¿Perversa? ¿Estratégica y Auténtica?

Loreto Marchant R.
MBA en Dirección de Organizaciones U. de Valparaíso
Psicóloga
Académica Universidad de Viña del Mar

1. ¿QUÉ ES LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO?

Por “desempeño” se entienden diversas acepciones: el nivel de rendimiento laboral, aportación personal al trabajo asignado, productividad individual, observancia precisa de las normas laborales vigentes, así como dedicación, empeño, laboriosidad y demás atributos de un trabajo individual dedicado y escrupuloso de conformidad con los estándares y cometidos definidos para la persona o su puesto.

La medición en las ciencias exactas implica “asignar números o valores a objetos y eventos de acuerdo a reglas” (Stevens, 1951 cit. Hernández, 1991). En ciencias sociales, se trabaja con una serie de variables y conceptos a los que resulta difícil observar directamente y tratar como productos o resultados.

Diversos investigadores del comportamiento (Skinner, 1970; Kerlinger, 1988; Hernández, 1991; Chance, 2001) concuerdan en que la medición es un proceso sistemático, explícito y organizado para cuantificar y clasificar datos derivados de conductas observables relacionadas con las variables en estudio. El centro de atención es la respuesta observable. Un diseño, procedimiento e instrumento de medición adecuados son aquéllos que permiten registrar datos observables que verdaderamente representan los conceptos o variables (más abstractas) que el evaluador tiene en mente.

La evaluación del desempeño se constituye como un proceso organizacional por el cual se mide que cada trabajador sea idóneo y cumpla los objetivos

para su cargo y/o puesto y la manera en que usa sus recursos para lograrlo (Martínez, 1998 cit. Alles, 2000) a través de un procedimiento sistemático y global, con vistas de lograr una planificación y proyección a futuro que contribuya con el desarrollo del individuo, de los grupos y de la organización (Robbins, 2004). La evaluación de desempeño otorga información necesaria para la toma de decisiones en recursos humanos, tales como ascensos, transferencias y despidos. Permite identificar necesidades de capacitación y desarrollo. Ayuda a validar los procesos de selección y desarrollo de carrera (Gómez-Mejía, 2001; Robbins, 2004; Mondy y Noe, 2005).

Es imprescindible para retroalimentar a las personas sobre cómo ve la organización su desempeño. En su mejor aprovechamiento, favorece una decisión metodológicamente más válida sobre la distribución de incentivos, reconocimiento y recompensas.

2. ¿QUÉ EVALUAR?

Qué evaluar no es algo trivial. El qué evaluar es consecuencia lógica de la claridad acerca de ¿por qué evaluar? En términos genéricos la evaluación tiene por objetivos: certificar, regular, informar (Condemarín, 2000), todos ellos input necesarios para la toma de decisiones y la autorregulación del sistema organizacional. Para dar curso a estos objetivos el “qué evaluar” debe considerar:

Primero: se persigue que la evaluación sea metodológicamente bien hecha, así la información que arroje será verdaderamente útil.

Segundo: el efecto de la retroalimentación en la conducción del comportamiento de las personas es clave. Por tanto, los criterios que elige la dirección al evaluar el desempeño tienen una fuerte influencia en la conducta de trabajadores, cuestión que es lo que finalmente le interesa a la organización.

Tercero: el cliente final de la evaluación del desempeño es la propia organización, quien requiere imperiosamente retroalimentarse identificando fortalezas, debilidades, focos de problema, para prevenir crisis y mejorar sus procesos. Por tanto, es necesario que “lo evaluado” tenga algún impacto en la organización como un todo. Para esto debe estudiarse la relación del cargo desempeñado con la estrategia y metas organizacionales. Dependiendo del puesto que se ocupe, resultará más adecuado evaluar a una persona por su desempeño obtenido con relación a objetivos y programas de trabajo; o en

cuanto a metas de productividad; o por la precisión con la que cumple sus actividades; o por el acierto de sus decisiones operativa; o por su rendimiento traducido en aportaciones o ganancias para la organización; o en cuanto al cumplimiento de normas o estándares aplicables al método con el que desempeña su trabajo.

A la pregunta ¿qué evaluar? Robbins (2004) responde que los criterios más populares son: los resultados de las tareas, los comportamientos y los rasgos de los individuos.

Los rasgos son, para este autor, los criterios más débiles, pues son los más ajenos al desempeño laboral en sí; sin embargo son muy usados en las organizaciones. El desempeño logrado puede tener un sinnúmero de variables psicológicas y sociales que influyen en el rendimiento de una persona, sin embargo, la evaluación del desempeño trata de identificar atributos del trabajo o de los resultados, por lo que no es su cometido u objeto de atención juzgar a la persona o a su perfil de personalidad o la motivación que la lleva a conseguir un resultado.

La valoración del desempeño por la eficacia de los resultados obedece a la necesidad de verificar si el comportamiento del trabajador le ha conducido finalmente a alcanzar los objetivos propuestos. Ofrece la ventaja de trabajar con indicadores “duros”, como la puntualidad, contundencia, aportación real, continuidad de aciertos, aportación económica o beneficio logrado para la organización, así como la solución palpable de problemas reales o potenciales para la propia organización, sus programas o sus áreas de trabajo.

Éste sería el criterio ideal si fuera posible identificar resultados concretos atribuibles al comportamiento del trabajador. Pero aquí se estriba nuevamente con el problema de la validez: los resultados serán válidos siempre y cuando el procedimiento sea capaz de aislar las variables situacionales en las que se verifica el desempeño o bien mantenerlas “status quo” para todos los evaluados, idealmente en condiciones favorables al logro de las metas propuestas. Desde aquí la organización puede obtener un valioso “subproducto” del sistema de evaluación: el difícil proceso de identificar variables intervinientes en el desempeño de los trabajadores aporta información vital para establecer programas de fortalecimiento del capital humano y logro de las metas corporativas.

Dado que las personas trabajan en un contexto, interactuando permanentemente con factores inherentes al clima, cultura, estrategia y estructura organizacional, todas ellas variables casi imposible de controlar para una medi-

ción rigurosa del desempeño, parece más razonable evaluar las conductas y competencias conducentes a resultados, que los resultados en exclusiva. De ser así, resulta indispensable un análisis previo (top-down) que permita identificar cuáles competencias son importantes y deseables para la organización y en particular para el puesto en función de la organización. Las dimensiones de evaluación deberán definirse en atención a la naturaleza del puesto, su entorno y la misión institucional reconocida y declarada (Alles, 2000). Si se conduce un análisis inductivo riguroso, se definirá conductas y competencias asociadas a resultados y contextualizadas a una empresa o institución (Marchant, 2005). Lo anterior permitirá que la evaluación se centre en las conductas que tienen mayor probabilidad de conducir a resultados, sin mezclarlas arbitrariamente con condiciones ajenas al desempeño del trabajador.

La idea es combinar los objetivos del puesto de trabajo y las metas establecidas para el trabajador, con las competencias o evidencias de desempeño que le persona debería demostrar. La evaluación de las competencias de un trabajador permitiría identificar brechas en comparación con: el estándar actual de la organización, el ideal esperado para el cargo, desempeños anteriores y futuros del propio evaluado.

En todas las dimensiones anteriores, el desempeño puede verificarse con indicadores o datos observables, comparables y medibles en escalas o estándares preestablecidos o reconocidos como máximos de desempeño conseguidos o definidos como meta.

3. VALIDEZ Y CONFIABILIDAD

La solvencia de un sistema de evaluación radica en la identificación de factores objetivos y mensurables del desempeño en un puesto. Por difícil que parezca, el trabajador no debería ser evaluado como persona, como personalidad, carácter o individuo. Lo que se verifica, analiza, pondera, cualifica y puntualiza es el trabajo que la persona ha desempeñado. Por tanto, el método debe ser objetivo, es decir, propiciar condiciones para aislar al evaluador y al trabajador de las dimensiones del desempeño que se evalúa.

Las dimensiones del trabajo o de los resultados del desempeño deben ser verificables y válidas, en el tiempo y en el espacio. Deben ser medibles y tener referencia de lo que se espera se lograría en el puesto y por el talento o capacidad de la persona.

Es condición básica, pero no suficiente, que el proceso de evaluación del desempeño sea un conjunto ordenado y sistemático de: método, diseño, reglas, instrumentos y análisis de los datos recogidos. Por excelente que parezca el subsistema de evaluación, éste pierde toda su utilidad si no se han tomado las precauciones necesarias para resguardar la confiabilidad y validez del procedimiento.

La validez y la confiabilidad se conjugan para ayudar al evaluador a ser objetivo en el proceso de describir la realidad derivada de su observación. La validez se refiere a la firmeza o seguridad de algún acto y las condiciones necesarias para su permanencia, vigencia y autenticidad. Es valorada como el grado en que un instrumento mide la variable que pretende medir. Por ejemplo, un test de inteligencia no será válido, si lo que mide es realmente memoria y no inteligencia.

La evaluación de desempeño podrá considerarse válida en tanto el procedimiento realmente mida lo que la empresa pretende y se compromete a medir. Para estos fines es necesario: (a) precisar el objetivo/conducta del desempeño del evaluado que se pretende medir (b) predecir algún objetivo/conducta del desempeño adicional a lo que se pretende medir, y (c) medir lo que se dice medir de cierto objetivo/conducta (Comte, 1896).

La confiabilidad se refiere al grado de precisión o exactitud de la medida, en el sentido de que si se aplica repetidamente el instrumento al mismo sujeto u objeto produce iguales resultados. Es el caso de una balanza o de un termómetro, los cuales serán confiables si al pesar o medir la temperatura en dos ocasiones seguidas, se obtienen los mismos datos.

La confiabilidad se traduce en la esperanza firme que se tiene sobre algún acto, así como su presunción en eventos futuros. Puede determinarse la confiabilidad del procedimiento por el grado de acuerdo o concordancia entre mediciones realizadas en ocasiones diferentes, o por observadores diferentes.

La confiabilidad está radicada en la veracidad y fiabilidad de que los datos que se verifican darán una muestra real del desempeño y no simples supuestos de un punto de vista subjetivo.

Para ser confiable, la evaluación del desempeño requiere del esfuerzo del evaluador para asegurar la pertinencia y permanencia tanto del procedimiento como de las estrategias y métodos utilizados para evaluar. La empresa podrá

confiar en el sistema de evaluación que utiliza si éste resiste la prueba de ser aplicado por diferentes evaluadores, jefes, supervisores y llegar a los mismos resultados.

3.1 Claves para una evaluación de desempeño válida y confiable:

¿CUÁNDO EVALUAR?

Según el momento en que se realice la evaluación se distinguen diferentes tipos de evaluación los que, a su vez, tienen distintas implicancias respecto de las funciones y objetivos que ésta materializa.

Evaluación diagnóstica, pronóstica, predictiva: se realiza habitualmente mediante un proceso de selección de personal cuyo objetivo es predecir cuál de los aspirantes al cargo tendrá el mejor desempeño la organización. Ayuda a orientar al evaluado acerca de lo que la organización necesita y espera de él, facilitando su proceso de adaptación al sistema al que ingresa.

Es interesante (aunque no objetivo del presente trabajo, por lo que sólo se hará un alcance al tema) reflexionar acerca de los objetivos reales de la evaluación diagnóstica y su relación con los sistemas de selección de personal utilizados en Chile. Estos últimos se focalizan predominantemente (por no decir exclusivamente) en identificar y medir rasgos y atributos de la personalidad, mediante la aplicación de extensas y complejas baterías psicológicas a las que debe someterse el postulante si necesita el trabajo. El resultado del examen es un completo perfil psicológico que incluye hasta sus aspectos más personales e íntimos. En consideración a lo señalado en apartados anteriores respecto a los criterios de evaluación (rasgos, resultados, comportamientos), por más riguroso que sea el proceso de selección así conducido, su probabilidad de medir el mejor desempeño futuro del postulante es tan certera como lo sería determinar cuánto pesa una persona midiendo su presión arterial. He aquí la razón por la cual las nuevas tendencias en selección de personal apuntan a la evaluación de las competencias de los postulantes (Fernández, 2001).

Evaluación sumativa o terminal: su función es verificar y/o certificar en qué medida se ha cumplido el desempeño esperado al final de un periodo. Es el sistema utilizado actualmente por las empresas e instituciones que efectúan

evaluación del desempeño y consiste en la aplicación de algún instrumento de medición, generalmente por parte de la jefatura a los trabajadores de su dependencia. Si bien el objetivo es valorar el desempeño vigente, en la práctica lo que se hace es evaluar hechos del pasado reciente. Este método tiene la ventaja de versar sobre algo que ya ocurrió y que puede, hasta cierto punto, ser medido. El problema del procedimiento es su susceptibilidad de distorsión por efectos perceptuales, como la tendencia a sobresalir de los acontecimientos recientes, contiguos al momento de la evaluación. Su desventaja radica en la imposibilidad de cambiar lo que ocurrió. Por tanto su valor máximo estará dado en la medida en que la información levantada por el proceso permita mejorar el futuro. Es decir, pasar de la función “verificatoria” a la de retroalimentación y facilitación de planes de mejora.

Evaluación continua, progresiva o de proceso: su función es regular y facilitar los ajustes y mejoras requeridos durante el proceso productivo laboral. Se centra en la observación de los procesos, acciones y actividades cotidianas. Se materializa mediante el registro de acontecimientos críticos; el evaluador lleva un portafolio, bitácora o un archivo en computadora, donde consigna las acciones más destacadas (positivas o negativas) que realiza el evaluado. Deben cumplirse dos condiciones para el registro: (a) las acciones se han verificado en determinado período relevante a la evaluación y (b) se registran sólo las acciones directamente imputables al trabajador, las que escapan a su control sólo se conservan para explicar el comportamiento del evaluado.

Es útil para proporcionar retroalimentación al evaluado. Reduce el efecto de distorsión por acontecimientos recientes. Gran parte de su efectividad depende de los registros que lleve el evaluador. Algunos supervisores empiezan registrando algunos incidentes con lujo de detalles, pero posteriormente decae el nivel de registro, hasta que al acercarse la fecha de evaluación añaden nuevas observaciones. Cuando esto ocurre, se presenta el efecto distorsión que ejercen los acontecimientos recientes. Incluso cuando el supervisor va registrando todos los acontecimientos, el empleado puede considerar que el efecto negativo de una acción equivocada se prolonga demasiado.

Su valor máximo radica en la posibilidad de orientar a tiempo al trabajador respecto a la necesidad de hacer ajustes en su conducta, así como alentarlos a mantener el rumbo cuando su desempeño está siendo el adecuado. Esta retroalimentación oportuna y constructiva facilita la adherencia a las metas propuestas, fortalece la motivación, incrementa la posibilidad de aprender

del proceso y, con ello, aumenta la probabilidad de mejorar el desempeño.

¿QUIÉN EVALÚA?

La heteroevaluación (o el supervisor como fuente informante): Consiste en la apreciación del desempeño desde la óptica de un supervisor profesional, donde el trabajador se califica y clasifica según el rendimiento y resultados de su gestión bajo el escrutinio de un supervisor, quien define en forma sumaria el rendimiento logrado

Las evaluaciones basadas en la percepción no ofrecen una visión de la realidad sino una ilusión de ésta, la que puede verse distorsionada por los siguientes factores psicológicos: (a) efecto del halo: una característica determinada, influye en la calificación con respecto a otras características; (b) sesgo: cuando factores independientes del desempeño real, son utilizados para la calificación (edad, raza, sexo); (c) efecto de acontecimientos recientes: las calificaciones pueden verse afectadas en gran medida por las acciones más recientes del empleado. Es más probable que estas acciones (buenas o malas) estén presentes en la mente del evaluador.

La coevaluación (180°, 360°, o los pares y/o clientes como fuentes informantes): involucran distintos puntos de vista a los que se somete el desempeño del trabajador, también conocidos como métodos de 180 ó 360 grados (dependiendo de cuántas fuentes o miradas se consideren), en una analogía de una evaluación que mira el trabajo desde sus resultados, sus entornos y los agentes que tienen que ver con el mismo, tanto como jefes, supervisores, el propio empleado, sus colaterales y subalternos, así como los usuarios, clientes o beneficiarios reales y potenciales de los resultados del mismo trabajador que se evalúa.

Su beneficio radica en la obtención de una imagen más completa y precisa del desempeño del trabajador, resultado de la triangulación de la información obtenida desde los diversos clientes y proveedores (internos y externos) que requieren sus servicios. Disminuyen las distorsiones por subjetividad gracias a la confrontación de las diferentes versiones.

La autoevaluación (el propio evaluado como fuente de información): se refiere a la valoración que la persona realiza acerca de su propio comportamiento y desempeño. Es poco común, ya que se requiere buen equilibrio emocional y de capacidad para realizar una autoevaluación libre de subjetividad y dis-

torsiones personales. Todo lo anterior está mediado por una cultura evaluativa internalizada en la organización y en las personas; cultura que estime a la evaluación como un proceso constructivo, positivo, necesario para el mejoramiento de las capacidades humanas y de los resultados organizacionales como consecuencia de aquello.

A falta de tal cultura, las personas y las organizaciones no están preparadas para realizar autoevaluaciones precisas y libres de distorsiones. Los puntos de vista de los trabajadores difícilmente coinciden con los de su superior. Los objetivos del desempeño tienden a tornarse demasiado personales y subjetivos.

La autoevaluación puede constituir una técnica muy útil, se tiene por objetivo alentar el desarrollo individual. Dado que frente a ella se presentan menos actitudes defensivas, se hace más fácil determinar en consenso con el trabajador las áreas que necesitan mejorarse, lo que se traduce en la fijación de objetivos personales a futuro. El aspecto más importante de las autoevaluaciones radica en la participación del trabajador y su dedicación al proceso de mejoramiento, puesto el ponerse a sí mismo como objeto de evaluación, sin temores de castigos o pérdidas, fortalece la capacidad de autocrítica, la responsabilidad y autonomía.

Evaluación “mixta”: basada en la administración por objetivos, parte en el establecimiento conjunto de los objetivos de desempeño deseables. Lo ideal es que estos objetivos se establezcan por mutuo acuerdo y que sean mensurables de manera objetiva. Los empleados se encuentran en posición de estar más motivados para lograr los objetivos por haber participado en su formulación, ya que pueden medir su progreso y efectuar ajustes periódicos para asegurarse de lograrlos. Para poder efectuar estos ajustes, es necesario que el trabajador reciba retroalimentación periódica. Los objetivos ayudan a fortalecer la motivación del evaluado y a comentar necesidades específicas de desarrollo por parte del empleado. Las dificultades se centran en que en ocasiones los objetivos son demasiados ambiciosos y en otras se quedan cortos. Es probable, además que los objetivos se centren exclusivamente en la cantidad, porque la calidad resulta más difícil de medir. Cuando empleados y supervisores consideran objetivos que se miden por valores subjetivos se necesita especial cuidado para asegurarse de que no hay factores de distorsión que puedan afectar la evaluación.

La evaluación se concentrará en verificar el cumplimiento de los objetivos y metas previamente establecidos. El procedimiento consiste en la calificación

de resultados, valoración del esfuerzo realizado y constatación de avances reales que son coadyuvantes a los objetivos y metas.

¿Con qué se compara lo evaluado? Medir y Valorar

Cuando se valora se compara. Por ejemplo, un kilogramo de oro puro no tiene el mismo valor que un kilogramo de algodón, es obvio, pero lo que los hace diferente es el significado y cotización que tenga cada uno de ellos, pues al final pesan exactamente lo mismo. Por lo tanto, la valoración no depende del elemento valorado sino de la visión o expectativas que se posea de éste, lo que se traduce de manera inmediata en un hecho significativamente subjetivo.

Además el desempeño, la calidad e incluso la utilidad de una persona no se rige por patrones tan obvios y lineales como los del ejemplo anterior.

Juicio de expertos y subjetividad

La suposición central de este método consiste en hacer del supervisor un experto crítico del trabajo por estar calificado en el conocimiento del mismo.

El evaluador compara el desempeño observado con sus criterios propios de lo esperable en tal cargo, cuestión que requiere experiencia y conocimiento acabado del mismo. No se puede evaluar algo o a alguien si no se está por encima de él, o por lo menos eso es lo que el concepto “experto” implica.

En la práctica la implementación de estos sistemas conlleva al menos las siguientes dificultades: (a) falta de un programa de capacitación que permita a los evaluadores dominar y aplicar el sistema; (b) falta de estándares consensuados entre los evaluadores, lo que se traduce en que diferentes jefes evalúan con distinto nivel de exigencia a sus trabajadores, produciéndose una distorsión de las comparaciones posteriores posibles entre los desempeños de las personas y; (c) muchas de las veces los evaluadores no son precisamente expertos en la materia, cargo o funciones que están evaluando.

Comparación con el estándar

Corresponde a una comparación con estándares de rendimiento y metas de desempeño, previamente asignados. Consiste en trazar mínimos, promedios y máximos de desempeño para calificar el rendimiento de los trabajadores. Se trata de un sistema que enfatiza las cuotas de productividad y no deja opción al trabajador sino para sostenerse en los niveles calificados por parte de la directiva.

Comparación con los pares

Método de competitividad o comparación de rendimiento entre los resultados logrados por trabajadores que ocupan puestos equivalentes o equiparables. Consiste en la formación de escalas de desempeño y rangos logrados por los propios trabajadores, de los cuales se selecciona los de mayor regularidad, mismos que se convierten en la norma o estándar de rendimiento para dichos puestos.

Generalmente las fallas del sistema se producen por tener estándares poco claros o de origen “desconocido”, lo que genera en las personas una actitud de desconfianza y defensiva frente al sistema.

Evaluación idiográfica

Consiste en comparar el desempeño observado de la persona con sus resultados en periodos anteriores. Esto permite analizar el desarrollo y mejoras que ha realizado el trabajador, darle retroalimentación al respecto, fortaleciendo con ello su motivación. Cuando, por el contrario, sistemáticamente no se observan mejoras, sino debilitamiento del desempeño, la información obtenida será útil para que la organización decida cambiar a la persona a otro puesto de trabajo o desvincularlo.

3. Impacto de la evaluación del desempeño en el comportamiento de los trabajadores; implicancias para la organización.

Evaluación inútil: la trivialización del proceso

Toda evaluación tiene por objetivo esencial detectar diferencias. Diferencias entre el antes y el después, diferencias entre unos y otros, diferencias entre el ideal esperado y lo realmente obtenido, por ejemplo. Un sistema de evaluación de desempeño que no permite detectar diferencias, es un sistema inútil. Es pérdida de tiempo y recursos.

La falla puede ocurrir en diversas partes del sistema: evaluadores no capacitados para aplicar la evaluación; instrumentos de evaluación mal formulados; y la metodológicamente conocida como “tendencia central”: cuando se trata de evitar los números extremos en la calificación, y se brinda una hacia los puntos medios.

Suele suceder que en empresas o instituciones donde la evaluación de desempeño está asociada a algún tipo de incentivo económico (bonos, premios, grados u otro) los evaluadores bien intencionados califican a todos los trabajadores con las máximas notas, para que se beneficien del premio. En algunas instituciones ésta es una práctica culturalmente validada. Especialmente aquéllas en que el nivel de los sueldos pagados se encuentra bajo el estándar del sector, por lo que este sistema de evaluación y calificación se transforma en la herramienta que tiene el administrador para compensar a la gente y casi en un “derecho” de los trabajadores, de modo que cuando son evaluados de otra forma, surgen conflictos. El problema es que, por contrapartida, evaluar a todos como meritorios sin serlo, provoca un efecto psicológicamente llamado “indolencia aprendida” (“haga poco o haga mucho, recibiré premio igual, entonces hago el esfuerzo mínimo...”) el que a su vez promueve una cultura interna de la mediocridad y el pobre desempeño, con todos los efectos de ineficiencia y baja productividad asociados a estos elementos.

Dado que un segundo objetivo crítico de la evaluación es la regulación, la evaluación del desempeño no puede generarse como simple sistema de registro o seguimiento de la productividad de los trabajadores. Más aún, en esta característica estriba la diferencia entre medir y evaluar: evaluar implica retroalimentar a la persona con todo lo necesario para que ella mejore su desempeño posterior. Esta retroalimentación debe incorporar tanto elementos informativos y orientadores, como elementos motivadores, es decir, reconocimiento explícito. Un sistema de evaluación de desempeño limitado al registro y calificación, sin aprovechar esta información para orientar y motivar al evaluado, es también inútil.

Evaluación perversa: La paradoja de un sistema que perjudica al desarrollo humano y organizacional

El efecto de la retroalimentación y el incentivo sobre el comportamiento de las personas es tan potente, que por error o por omisión pueden cometerse acciones durante el proceso de evaluación o como parte del sistema de incentivos asociado, que se conviertan en graves errores con efectos indeseados para la organización. Los encargados de gestionar e implementar el sistema de evaluación en la organización están obligados a analizar sistemática y rigurosamente los efectos que puede gatillar un procedimiento u otro en el comportamiento organizacional. Idealmente esta reflexión debería contar con el asesoramiento externo y experto necesario.

A continuación se abordarán dos ejemplos de lo que la suscrita ha identificado como: “sistemas perversos de evaluación de desempeño”.

Evaluación coercitiva castigadora: los esfuerzos del sistema de evaluación se concentran en la identificación de errores o fallas en la gestión de los trabajadores, mismos que se orientan a localizar, calificar y otorgar un nivel de trascendencia o afectación de los errores cometidos. El mando interviene con la sanción para corregir bajas en el rendimiento. La sanción opera como un castigo, para disminuir un error o un tipo de conducta laboral. Por contraparte se omite el refuerzo o reconocimiento cuando el trabajador se desempeña de manera sobresaliente, peor aún si sólo lo hace correctamente. Esta ausencia de información sobre el rendimiento en el trabajo significa una ausencia de consecuencias conductuales (ignorar), cuyo efecto es el debilitamiento del rendimiento (López-Mena, 1989; Marchant, 2005).

Obedece a una cultura organizacional coercitiva, focalizada en el control, sustentada en creencias como las siguientes: (a) al realizar el trabajo las personas cumplen con su obligación, por tanto no deben esperar algún reconocimiento adicional al sueldo convenido por contrato; (b) las personas asocian el reconocimiento a la entrega de recompensas económicas, así que es preferible omitir el reconocimiento verbal u otro simbólico, a fin de disminuir las peticiones de los trabajadores que puedan derivar a consecuencia del incentivo verbal; (c) las personas no valoran el reconocimiento extra económico y en definitiva, no lo necesitan.

Todo lo anterior resulta contradictorio con los hallazgos acerca del comportamiento de las personas: “la conducta es función de los estímulos que la gatillan y los que la sostienen” (Skinner, 1975). Específicamente las consecuencias de una conducta son las que determinan que ella se sostenga en el tiempo. Reforzar una conducta es emplear estímulos contingentes a la misma de manera que aumente su probabilidad de ocurrencia. Si una persona tiene un desempeño adecuado a las necesidades y expectativas de su organización, la mejor forma de asegurarse que ese nivel de trabajo permanezca y se fortalezca, es dándole refuerzo (o reconocimiento) contingente.

Es un error pensar que las personas se desempeñan con esfuerzo y excelencia porque esto está consignado en el contrato laboral. Tal como el contrato matrimonial consigna la fidelidad como un deber, pero no la garantiza. Del contrato surge la obligación, no la motivación. Actuar con fidelidad es una decisión que cada integrante de la pareja asume por compromiso, por un

sentimiento y un proyecto inspirador. Trabajar motivado, buscando la mejora continua y la excelencia, innovando, comprometido con las metas de la organización, identificado con su misión, son conductas que requieren incentivo para sostenerse y fortalecerse, más aún en un contexto de alta exigencia y bajas remuneraciones (como suele ocurrir).

Evaluación “competitiva”: Diversos estudios coinciden en señalar que las empresas exitosas se caracterizan por estar constituidas por equipos de alto desempeño. Esto, sumado a las exigencias crecientes de un entorno globalizado y altamente competitivo ha inducido a las organizaciones a centrar su política de recursos humanos en el fortalecimiento del trabajo en equipo, la dinámica multifuncional y colaborativa.

Si una organización pretende por objetivo corporativo destacar por sus equipos de trabajo, necesariamente debe desarrollar las condiciones internas apropiadas para que la gente trabaje en equipo: capacitar al personal para un cambio de actitud y conducta favorable a la colaboración, la comunicación, compromiso, coordinación y confianza necesarios; preparar a los jefes de todos los niveles jerárquicos para convertirse en líderes de estos equipos; fortalecer un clima organizacional adecuado para las relaciones interpersonales y el logro de los objetivos, entre otros. Todos estos esfuerzos se anulan si el sistema de retroalimentación del trabajo, es decir, evaluación del desempeño y compensaciones, provoca y fortalece un comportamiento individualista, defensivo, competitivo y “anti-colaboración” entre los miembros de los equipos de trabajo.

Frecuentemente se utilizan sistemas de evaluación de desempeño conductas a “premios” individuales, más aún, la distribución de los incentivos se prevee en base al comportamiento estadístico de las cifras; esto es, asumir previamente que el desempeño es una variable que se distribuye uniformemente en la población, por lo que sería esperable encontrar al grueso de los trabajadores (68%) en un nivel de desempeño normal o cercano al promedio y sólo un mínimo porcentaje de ellos (2,5%) alcanzando la excelencia, lo que gráficamente significa ocupar las “colas” de la campana de Gauss. Por tanto el “premio” se calcula de modo que sólo un porcentaje mínimo de los evaluados pueda acceder a él. Una vez que se ha establecido el sistema su aplicación obliga a los encargados a identificar y recompensar sólo al 2,5% de los trabajadores con el mejor desempeño. Como el input para este proceso deriva de la evaluación realizada por diferentes jefaturas en distintos depar-

tamentos de la organización, bien puede suceder que haya más personas de las previstas con un desempeño sobresaliente. En estos casos la solución más utilizada consiste en seleccionar, a partir del buen criterio de los encargados, a quienes recibirán finalmente el incentivo.

Asociar la evaluación del desempeño con una recompensa económica es por sí bastante complejo y riesgoso. Cuando esta recompensa es individual y su administración adolece de la necesaria rigurosidad y pulcritud, favorece una percepción negativa de la misma por parte de los evaluados, quienes sienten que el sistema no es equitativo, que las oportunidades no son las mismas para todos, que existen favoritismos y privilegios para “los mismos de siempre”, que no importa cuánto esfuerzo se ponga en el trabajo, dado que el reconocimiento es sólo para los “preferidos” de la dirección. Estas creencias, erradas o no, conducen a una pérdida de la confianza y credibilidad del proceso. Se genera un clima organizacional negativo para las relaciones interpersonales, cargado de competencia y falta de cooperación entre compañeros, se deteriora la relación entre jefes y trabajadores, surgen desconfianzas, actitudes defensivas, barreras comunicacionales, todo lo cual impide un verdadero trabajo en equipos y daña a la organización como cuerpo. (Gómez Mejía, 2001; Robbins 2004; Mondy, 2005)

Evaluación auténtica, evaluación estratégica

La evaluación del desempeño no es un fin en sí misma, sino un instrumento, medio o herramienta para mejorar los resultados de las personas y de la organización. Concebir a la evaluación como estratégica implica desarrollar un sistema capaz de articular los medios disponibles de la forma más inteligente, para alcanzar este objetivo, considerando a la vez, las limitaciones y dificultades propias del proceso y de la organización.

La mirada estratégica permite observar el todo sin descuidar las partes; planificar políticas, estrategias y acciones orientadas a aprovechar la evaluación como una herramienta de dirección de personas hacia las metas corporativas.

Toda estrategia elabora objetivos intermedios cuya consecución acerque a la organización a las metas propuestas. La vinculación de la persona al cargo. Son objetivos intermedios de la evaluación estratégica los siguientes: (a) entrenamiento; (b) promociones; (c) incentivos por el buen desempeño; (d)

mejoramiento de las relaciones humanas entre el superior y los subordinados; (e) autoperfeccionamiento del trabajador; (f) informaciones básicas para la investigación de RRHH; (g) estimación del potencial de desarrollo de los empleados; (h) estímulo a la mayor productividad; (i) oportunidad de conocimiento sobre los patrones de desempeño de la empresa; (j) retroalimentación con la información del propio individuo evaluado; (k) otras decisiones de personal como transferencias, ascensos, gastos, desvinculaciones.

La evaluación auténtica es aquella que, cumpliendo con los criterios de validez y confiabilidad antes tratados, es capaz de proporcionar al evaluado las orientaciones necesarias para mejorar su desempeño, contribuyendo así al desarrollo de la persona y al fortalecimiento del capital humano en la organización. El evaluado participa en el proceso constructivamente y la organización hace un esfuerzo explícito para facilitar esta contribución, permitiendo que: (a) el trabajador conozca los aspectos de comportamiento y desempeño que la empresa más valoriza en sus funcionarios; (b) cuáles son las expectativas de su jefe respecto a su desempeño y asimismo, según él, sus fortalezas y debilidades; (c) cuáles son las medidas que el jefe va a tomar en cuenta para mejorar su desempeño (programas de entrenamiento, seminarios) y las que el evaluado deberá tomar por iniciativa propia (autocorrección, esmero, atención, entrenamiento); (d) tenga oportunidad para hacer autoevaluación y autocrítica para su auto-desarrollo y auto-control.

La evaluación del desempeño bien concebida y bien ejecutada constituye un verdadero esquema de identificación de capacidades presentes y de potencialidades futuras que hace también del trabajo un esfuerzo de competitividad y de inercia a favor de mejores prácticas.

Si bien queda mucho por investigar, descubrir y mejorar acerca de este proceso, a partir de lo revisado a lo largo de este trabajo, es posible presentar la siguiente selección de aspectos definitorios de qué es una evaluación estratégica y auténtica: (a) estimula el trabajo en equipo y procura desarrollar las acciones pertinentes para motivar a la persona y conseguir su identificación con los objetivos de la empresa; (b) mantiene una relación de justicia y equidad con todos los trabajadores; (c) estimula a los empleados para que brinden a la organización sus mejores esfuerzos y vela porque esa lealtad y entrega sean debidamente recompensadas; (d) atiende con prontitud los problemas y conflictos, y si es necesario toma las medidas disciplinarias que se justifiquen; (e) estimula la capacitación entre los evaluados y la preparación para las

promociones; (f) tiene oportunidad de evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo y definir la contribución de cada individuo; (g) puede identificar a los individuos que requieran perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad, seleccionar a los que tienen condiciones de promoción o transferencias; (h) puede dinamizar su política de Recursos Humanos, ofreciendo oportunidades a los individuos (no solamente de promociones, sino principalmente de crecimiento y desarrollo personal), estimular la productividad y mejorar las relaciones humanas en el trabajo; (i) señala con claridad a los individuos sus obligaciones y lo que espera de ellos; (j) programa las actividades de la unidad, dirige y controla el trabajo y establece las normas y procedimientos para su ejecución; (k) invita a los individuos a participar en la solución de los problemas y consulta su opinión antes de proceder a realizar algún cambio.

BIBLIOGRAFÍA

- Alles, M. (2000). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos*. Granica. Bs. As. Argentina.
- Arias, G.T.F. Heredia, E.V. *Administración de recursos humanos* Ed. Trillas. México. 2000.
- Campbell, D. y Stanley J. (1972). *Diseños experimentales y cuasiexperimentales en la investigación social*. Buenos 3. Aires: Amorrortu.
- Comte, A. (1896). *The positive philosophy*. Ed. George Bell & Son. Londres, Inglaterra.
- Condemarín; Medina (2000). *Evaluación de los Aprendizajes*, MINEDUC, Chile.
- Chance, Paul. (2001) *Aprendizaje y Conducta*. Ed. Manual Moderno. México.
- Chiavenato, Idalberto (1994). *Administración de Recursos Humanos*. Editorial Presencia. Bogotá. Colombia.
- Chiavenato, Idalberto (1995). *Introducción a la teoría general de la administración*. Editorial Mc. Graw Hill. Mexico.
- Davis, Keith; Newstrom, John (1993). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. Comportamiento Organizacional. McGraw Hill. México.
- Fernández, I. & Reyes, M.I. (2001). *Criterios de búsqueda de ejecutivos en el mercado chileno*. Ponencia presentada en el XXVIII Congreso Interamericano de Psicología, Santiago, Chile
- French, W.L. *La administración de personal, desarrollo de recursos humanos*. Ed. Noriega Limusa, México. 1991. 2ª. Ed. 3ª. Reimp.
- Goleman, Daniel (1999). *La inteligencia emocional en la empresa*. Vergara Editores. Buenos Aires. Argentina.
- Gómez-Mejía, L.; Balkin, D.; Cardy, R. (2001) *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. Pearson, España.

- Grados, J. et. al. *Calificación de méritos, evaluación de la conducta laboral* Ed. Trillas. Mexico, 3ª. Ed. 1990.
- Hernández, Roberto; Fernández, Carlos; Baptista, Pilar (1991). *Metodología de la Investigación*. Mc Graw Hill. Colombia.
- Kerlinger, F (1988). *Investigación del Comportamiento*. Mc Graw Hill. Mexico.
- López Mena, L. (1989). *Intervención Psicológica en la Empresa*. Martínez Roca, Barcelona, España.
- Marchant, L. (2005). *Hacia un Modelo de Implementación del Alineamiento Estratégico. "Actualizaciones para el Desarrollo Organizacional" Primer Seminario*. Ed. UVM, Viña del Mar, Chile.
- Mondy, W.; Noe, R. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. Ed. Pearson, Mexico.
- Robbins, Stephen. (2004). *Comportamiento organizacional: Conceptos, controversias y aplicaciones*. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana. Mexico.
- Skinner, B. F. (1970). *Ciencia y Conducta Humana (una psicología científica)*. Ed. Fontenella, Barcelona, España.
- Werther W. Jr., Herth Davis. *Administración de Personal y Recursos Humanos* Arizona State University. Ed. Ing. Agustín Contin. España. 1982.

Implementación de la Gestión por Competencias: estudio de caso

Carolina Estay O., Memorista Psicología UVM
Docente: Loreto Marchant R.

INTRODUCCIÓN

El Modelo de Gestión por competencias ha resultado una opción para organizaciones que han querido integrar de manera efectiva el ciclo de Recursos Humanos, orientando y facilitando el desarrollo tanto de la organización como de las personas que la integran.

En este artículo se expone un análisis de la implementación del Modelo de Gestión por Competencias a nivel operativo que se llevó a cabo en una organización en la Quinta Región. En primera instancia se requirió realizar un acercamiento a la cultura organizacional que permitiera la realización de cambios acordes con las necesidades propias de esta organización y que concretamente facilitara la labor diaria de las personas que trabajan ahí. Para luego realizar una serie de actividades que brindarían información que resultó crucial para la creación de los perfiles de cargo realizados.

A la vista de la experiencia adquirida hasta la fecha, la Dirección de Recursos Humanos de la organización se ha propuesto afianzar los resultados obtenidos, profundizando en este planteamiento y sus posibles aplicaciones, teniendo como eje central aumento en la capacidad de la producción del trabajo alcanzada con mejoras en las capacidades de trabajadores, desde la autonomía y la posibilidad de emprender formas de auto desarrollo a partir de las metas personales que cada trabajador se pueda plantear.

¿QUÉ SON LAS COMPETENCIAS?

La etimología del término competencia señala que competencia es una pa-

labra tomada del latín *competere* que significa “ir una cosa al encuentro de otra, encontrarse, coincidir”, “ser adecuado, pertenecer” cuyos significados se remontan al siglo XV. (Corominas, 1998).

Existen variadas definiciones para el término “competencia”, entre las que se destacan:

“competencia se refiere a ciertos aspectos del conocimiento y habilidades, los necesarios para llegar a ciertos resultados exigidos en una circunstancia determinada; la capacidad real para lograr un objetivo o resultado en un contexto dado” (Mertens, 1996). Otra definición propuesta por Le Boterf (1998) dice que una competencia es “una construcción, a partir de una combinación de recursos internos (conocimientos, saber hacer, cualidades o aptitudes) y recursos del ambiente dentro de los que se encuentra el sistema sociocultural en que este inserta la organización, los sistemas políticos a los que esté sujeta, la cultura organizacional, las relaciones organizacionales, documentos, informaciones entre otros, que son movilizados para lograr un desempeño”. Rodrigo Richard, quien integra la Fundación Chile, por su parte expone “es la capacidad para responder exitosamente a una demanda compleja o llevar a cabo una actividad o tarea exitosamente, en un contexto particular a través de la movilización de recursos, incluyendo aspectos tanto cognitivos como no cognitivos”. (Adaptado de DeseCo 2002, 2003). Desde una perspectiva laboral, ante la pregunta ¿Qué son las competencias?

Chile Capacita (2006) responde: “son una característica subyacente en las personas, que están causalmente relacionadas con una actuación exitosa en un puesto de trabajo”

¿QUÉ PROPONE EL MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS?

El Modelo de Gestión por competencias propone desde una perspectiva sistémica y estratégica la gestión de las personas al interior de las organizaciones con un énfasis en el factor humano. A diferencia de otros modelos de gestión centrados en las estructuras o procesos organizacionales, acá lo que pretende es “Atraer, desarrollar y mantener el talento mediante la alineación de los sistemas y procesos de Recursos Humanos, en base a las capacidades y resultados requeridos para un desempeño competente” (Richard, 2006).

Desde una perspectiva sistémica, tal como lo señalaba Aristóteles “el todo es más que la suma de sus partes”, resulta importante considerar que cada

elemento que integra una organización, ya sea de forma interna o externa, interactúa y resultan interdependientes, por lo cual el cambio en una de ellas afecta a las demás partes y por supuesto al todo, siendo el cambio un factor constante.

Desde una perspectiva estratégica, la implementación del Modelo de Gestión por Competencias, contribuye a obtener resultados que agreguen valor en torno al cumplimiento de la misión, concretamente a través del logro de los objetivos organizacionales planteados, transformando a las personas en centro de la ejecución de la estrategia.

MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS DE ORIENTACIÓN CONDUCTUAL

Existe una amplia gama de orientaciones relacionadas con el modelo de gestión por competencias, de los que la suscrita ha decidido destacar la orientación conductista.

Desde una perspectiva conductual es posible realizar un análisis a partir de una descripción de las conductas consideradas como exitosas para el cumplimiento de objetivos de la organización, lo cual es positivo que va más allá de un detalle de tareas o funciones que se deben cumplir por las personas, donde muchas veces se da cabida a la incertidumbre que significa el no saber como se espera que se hagan las cosas o en definitiva que se espera de nosotros. A través de este análisis, se permite “identifican comportamientos observados en las personas que están alcanzando los mejores resultados en una realidad organizacional específica, desde donde se derivan el perfil de competencias, bajo el supuesto que si el mejor desempeño se convierte en un estándar, la organización en su conjunto mejorará su productividad” (Martha Alles, 2004).

Concretamente, se requiere definir de forma operativa las competencias en términos de comportamiento, es decir, realizar un esquema de niveles de conductas asociadas a un resultado, jerarquizadas en función del grado de importancia que se les ha asignado, lo que permite identificar posteriores parámetros de evaluación en función de los indicadores conductuales asociados. Esto es beneficioso ya que posibilita reforzar los comportamientos deseados actualmente y los que van a ser imprescindibles en el futuro, ofreciendo una imagen clara del conocimiento, destreza, experiencia y rasgos que la persona requiere para desempeñar un trabajo de forma eficaz y eficiente

esta organización. Esto resulta muy funcional en un contexto en donde el foco de interés se centra en los resultados que se obtengan, ya sea a nivel de organización, como a nivel de personas.

EL PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN EN UNA EMPRESA PRODUCTIVA

La implementación del Modelo de Gestión por Competencias se sustenta en la posibilidad de reforzar la gestión de recursos humanos abordando de manera más precisa estas necesidades de la organización, complementando así el accionar actual.

El Moldeo de gestión por Competencias fue implementado en una organización que trabaja entre otras cosas, en el área de producción de alimentos. Cuenta con una larga trayectoria, tradición y sólida posición en el mercado, lo que hace necesario que la gestión de recursos humanos que se lleve a cabo, contribuya en máxima medida a la constante producción que deben realizar para satisfacer los requerimientos tanto nacionales como internacionales con los que cuenta a diario.

Posee una plataforma de aproximadamente 460 personas que se distribuyen en tres turnos; mañana, tarde y noche, logrando de esta manera una producción ininterrumpida las 24 horas del día. De acuerdo a las políticas de funcionamiento, la contratación que se realiza es temporal, por lo cual las actividades de selección de personal son una práctica cotidiana en esta organización.

METODOLOGÍA

Para la implementación del Modelo de Gestión por Competencias en esta organización, en primera instancia se realizó un diagnóstico con el fin de indagar a cerca de las estructuras y procesos organizacionales, para lo cual, se efectuó una revisión de antecedentes y documentos que posibilitaran obtener una visión global de su contexto social y cultural. Posteriormente, se efectuaron una serie de entrevistas que permitieron obtener información detallada sobre las percepciones que presentaban las personas que integran la organización frente a las estructuras y procesos organizacionales existentes.

Esto condujo a seleccionar una muestra no probabilística de sujetos tipo, que considerara como principales dimensiones el cargo que la persona des-

empeño al interior de la organización y el área de trabajo en que ejecute las tareas asignadas.

Se entrevistó en forma aleatoria a 42 trabajadores correspondiente a un 10.8% de la población total y a 12 personas que integran la jefatura de la planta, lo que corresponde a un 58.3% de la población total de esta área, por lo tanto, 49 fue el total de entrevistas efectuadas. Esta actividad finalizó luego de cuatro semanas después de su inicio.

La información fue organizada de acuerdo al cargo que la persona posee y el tema explorado, logrando de esta manera subcategorías que permiten obtener los resultados de las opiniones vertidas de manera más precisa.

Se considera importante mencionar que durante el transcurso de esta actividad, se fueron incorporando preguntas que surgían de las observaciones realizadas en terreno, lo que permitió ir aclarando dudas y ampliar la información ya obtenida.

PRIMERAS CONCLUSIONES

A partir de lo anterior, se pudo concluir que existe la necesidad de precisar los conocimientos, habilidades y comportamientos que resultan necesarios para desempeñar un trabajo de forma eficaz y eficiente, acorde a las metas y objetivos organizacionales. Esta situación puede llevar a desajustes que se generan a nivel de líneas de producción entre trabajadores, los que constituye una problemática para cualquiera organización, ya que promueve un clima organizacional poco satisfactorio tanto para jefaturas como para trabajadores.

Desde la perspectiva de las jefaturas, si bien en muchas ocasiones no poseen un contacto directo con estos acontecimientos, en términos generales, se considera como una situación importante de abordar, ya que generan un clima que no contribuye con el cumplimiento de metas y objetivos organizacionales.

Las causas asociadas a estas situaciones de conflicto, se relacionan con la necesidad de minimizar la deducción que muchas veces poseen los trabajadores sobre las responsabilidades y las atribuciones con que cuentan, evitando que sea la omisión de retroalimentación negativa el indicador de que se está teniendo un desempeño adecuado. Además de generar condiciones que permitan visualizar la integración de las labores que ejecutan los trabajadores en pro de un fin común, minimizando al máximo la contraposición de obje-

tivos por cargo, luchas de poder y creación de alianzas que puedan resultar causales de conflictos.

LA PROPUESTA

Se propuso fue desarrollar e implementar un sistema de evaluación y desarrollo de competencias a nivel operativo en una organización productiva. Para lo cual se propuso alcanzar los siguientes cinco objetivos:

- 1) Proveer a la organización de perfiles por competencias que clarifiquen desempeños deseables para los cargos operarios en una organización productiva.
- 2) Proporcionar a las jefaturas un instrumento de evaluación de competencias asociadas a los perfiles creados.
- 3) Promover en las jefaturas y participantes un incremento en el nivel de dominio de las competencias asociadas a los puestos de trabajo de nivel operativo en una organización productiva.
- 4) Promover y monitorear la realización de una evaluación por competencias a los participantes, que brinde información sobre el nivel de su desarrollo en comparación a los niveles planteados como aceptables por la organización.
- 5) Apoyar procesos organizacionales que promuevan en los participantes el desarrollo y mantención de las competencias asociadas a sus cargos.

Para la implementación de los objetivos descritos, se requirió del conocimiento de las jefaturas de la organización y que el personal que participará de forma directa en el proyecto, para lo cual fue importante generar una terminología común sobre el tema y promover así cooperación y confianza en el proceso.

ETAPAS DE LA IMPLEMENTACIÓN

- Comunicación interna del proyecto: El objetivo de esta actividad era que se generara un conocimiento y apoyo por parte de las jefaturas del proyecto que se llevará a cabo.

Para esto, se realizó una reunión con las jefaturas donde se expuso los

objetivos del proyecto, los alcances y planificación de actividades necesarias para su implementación.

- Recolección de antecedentes previos: acá se pretendía contar con información descriptiva a cerca del puesto, misión y responsabilidades asociadas formalmente a la persona que forme parte del cargo.
- Observación sistemática conductual: que permitiera realizar una descripción detallada de los comportamientos ejecutados por los trabajadores para la realización de las labores encomendadas de acuerdo al cargo. La observación de los comportamientos de las personas se realizó durante el transcurso de cinco días, en diez sesiones de media hora cada una.
- Selección de participantes del proyecto que permitiera integrar un grupo de 20 personas con el cual emprender el proyecto. Las personas que participaron debieron contar necesariamente con un contrato de trabajo indefinido, lo que apuntaba a la necesidad de la permanencia del trabajador durante todo el transcurso del proyecto.
- Entrevistas de incidentes críticos. Estas entrevistas tuvieron por finalidad identificar las conductas desempeñadas en un incidente crítico ocurrido con anterioridad, además de posibilitar una jerarquización de comportamientos necesarios para cada cargo, identificando así comportamientos claves.

Estas entrevistas se realizaron con una muestra representativa de cada cargo, orientada por la elección de las jefaturas de acuerdo a los desempeños que las personas hayan tenido con anterioridad, identificando así a dos grupos, representantes de buenos desempeños y representantes de malos desempeños. Se entrevistó a través de una pauta estructurada de preguntas orientadas a identificar las conductas que las personas presentaron en dichos incidentes. También se solicitó que efectuaran una jerarquización de estas conductas en función de la importancia que consideran que tuvieron para la obtención de un buen o mal desempeño. Las entrevistas tuvieron una duración de alrededor de una hora.

- Entrevistas a expertos de las áreas de producción, control de calidad y prevención en riesgos: estas permitieron identificar las conductas desempeñadas en un incidente crítico, jerarquizando los comportamientos necesarios para cada cargo, identificando así comportamientos imprescindibles para cada cargo.

Las entrevistas tuvieron una duración de alrededor de cuarenta a cincuenta minutos.

- La recopilación de toda esta información permitió realizar la elaboración de perfiles por competencias para los cargos en cuestión.

Para la elaboración de los perfiles, en primera instancia se transcribieron las entrevistas, luego se definieron los indicadores conductuales asociados a las competencias clasificándolos en categorías de acuerdo a un diccionario de competencias.

- Luego se requirió que las jefaturas realizaran una validación de los perfiles por competencias creados. Durante el transcurso de este proceso las jefaturas manifestaron las modificaciones que consideren pertinentes. Esto permitió aumentar su participación en el proceso y brindar una mayor validez a los perfiles creados. Vale destacar, la gran aceptación y conformidad que manifestaron con el trabajo presentado, indicando la utilidad que este presenta para la organización, en especial en el proceso de selección de personal, ya que actualmente este proceso esta orientado sólo por la experiencia de los encargados.
- Posteriormente se llevó a cabo la creación de instrumento de evaluación de competencias. La elaboración de este instrumento contempló identificar una asociación entre la descripción de la conducta que se presenta y el nivel de desarrollo de esta competencia.
- Se realizó una evaluación piloto, que tuvo como objetivo determinar cual es la brecha entre el desempeño actual del participante y el requerido, en función de los niveles de competencias acordados como apropiados para la organización. Evaluación realizada a partir del Instrumento de Evaluación de competencias creado, a 20 personas de la organización, lo que permitió tener un registro de las observaciones necesarias para identificar la presencia o ausencia de las competencias definidas como necesarias para el cargo en cuestión.
- Esta evaluación permitió realizar un informe final, cuyo objetivo era proporcionar información referente a las competencias que presentan las personas evaluadas, haciendo una comparación con el nivel de desarrollo planteado por la organización como óptimo, indicando la necesidad y posibilidades de desarrollo.
- Luego se realizó una evaluación del proceso en torno a una reflexión del

proceso llevado a cabo, considerando el cumplimiento de los indicadores de logro y el cumplimiento de los plazos de tiempos estimados para cada actividad propuesta.

- Finalmente se dio a conocer los resultados generales del proyecto. La comunicación de resultados, contempló presentar los resultados generales de los perfiles de competencias realizados a los participantes directos del proyecto. También fue una oportunidad para reflexionar sobre los métodos de desarrollo de las competencias vinculados a los perfiles de cargo realizados. Y por último se señalaron potenciales intervenciones futuras posibles de implementar en la organización, vinculadas al tema de Gestión por Competencias.

RESULTADOS Y ALGUNAS REFLEXIONES.

La implementación del Modelo de Gestión por Competencias hace referencia a la necesidad que tienen muchas organizaciones de ir actualizando sus modelos de Gestión en Recursos Humanos. Ya no es novedad para las personas involucradas en el tema, la amplia cantidad de beneficios que conlleva tanto para la organización como para las personas que la integran, una profesionalización de sus procesos a nivel de personas. Ante esta realidad una organización productiva de la Quinta Región optó por esta iniciativa, comenzando por apoyar el proceso que se llevaría a cabo, el cual implicaba destinar recursos humanos y materiales orientados con este fin.

Se realizó en primera instancia una reunión con las jefaturas, quienes mostraron gran interés por los objetivos planteados, también señalaron una serie de inquietudes respecto al proceso que se llevaría a cabo, las cuales se fueron disipando con la participación y colaboración que se hacía necesaria en las diversas actividades, lo que también brindó una oportunidad para que las jefaturas fueran aportando la experiencia y experticia que presentaban frente a los temas de su competencia. La elevación de información contribuyó también a intensificar la socialización del proceso.

Se determinó que al definir de forma operativa las competencias en términos de comportamientos, permitiría establecer un horizonte concreto de orientación enfocado al desarrollo, lo cual facilitaría una mirada más enriquecedora en términos de desarrollo humano y organizacional. Esto resulta favorable para una organización que se encuentra en constante crecimiento y expansión de sus mercados.

Como resultado de este proceso, se definieron 5 competencias como indispensables para los cargos operarios específicos para esta organización, cada una de las cuales se materializaron en indicadores conductuales. Estos indicadores representan la expresión de las competencias que actualmente ejecutan diversos trabajadores que se caracterizan por la excelencia con la que desempeñan sus labores diarias.

La creación de un instrumento de evaluación en función de los perfiles de cargo creados, simboliza parte de la cultura y los valores que sostienen a la organización, reflejan lo que las jefaturas consideran un rendimiento satisfactorio, posibilita un lenguaje coherente entre jefaturas y trabajadores, ya que permite esclarecer las tareas y funciones principales de cada cargo en cuestión.

La primera evaluación a través de este instrumento se realizó como una prueba piloto contando con la participación de un evaluador y 20 personas evaluadas, correspondientes a tres cargos de nivel operario. Su propósito era realizar una última validación al instrumento, además de analizar las fortalezas y debilidades observadas en estas personas en función de este nuevo instrumento de evaluación, identificando oportunidades y necesidades de desarrollo laboral.

Los resultados de las evaluaciones realizadas arrojan datos bastante favorables. De acuerdo a lo expresado por el evaluador, tanto el formato como el contenido del instrumento de evaluación elaborado resultó de fácil manejo, lo cual fue un factor importante ya que la persona destinada a evaluar, debe cumplir con esta tarea sin descuidar sus obligaciones diarias.

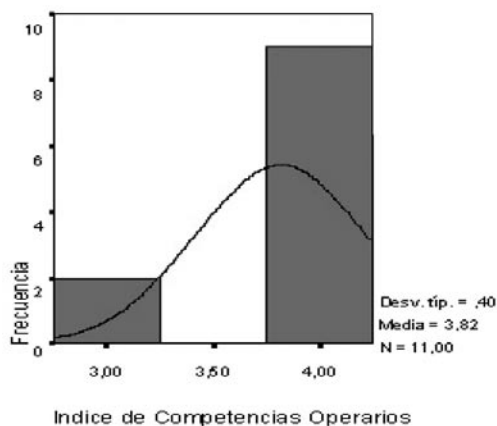
Luego del análisis estadístico de las evaluaciones realizadas, se obtuvo que los valores obtenidos en el índice de Competencias permiten indicar “Nula Competencia requerida”, “Mínima Competencia requerida”, “Media Competencia requerida” y “Competencias requeridas” respectivamente enumerados de 1 a 4, asignándoles a cada ítem un porcentaje de presencia de competencias, en donde la correlación se daba entre mayor puntaje mayor presencia de competencias.

Los resultados obtenidos en el muestreo realizado a los operarios, señalan que los puntajes se encuentran entre los tres y cuatro puntos, lo que indica que en términos generales las personas evaluadas presentan las competencias requeridas para el cargo que desempeñan.

ÍNDICE DE COMPETENCIAS OPERARIOS

N	Válidos	20
	Perdidos	0
Media		3,8182
Desv. típ.		40452
Mínimo		3,00
Máximo		4,00

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos Media Competencia requerida	8	40,0	40,0
Competencias requeridas	12	60,0	100,0
Total	20	100,0	



Es recomendable que a futuro, las evaluaciones formen parte de un proceso continuo, en donde las personas evaluadas reciban información sobre los resultados y se les permita fijar objetivos a desarrollar que sean considerados en el siguiente proceso de evaluación, lo cual no fue posible en esta oportunidad, ya que esto no estaba considerado en los objetivos de su aplicación.

Es aconsejable como una aplicación futura, emplear y perfeccionar el modelo de competencias en el proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal, en función de los perfiles de cargo establecidos en este proceso,

considerando esto como una de las condiciones necesarias para la integración de nuevos trabajadores, para lo cual, es aconsejable la elaboración de una pauta de preguntas orientadas a indagar a cerca de las competencias que poseen los postulantes. La realización sistemática de este proceso permitiría determinar cuales son las personas más competentes para cada cargo, proporcionando posibilidades de comparación fácilmente contrastables entre los diferentes candidatos. Al momento de la contratación resultaría favorecedor para establecer un contrato psicológico satisfactorio, hacer hincapié sobre el nivel de desarrollo de competencias que se considera oportuno para el cargo al que la persona accede, favoreciendo la adaptación al nuevo puesto de trabajo y el entorno laboral de la persona recién ingresada.

Esta primera experiencia marca un precedente importante de destacar, en torno a la interiorización que se generó frente al tema a nivel de jefaturas y trabajadores. Hace posible que se de continuidad a lo realizado, ya que abre camino tanto para nuevas aplicaciones de los perfiles de cargo ya creados, como para la creación de nuevos perfiles de cargo para otro tipo de puestos de trabajo. Se considera oportuno la creación de perfiles de cargo por competencias a nivel de jefaturas, ya que las personas que integran estos cargos orientan la labor de los demás trabajadores, por lo cual, a nivel organización sería altamente enriquecedor contar con jefaturas que posean claridad en cuanto a las competencias que son requeridas para sus cargos y proporcionar la posibilidad de un desarrollo dirigido de competencias a este nivel.

Así también, se sugirió la asociación de las actividades que actualmente realiza la organización a través de su departamento de bienestar con futuros planes de desarrollo de competencias. Esto es favorable, en términos de focalización y utilización de los recursos económicos destinados a estas actividades, ya que de esta manera, es posible orientarlas en función de las competencias que se concluya que resulta favorecedor potenciar en los trabajadores de determinado cargo.

A modo de evaluación del trabajo realizado, se considera satisfechas las expectativas inicialmente planteadas, ya que se dio cumplimiento a los objetivos propuestos en primera instancia, sin embargo, cabe destacar la complicación que adquirió el proceso por motivos de disponibilidad de tiempo de las personas directamente involucradas con él, razón por la cual, se debieron adecuar algunas de las actividades propuestas en términos de duración, especialmente los procesos de entrevistas. Como primera experiencia ha resultado muy

alentadora y se tiene previsto considerar diversas aplicaciones en un futuro cercano.

PALABRAS FINALES.

Para que el proceso de implementación del Modelo de Gestión por competencias resulte efectivo, es necesario que las jefaturas tengan conocimiento y apoyen las diferentes actividades a realizar, respaldando y promoviendo de esta manera la colaboración de las demás personas que integran la organización. Esto además es positivo en términos de validez y aceptación de las competencias definidas y las aplicaciones que estas sustenten, dentro de las que se destacan los diferentes procesos de Recursos Humanos.

El proceso desarrollado en sí mismo contribuye considerablemente a la participación e integración de las personas que integran la organización, lo cual puede indirectamente contribuir a incrementar la comunicación e integración entre las personas involucradas. Sin embargo, es necesario contar con una estrategia de comunicación que oriente y asegure a cada una de las personas involucradas las implicancias de la aplicación de este modelo, señalando los beneficios y alternativas de mejora tanto a nivel laboral como personal que es posible llevar a cabo a través de los planes de desarrollo de competencias, que idealmente debiera ofrecer la organización.

Para la evaluación de competencias es necesaria una observación sistemática a partir de momentos determinados, para esto, es necesario tener claro que es lo que se quiere lograr, cuales son los objetivos, cual es la misión y como se pretende materializar estos aspectos muchas veces tan intangibles a través de la utilización de instrumentos validados resulta crucial para obtener resultados confiables.

BIBLIOGRAFÍA

- Alles, Martha. (2004) *Desarrollo del Talento Humano basado en Competencias*. Editorial Gránica. Argentina.
- Araneda, D.; Calderón, C. (2000). *Modelo de evaluación de competencias para la gestión de recursos humanos. Tesis para optar al título de Psicología, Escuela de Psicología, Universidad Diego Portales, Santiago, Chile*.
- Cohen, Ernesto; Martínez, Rodrigo. (1998) *Formulación, evaluación y monitoreo de proyectos sociales*. Editorial CEPAL.
- Cohen, Ernesto; Franco, Rolando. (1999) *Evaluación de proyectos sociales*. Editorial Siglo Veintiuno. México.
- Corominas, Joan. (1998). *Breve diccionario etimológico de la lengua castellana*, Editorial Gredos. España.
- Fernández Collado, Carlos (2002), *La comunicación en las organizaciones*. Editorial Trillas. México.
- Guízar, Rafael. (2003). *Desarrollo organizacional. Principios y aplicaciones*. Editorial Mc Graw-Hill. México.
- Mertens, Leonard (1996). *Competencia Laboral: sistemas, surgimiento y modelos*, Montevideo, Cinterfor/OIT.
- Página de Internet: Fundación Chile.
- Programa de educación y capacitación permanente "Chile califica" www.ilo.org/public
- Richard, Diego (2006). Conferencia dictada "Implementando el Modelo Laborales en Chile". Seminario "del e-learning a la gestión del conocimiento". Chile.
- Le Boterf, Guy. (1996). *Enfoque de gestión por competencias*. Conferencia dictada para ejecutivos de recursos humanos, Sala de Eventos Telefónica, Santiago, Chile.
- Lévy-Leboyer, Claude. (2003). *Gestión de las competencias*. Ediciones Gestión 2000. España.
- Mertens, Leonard. (1999). *Experiencias metodológicas en competencia laboral*. Publicaciones Cinterfor. México.
- Rodríguez, Darío. (2001). *Gestión Organizacional*. Santiago: Ediciones Universidad Católica de Chile. Chile.
- Sampieri Roberto, Collado Carlos & Lucio Pilar, (1998), *Metodología de la investigación*. Editorial Mc. Graw- Hill. México.

Estrategia y Comunicación

-Buenos días-dijo el principito.

-Buenos días-dijo el guardavías.

-Qué haces aquí?-preguntó el principito.

-Realizo la clasificación de los viajeros por grupos de mil-respondió el guardavías- Despacho los trenes que los trasladan, tanto hacia una dirección como hacia la otra.

Un rápido tren rugiendo como un trueno, hizo temblar la cabina.

-Están muy apurados-dijo el principito- Qué buscan?

-No lo sabe ni aún el que conduce la locomotora- afirmó el guardavías.

Otro tren rugió, pasando en sentido inverso al anterior.

-Ya regresan?-preguntó el principito.

-No son los mismos-dijo el guardavías- Es un cambio.

-No les agradaba en donde estaban?

-Nadie está nunca conforme donde está-dijo el guardavías, mientras rugía el tercer tren.

-Es que persiguen a los primeros viajeros?-preguntó intrigado el principito.

-No persiguen absolutamente nada-respondió el guardavías- Allí dentro bostezan o se quedan dormidos. Únicamente los niños aplastan sus narices contra los vidrios.

-Sólo los niños tienen claro lo que buscan-dijo el principito- Juegan con una muñeca de trapo que termina transformándose en algo sumamente importante. Si se les quita la muñeca, comienzan a llorar...

-Ellos tienen suerte-continuó el guardavías.

(Antoine de Saint- Exupéry, “El Principito”)

Análisis Estratégico Contemporáneo

Bernardo Javalquinto L.
Economista

Si no quieres cambiar las cosas, cómo esperas mejores resultados.....

Bernardo Javalquinto

INTRODUCCIÓN

El objetivo de este trabajo es entregar una visión general de la estrategia de negocios y mostrar su relevancia en los negocios del presente. El análisis estratégico es fundamental para obtener éxito en todo lo que hacemos, en las políticas gubernamentales, en las decisiones de negocios, asimismo y en especial en las personales. Conocer el entorno es clave para la toma de decisiones. Por ello, entender la visión y saber para donde vamos, la estrategia y la implementación de medidas de gestión nos van a ayudar a ser más competitivos y para ello, debemos saber cuáles son nuestras fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Entonces, podremos protegernos o fortalecer nuestras debilidades y anteponernos o anticiparnos a los hechos o a lo que puede ocurrir. Pero, además, debemos saber cómo está el entorno geopolítico, económico y ambiental. Si logramos estar advertidos y alertas de los factores determinantes, en los negocios, en lo personal o en las políticas de estado, el éxito está asegurado en cualquier parte del mundo. Basta con observar, que todas están estrictamente relacionadas a tener una ventaja competitiva sobre los demás; tema central de este trabajo.

1. ¿Que entendemos por estrategia? Podríamos decir (Grant M Robert, 1996) que todo lo que se refiere a análisis estratégico, es simplemente “Ganar”¹, ser más competitivo y analizar si vamos a implementar una estrategia personal o una organizacional, la que decidamos estará basada en nuestra intuición o nuestra experiencia, veremos también como la estrategia se convierte en un medio de comunicación dentro y fuera de la organización. Se buscarán las bases para la estrategia ganadoras y siempre establecer “ventajas competitivas”².

2. El rol del análisis estratégico está basado en el éxito y experiencia (Grant M Robert, 1996), Ej.: Madonna es una excelente artista, canta bien, baila bien, actúa medianamente, es inteligente, no escribe canciones y no toca ningún instrumento. Por otra parte, el ejército de Vietnam en 1975 logró que el ejército norteamericano evacuara ese país y retiraran a su personal militar y diplomático causando la humillación más grande de una potencia mundial ante uno los países más pobres del mundo (Grant M Robert, 1996).

Por una parte, hablemos por ejemplo de Madonna. Louise Ciccone, nació en Michigan, el 16 de agosto de 1958, tiene 8 hermanos, en 1978 viajó a Nueva York para encontrar un trabajo de bailarina. Después de muchos intentos de bailes y canto, le resultó un contrato y en 1984 lanza su primer álbum “Madonna”, que vendió 10 millones de copias en todo mundo. En 1985 lanzó su segundo disco “Like a Virgin” y vendió más de 12 millones de copias. Su éxito se debió a su perseverancia y propios esfuerzos. Pero el factor más importante de su toma de decisiones fue de ir a Los Ángeles, California, y hablar con el mismo manager de Michael Jackson, ella sabía que él lo había lanzado a la fama y prefirió no administrar su propio contrato ³, como lo hace la mayoría de los artistas que tienden a fracasar.

Por otra parte, en el ejemplo del ejército de Vietnam, ellos tenían que enfrentar al país más industrializado, el ejército más poderoso del mundo, imbatible en el campo de batalla, pero el Jefe de la guerrilla vietnamés, el general Vo Nguyen Giap, usó la estrategia de Mao Tse Tung: pasiva resistencia, guerra de guerrillas, contraofensiva y subterránea. El sabía que su estrategia sería a largo plazo y que políticamente se tornaría en contra de su enemigo. Las fuerzas norteamericanas no sabían dónde estaba su enemigo y contra quien estaban luchando; el 25 de abril de 1975, Estados Unidos retira sus tropas de Saigon, una de las humillaciones más grandes que ha sufrido la nación más poderosa del mundo ⁴.

Si nosotros observamos detenidamente los ejemplos, ninguno de los dos tenía un plan establecido, pero hicieron lo correcto. Todos podríamos hacer lo correcto, si tuviéramos las cosas claras. Entonces nuestra intuición o nuestra experiencia nos ayudarían a tomar la mejor decisión mediante este proceso. Medite lo siguiente: Si usted duda al tomar una decisión, ya está tomando una mala opción en su decisión ⁵.

3. Entonces diríamos que la estrategia es tener claridad en el entorno y la dirección, estableciendo metas simples, consistentes y a largo plazo.

Saber cuánto nos tomó llegar a alguna parte y mantenernos con éxito en el tiempo. Además, debemos tener un profundo entendimiento del ambiente competitivo, como en el ejemplo de Madonna, renovándose cada cierto tiempo con una nueva identidad, estricto marketing, mantener siempre una fuerte inversión en investigación, desarrollo e innovación (I+D+i). O como el general Giap, entendiendo y empatizando con su enemigo y las condiciones de combate, salía a buscarlos sin ser visto. Él estaba seguro que los ciudadanos norteamericanos no apoyarían una guerra tan prolongada.

Además, hay que saber cómo aprovechar los recursos; explotar al máximo la fortalezas internas y las oportunidades externas. Todo ello sin desprotegerlos, concientes de nuestras debilidades y sobre todo atentos para identificar posibles amenazas.

Finalmente, pero no menos importante, no podemos tener una implementación efectiva, sin que no exijamos decisión, lealtad y compromiso de los demás.

4. El análisis estratégico no es una disciplina nueva, Sun Tzu escribió hace más de 2000 años un libro llamado “El Arte de la Guerra”, que decía “conoce a tu enemigo y conócete a ti mismo”, también decía “demuestra poder”. Sus preguntas eran vitales “¿Qué dirigente es más sabio y capaz? ¿Qué comandante posee el mayor talento? ¿Qué ejército obtiene ventajas de la naturaleza y el terreno? etc. ⁶. Este texto, hoy es usado por muchos ejecutivos en Marketing, es brillante, como también lo es “El Príncipe” de Maquiavelo. Puro análisis estratégico aplicado a los negocios y no a la guerra o por la lucha del poder.
5. Lo que sí es nuevo es el análisis estratégico contemporáneo de negocios, que emerge a partir de fines de los años 50 y principio de los años 60 en los Estados Unidos y es básicamente estrategia militar usada en los negocios (Grant M Robert, 1996) practicados de la misma manera porque las dos estrategias su fin es “Ganar”. La única diferencia es que los negocios compiten, pero entienden que no deben destruirse, porque si lo hacen nadie gana y por ello han aprendido a compartir el mercado. Competir es sano, pero hasta donde no se hace daño. Como por ejemplo, el caso de Coca Cola y Pepsi, que comenzaron una guerra de precios que casi los destruyó pues tenían que vender bajo el costo de producción (Maital Shlomo, 1994). Pero, ¿qué es básicamente lo que buscan las empresas? Si vemos desde el punto de vista del planteamiento corporativo: buscan tácitamente eficiencia, control de riesgo, marketing, integración vertical.

Si lo vemos desde el punto de vista de gestión estratégica, las empresas buscan un buen Plan de Negocios con proyecciones de 5, 7, y 12 años como mínimo y lo más importante con metas y objetivos para poder avanzar con éxito sostenido en el tiempo (Grant M Robert, 1996).

6. Para todo esto, es imperativo conocer el entorno y hacer un riguroso análisis de la industria, conocer a la competencia, asumir las leyes naturales de Charles Darwin quien señala que “sólo sobreviven los mejores” y entender desde el punto económico-psicológico que la conducta humana que es predecible (Maital Shlomo, 1994). Sabiendo esto es posible anticiparse a los hechos, como lo hacen las 500 mejores empresas de Forbes y sus herramientas de Business Intelligence (BI) y la mayoría de las empresas con éxito en el mundo.

Por ejemplo: hagamos un análisis estratégico de Chile. ¿Cual es la visión de país? Digamos ¿qué es lo que un país, una compañía emprendedora, o una persona quiere ser y por los principios que lucha?. Si entendemos por la visión, me atrevería a decir que Chile tiene la visión de “ser un país desarrollado”, una empresa “ser los mejores en lo que hacen”, y en lo personal “ser un profesional destacado y respetado”. Pero cómo lo hacemos para llegar allí. Aquí entramos de lleno a entender que para poder tener éxito en todo lo que nos propongamos tenemos que tener las cosas claras y usar una estrategia que nos lleve allí. Una vez que si analizamos nuestro entorno geopolítico, podríamos decir que Chile es políticamente estable, ante la opinión internacional. Geográficamente, para algunos estamos lejos, pero con Internet estamos cerca de todo el mundo. En lo económico, la macroeconomía de Chile es extremadamente estable, existe un superávit fiscal, la inflación está controlada, estamos catalogados por Standard & Poor's como (–aaa), excelente reflejo por el bajo riesgo internacional. En lo que sí tenemos problemas es en el área microeconómica, tenemos graves problemas de mala distribución del ingreso, precarios sistemas de erradicación de la pobreza, protección a la pequeña y mediana empresa y mucho más. Es decir que ahí el Estado debería ocupar su mayor tiempo y dedicación en soluciones a los problemas más importantes. En el tema ambiental, es grave la falta de preocupación de los chilenos y chilenas. Todos debemos crear una conciencia ambiental en toda su magnitud. Asimismo, los Tratados de Libre Comercio (TLC) que son nuestra principal fortaleza, podemos llegar en mejores condiciones que cualquier otro país en el mundo a los países en los cuales se han firmado estos tratados. Nuestras oportunidades están en poder hacer las cosas bien para alcanzar el éxito en todo lo que emprendamos.

Por otra parte, nuestras debilidades radican en la falta de capacitación y no darnos cuenta de la amenaza implícita en la llegada de la competencia a nuestro país, para lo que aún no estamos preparados. Es preciso analizar estratégicamente los mercados internacionales para enfrentar estas amenazas. Entonces podremos usar la mejor estrategia, comprenderemos qué debemos innovar, sabremos cuál es la misión que definirá la dirección en que nos vamos a mover.

7. Los elementos claves que debemos identificar son: perfil del negocio y de la industria, metas generales de la compañía y objetivos, análisis de la industria, factores relevantes de entrada y salida, economía de escala, Volumen v/s Variedad (Scale = Volume and Scope = Variety) (Maital Shlomo 1994), tendencias económicas locales e internacionales, resúmenes económicos de las condiciones generales. Buscar información existente y anticipar la rentabilidad de las compañías de la competencia. Explique cómo su plan va obtener una ventaja competitiva en el mercado y qué es lo que marca la diferencia frente lo demás. Además indique cómo planea alcanzar sus metas y objetivos bajo el prisma de la competencia y lo más importante, es ver si las regulaciones gubernamentales se lo permiten. Identifique que imagen quiere proyectar de su negocio y practíquelo vehementemente.
8. ¿Es su negocio rentable? Usted de saber cuál es su rentabilidad, debe saber medir sus utilidades, si su rentabilidad es de un 3%, mejor venda su negocio y ponga su dinero en fondos mutuos es más seguro y le dará mayor tranquilidad. ¿Tiene el mix correcto? ¿Precios? ¿costos? ¿valor agregado (I+D+i)? (Maital Shlomo, 1994). ¿Cuáles es su estrategia? ¿Bajos costos?. Todos sabemos que esta estrategia es signo de baja calidad, se pregunta usted ¿qué pasa con sus clientes? Está invirtiendo dinero en investigación, desarrollo e innovación (caso de Madonna) o ¿es su política es de precios bajos? como Coca-Cola y Pepsi que casi se destruyeron el uno al otro por tener que vender bajo el costo de la producción. ¿Está dispuesto a hacerlo?
9. Si usted no hace un análisis estratégico y no puede saber su ventaja competitiva y tener un informe que le pueda entregar toda la información de la competencia, de la participación de mercado, de productos y estrategias es difícil poder tomar decisiones con claridad. Demuestre con hechos que su compañía tiene o no una ventaja competitiva sobre sus competidores, realice un análisis financiero, descubra la liquidez, la sol-

vencia y la rentabilidad de su compañía. Porque si un inversionista quiere invertir en su negocio o usted quiere aumentar su capital para crecer y le preguntan por esos indicadores y usted no los sabe, difícilmente lo escucharán. No tendrán nada más que hablar. Pero mi recomendación o sugerencia es que lo haga. Porque si usted tiene una buena gestión y conocimiento de su negocio, sabiendo que tiene una liquidez baja (poco dinero en caja), además tiene una solvencia alta (está muy endeudado), y una rentabilidad baja (menos un 3%), entonces necesita ayuda. Usted debe contratar un asesor para que le ayude a mejorar esos indicadores, porque si quiere conseguir dinero para invertir o sobrevivir en el mercado será muy difícil y lo más probable es que nadie lo va a ayudar.

Revise sus estados financieros para que un experto los analice y explique su situación; con todo esos datos, usted a poder hacer un análisis estratégico de negocios y va a tener mejor información, va a poder tomar mejores decisiones, efectivas con experiencia y conocimiento. De ahí en adelante usted estará haciendo las cosas bien y podrá darse cuenta de su ventaja competitiva frente lo demás, eso lo llevara el éxito y ganar frente a la competencia.

EN CONCLUSIÓN

El análisis estratégico nos sirve para poder competir en los mercados locales e internacionales; el tema de la globalización está aquí para quedarse y como Chile tiene firmados tantos Tratados de Libre Comercio (TLC) debemos prepararnos porque la competencia va a llegar y si no hacemos las cosas bien, otros las harán por nosotros. Lo más importante de todo es que tenemos un mercado global donde podemos competir y vender nuestros productos donde se nos ocurra, siempre y cuando lo hagamos bien.

BIBLIOGRAFÍA

1. Grant M. Robert, *Contemporary Strategy Analysis 2nd Ed.* Georgetown 1996.
2. *Idem*
3. *Idem*
4. *Idem*
5. Johnson Spencer, "Yes" or "No" *The Guide To Better Decisions*, Collins Reprint Ed. 1993
6. <http://www.gorinkai.com/textos/suntzu.htm> Sun Tzu
7. Maital Shlomo, *Executive Economics: Ten Essential Tools For Managers*, New York: Free Press, 1994.

Management: Hacia una Revolución desde la Comunicación.

Dino Villegas P

Doctor (c) en Gestión de Empresas, U. de Lleida (España).

Magíster en Comunicación, Universidad Diego Portales.

Comunicador Social, Universidad Mayor.

1.- RE-PENSAR LAS TEORÍAS DEL MANAGEMENT, GRITOS Y APORTES.

Basta darse una vuelta por las estanterías de negocios de las principales librerías para ver la cantidad de libros de management existentes, muchos en gran parte, un grito descarnado a mirar más allá, a re-inventar, re-pensar, re-flexionar, re-imaginar, re-hacer, re...

Las teorías clásicas y sus modelos están siendo cuestionadas fuertemente desde diversos frentes; es así como han aparecido libros y papers que llaman a soltarse la corbata y reclaman por más creatividad e innovación en la gestión del día a día de las empresas. Pareciera ser que las actuales teorías no satisfacen del todo a los ejecutivos, a los que día a día tratan de generar nuevas formas de hacer, a los que quieren estar a la vanguardia, a los que deben lidiar cada día con un nuevo problema.

Es así como encontramos, por ejemplo, desde Latinoamérica a Guillermo Bilancio (2001) que critica a las empresas oxidadas y clama por aplicar “Antioxido” en cada engranaje de la organización, alertando que “en muchos casos, esa falta de imaginación y la búsqueda de status quo cómodo han generado una nueva generación de jóvenes viejos”.

Desde el mercado anglo es el mismo gurú del management Tom Peters (2004) quien llama a Re-Imaginar la empresa, luego que en el prólogo de su último libro afirmara que trató de retractarse sin éxito de su MBA de la Universidad de Stanford, cuenta que está cabreado de los actuales enfoques tradicionales de gestión y comienza cada capítulo del libro con un “Grita... no estamos preparados”

Los suecos Riddestrale y Nordström (2000) en una brillante mezcla de teorías, prácticas y observaciones de sentido común, son los que mejor ejemplifican este llamado a revolucionar las teorías del Management, proclamando negocios que tengan más funck y con frases luego se repiten el plato alegando por la cultura Karaoke (2004) de imitación que han provocado los modelos tradicionales de gestión.

Sin duda, estos aportes son interesantes; todos apuntan de alguna u otra manera a un descontento con la mirada clásica, ¿pero que hay detrás de esta búsqueda?

Son diversas las razones que podemos nombrar para este descontento e inquietud por inventar el futuro de la organización, por reformular las estrategias corporativas, por revolucionar las teorías y prácticas empresariales; pero son dos factores los que creo interesante revisar brevemente:

(a) La globalización entendida como una creciente interrelación entre países, compañías e individuos (Eisenhardt, 2002) ha generado una evolución en la manera de comprender la naturaleza y dimensiones de la estrategia y el management (Drucker, 1999). Los modelos clásicos se ven desbordados por el caudal natural que comienza a seguir un mundo en red, un mundo conectado que en palabras de Thomas Friedman, (2006) se ha vuelto plano, un mundo en donde pequeñas empresas provenientes de países emergentes se han vuelto campeones mundiales de la competitividad a través de la coordinación y creación de redes que capturan oportunidades que otros ni siquiera ven (Ruelas-Gossi y Sull, 2006).

Un mundo en red, en donde el ciudadano común ya no tiene que esperar que le publiquen una carta al director de algún diario para quejarse por un mal servicio, puede contárselo a su propia comunidad de lectores a través de su blog, o mejor colgar el video (que grabó desde su celular) en el portal youtube.com. Un mundo en red que a través de blogs, celulares y chat estudiantes de enseñanza secundaria tuvieron en jaque al gobierno de turno. En este escenario nuevas guías de acción se hacen urgentes.

(b) Por otro lado las teorías del management tienen limitaciones de inicio que obligan a revisarlas, este punto es uno de los temas en que más se centran las críticas, ¿pero cuáles son estas limitaciones? Vargas (2005) identifica algunas:

1. El sesgo economista, que entiende al ser humano exclusivamente como homo economicus, sin tomar en consideración otros tipos de comportamiento, y dejando de lado los aspectos emocionales de las decisiones.

2. La estrategia vista desde una mirada estática y no dinámica.
3. La estrategia centrada en el conflicto y la competencia como único camino de éxito.
4. Pérdida del ser humano debido a un fuerte sesgo a lo tecnológico.

Vale aclarar también en este sentido que “muchas de las críticas que se hacen a la teoría estratégica construida desde el mundo de los negocios, no es tanto problema de la propia teoría sino de quienes la aplican, incapaces de adaptar los postulados estratégicos a su propia y específica realidad trasladándolos miméticamente” (Vargas, 2005)

Sin duda que cada una de estas limitaciones por si solas han generado una amplia bibliografía, que de alguna manera ha ido reformulando las propuestas clásicas para introducir conceptos más acordes con el conocimiento académico/científico/práctico que poseemos en la actualidad

En este sentido la Inteligencia Emocional propuesta por Coleman (1996) por ejemplo, ha penetrado en los ámbitos empresariales como respuesta al sesgo economista de la primera limitación. Por otro lado son numerosas las propuestas que llaman a un mayor dinamismo en la estrategia y en las maneras de leer el mercado. Nalebuff y Brandenburger (1997) desde las teorías de juego, por su parte, proponen el concepto de co-opetencia desarrollando una mirada más cooperativa del management y retomada por diversos otros autores. La gestión del conocimiento de la mano de Peter Senge (1999) postula de alguna manera recuperar al ser humano perdido.

Así se va reestructurando el cuerpo del management actual y no se puede negar que todas estas propuestas generan un aporte valioso, pero toda esta literatura también provoca confusión y la opinión por parte de muchos ejecutivos que son “pomadas” o “sólo un cuento más”.

El problema nace que en general las limitaciones de inicio de las teorías del management son tratadas, pero sólo parcialmente y no necesariamente desde una teoría general.

Me parece que para generar una verdadera evolución del management debemos seguir la línea de Prahalad y Hamel que en 1994 llaman a discutir y debatir los paradigmas estratégicos desde otras disciplinas.

Uno de los que recoge este llamado es el Dr. Rafael Alberto Pérez, en su libro “Estrategias de Comunicación” (2001) donde nos invita a considerar la

necesidad de repensar una Nueva Teoría Estratégica desde las disciplinas de la comunicación. “La comunicación y sus teorías serían el locus perfecto para re-pensar una nueva teoría estratégica” (Pérez, 2004)

Esta idea es recogida por el Foro Iberoamericano Sobre Estrategias de Comunicación (FISEC) y discutida anualmente en encuentros internacionales de expertos, avanzando rápidamente en la construcción de modelos y propuestas. Si bien “La nueva Teoría Estratégica” pretende ser un aporte global a las diferentes instancias – educativas, de negocios, de desarrollo, para la salud pública, político, social y otras- en que la Estrategia es necesaria, me interesa particularmente la manera en que estas propuestas (de FISEC) y otras (desde la comunicación) generan o propician cambios en las maneras de hacer, hablar, pensar y reflexionar en la empresa.

Poco a poco, las disciplinas de la comunicación y por ende la comunicación como fenómeno, son capaces de generar una revolución silenciosa al interior del management, por lo menos en la teoría.

2.- LA COMUNICACIÓN A LA CABEZA

Si pensamos en el contexto globalizado, del mundo en red que menciono más arriba, en donde las empresas (y personas) sobreviven dependiendo de los vínculos y alianzas que generen, se hace evidente la necesidad de una nueva visión que sitúe a la comunicación como pilar fundamental de las organizaciones, pero ¿está siendo considerada la comunicación al interior de las empresas hoy en día? ¿Pueden la comunicación y sus teorías propiciar cambios en la práctica empresarial?

Aunque no es mucho lo que se puede encontrar al respecto en la bibliografía, sí existen algunas investigaciones realizadas en diferentes países que dan cuenta de la posición estratégica actual de la comunicación en las empresas.

En EE.UU por ejemplo Argenti, Howell y Beck (2005), tan sólo con el nombre de su artículo nos dejan claro el asunto: “El Imperativo de la Comunicación Estratégica”, donde afirman que en la mayoría de las empresas que fueron parte de su investigación (realizada a 50 ejecutivos de importantes empresas en EE.UU) los Directores de Comunicación (DIRCOM) tienen un asiento en la mesa directiva; también aseveran que en general responden directamente a la esfera más alta de la organización. En otro estudio de similares características realizado en Reino Unido (Dolphin y Fan, 2000) se llega a conclusiones similares.

De esta manera la comunicación se va configurando como un importante activo estratégico en las empresas, el que para sumar más adeptos en las diferentes organizaciones debe recorrer todavía un largo camino. Por ejemplo, un efecto interesante al respecto me lo comentaron en el “IV Encuentro Iberoamericano Sobre Estrategias de Comunicación” celebrado en Granada-España. Luego de finalizar mi ponencia, una de las personas en el público me comentó que si bien en España los DIRCOM habían tenido un auge en su participación en las decisiones estratégicas (el estudio de la agrupación DIRCOM realizado todos los años lo ha venido demostrado), últimamente se ha visto progresivamente un efecto inverso, ¿el porqué? bueno la comunicación está siendo demasiado importante para ser manejada por el Director de Comunicación; algo parecido ocurrió con el Marketing hace algunos años atrás. De hecho Argenti, Howell y Beck (2005) descubren en su investigación que las empresas exitosas tienen un CEO que comprenden muy bien la comunicación desde una perspectiva estratégica.

Poco a poco la comunicación se abre camino en las empresas y en las teorías de gestión, incluso atreviéndose a reformular éstas. Si es el DIRCOM el que propicia una organización desde la comunicación, bien, si es el mismo CEO, mejor aún. Lo importante es que sea la empresa en su totalidad la que se gestione desde una lógica comunicacional.

Tom Peters con la siguiente historia, ocurrida en un retiro de la alta dirección de una empresa aeroespacial, nos ilustra lo importante que llega a ser la comunicación en las organizaciones:

“El pez más gordo, que era ingeniero, admitió que el lío sería muy sencillo. Después de todo añadió con calma, esos problemas eran simples problemas de comunicación”.

Sólo un ingeniero podría decir eso, dije para mis adentros. Bien, no sólo para mis adentros, el vicepresidente de Recursos Humanos que estaba sentado junto a mí me miró y no pudo evitar una sonrisa.

Los israelíes y los palestinos, sólo cuestión de comunicación. Los departamentos de policía y bomberos en Nueva York, sólo cuestión de comunicación.

Finanzas y Marketing, sólo cuestión de comunicación. Mamá y Papá ante el tribunal que juzga el divorcio, sólo cuestión de comunicación.” (Peters XX: 98)

Entonces si la falta de comunicación es la causante de la mayor parte de los problemas en las empresas (y de la sociedad) ¿por qué no gestionar, hacer empresa, desde y para mejorar la comunicación?

¿Pero cómo hacemos? Gestionando desde la comunicación, los aportes del Foro Iberoamericano Sobre Estrategias de Comunicación, así como los de otros autores van en ese sentido.

¿A qué me refiero con gestionar desde la comunicación?

3.- GESTIÓN POR COMUNICACIÓN. VÍNCULOS MÁS QUE COMPETENCIAS.

La Gestión por Competencias es una de las modas más pujantes al interior de las organizaciones; las empresas se sumergen en grandes programas para determinar las competencias necesarias y los procesos de captación se extienden por largos periodos, todo para asegurarse que la persona que ingrese sea un “talento” que aporte y agregue valor. Hasta acá todo bien... ¿pero qué pasa después? Nuestro querido “talento” es sumergido en una atmósfera de desconfianza, en donde sus opiniones deben estar de acuerdo con el “siempre lo hemos hecho de esta manera”, sus competencias siguen intactas pero el aporte se ve limitado a su cubículo de trabajo ya que su departamento tiene “problemas de comunicación” con los otros departamentos de la empresa...

No es que considere que reconocer y gestionar las competencias y talentos sea innecesario, al contrario creo que hoy es imprescindible, pero no considero que deba ser la principal preocupación de la gestión empresarial; es más no soy partidario de la clásica frase “las personas son lo más importante de las organizaciones”.

Lo anterior puede parecer una herejía al management actual, pero no lo es tanto. Me explico, uno de los postulados propuesto por el Foro Iberoamericano Sobre Estrategia de Comunicación es justamente devolver al ser humano a la Teoría Estratégica, pero en el entendido real de su naturaleza. Si pensamos que el ser humano es un ser lingüístico y social (que de hecho no está diseñado para sobrevivir aisladamente), se puede visualizar que las organizaciones no se generan por personas, sino que la interacción de cada una de ellas, por el mundo intermedio y compartido que crean entre si. Las personas no son lo más importante de las organizaciones, es la interacción entre ellas; la Gestión por Competencias debe dar paso a una Gestión por Comunicación.

Ya lo decía Rafael Alberto Pérez en el 2001, lo que interesa son las interacciones entre los jugadores más que los jugadores mismos.

Lencioni (2002) en su libro “The Five Dysfunctions of a Team: A Leadership

Fable” nos cuenta una interesante historia de una CEO que debe dejar ir a uno de sus mejores talentos en beneficio del trabajo en equipo, ¿una decisión difícil? por supuesto, ¿Exitosa? De todas maneras. Eso es Gestión por Comunicación.

Otro ejemplo lo dan Edmondson, Bohmer y Pisano (2001) al estudiar casos de éxito en equipos médicos de cirugías cardíacas, grupos que son considerados de los con mayor capacidad de aprendizaje rápido entre todos los equipos de alto rendimiento. Al revisar cómo son elegidos los integrantes, por el médico en jefe, se dieron cuenta que en general además de poseer las competencias necesarias, se buscaban rasgos como la habilidad de trabajar con otros y la confianza para hacer propuestas a personas de rango más alto. Nuevamente: Gestión por Comunicación.

Ruellas-Gossi y Sull (2006) proponen cambiar las palabras proveedores, clientes y competencia por nodos (hipervínculos, links), lo mismo se puede aplicar para el recurso humano, las personas no son recursos estáticos, son nodos o vínculos con otras personas, sean trabajadores, clientes, proveedores, alianzas etc.

El mundo virtual es un buen ejemplo de cómo funcionan los nodos. A través del hipertexto navegamos por una página que nos enlaza a otra y luego a otra, pero ¿de qué serviría una muy buena y bien diseñada página de Internet si sus vínculos no funcionan? Lo mismo pasa en las organizaciones. Son los vínculos y la capacidad de trabajar en red con otros lo que cuenta.

La excelencia en las organizaciones no proviene de las competencias de sus talentos, lo que compite no son grupos de personas aisladas contra otro grupo de personas aisladas; son las culturas empresariales, formas de organizarse, de comunicarse, de interactuar lo que realmente genera la competitividad (Villegas, 2006). Leí en algún lugar que Bufón el arquero de la selección italiana, decía que habían ganado por su trabajo en equipo, no por sus talentos individuales, Bufón comprende.

Son dos los principales componentes de una Gestión por Comunicación, la dimensión de la (a) “interacción” que permite coordinar acciones, ideas y proyectos futuros, tanto individuales como grupales a todo nivel en la organización; y la dimensión (b) simbólica que permite motivar, generar mística y propiciar el mito corporativo. La navegación entre las aguas de una Gestión por Comunicación se parece más al manejo político, que al antiguo actuar del gerente de mando descendente.

Si bien no existe un solo modelo para gestionar desde la comunicación a continuación propongo algunas lógicas de acción que pueden apoyar en el proceso:

CUIDADO CON LOS INDICADORES.

No soy un enemigo de los indicadores, creo que sirven y mucho; es más, las personas que provenimos de las disciplinas de la comunicación deberíamos entender mejor el lenguaje numérico. El problema de los indicadores es que son subestimados por los ejecutivos, los indicadores nos entregan eso, y sólo eso, indicaciones del estado de alguna situación, pero no el por qué de ella.

Otro problema del uso de los indicadores es que a veces esconden cosas. He presenciado y escuchado de variados casos donde por el hecho de optimizar un indicador el que lo ha pagado es el cliente, una mala respuesta a cambio de “mejorar el tiempo de atención”, alimentos reetiquetados y vencidos a cambio de “reducir mermas”, cartas en sitios eriazos a cambio de un “recorrido más amplio o en menos tiempo”. En muchas de ellas seguramente las gerencias miraban los indicadores y decían: “que bien que vamos”... hasta que la bomba explota.

Para manejar necesitamos indicadores de velocidad, de gasolina, kilometraje, pero al mismo tiempo necesitamos las manos en el volante y los ojos en el camino y mucha sensibilidad para maniobrar. Los indicadores son una forma de comunicación, pero deben ser complementados con comunicación informal y una sensibilidad para escuchar en especial a los trabajadores de primera línea. En el seguimiento de un proyecto de cambio organizacional, que realicé para un cliente, estaba entrevistando a un trabajador y le pregunté qué cambio haría si fuera Gerente General, su respuesta: “almorzar en el casino de la empresa un par de veces a la semana”. Correcto. ¿Cuántos nombres de subalternos conoce? ¿Cantidad de hijos? ¿Esposa? La Gestión por Comunicación exige poder responder e interesarse por algunas de estas preguntas.

GESTIONAR HISTORIAS

Es “a través de la comunicación que las personas pueden significar objetos, eventos y sucesos y construir una narración colectiva dentro de la cual interactuar y desarrollar actividades” (Manucci, 2005); la comunicación cambia el management, convirtiendo a los Gerentes Generales en Contadores de Historias

Generales, tanto Peters (2005) como Ridderstrale y Nordstrom (2000) coinciden en la importancia de lo que se ha denominado el management narrativo.

Los líderes no sólo deben contar historias deben gestionarlas incentivarlas, rescatar y escuchar historias de éxitos y fracasos de sus equipos (Villegas, 2006). Cuando se mencionan fortalezas, debilidades o conceptos se debe preguntar por historias que ejemplifiquen concretamente el fenómeno. Una historia ayuda a los líderes a visualizar el problema o la oportunidad de verdad y no sólo en el plano conceptual, las historias positivas se deben esparcir y ayudan a fomentar la mística, crean héroes empresariales a imitar y fomentan un sueño a conseguir.

UN TEMA DE CONFIANZA

Muchas veces se considera que los equipos que llegan a consenso rápidamente son los equipos ideales; sin embargo, esto puede ser un signo de falta de confianza.

Los equipos deben ser capaces de generar conflictos positivos guiados por el objetivo de tomar mejores decisiones, la pasión y los debates fundamentados son signos de personas comprometidas con el equipo (Lencioni, 2002). La clase de conflictos necesarios, para gestionar desde la comunicación, son aquellos que respetan a todos en el equipo y sus opiniones, que además permite reconocer errores y construir sobre las ideas propuestas.

4.- A MODO DE CONCLUSIÓN. UNA REVOLUCIÓN EN MARCHA.

Diferentes autores desafían la teoría del management actual, llaman a re-inventar, a desperdiciar, a sacar el óxido de las empresas y de sus teorías, a ser creativos e innovadores. En este mar de propuestas la comunicación y sus disciplinas surge como una respuesta perfecta a los nuevos tiempos, tiempos en que el conocimiento manda, tiempos en que la globalización manda, tiempos en que la comunicación está en el centro del debate en todas las esferas del conocimiento.

En un mundo en red, ya no podemos seguir tratando de gestionar a los talentos como diamantes guardados en su caja, debemos gestionar desde la comunicación, debemos aplicar Gestión por Comunicación.

BIBLIOGRAFÍA

- Argenti, Paul; Robert Howell y Karen Beck: "The Strategic Communication Imperative" En *Mit Sloan Management Review*, 46:3 (2005)
- Bilancio, Guillermo: *Antioxido*: Buenos Aires: Prentice Hall, 2001.
- Dolphin, R. y Y Fan, Y: "Is Corporate Communications A Strategic. Function?" En *Management Decision*, 38 (2000)
- Drucker, Peter: *Escritos Fundamentales Tomo 1*: Buenos Aires: Ed. Sudamericana, 2002
- Edmondson, Amy C., Richard Bohmer y Gary P. Pisano: "Speeding Up Team Learning" En *Harvard Business Review* 79, no. 9 (Octubre, 2001)
- Friedman, Thomas: *La tierra es Plana: Breve Historia del Mundo Globalizado del Siglo XXI*: Madrid: Ediciones Martines Roca.
- Goleman, Daniel: *La Inteligencia Emocional. Por qué es más importante que el Cociente Intelectual*: Buenos Aires: Editorial Javier Vergara, 1996
- Kathleen M. Eisenhardt: "Has Strategy Changed?" En *MIT Sloan Management Review*, 43 -2(2002)
- Lencioni, Patrick: *The Five Dysfunctions of a Team*: San Francisco: Jossey-Bass, 2002
- Manucci, Marcelo. "Narraciones corporativas. Comunicación, estrategia y futuro en las organizaciones" en <http://www.estrategika.com.ar/articulos.htm> (2005).
- Nalebuff, Barry y Adam Brandenburger: *Co-opetition: Competitive and cooperative business strategies for the digital economy: Strategy & Leadership*, 25:6 (1997)
- Pérez, Rafael A.: *Estrategias de Comunicación*. Barcelona: Ariel Comunicación
- Pérez, Rafael A.: "La nueva teoría estratégica: Estado de la cuestión" En *Fisec-estrategias*, Año I N° 1(2004)
- Peters, Tom: *¡Re-imaginal!*: Madrid: Pearson Educación, 2004.
- Prahalad, C.K y Gary Hamel: "Strategy As A Field Of Study: Why Search For A New Paradigm?" en *Strategic Management Journal*, 15 (1994)
- Riddestrale, Jonas y Kjell Nordström: *Funky Business*: Madrid: Prentice Hall, 2000.
- Riddestrale, Jonas y Kjell Nordström: *Karaoke Capitalism. Management para la Humanidad* : Madrid: Prentice Hall, 2004.
- Ruelas-Gossi, Alejandro y Donald Sull: "Orquestación Estratégica: La Clave para la Agilidad en el Escenario Global" en *Harvard Business Review L.A*, 84-11 (Noviembre, 2006)
- Senge, Peter: *La Quinta Disciplina. El Arte y la Práctica de las Organizaciones Abiertas al Aprendizaje*: Barcelona: Granica, 1999
- Vargas Sánchez: "¿Puede Generarse Desde el Management una Teoría Estratégica Capaz de Responder a los Retos del Siglo XXI" En *FISEC-Estrategias*, N° 2 (2005.)
- Villegas, Dino: "Gestión por Comunicación" En *Aprende RH*. N°13 (2006)
- Villegas, Dino: "Liderar con Historias" en *Comunidad Virtual de Gobernabilidad*. (Julio-2006)

Calidad de servicio como herramienta estratégica

Gonzalo Pizarro C. Memorista Psicología UVM

Docente: Loreto Marchant R.

INTRODUCCIÓN

La calidad de servicio se ha convertido en otra arma más para lograr posicionarse en el mercado. Su relevancia abarca ámbitos más allá de lo económico, impactando en la calidad de vida de las personas que se ven involucradas en una relación de servicio. Ser capaz de reconocer los factores que influyen en este desempeño, abre las puertas para comenzar a gestionar nuevos caminos de acción entorno al tema, permitiendo dar un verdadero salto de calidad.

Un punto fundamental será alinear a toda la organización con el objetivo de la calidad, de tal manera que desde los gerentes se inculque en la cultura organizacional la importancia de un buen servicio. Enfocándose luego en las personas que dan la cara por la empresa y la voz de los clientes, podremos comenzar a entender que la calidad de servicio es un proceso que se vive día a día, y que sus impactos retroalimentarán los esfuerzos realizados para mejorar el desempeño organizacional.

ANTECEDENTES

Una organización puede valerse de múltiples estrategias para alcanzar el éxito en el mercado. Grandes inversiones se realizan continuamente en activos tangibles que luego pueden ser fácilmente evaluados según el impacto que logran producir en resultados finales. Estas inversiones generalmente están guiadas por un afán de mejorar el servicio a los clientes, potenciando de ma-

nera consistente los productos, procesos e infraestructura, entre otros. Pero lamentablemente, en muchas ocasiones se omiten los esfuerzos por mejorar el capital humano, siendo el área que finalmente hará entrega del producto o servicio a los clientes. De esta manera, los esfuerzos iniciales en activos tangibles pueden verse replegados si no se encuentran comprometidos con el aspecto humano de la organización, aspecto que muchas veces resulta fundamental en la calidad de servicio.

A partir de esta visión, se hace necesario contar con las herramientas y conocimientos necesarios que permitan a las organizaciones entregar un mejor servicio a sus clientes.

En una cultura donde aún no se valora este tipo de servicio, se requieren constantes esfuerzos de manera de lograr alcanzar estándares que lleguen a acercarse a los obtenidos en países más desarrollados o en empresas multinacionales. Esto principalmente a causa del gran impacto que puede afectar a una empresa el modo en que trata a sus clientes, como los recibe y cómo es capaz de escuchar la queja para luego reestablecer la falla y mantener la confianza necesaria para subsistir en el mercado.

Hay en general 3 variables que es importante tener presente: las personas, las instalaciones y los sistemas y procesos.

Las instalaciones y los procesos son todas aquellas cosas que la empresa pone a disposición de los clientes para su comodidad y para una estada más placentera en el negocio, además de ser parte fundamental del negocio influyen en la imagen de una compañía. Las ventajas de estas áreas de servicio es que la empresa invierte en ellas una vez, y obtiene resultados inmediatos, en cambio el área del personal es mucho más compleja, ya que requiere de una preocupación permanente por parte de la empresa. (Teleduc)

Comenzar a mejorar la calidad en el servicio requiere compromiso por parte de toda la organización, y a la vez asumir que esa calidad es responsabilidad de cada uno de los empleados que la conforman.

Berry (1996) explica cómo interactúan las distintas partes que conforman el proceso del servicio; por una parte se encuentran los empleados, que están en contacto con los clientes deben participar porque son ellos quienes prestan el servicio final. Los proveedores de servicios a nivel interno deben participar porque su desempeño afecta a la calidad del servicio que reciben los clientes finales. La gerencia media debe participar porque todos los inte-

grantes de la organización (salvo los altos gerentes) trabajan para ella. Y los altos ejecutivos deben participar porque ellos marcan la pauta más alta para toda la organización; sólo ellos pueden comprometer la empresa a marchar en una nueva dirección o a alcanzar un nivel más alto de logro.

De esta manera es posible identificar la relevancia del compromiso que debe adquirir la organización por completo con la calidad del servicio, ya que no es un tema atingente solo a un sector específico, sino que engloba a la totalidad de los integrantes. Ser capaces de reconocer esta importancia, da el espacio para comenzar a crear una cultura organizacional enfocada a la calidad de servicio, mejorando a la vez estructuras, procesos y comportamientos de los trabajadores.

También Berry señala que un error que suelen cometer las empresas al tratar de mejorar el servicio es concentrarse en los procesos internos sin establecer una relación clara con las prioridades de servicio de los clientes. Sin las voces de los clientes sirviendo de guía para la estrategia de calidad del servicio, lo máximo a que se puede aspirar es a mejorar apenas marginalmente.

Se hace fundamental contar con un sistema de información sobre la calidad de servicio, lo cual se vincula directamente con las opiniones de los consumidores o clientes. Será necesario por lo tanto, consultar de manera permanente y sistemática cómo se están llevando a cabo los procesos de atención, permitiendo establecer una conexión entre lo que buscan los clientes y lo que puede entregar la organización. Es así como debe prestarse atención a la queja del cliente. Generalmente se suele creer que el cliente que se queja es el enemigo, cuando en realidad es un aliado, ya que nos entrega información sobre cómo podemos mejorar el servicio y lograr cumplir con las expectativas de quienes nos buscan.

Berry explica que cuando un cliente experimenta un problema de servicio surgen tres posibilidades: el cliente se queja y la compañía lo satisface con su servicio de recuperación; el cliente se queja, pero no queda satisfecho con el servicio de recuperación; o el cliente no se queda, y queda insatisfecho.

Lamentablemente, la mayoría de los clientes no externalizan sus opiniones, o no por lo menos de manera formal, debido a esto, es conveniente priorizar aquellas instancias y espacios que recogen la opinión de los clientes, no sólo de manera pasiva esperando alguna sugerencia, reclamo o queja, sino que acercándose y preguntado cómo pueden hacer este servicio mejor para el usuario.

Horvitz (2006) señala que la calidad del servicio de una empresa depende, al menos en parte, de cómo se relaciona su personal con los clientes. Así, tan solo desde este punto de vista, resulta natural analizar con cierto detalle cómo se gestiona el personal.

Debe prestarse atención a quienes atenderán a nuestros clientes desde el momento de la selección del personal, y desde ahí comenzar a trabajar para formarlos en calidad de servicio. Algunos autores dicen, además, que un lugar de trabajo excepcional llama la atención de trabajadores excepcionales, por lo que debemos considerar en qué medida se está invirtiendo en un personal motivado, contento y satisfecho con sus tareas y lugar de trabajo, de manera que sea capaz de externalizar la calidad de servicio que se gestiona desde el interior de la empresa.

Tal punto puede ser crucial a la hora de marcar la diferencia con la competencia. El personal debe estar lo suficientemente preparado para hacerse cargo de un cliente que llega con una demanda, entender que es lo que se requiere y poder dar respuesta a dicha solicitud. En este proceso que puede resultar bastante simple y rutinario, es donde se comenten la mayor cantidad de errores, podemos identificar errores al momento de escuchar lo que nos están tratando de decir, en la forma de responder frente a un cliente conflictivo, o en entregar un servicio que no se encuentra a altura de las expectativas del cliente.

Es necesario contar con el apoyo de los empleados para lograr un buen servicio, pero a la vez la empresa debe ser lo suficientemente hábil como para dotar a sus trabajadores de responsabilidades y derechos que les permitan mantener cierta autonomía a la hora de atender a un cliente. Un punto muy importante es recoger las opiniones de los empleados, ya que pueden entregar información muy relevante sobre cómo esta siendo entregado el servicio, debido a su contacto directo con los clientes.

La motivación de los empleados mediante la participación y la delegación de poder no sólo fomenta una resolución pronta de los problemas de los clientes, sino que también da lugar a mejoras de calidad, haciendo que las relaciones de transacciones y físicas se produzcan sin problemas y resulten más atractivas. (Horvitz, 2006)

Este aspecto debería, por lo tanto, encontrarse más formalizado al tomar en cuenta los distintos procesos al interior de la organización, las bases del

servicio de calidad deberían estar consideradas como parte de una estrategia, en relación a este punto Berry explica que la estrategia de servicio define parámetros generales de la función de las personas que prestan servicios. Cuando existen unas normas explícitas de servicio hay claridad sobre la labor de servicio y un patrón de referencia, en comparación con el cual los empleados pueden juzgar su desempeño y los gerentes juzgar el desempeño de los empleados y de la organización. Unas normas de servicio debidamente desarrolladas ponen al cliente en el centro de la labor diaria de los empleados que tienen contacto directo con él.

Es así como debe visualizarse la gestión del servicio, estar presente como eje central en el trabajo diario, en donde puedan establecerse ciertos parámetros que permitan direccionar la labor que realizan los empleados y a la vez, entregar el reconocimiento suficiente al trabajo centrado en el cliente.

A pesar de esto, Horvitz señala que cuando los esfuerzos para mejorar el servicio al cliente fracasan, se debe fundamentalmente a una razón: no están totalmente integrados en los procesos normales de dirección de la empresa.

Esto indica como se señalaba anteriormente, que la calidad de servicio debe cruzar todos los puestos de la empresa e instalarse como parte de las políticas institucionales. Es fundamental a la hora de entregar un buen servicio, ser capaces de reconocer la importancia de este aspecto, de manera que sea valorado y gestionado para futuras mejoras.

Un desarrollo en la calidad de servicio va ligada también con los objetivos que se planteen los directivos, como explica Horvitz, los objetivos elevados obligan a descubrir nuevas soluciones, soluciones distintas y nuevas vías.

Estas vías pueden ir ligadas a las nuevas tecnologías, aspecto crucial en la actualidad en donde podemos reconocer que muchos procesos antiguamente llevados a cabo cara a cara, son traspasados a un nivel comunicacional en donde se han omitido ciertas interacciones entre las personas. Pero no debe dejarse de lado el contacto personal con el cliente; después de todo, esta será la mejor manera de obtener una apreciación cercana a sus peticiones y a la vez, el cliente se sentirá escuchado y acogido, ayudando a mantener su fidelidad con la empresa.

Es importante tener en cuenta que al momento de ofrecer un servicio o producto estamos poniéndonos en contacto con una serie de agentes vinculados a nuestra labor. Berry explica que justamente la calidad de servicio forja

relaciones – con los clientes, con los empleados y con otras partes interesadas en el negocio.

Los clientes con quienes hay una relación compran más, son más fieles, y a los demás les hablan de la compañía y la elogian con entusiasmo.

Los empleados con quienes hay una relación trabajan con más ahínco y con más inteligencia. Se interesan por la empresa y por el futuro y el destino de ella. El negocio se convierte en un negocio de ellos.

Las compañías que forjan relaciones apuestan su supervivencia a esos compromisos. Los directivos tienen puesto su interés en los clientes, en los empleados y en sí mismos.

Como vemos, existe un gran entrelazado entre todos los componentes del proceso, en donde cada uno juega un papel fundamental a la hora de entregar un buen servicio. Si una de las partes falla, entonces todo el sistema comienza a debilitarse y reducir su desempeño. Se debe contar con un compromiso fehaciente en torno a la calidad de servicio, que logre instalarse en la cultura organizacional, pero será necesario para esto, contar con el apoyo e interés de los altos mandos de la compañía. Es desde este nivel de donde deben surgir los lineamientos y mandatos que enfocarán el servicio al cliente en un servicio de calidad.

El cambio de mentalidad implica sesiones sobre el punto de vista del cliente, sobre la calidad, sobre los estándares del nuevo servicio, y para identificar proyectos de mejora. El cambio de mentalidad se aplica mejor cuando lo lidera la dirección que cuando lo lidera un equipo de consultores. Cuando es el propio directivo el que educa a su equipo se consigue que se crea más en lo que se está promoviendo (Horvitz, 2006).

Querer entregar un servicio de calidad, va a requerir un esfuerzo constante por parte de toda la organización. Se deberán establecer parámetros, realizar inversiones, comprometer a la gente, mejorar ciertos procesos y lograr vincular todo esto con los objetivos de la empresa. No es posible realizar una mejora en el servicio con solo enfocarse en puntos aislados, ya que probablemente las mejoras que se obtengan serán pasajeras y no consistentes. Es importante comenzar a visualizar la cadena de factores que influyen en nuestros servicios, ya sean factores internos como externos, y de esta manera, poder modificar aquellas variables significativas en el desempeño de nuestra labor.

Como se ha nombrado anteriormente, será necesario mantener la atención

fijada en la organización como un todo, vincular todas las áreas en torno a la calidad de servicio, para luego enfocarse en sectores más específicos que juegan un papel más relevante, como son los grupos de personas que interactúan diariamente con los clientes. Ya sea que una organización cuenta con pocos recursos financieros o posee una gran infraestructura en el mercado, no marcará mucho la diferencia si no logra rescatar la importancia que tiene el trato hacia sus clientes.

Escuchar a los clientes representa otro punto importante para tener presente. Si queremos mejorar el servicio, debemos saber recoger las opiniones de aquellos a quienes atendemos. Junto con poder dar una buena respuesta a sus solicitudes, mantener una buena relación es un arma fundamental en la mejora del servicio.

Existen muchas formas de brindar un buen servicio, dependiendo del tipo de organización; sería bueno conocer cuales son más factibles modificar de acuerdo al presupuesto que se tiene y cuales de ellas probablemente son más fáciles de cambiar sin necesariamente invertir grandes sumas de dinero. Hay que recordar que una mejora en el servicio no es algo que solamente ayuda a la imagen de la empresa, sino que también puede traer beneficios económicos que retribuirán los esfuerzos realizados. En un estudio realizado por el Grupo ISMI (Internacional Service Marketing Institute), Juan Carlos Alcaide reconoce 15 beneficios de una buena atención al cliente, entre los cuales podemos rescatar:

- Mayor lealtad de los consumidores, clientes y usuarios.
- Incremento de las ventas y rentabilidad
- Menores gastos en actividades de Marketing
- Una mayor participación de mercado
- Menor rotación del personal
- Un mejor clima de trabajo interno y mejores relaciones internas entre el personal

De esta manera, podemos confiar en que un verdadero servicio de calidad repercutirá en distintos ámbitos, en lo económico, el desempeño diario de los trabajadores, y en la calidad de vida de todos quienes se ven involucrados en las relaciones de servicio cada día.

BIBLIOGRAFÍA

- *Alcalde, Juan Carlos (2002) Alta fidelidad: ESIC.*
- *Berry, Leonard (1996) Cuatro principios del servicio excepcional al cliente, Norma, Nueva York.*
- *Horovitz, Jacques (2006) Los secretos del servicio al cliente, Pearson, Madrid, España.*
- *Portal Alejandría, Teleduc, Servicio al Cliente.*

Responsabilidad Social como Ventaja competitiva

Manuel Reyno M.

Máster en Gestión Empresarial (MBA), USM.

Máster en Administración de Empresas, Lleida.

Ingeniero Comercial U. de Valparaíso

El objetivo principal de este análisis es plantear el utilizar la Responsabilidad Social Corporativa de una manera estratégica y como una método de creación de valor y que ésta no solo sea un aporte al entorno para que la organización logre ser percibida de mejor manera. Para poder entender este proceso se presenta la información necesaria para comprender lo que es la RSE y como puede ser llevada a las bases estratégicas de la empresa. De esta manera se plantea la importancia y la creación de valor a través de la RSE y como los elementos pueden ser analizados y considerados de una manera cualitativa y cuantitativa.

Esto permitirá efectuar un análisis de la creciente importancia de la RSE tanto en nuestro país como en el mundo y como esto se mezcla con el tema de crecimiento sustentable.

Entender que las acciones de RSE desde el punto de vista de la percepción representan un valor agregado intangible. Sin embargo, las organizaciones carecen del entendimiento necesario para implementar la RSE como un elemento que acompañe a la estrategia general de la empresa.

La responsabilidad social sé esta transformando, de manera creciente, en una variable competitiva de reconocimiento mundial. Un factor de éxito en los negocios que se conjuga con el compromiso ético de la empresa moderna con la sociedad.

La conducción socialmente responsable de una empresa genera decisiones de negocios mejor informadas, construye fidelidad, enriquece la imagen corporativa y de marca, y contribuye, en forma cuantitativa, a la rentabilidad corporativa de largo plazo.

Cada vez más, los clientes y la sociedad en general esperan, e incluso exigen, que las empresas jueguen un rol importante en el desarrollo y aumento de la calidad de vida de sus trabajadores, de su comunidad y del país.

Las empresas deben reconocer que las políticas y prácticas corporativas socialmente responsables, constituyen un imperativo comercial, y que las empresas líderes transforman esto en una ventaja competitiva.

La gestión de la misma no debe quedarse en una mera gestión del ámbito operativo sino que debe integrarse en la gestión estratégica como un elemento más a considerarse como generador de ventajas competitivas.

1. LA RSE

1.1 La Teoría Sobre La Responsabilidad Social De La Empresa.

Hacia finales de la década de los setenta y principios de los ochenta, y como consecuencia de la constatación de la creciente importancia de la empresa en el entorno socioeconómico, toma cuerpo con fuerza la doctrina relativa a la existencia de una responsabilidad social empresarial, que parte de la apreciación del trascendental papel que la empresa desempeña en el contexto social y del considerable impacto de sus actuaciones: desde la perspectiva de la sociedad, la empresa se ha convertido en un importante agente social, cuyo rol es necesario redefinir en unos términos más acordes con el sentir general de la sociedad. Este cambio de mentalidad y de expectativas genera presiones sobre la institución empresarial que reclaman la consideración de las externalidades y costos sociales generados por su actividad, ante la constatación de la insuficiencia del beneficio socioeconómica de la entidad.

“De este nuevo enfoque nace la teoría sobre la existencia de una responsabilidad de la empresa hacia el conjunto de la sociedad, responsabilidad social entendida como una responsabilidad integral, esto es, económica y social, según la cual, la empresa, en el ejercicio de su función, ha de tomar conciencia de los efectos reales y totales de sus acciones sobre el entorno adoptando una actitud positiva hacia la consideración de los valores y expectativas del mismo” (Friedman, 1967; Schwartz, 1981; Cuervo, 1983; Castillo Clavero, 1990). Lo que en un primer momento pudo aparecer como un movimiento intelectual e ideológico, logra posteriormente alcanzar un alto grado de elaboración científica, de modo que cristaliza en un cuerpo teórico suficientemente amplio y consolidado.

“En el origen de la teoría sobre la responsabilidad social de la empresa se sitúa la discusión sobre cuál es la función de la empresa en la sociedad y si dicha función es meramente económica o tiene un alcance mayor. Tradicionalmente, se ha considerado que la empresa como unidad de producción cumple la función económica de producción de bienes y servicios para la satisfacción de las necesidades humanas. La consideración tradicional de esta función entiende que la empresa, en el desarrollo de su actividad económico-productiva, cumple implícitamente una función social centrada en su contribución a los objetivos generales de la política económica, como metas expresivas del grado de bienestar económico y social deseable por la comunidad” (Díez de Castro, 1982).

“Se trata del mismo planteamiento en que se basa el propio Estado, que utiliza a la empresa como vehículo para intervenir en el medio social, a través de la política económica y social. El intervencionismo del Estado en la economía puede ser entendido como una toma de conciencia por parte del sistema político acerca de la dimensión social del hecho económico, lo que por otra parte conlleva una fuerte carga política, pues la intervención del Estado se orienta hacia la protección de unos intereses y valores abstractos, justicia, salud, seguridad, por ejemplo” (Bueno, Cruz y Durán, 1989), pero también muchas veces a la promoción de los intereses partidistas del eventual gobierno.

“La estrechez de este planteamiento se evidencia a través de diversas consideraciones críticas a la visión tradicional de la función de la empresa, que pueden sintetizarse” (Castillo Clavero, 1990)

- a. “Su concepción restrictiva de la empresa, que no se corresponde con su naturaleza real, ya que los efectos de la actividad empresarial trascienden lo meramente económico” (Sudreau, 1975);
- b. “Su atribución exclusiva de las funciones sociales al Estado, sin considerar que otros agentes sociales puedan ser partícipes en la política social.
- c. “Su errónea visión de la evolución del medio hacia una creciente conciencia social” (Martín López, 1981), donde se considera que los problemas sociales son de todos y todos deben participar en su resolución”.

Las citadas consideraciones conducen a una nueva definición de las funciones de la empresa en el marco socioeconómico. La empresa tiene capacidad para ser un motor de cambio social, asumiendo un mayor protagonismo en la política social y una participación efectiva en la resolución de los problemas

comunes; pero para ello tiene que producirse necesariamente una mayor y más estrecha colaboración entre las instituciones públicas y la empresa en la resolución de muchos de los problemas de la sociedad.

La revisión de la función social de la empresa es el origen de la teoría sobre la existencia de una responsabilidad de la empresa hacia la sociedad, que se basa asimismo en la consideración de la empresa como sistema abierto. De ello se sigue la conveniencia para la empresa de adaptar sus salidas, sus outputs genéricos, a las demandas, necesidades e intereses que se manifiesten en su entorno socio-económico, por lo que la estrategia de la empresa y, en consecuencia, sus objetivos, deben venir impulsados y adaptados a las necesidades del medio, ya que de ello depende la supervivencia y la fortaleza de la posición de la empresa en un entorno competitivo.

“La conceptualización de la responsabilidad social de la empresa exige una matización: hay que distinguir, de una parte, lo que es el concepto de responsabilidad social de la empresa en sentido genérico o “absoluto” y de otra el contenido de la misma que tiene un carácter contingente o relativo, dependiendo del contexto” (Castillo Clavero, 1986).

El concepto de la responsabilidad social de la empresa ha sido poco y mal definido, puesto que se ha hecho muchas veces de forma descriptiva, aludiendo al contenido y dando lugar a definiciones que no poseen la suficiente generalidad, universalidad y permanencia. Para tratar de definir la responsabilidad social de la empresa quizá la mejor aproximación sea la semántica, y así puede decirse que “es la obligación ética o moral, voluntariamente aceptada por la empresa como institución hacia la sociedad en conjunto, en reconocimiento y satisfacción de sus demandas o en reparación de los daños que puedan haberle sido causados a ésta en sus personas o en su patrimonio común por la actividad de la empresa” (Castillo Clavero, 1986).

1.2 Concepto de Responsabilidad Social Empresarial.

La Responsabilidad Social Empresarial renueva la concepción de la empresa, otorgando a ésta una dimensión amplia e integradora, que va más allá de la mera cuestión económica en la que se incorpora perfectamente la triple faceta de la sostenibilidad: económica, social y medioambiental. El desarrollo sostenible se sitúa como fin a alcanzar por medio de la adecuada implantación de un modelo de empresa socialmente responsable, en el que los distintos grupos de interés, stakeholders, son el centro de atención esencial para la gestión.

La Responsabilidad Social Empresarial ha sido definida desde diversos ámbitos de modos muy distintos. A pesar de esta diversidad conceptual, en casi todos los enfoques es posible encontrar un fondo común que ha permitido llegar a un cierto consenso sobre el concepto de RSE.

“La RSE es el compromiso que asume una empresa para contribuir al desarrollo económico sostenible por medio de colaboración con sus empleados, sus familias, la comunidad local y la sociedad, con el objeto de mejorar la calidad de vida”, (WBCSD, World Business Council for Sustainable Development).

1.3 Elementos o Implicancias de la RSE.

El objetivo básico de la RSE es suministrar elementos de dirección y gestión consistentes para el desarrollo de un modelo de empresa sostenible, que satisfaga las necesidades de los grupos de interés y que genere externalidades socialmente responsables.

Para lograr estos objetivos la empresa debe partir de unos principios básicos congruentes con el concepto de RSE y las necesidades de los grupos de interés. Los propuestos por el Marco Conceptual son: transparencia, materialidad, verificabilidad, visión amplia, mejora continua y naturaleza social de la organización.

El principio de transparencia constituye la pieza básica en la que se sustenta el comportamiento socialmente responsable de las organizaciones; las organizaciones poco transparentes no asumen el concepto ni los objetivos de la RSE.

El último aspecto se refiere a los elementos o implicancias de la RSE sobre la dirección y gestión de las organizaciones. En este sentido se han observado implicaciones sobre cinco áreas funcionales, gobierno corporativo, dirección estratégica, gestión y control interno, información y verificación, y certificación, además surgen otras dos facetas de la actividad de las organizaciones, inversión socialmente responsable y comunicación y reconocimiento externo.

1.4 Alcances de la Responsabilidad Social Empresarial.

En este escenario cambiante, donde aparece la responsabilidad Social empresarial como factor de equilibrio, se pueden visualizar los siguientes alcances como concepto en el desarrollo de las actividades empresariales:

- Alcance social y de desarrollo: se centra en las actividades realizadas por la empresa con el fin de contribuir a la sociedad y la comunidad externa.
- Alcance solidario e igualitario: se reconoce como un sistema inserto en uno mayor, destacándose ésta en la contribución a las oportunidades y la igualdad de las personas.
- Alcance de autorreferencia: se considera sólo el interior de la empresa, es decir, la relación que se produce entre ésta con los accionistas, clientes y trabajadores.
- Alcance ético sistémico: Se considera una visión integral de la empresa en la sociedad, donde se rescata la responsabilidad de ésta con sus stakeholders.
- Alcance ético y de valores: se destaca el énfasis de trabajar bajo valores y difundirlos a todas las áreas, fomentando el surgimiento de una ética corporativa que va a sustentar el proceso de toma de decisiones en la empresa.

1.5 Entorno de la Responsabilidad Social Empresarial.

En el contexto global de las acciones empresariales y bajo la identificación de las dimensiones de desarrollo de la responsabilidad social, las empresas fundamentan su actuación en el compromiso de mantener la coherencia de sus acciones tanto dentro como fuera de ella, entregando a la vez transparencia y certidumbre en sus relaciones.

a. Entorno Interno.

Este entorno considera como grupos de interés a los directivos, al general de los empleados, accionistas o dueños de las empresas, involucrando también el escenario en que se desarrollan las actividades de la empresa, como es el proceso productivo o la toma de decisiones.

- La Comunidad Interna: Que comprende empleados, dueños y accionistas.
- Conducta Empresarial: Se refiere a la manifestación de los principios y valores que mueven a la empresa, bajo los cuales desarrolla sus funciones, una gestión y acción ética que es expuesta para un mejor entendimiento de los grupos de interés que conforman este entorno empresarial y un reflejo positivo hacia la comunidad externa.

- Relación con los recursos naturales.

b. Entorno Externo.

El desarrollo de las actividades empresariales se mantiene también por grupos externos a la empresa, pudiéndose mencionar: Los socios comerciales, proveedores, clientes, interlocutores públicos, la comunidad local, las autoridades y Organizaciones de la sociedad Civil. En el ámbito ambiental la relación se fomenta en el trabajo por el cuidado y preservación de éste. Algunas de las relaciones que se pueden mencionar son:

- Relación con los Proveedores.
- Relación con los Clientes.
- Relación con los Competidores.
- Organizaciones no gubernamentales (ONG): “Entidades o estructuras jurídicas

2. LA RSE EN LATINOAMÉRICA Y CHILE.

a. Estudio de Responsabilidad Social Empresarial en América Latina.

Por encargo de Fundación Telefónica, en 2005 la consultora chilena Tironi Asociados realizó un estudio que sirvió para conocer el nivel de conciencia que se da respecto de la RSE en cinco países latinoamericanos: Argentina, Brasil, Chile, México y Perú. El resultado fue una radiografía que muestra un panorama muy diverso.

Brasil lleva lejos la delantera en cuanto a ostentar un modelo equilibrado. Presentó un alto profesionalismo y un buen desarrollo de programas, un tercer sector fuerte que sabe aliarse con las empresas (win-win), existencia de alianzas entre actores públicos, privados, académicos y la sociedad civil, además de alta presencia territorial.

El panorama de Argentina es resumido en el informe como “clientelismo del tercer sector”. Es decir, que existe una alta participación de la sociedad civil, con las ONGs.

En México se da un modelo “paternalista”, enfocado en la asistencia. Es implementado sólo por las empresas más grandes, frecuentemente en alianzas con el Estado y con alto impacto comunicacional. Respecto de la RSE en Perú, los consultores dicen que se encuentra en “estado germinal”: hay un desarrollo emergente, con escaso voluntariado corporativo. En general, las acciones tienen relación con el patrimonio histórico.

Respecto de Chile, la conclusión es que estamos en una etapa de “marketing social”. Los expertos dicen que mientras se produce un triunfo de los consumidores sobre los ciudadanos, los esfuerzos de las empresas en este sentido tienen que ver con fines comunicacionales, que todavía hay baja descentralización en las acciones, mucha visibilidad de trabajo en el ámbito artístico-cultural y una escasez de voluntariado corporativo.

b. Estudio de Responsabilidad Social Empresarial en Chile 2006.

En Chile se realizó el primer estudio de RSE por Mori Internacional en conjunto con Acción Empresarial. El estudio de Mori mide la percepción y valoración de los consumidores chilenos frente a la conducta socialmente responsable de las empresas.

El concepto de RSE es conocido y exigido ya por numerosos consumidores en el mundo. Sin embargo, no se sabía si en nuestro país era un valor apreciado. Como principal resultado se obtuvo que los consumidores privilegian las prácticas socialmente responsables como principal factor por el cual se forman la imagen de una empresa (48%), desglosado de la siguiente forma: un 26% valora la “responsabilidad mostrada por la empresa hacia la sociedad en su conjunto”; un 13% las “prácticas laborales y la ética empresarial”, y un 9% el “impacto ambiental” provocado por la actividad de la compañía.

Desde 2001, la consultora MORI Chile viene realizando anualmente el estudio Monitor de Responsabilidad Corporativa, una medición que se aplica también en otros 27 países. La encuesta 2006 se efectuó en enero, con una muestra cara a cara de 1.200 casos y un margen de error del 3%. El universo de la muestra es la población de 18 años y más, residente en 29 ciudades de más de 40.000 habitantes de la región I a la X.

Se desprende de sus resultados que los consumidores cada vez asignan mas importancia a la RSE en sus decisiones de compra e, incluso, están dispuestos a premiar o castigar a una empresa en base a la opinión que tengan de ella. Mantienen si su escepticismo respecto a las intenciones de fondo de las empresas, asignándole todavía mucha más importancia a razones de reputación e imagen que a la voluntad de aportar genuinamente a la sociedad.

La opinión pública está observando a las empresas respecto de este tema. Las acciones que desarrollen las empresas en este campo se valoran y se transforman en una variable competitiva real.

- Un 48% de los consumidores encuestados, menciona las prácticas em-

presariales responsables como principal factor a la hora de formarse una impresión de una compañía (un 26% valora la “responsabilidad demostrada por la empresa hacia la sociedad en su conjunto”; un 13% destaca las “prácticas laborales y la ética empresarial”, y un 9% privilegia el “impacto ambiental”).

- El 41 % de los consumidores se forma la imagen de una empresa a partir de su “calidad y reputación”.
- El 37% ha considerado castigarlas o efectivamente las ha castigado, por una conducta irresponsable.
- El 74% considera que las empresas son totalmente responsables de no dañar el medio ambiente. El 65% cree que los dirigentes de las grandes empresas.
- El 72% exige un estándar ético más alto a las grandes empresas que a las pequeñas.
- Un 60% no duda en quejarse a las empresas por productos o servicios que ellos consuman.

3. RSE UNA FUENTE DE VENTAJA COMPETITIVA.

a. Resultados en el Ámbito Laboral.

Los programas dirigidos a la comunidad interna conllevan a una mayor concentración y menor presión por cumplimiento de metas, por la percepción de valor y consideración de los empleados, estos intervienen en hábitos, conductas y su comportamiento dentro de la empresa, pudiéndose apreciar resultados como:

- Reducción del ausentismo y atraso laboral.
- Aumento de la motivación en el desarrollo de tareas.
- Alcance de un compromiso más allá de las recompensas.
- Captación y retención de talentos.

b. Resultados en el Ámbito Financiero.

En este ámbito se puede apreciar que tras la incorporación de RSE se produce un mejoramiento del desempeño financiero, ya que influye directamente en las operaciones de la empresa, potenciando y trabajando aspectos no considerados antes de la integración de este concepto. Este aspecto puede

ser apreciado en un estudio realizado por la Universidad de Paul en 1999 (ACCION RSE. Ética responsable [s.a.] [en línea] Santiago, Chile [http:// www. accionrse.cl/home/ doc_etica. html](http://www.accionrse.cl/home/doc_etica.html)), del cual se desprendería que las empresas que hacían compromiso explícito de seguir códigos de ética lograban ser valorados por sus accionistas más del doble que las compañías que no lo hacían; por otro lado el índice del Dow Jones.

Sustainability Group (ACCION RSE. Beneficios para el Negocio [s.a.] [en línea] Santiago, Chile [http:// www. accionrse.cl/ home/ beneficios.html](http://www.accionrse.cl/home/beneficios.html)), muestra que las empresas que se desarrollan sustentablemente bajo las líneas del equilibrio entre lo ambiental, económico y social, además del aspecto ético superan otras compañías en el mercado de valores. Este mejoramiento crea valor, el cual es percibido en el mercado como un valor agregado a productos y servicios, repercutiendo en el aumento de ventas e ingresos anuales a modo de recompensa por parte de la sociedad, en este sentido se aprecian los siguientes beneficios:

- Atrae inversiones y permite un mayor acceso a capitales.
- Reducción de costos operativos.
- Mejora percepción de riesgo.

c. Resultados en el Ámbito Comercial.

Los esfuerzos y las estrategias de comunicación que ponga en práctica la empresa, para transmitir sus acciones socialmente responsables al consumidor, traen como resultado el reconocimiento de la sociedad y el mercado. En que la dedicación y los esfuerzos de la empresa por contribuir al desarrollo, se traduce en una reputación corporativa positiva, posicionamiento y diferenciación de marca, destacándose principalmente los valores y el comportamiento ético con que identificarán los consumidores con la empresa y lograrán una fidelización en su consumo.

- Reputación corporativa positiva.
- Fidelización de los consumidores.
- Posicionamiento y diferenciación de marca.
- Acceso a nuevos mercados.

d. Resultados en el Ámbito Medioambiental.

El que las empresas, ya sean que trabajen directamente en actividades que

repercutan en efectos al medioambiente o indirectamente ocupando sus recursos, experimentarán beneficios de trabajar bajo valores y en una actitud de respeto tanto al medio como las personas, como: el aumento del rendimiento económico, reducción de costos de producción a través de control de desechos y eficiencia en el uso de sus recursos, una mejor calidad e innovación tanto en productos como en servicios y un aumento en la reputación e imagen de marca por llevar sus procesos de forma consiente con los efectos e impacto que puede producir en el medio.

e. Resultados en el Ámbito Legal.

La RSE vienen a conciliar las actividades de las empresas y la legislación que regula dichas actividades, esto porque cambia la visión de lo impuesto a lo voluntariamente cumplido, por lo que la presión por cumplir dichas reglas disminuyen ya que deja de ser algo ajeno al diario actuar de las empresas; la fiscalización disminuye gracias a la transparencia de los procesos y el énfasis en querer cumplir con las estipulaciones legales, ya sea en normativas con los empelados, consumidores y medioambiente.

Los beneficios en este aspecto consisten en que la empresa sea identificada como transparente, con conductas éticas y evitando costos por conceptos de multas por infringir o no respetar la legislación y normativas, pasando a llevar a empelados, consumidores y el entorno. (ISO 9.000, 14.000 y 18.000).

4. METODOLOGÍA DE APLICACIÓN DE LA RSE.

1.1. Propuestas para desarrollar la Responsabilidad Social Empresarial.

Las siguientes propuestas son el resultado de reflexiones efectuadas en el marco del estudio realizado a las empresas que permitieron llevar a cabo dicho estudio.

Se aprecia un número de áreas en las cuales es preciso entregar pistas sobre algunas necesidades detectadas a través de las conversaciones con personas vinculadas a dichas empresas. Por otra parte, es posible señalar que las siguientes propuestas persiguen propiciar el desarrollo de la Responsabilidad Social Empresarial en Chile:

1.2. Visión de la Empresa.

- Las empresas debe incluir en su visión empresarial el compromiso con la responsabilidad social en su dimensión interna y externa.
- Identificar los principales desafíos que enfrenta la em–presa en relación con la investigación y práctica de la responsabilidad social empresarial.
- Incorporar en el Plan de Negocios la Responsabilidad Social como un aspecto integrado a toda la gestión del negocio y no sólo como una actividad ligada.

1.3. Estrategia.

Profundizar el concepto de Responsabilidad Social detectando necesidades y oportunidades dentro de un marco de sentidos comunes compartidos por todos los miembros de la empresa.

- La empresa debe detectar qué áreas, temas, metodologías, sistemas de evaluación y monitoreo contribuirán a su estrategia de responsabilidad social empresarial.
- La estrategia de RSE que acuñe la empresa debe ser clara y definida obedeciendo a un Plan Estratégico donde converjan diferentes miradas internas y ex-ternas a la empresa.
- Definir estrategias de Responsabilidad Social y los valores asociados de la empresa y vincularlos con la estrategia organizacional.

1.4. Comunicación Interna y Externa.

- La empresa debe integrar la Responsabilidad Social a su estrategia de comunicación corporativa.
- Se deben identificar los objetivos y metas que la empresa se propone en el ámbito de la Responsabilidad Social.
- Propiciar el compromiso de la alta dirección, ejecutivos, proveedores y empleados/trabajadores en las acciones que define la empresa en su plan de Responsabilidad Social Empresarial.
- Es preciso identificar nuevas formas de comunicación interna dependiendo del perfil de la empresa como del acceso que tienen sus miembros a diferentes fuentes de información (boletín, correo electrónico, tablero de anuncios, cartas corporativas, entre otros mecanismos).
- La comunicación externa debe desarrollarse estableciendo alianzas con

organizaciones sin fines de lucro u ONG's, medios de comunicación comunitarios así como los medios de comunicación masivo.

- La empresa deberá ofrecer una transparencia en la información sobre los resultados de las actividades de Responsabilidad Social.

1.5. Utilización de Herramientas de RSE.

- Las empresas para legitimar su responsabilidad social empresarial precisan actualizar las herramientas que disponen para difundir sus prácticas y resultados en el ámbito de Responsabilidad Social.
- Para el diseño de sus estrategias de marketing las empresas deberían asociarse a una causa social la cual debe verse reflejada en todo el accionar de la empresa y no sólo quedar reducida a una campaña específica. El marketing con causa es la herramienta que las empresas están incorporando en su plan estratégico.
- Se recomienda realizar triple balance (social, ecológico y económico) como una herramienta que permita validar la Responsabilidad Social y su plan de negocios.
- Es preciso que las empresas avancen en la implementación de fondos éticos como una modalidad que brinda a la empresa un nuevo instrumento de inversión social.
- Se requieren indicadores de Responsabilidad Social, sin embargo, éstos deben ser socializados y legitimados por otros actores de la sociedad para ser útiles a las empresas.

1.6. Establecimiento de Redes para la RSE.

- La Responsabilidad Social requiere del establecimiento de confianzas mutuas entre la empresa, su comunidad interna y externa, las organizaciones sin fines de lucro, ONG's y entidades gubernamentales, especialmente los municipios.
- Se requiere incorporar a los grupos beneficiarios y personas encargadas de coordinar los planes, proyectos y programas de Responsabilidad Social en el diseño de éstos para ser pertinentes y satisfacer las demandas.
- Se requiere que las empresas puedan, a través de diferentes ámbitos e

iniciativas, participar en temas de interés público más allá de su imagen corporativa.

- Cada vez más aumentan las redes de empresas y empresarios que promueven la responsabilidad social en diferentes espacios geográficos. A estas redes las empresas pueden incorporarse en calidad de miembros a través de la presencia de personas de alta dirección, accionistas y aquella persona encargada de coordinar las acciones de Responsabilidad Social de la empresa.

5. CONCLUSIÓN.

El análisis realizado consistió en exponer el concepto de Responsabilidad Social Empresarial como nuevo paradigma de gestión, que incorporado a la empresa representa una fuente de ventaja competitiva para la organización.

La empresa socialmente responsable es aquella que asume en todas sus decisiones el compromiso social, se arraiga en la acción y decisión de los directivos, así como en todo su personal de mando, para traspasar este enfoque, programas y políticas con mayor seguridad a toda la organización, reafirmando el compromiso de la empresa y de quienes la gobiernan.

Transforma su cultura empresarial incorporando de forma voluntaria valores éticos en sus acciones, de manera de no depender del cumplimiento obligatorio de reglamentos y normas, sino que actuar con probidad, responsabilizándose por sus decisiones, respetando el medio ambiente y trabajando para que sus operaciones no conlleven un impacto negativo en éste. Así también, trabajando por entregar al mercado productos y servicios con un valor agregado que correspondería a la contribución que hace la empresa al medio y su comunidad externa e interna, enfocándose también al bienestar y desarrollo de las personas que integran su grupo de trabajo, como una forma de valorarlas y considerarlas parte fundamental para el alcance de sus objetivos.

La empresa entonces se integra a la comunidad de la que forma parte, haciéndose responsable de sus acciones y trabajando por contribuir al desarrollo de ésta, entendiendo que de su propio desarrollo depende también el de su entorno.

Por lo nuevo del concepto y el no estar completamente desarrollado y conocido en amplitud por la comunidad económica, es que en un principio se ha sido escéptico con la RSE, viendo esta nueva herramienta como una estrategia de Marketing más que una política de vida empresarial, pero es a través

del análisis que se deja entrever el propósito de integrar esta herramienta a la gestión, la cual sí representa una política de vida para la empresa por el carácter sistemático de los programas y acciones que se realizan bajo este concepto al arraigarse en su misión, visión y objetivos.

Es a través del desarrollo efectivo de esta herramienta en el mercado, potenciando la labor social-responsable que la difusión de las prácticas empresariales lograrán ser identificadas por la comunidad y los consumidores, ya que harán del mercado un ente mucho más conciente de las acciones de la empresa, logrando remarcar la diferencia de acción de aquellas que no son socialmente responsables, incentivando así, a través de ésta y por los beneficios que aporta a la sociedad y su entorno, la preferencia tanto para consumidores como empleados.

La ventaja competitiva de la RSE se aprecia a través del análisis, partiendo desde la incorporación del concepto a la empresa en su misión, visión y objetivos, por la reformulación que se produce en su proceso de gestión, mejorando procesos, tratos y enfoques gracias a la introducción de programas y el nuevo carácter dado a la empresa, más humana, más conciente de los problemas sociales y de su comunidad, abordando preocupaciones globales como los efectos de sus procesos en el medioambiente y siguiendo la tendencia que en este escenario se manifiesta, como una forma de estar a la altura de los mercados más desarrollados y querer contribuir en el fondo también con el desarrollo del entorno en que operan.

La Responsabilidad Social Empresarial lleva a que la empresa identifique y explote puntos de ventaja por sobre la competencia, desde el momento mismo en que se incorpora a la gestión, por la diferenciación que se produce de las demás empresas de su industria y los beneficios que son reconocidos en los ámbitos comerciales, legales, medioambientales, hacia su comunidad interna y en el área financiera.

La empresa responsable se convierte en una entidad más eficiente, maneja mejor sus procesos, recursos naturales y de personal, gracias a las políticas y programas aumenta su rendimiento, reduce sus costos, es atractiva al mercado y potencia la preferencia y fidelización de este a sus productos y servicios.

Desde otro punto de vista, cabe mencionar que tal como sucedió con la gestión de calidad y posteriormente con la temática medioambiental, la falta de responsabilidad social de las empresas puede llegar a constituirse en nuevas barreras para-arancelarias a las exportaciones latinoamericanas. Cabe

señalar que en el contexto internacional los aranceles se han ido reduciendo gradualmente y las barreras para-arancelarias han pasado a desempeñar un rol preponderante, ya que a través de éstas los países pueden generar obstáculos al comercio y proteger a su industria.

Este fenómeno global ha sido empujado por el creciente protagonismo de los consumidores en los países desarrollados, a quienes ya no les bastan las variables de precio y calidad a la hora de seleccionar un producto para su consumo y al optar por un servicio. Por ello, integrar la RSE a la gestión estratégica de las empresas de la región, se convierte en un potencial elemento diferenciador en mercados exigentes.

En este contexto, las compañías exportadoras que demuestran seguir normas y gestión con criterios de RSE se benefician de un mejor acceso a los mercados y a veces pueden obtener mejores precios sobre sus productos.

Pero este concepto, a diferencia de lo que usualmente se cree, es aplicable a todo tipo de empresas, incluyendo a las pequeñas y medianas, que en la actualidad cuentan con claros incentivos para integrar la RSE en sus estrategias de negocio. Las grandes empresas crecientemente están haciendo exigibles estándares de RSE a sus cadenas de suministros, constituidas principalmente por Pymes. Por ello, estas empresas están más consientes de que para mantenerse competitivas e integradas a los sectores más dinámicos de la economía, deben demostrar ser socios comerciales confiables y alineados con las exigencias de sus clientes.

En el caso de la PyME no exportadora o que no se encuentra encadenada a un sector exportador, los incentivos vienen por aumentos en la productividad al mejorar la calidad de vida laboral y/o la disminución de los accidentes,

BIBLIOGRAFÍA.

- ACCIÓN RSE. *Beneficios para el negocio [s.a.] [en línea]* Santiago, Chile <http://www.accionrse.cl/home/beneficios.html> [consulta: Junio 2006].
- ACCIÓN RSE. *Ética responsable [s.a.] [en línea]* Santiago, Chile http://www.accionrse.cl/home/doc_etica.html [consulta: Junio 2006].
- BUENO, E; CRUZ, I; DURAN, J.J. (1989): *Economía de la Empresa. Análisis de las decisiones empresariales*. Ed. Pirámide, Madrid.
- CUERVO, A. (1981): *Bases para una justificación del balance social*. En: VV.AA (1981): *El Balance Social de la Empresa y las Instituciones Financieras*. Banco de Bilbao, Madrid.
- DIEZ DE CASTRO, E.P. (1982): *La contribución de la empresa a los objetivos de la comunidad*. En: *Temas Actuales de Gestión de Empresas*. Ed. Publicaciones del C.U.R., Sevilla.
- FRIEDMAN, M. (1967): *Capitalism and Freedom*. Phoenix Books, Chicago.
- SCHWARTZ, P. (1981): *La empresa como soporte de la visión empresarial*. En: VV.AA. (1981): *El Balance Social de la Empresa y las Instituciones Financieras*. Banco de Bilbao, Madrid.
- SUDREAU, P., pres. (1975): *Informe del Comité de Estudio para la Reforma de la Empresa (Presidido por P. Sudreau)*. Ed. Mapfre, Madrid.

Sociedad del Conocimiento y la Convergencia con las Tecnologías de la Información y la Comunicación denominadas

Oscar Contreras R.

Master of Science of Northwestern University, Evanston Illinois, USA.

Ingeniero Civil Químico PUCV.

Director Escuela de Ingeniería, Universidad de Viña del Mar

EFFECTO RESULTANTE DE LA IMPLANTACIÓN DE LAS TIC

Uno de los principales efectos que se está manifestando como resultado de la implantación de las TIC, y en mi opinión el más importante, es el encuentro acelerado que está ocurriendo entre el mundo de la educación y el sector de las nuevas tecnologías de la información y de la comunicación, que plantea la necesidad de lograr a futuro una convergencia cada vez mayor entre ambos sectores.

Las TIC llegaron al “vecindario” del mundo de la educación, tal como llegaron anteriormente al del mundo de la producción industrial, para quedarse y convivir en forma muy estrecha. De la misma forma como ocasionaron una acelerada transformación de las empresas y de los procesos de la producción industrial, las nuevas TIC llegan al mundo de la educación, generando una acelerada transformación de sus procesos y estableciendo un nuevo concepto de empresa educacional.

En la reflexión sobre dicho efecto, usaré como enfoque y elemento integrador, un análisis respecto de la forma como se está produciendo esta convergencia. Una revisión de las características y elementos de dicha forma, debiera ayudarnos y facilitar nuestra adecuación a los acelerados cambios que ella provoca. Con ayuda de los textos de apoyo sugeridos, y de otros textos relacionados, intentaré describir la forma como se produce la mencionada convergencia.

Sobre este importante efecto, destaco lo que José Joaquín Brunner [2003] señala: “La educación vive un tiempo revolucionario cargado por lo mismo de

esperanzas e incertidumbres y donde esto se manifiesta con mayor claridad, es en el acercamiento de la educación con las nuevas TIC. Al amparo de este encuentro se desarrolla una “poderosa industria”: la industria educacional”. Menciona que ambos sectores, combinadamente gastan alrededor del 10% del producto interno bruto (PIB) de los países, generando de paso, en su entorno, una serie de transformaciones y el aura de una modernidad global cuya promesa aún no se materializa. Coincide su información con el dato del Banco Mundial: “Los países desarrollados están invirtiendo cerca del 20% del PIB en la producción y distribución del conocimiento, de cuya cantidad la mitad se dedica a la educación formal y entre el 3 y 5 % para proyectos I+D”.

Durante los últimos treinta años, mi participación activa en el desarrollo de empresas y procesos de la producción industrial, me permitió experimentar la acelerada integración de las TIC en las bases tecnológicas de los procesos de la producción y de la gestión empresarial industrial. La opinión de Brunner motiva a reflexionar que algo similar se experimentará en el sector académico y que por lo tanto, analizar lo ocurrido anticipadamente en el ámbito industrial, permite entender y prepararse para vivir mejor este acercamiento y convergencia que está ocurriendo entre el mundo educacional con las nuevas TIC.

Refuerza mi planteamiento anterior, lo que señala también J.J.Brunner [2003] “de la misma manera en que se habla de las bases tecnológicas de un modo de producción, del modo de producción industrial por ejemplo, es posible hablar de las bases tecnológicas de la “producción educacional”. A fin de cuentas, la educación –como empresa social– es también una producción: la producción de un tipo humano determinado culturalmente o, si se quiere, la producción de unas competencias, unas disciplinas y unos conocimientos que necesitan ser comunicados e inculcados. Desde el punto de vista de la sociedad, se trata de la producción del capital humano distribuido entre individuos, familias, grupos y clases.”.

Muy coincidente con lo anterior, es lo que se plantea cuando se destaca que ante la realidad del cambio, sólo nos queda la opción de conseguir la mejor formación posible y que “la educación ha de plantearse como uno de sus retos la necesidad de desarrollar confianza en la capacidad del aprendizaje de todas las personas”.

LA FORMA DE CONVERGENCIA EN EL MUNDO INDUSTRIAL

Intentando hacer entonces una descripción de la forma y de los elementos críticos que concurrieron en la convergencia entre sector productivo industrial y el sector de las nuevas TIC, encuentro que para lograrla fue fundamental la siguiente trilogía: la apertura hacia un mercado globalizado que planteaba nuevos requerimientos, el establecimiento de sistemas en redes para el empleo oportuno de la información, y las acciones de “innovación tecnológica” sobre los procesos apoyándose en el uso de las nuevas TIC.

Creo además que de esta trilogía, lo que marcó la diferencia para lograr un mayor progreso fue la “innovación tecnológica” que emprendieron aquellas empresas “competentes”, que visualizaron que en esta “revolución digital industrial”, sería a través de la investigación y aplicación de las nuevas TIC, como lograrían el mejoramiento de sus sistemas productivos, de sus procesos y productos, manteniéndose así competitivas en el mercado global que les demandaba mayores exigencias de calidad y de servicio.

En el mundo industrial que señalo, se considera que un sistema: es el conjunto de elementos productivos (recursos humanos, capital y gestión), enmarcados con un contorno real o bien virtual que los limita, en cuyo interior ocurren diferentes “procesos” a través de los cuales, materiales que ingresan (materia primas e insumos) son transformados en materiales de salida (productos y servicios). La tarea de una empresa es hacer que el valor económico de sus productos, sea lo mayor posible respecto del valor de los materiales que ingresan, de modo de que el beneficio de su venta pueda no sólo sustentar el sistema con todos sus costos y gastos, sino que además le permita hacerla crecer permanentemente en el mercado.

Una empresa industrial puede considerarse, por lo tanto, compuesta de un amplio conjunto de sistemas, que para progresar y ser exitosa, debe mantenerse permanentemente en crecimiento, desarrollando nuevos sistemas. Estos nuevos sistema debe enlazarlos e integrarlos con una operación eficiente, programada y controlada persiguiendo un objetivo de un “óptimo global”, definido habitualmente como misión de la empresa. La acción de enlazar en forma efectiva (o poner en red) los múltiples sistemas de la empresa, suele ser lo más complicado de la tarea, especialmente, cuando la empresa desarrolla innovación tecnológica.

En las acciones de innovación tecnológica se requiere fundamentalmente de

un apropiado “conocimiento de los procesos” por parte de sus desarrolladores y operadores, y sobre todo es necesario que los especialistas que efectúan la implementación de redes utilizando las TIC, subordinen dicha implementación a los requerimientos reales solicitados por los especialistas en procesos. Debo señalar que esta forma de convergencia, tan necesaria y vital para una empresa, no suele siempre ocurrir en forma efectiva. Me ha tocado vivir muchos desencuentros entre ambos sectores, sufriendo sus frustrantes efectos, con el síntoma común de que los sistemas no han sido eficientemente enlazados y la información en consecuencia, es errónea o poco oportuna.

Basándome en lo anterior, es que planteo para lograr una mayor convergencia, al menos como la que he observado en el ámbito industrial “competente, utilizar la forma de DES, entendiéndola como el “Desarrollo Enlazando Sistemas”. En las empresas en las que he observado realizan “innovación tecnológica”, la aplicación de DES les permite establecer un “círculo virtuoso” en el que permanentemente predomina como elemento “motor”, el mejoramiento de los procesos. Este mejoramiento a su vez, alimenta hacia el sector TIC de una demanda de creación de nuevas TIC. La creación de nuevas TIC permite luego la búsqueda de nuevos mejoramientos por parte de los especialistas de procesos.

Este “círculo virtuoso” constituye en mi opinión, “la forma” en que la Ingeniería Industrial Moderna ejerce actualmente su quehacer: ella busca mejorar los procesos productivos introduciendo nuevas TIC –este mejoramiento permanente produce una demanda permanente hacia el sector TIC, generando nuevas y mejores capacidades tecnológicas– estas nuevas capacidades producen nuevos mejoramientos de los procesos. La convergencia lograda por este círculo virtuoso, se enriquece permanentemente gracias a la retroalimentación que ocurre entre ambos sectores. Este “hecho tecnológico” resulta ser vital para lograr el éxito de la empresa, porque logra “construir permanentemente su conocimiento” y le permite ser efectiva en sus acciones de innovación tecnológica.

Encuentro, además, que la aplicación de DES para construir conocimiento, es respuesta y guarda estrecha relación con los planteamientos que valorizan la “construcción del conocimiento”, usando los medios y/o tecnologías de la comunicación como camino hacia una sociedad del conocimiento. Señalan, además, que hablar de la sociedad del conocimiento implica dar importancia fundamental al saber y a su aplicación inteligente como factor clave de la economía.

POSIBLE FORMA DE CONVERGENCIA EN EL MUNDO ACADÉMICO

Es mi opinión, por lo tanto, que el sector industrial productivo y “competente”, está usando esta forma de congruencia en su innovación tecnológica para asumir exitosamente la transición desde una sociedad industrial a una sociedad de la información y el conocimiento. La reflexión que sigue es si una forma similar a la planteada es factible y a lo mejor puede estarse adoptando en otros sectores, tales como serían el de la educación y el de la administración de los gobiernos.

Sin embargo, parecer ser que esta forma de convergencia que está utilizando el sector “competente” de la industria, no está resultando tan fácil de aplicar y lograr en un ambiente global considerando otros ámbitos de la sociedad. Esta complejidad la destaca Manuel Campo Vidal [2001], señalando que la forma en que se está produciendo la transición desde una sociedad industrial hacia una sociedad de la información y del conocimiento, está dando como resultado que “la desigualdad en el mundo ha aumentado en forma espectacular en los últimos once años”. Esta desigualdad, la expresa a través del número de países que pueden designarse con el triste título de ser los más pobres del mundo, señalando que de veinticinco existentes hace once años, aumentaron a cuarenta y nueve.

De esta desigualdad que está ocurriendo en el mundo, tampoco se salvan según Manuel Campo Vidal, algunos países de los que económicamente se escucha decir que “van bien”, como es el caso de España. Su análisis de la situación de España es muy crítico y lo fundamenta en la baja inversión que se realiza en el ámbito de la innovación tecnológica. Comparativamente con países como Suecia y Reino Unido, que invierten en investigación y desarrollo de TIC del orden de un 9,6 % de su gasto, España invierte sólo el 3,9 % ocupando el último lugar de Europa.

Si analizamos la situación de Chile utilizando el mismo tipo de indicador, debemos concluir que nuestro país no se salva de sufrir igual desigualdad. Según información reciente de CONICYT (Comisión Nacional de Investigación Científica y Tecnológica) Chile invirtió US\$ 395 millones en el año 2000 lo que corresponde al 0,56 % del PIB de ese año, muy lejos del 3 a 5 % del PIB que según dato del Banco Mundial, dedican los países desarrollados a proyectos I + D. Considerando además, que esta cifra engloba a todo tipo de investigación realizada en nuestro ámbito nacional, el monto gastado específicamente en la implementación de nuevas TIC, debe ser muy mínima y por lo tanto,

debe estar muy lejos de poderse comparar a la de países desarrollados. No obstante lo anterior, también escuchamos en Chile la misma frase de opinión, de que económicamente “vamos bien”, al menos con respecto a otros países latinoamericanos

Por lo tanto, hay que concluir que sufrimos en Chile del mismo síntoma que Manuel Campo Vidal destaca como: un déficit tecnológico resultado de una baja inversión en investigación. Esto que él señala, es sumamente serio y creo que su diagnóstico sirve tanto para la situación en España como en Chile: “si los empresarios españoles optan siempre por importar en vez de asumir determinadas innovaciones- porque hay un grupo de científicos normalmente bastante desconectados de las empresas, ya sé que más conectados que hace 15 años, lo cual está muy bien, pero bastante desconectados de las empresas-, entonces nos vamos a encontrar en una situación muy grave”.

Esta desconexión o falta de convergencia del mundo académico con el sector de las TIC nos lleva entonces a este grave problema de déficit tecnológico y que conduce a una desigualdad siempre creciente, que se manifiesta en el síntoma descrito: “Las personas que no dominan las habilidades que imponen los grupos más privilegiados son las que corren el riesgo de quedar excluidos de los diferentes ámbitos de la sociedad actual”.

El síntoma anterior nos lleva en nuestra búsqueda de forma de convergencia, a mirar hacia el propio funcionamiento de la universidad y del mundo académico. Aquí nos encontramos con el viejo problema aún no resuelto de la “brecha” existente entre el sector académico y el sector empresarial. Problema reiteradamente analizado en múltiples encuentros entre ambos sectores, que muchas veces se quedan sólo en el enunciado del diagnóstico, que señala como siempre que la causa está en que la investigación realizada en las universidades poco contribuye en disminuir el “déficit tecnológico”.

Respecto de esta causa, coincido en parte con la opinión de Manuel Campo Vidal [2001], que señala que el crecimiento de este déficit tecnológico obedece a la endogamia universitaria, descrita y tratada en el estudio de Manuel Soler. Este estudio señala además “que la universidad española es líder en endogamia, es decir que cada departamento absorbe a los de su periferia, digamos que se casan entre ellos mismos, y nadie que no entre en estos grupos, nadie que no entre en la tribu, no puede terminar en este sitio”. Al respecto debo señalar que en Chile, también se asocia este síntoma a la universidades denominada tradicionales y me ha tocado estar en reuniones donde directi-

vos de CONICYT, le pasan la cuenta a los directivos académicos por fondos asignados para proyectos I+D, con los que no se ha producido la innovación tecnológica deseada.

Esta reflexión orientada hacia la búsqueda de una forma de convergencia entre el sector académico y el de las nuevas TIC, me lleva finalmente a coincidir plenamente con la posición que adopta Manuel Campo Vidal citando el estudio de Soler, buscando la forma que debe disminuir el déficit tecnológico: “ Por lo tanto estamos en un camino en el que si no rompemos estas estructuras para que la universidad sea menos endogámica, tenga mayor producción científica y, en el paso siguiente hable con la empresa de manera más eficaz, estaremos abocados a este crecimiento constante del déficit tecnológico”.

Este camino hacia la búsqueda de una forma, nos conduce entonces a la necesidad imperiosa de incorporar en el mundo académico las acciones de innovación que facilitan las TIC. La ausencia de innovación puede suponer costos muy importantes para un país. Puede ser su condenación al subdesarrollo permanente. Para que se desarrolle el potencial de la nueva economía se van a requerir cambios tecnológicos y organizativos a todos los niveles.

CONCLUSIÓN FINAL DE LA REFLEXIÓN

Pareciera finalmente que la característica fundamental de la forma de convergencia entre el sector académico y el de las TIC, pasa inicialmente por producir un efectivo acercamiento con el sector empresarial, en especial con el de las TIC.

Opino que esta tarea no es fácil y baso esta opinión en la experiencia de tres años con que observo el acercamiento aún infructuoso entre el ámbito académico y el ámbito empresarial en la V Región de Chile.

Esta forma de convergencia ha sido enunciada en múltiples encuentros entre ambos sectores. En nuestra propia universidad, esta forma ha sido incluso enunciada e incorporada en su misión. El camino de este acercamiento ha sido acogido y no nos cabe duda, que no obstante lo mucho que nos cuesta poder realizarlo, especialmente por los cambios que deben acontecer al interior de la universidad y del mundo académico, es absolutamente necesario para nuestro éxito.

Con esta misión nos hemos involucrado en la expresión que el gobierno

de Chile está proyectando realizar en la V Región de Valparaíso, a través de la gestación y establecimiento de un Polo Tecnológico, en el cual concurren y “convergen” en la gestación e incubación de nuevas empresas: el sector empresarial (especialmente el sector de las TIC), las universidades regionales (tanto tradicionales como privadas) y lógicamente el gobierno regional.

También como universidad nos hemos involucrado en la creación a nivel regional de un Centro Internacional de Infocomunicación, donde también se pretende hacer “converger” los sectores señalados, esta vez para lograr “innovación tecnológica” basada en investigación aplicada usando las TIC.

La tarea regional y que actualmente es de índole nacional por decisión del Gobierno de Chile, demora como señalaba ya más de tres años y en mi opinión, la mayor complicación encontrada ha sido la de lograr realizar un apropiado “Desarrollo Enlazando Sistemas”. Lo que en una empresa se puede lograr aceleradamente, estableciendo DES en forma efectiva por la disposición de sus dueños y por el convencimiento de sus integrantes y colaboradores, no me cabe duda que cuesta enormemente realizar en sistemas más complejos como son el académico y el de gobierno.

Finalizando esta reflexión, debo señalar que estoy convencido de que existiendo más aplicación de DES en la forma de realizar nuestras actividades de innovación, especialmente en el mundo académico, lograremos ser más exitosos como personas, como países, como comunidades. Podremos así introducir y utilizar en forma cada vez más efectiva las nuevas TIC, optimizar los procesos tecnológicos y sociales, lograr el progreso, no sólo económico, sino que también en todos los ámbitos de acción del ser humano.

NOTAS (Endnotes)

- 1 *DES: Desarrollo Enlazando Sistemas*
- 2 Brunner, J. (2003). *Educación e Internet ¿La Próxima Revolución?; Breviarios Fondo de Cultura Económica Chile S.A., Paseo Bulnes 152, Santiago, Chile, Primera Edición, Chile.*
- 3 Campo Vidal, M. (2001) *Hacia la Sociedad de la Información, UOC, Conferencia de inauguración del curso 2001-2002 (Madrid, 6 de Octubre del 2001)*

Hacia un Desarrollo Organizacional y Humano

Un hombre de negocios habitaba el cuarto planeta. Tan ocupado estaba que no levantó su mirada ni aún ante la llegada del principito...

-Tres y dos son cinco. Cinco y siete, doce. Doce y tres, quince. Buenos días. Quince y siete, veintidós. Veintidós y seis, veintiocho. No tengo tiempo para volver a encenderlo. Veintiséis y cinco, treinta y uno. Uf! Da un total de quinientos un millones seiscientos veintidós mil setecientos treinta y uno.

-Quinientos millones de qué?-inquirió nuevamente el principito, que jamás olvidaba una pregunta una vez formulada.

El señor de negocios levantó la cabeza:

-Hace cincuenta y cuatro años que vivo en este planeta, y sólo tres veces me han molestado. Hace veintidós años fue la primera, cuando un abejorro cayó Dios sabe de dónde. Fue tan estrepitoso el ruido que produjo al caer, que cometí cuatro errores en una suma. Hace once años fue la segunda a causa de un ataque de reumatismo. Debo hacer ejercicios, pero no tengo tiempo para moverme. Soy serio. La tercera vez... Hela aquí! Decía, quinientos un millones...

-Millones de qué?

El hombre de negocios había comprendido que no había ya esperanza de tranquilidad alguna.

-Millones de esas cositas que se ven a veces en el cielo.

-Ah! Estrellas!

-Eso es. Estrellas.

-Pero puedes decirme que haces con quinientos millones de estrellas?

-Quinientos un millones seiscientos veintidós mil setecientos treinta y uno. Yo soy serio y preciso.

-Dime, qué haces con esas estrellas.

-Cómo qué hago? Nada, las poseo. Las administro. Las cuento y recuento-contestó el hombre de negocios. Es bastantes difícil, pero como dije, soy un hombre serio!

El principito aún no se daba por satisfecho.

-Yo, si poseo un pañuelo, puedo abrigo con él mi cuello y llevarlo conmigo a donde vaya. Si poseo una flor, puedo cortarla y llevármela. En cambio tú, no puedes cortar las estrellas!

-No, pero puedo depositarlas en el banco.

-Y eso qué quiere decir?

-Escribo en un papelito la cantidad de estrellas que poseo, cierro el papelito y lo pongo bajo llave en un cajón.

Es divertido y bastante poético, pero... no es serio-pensó el principito, que sobre cosas serias tenía un concepto bien distinto del de las personas grandes.

-Yo-dirigiéndose al señor- poseo una flor a la que riego todos los días. Tres volcanes que deshollino todas las semanas, aunque uno de los tres está extinguido. Nunca se sabe. Tanto para mis volcanes como para mi flor, es útil que yo los posea. En cambio tú... no eres útil a las estrellas.

(Antoine de Saint- Exupéry, "El Principito")

Aprendizaje Organizacional como estrategia para el desarrollo

María Paz Vera O., Memorista Psicología UVM

Docente: Loreto Marchant R.

INTRODUCCIÓN

Durante los últimos años numerosos autores abundan en considerar al conocimiento como el recurso más importante que posee una organización para conseguir y mantener una ventaja competitiva (Drucker, 1993). Se entiende aquí conocimiento como un fenómeno creado y acumulado a través de un proceso denominado aprendizaje organizacional (Pawlowsky 2001). El aprendizaje organizacional ocurre cuando “los individuos de la organización experimentan una situación problemática y se preguntan por el comportamiento de la organización”; por otra parte, “el aprendizaje, para que pueda ser considerado organizacional, debe ser incorporado (...) mediante artefactos epistemológicos (mapas, memorias y programas) que se encuentren en el ambiente de la organización” (Argyris & Schön, 1996)

Piaget (1971), señala que el conocimiento se refiere más a un proceso que un estado. Todo conocimiento es siempre un devenir que consiste en pasar de un conocimiento menor a un estado más completo y eficaz. El proceso de conocimiento no tiene lugar al azar, sino que constituye desarrollo dialéctico en el cual la maduración, la experiencia física, la interacción social y el equilibrio cognitivo juegan un rol fundamental (Ahumada, 2001).

Para que exista aprendizaje organizacional deben confluir varios factores, relacionados especialmente al ambiente de trabajo que se genere entre las personas, a la cultura de la organización, y a la relación que establecen con el entorno.

CONTEXTO

La época actual se caracteriza por un aumento de la complejidad: la globalización sacude las antiguas reglas económicas y la revolución de las tecnologías de la información y de las telecomunicaciones acelera el ritmo de los cambios e impone nuevos condicionantes. Los mercados cambian, domina la incertidumbre, los competidores se multiplican, los productos y servicios se vuelven obsoletos rápidamente y las empresas exitosas se caracterizan por la habilidad de crear nuevos conocimientos e incorporarlos en sus nuevos productos o servicios. Para muchas organizaciones la posesión de información estratégica a escala global es un componente clave a la hora de mantener ventajas frente a su competencia.

En esta nueva economía el recurso por excelencia ya no son los factores económicos tradicionales: tierra, trabajo, y capital sino el conocimiento, un activo que, a pesar de no figurar en la contabilidad, contribuye de forma notable a los resultados. Las empresas redescubren que su principal activo son los conocimientos de sus empleados.

Las empresas de éxito serán aquellas capaces de crear nuevos conocimientos, diseminarlos por toda la organización y materializarlos rápidamente en nuevas tecnologías y productos. Desde esta perspectiva, la organización participa activamente del mundo en el cuál le toca vivir (Nonaka, 1992, en L. Ahumada “Teoría y cambio en las organizaciones”, 2001).

Los cambios inminentes en los valores culturales, la globalización de los mercados y la creciente competencia entre las empresas hacen del aprendizaje organizacional un tema de creciente interés dentro de la teoría y práctica de las organizaciones.

APORTES TEÓRICOS

El estudio del aprendizaje organizacional tiene ya una larga tradición; sin embargo, su aparición como concepto es relativamente reciente. La idea de las organizaciones como sistemas de aprendizaje puede ser recogida a comienzos de siglo en el trabajo de Frederick Taylor con su “teoría de la administración científica”. En efecto, el objetivo de esta teoría era el análisis científico de los procesos y de los puestos de trabajo de tal forma que dichos “conocimientos” revirtieran en una mayor eficacia organizacional.

Por otro lado, los estudios de Max Weber acerca de la organización burocrática, orientados a profesionalizar el trabajo con el fin de prestar una atención homogénea, justa y eficaz, pueden ser conceptualizados como intentos de comprender mejor la forma que tiene una organización de aprender.

Durante los años 30 y 40 los experimentos Elton Mayo en la planta de Hawthorne de la Western Electric, en donde se señaló la importancia de las relaciones humanas y la relevancia de los factores tecnológicos a la hora de comprender adecuadamente el comportamiento del individuo en la organización, pueden también ser conceptualizados como antecedentes previos al estudio del aprendizaje organizacional.

En los años 50 las investigaciones sociotécnicas del Instituto Tavistock, en donde se desarrolló la idea de que los sistemas de producción requieren de una organización tecnológica (equipos y procesos) y de una organización social que contemple las personas que realizan el trabajo, hacen de esta escuela otro antecedente importante en nuestro objetivo de estudio.

Durante estas fechas se comienza a prestar atención a las “curvas de aprendizaje a nivel organizacional” (Alchian, 1963; Wright 1936; cit. en Ahumada 2001), es decir, se toma conciencia que el tiempo invertido y la cantidad de errores cometidos decrece a medida que se adquiere pericia y experiencia en el trabajo que se desempeña o en el producto que se fabrica. Algo similar ocurre con las investigaciones sobre desempeño y memoria realizadas en aprendizaje a nivel individual (Ebbinghaus, 1885; Thorndike, 1898; Thrustone, 1919, cit. en Ahumada, 2001)

Sin embargo, no será hasta la década del 60, posiblemente con la aparición de los libros “Organizations” de March y Simon (1958) y “Behavioral theory of the firm” de Cyert y March (1963) y con la publicación del artículo “Organizational Learning: Observation toward a theory” de Cangelosi y Dill (1965), cuando el aprendizaje organizacional comienza a ser tratado como concepto independiente por la literatura especializada.

El análisis de las organizaciones realizado por estos autores se centra en los procesos decisorios, que estarían determinados por el marco cognoscitivo de quienes las toman. La pregunta clave que surge entonces y que marcará gran parte del desarrollo futuro del tema del aprendizaje organizacional es cómo se generan estos marcos cognoscitivos y, por consiguiente, cómo se da el proceso de toma de decisiones encaminado a lograr una mejor adaptación de la organización.

Durante la década de 1990 con la publicación del libro de Peter Senge “La quinta disciplina: el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje” y la edición en 1991 de un número monográfico de la revista “Organizations Science” dedicado al tema del aprendizaje organizacional, se consolida definitivamente el estudio y la aplicación del aprendizaje organizacional tanto a nivel de la consultoría y práctica profesional como en el ámbito académico y de investigación.

A partir de la década de los 70 y en especial durante la década de los 80 se produce un creciente interés en el estudio del aprendizaje organizacional. Durante este periodo, según Shrivastava (1983), se desarrollan diferentes perspectivas teóricas, las cuales se pueden resumir en la conceptualización del aprendizaje organizacional como:

- a. Un proceso de adaptación
- b. Un conjunto de significados compartidos
- c. La relación entre proceso y resultados
- d. El resultado de la experiencia institucional.

Para la perspectiva teórica que considera el aprendizaje organizacional como un proceso de adaptación (Cyert y March, 1963), las organizaciones desarrollan un comportamiento de adaptación a los requerimientos del entorno y del interior mismo de la organización, permitiendo así la supervivencia y el desarrollo de la misma. Las organizaciones eficaces serán aquellas que cuenten con la capacidad de predecir los cambios en el entorno y desarrollar las estructuras adecuadas que permitan implementar las estrategias para hacer frente a dichos cambios.

En la perspectiva que considera el aprendizaje organizacional como un conjunto de significados compartidos (Argyris y Schon, 1978; Weick, 1979) el aprendizaje organizacional consistiría en la construcción y modificación de las creencias y suposiciones que llevan a los miembros de la organización a ver y compartir la realidad organizacional y a establecer las relaciones causales que se derivan de ella.

Una tercera conceptualización del aprendizaje organizacional es aquella que lo define como: “un proceso dentro de la organización mediante el cuál se desarrolla un conocimiento sobre la relación entre las acciones realizadas, los resultados obtenidos y los efectos que estos tienen en el entorno” (Duncan y Weiss, 1978, 84, cit. Ahumada, 2001) Este conocimiento es distribuido a

través de la organización, comunicado entre sus miembros, validado e integrado en los procedimientos de trabajo.

Finalmente, la conceptualización del aprendizaje como resultado de la experiencia institucional (Alchian, 1963; Wright, 1936; cit. Ahumada, 2001) parte de la constatación de que las horas de trabajo directo requeridas para completar cualquier tarea productiva decrecen sustancialmente a medida que aumenta el número de horas en que el trabajo ha sido realizado. Esto es lo que se conoce como los estudios de las curvas de aprendizaje

Independiente de cómo vamos a entender el proceso de aprendizaje organizacional, debemos tener claro qué es el aprendizaje organizacional. Peter Senge señala, “las organizaciones inteligentes son posibles, porque en el fondo todos son aprendices. Y son posibles porque aprender no solo forma parte de nuestra naturaleza sino que amamos aprender. Cuando se experimenta una situación positiva de trabajo en equipo, de pertenecer a una gran institución sentida así colectivamente, hay que entender que ese equipo o esa institución no eran magníficos desde el principio, sino que aprendieron a generar resultados extraordinarios”. Además el mismo autor señala, que una organización que aprende, es aquella que expande continuamente su capacidad de construir futuro, es la integración de talentos y funciones, en una totalidad productiva (Senge, 1992).

Marquardt (1996) plantea, “una organización que aprende, es aquella que aprende colectivamente y se transforma continuamente para recoger, gestionar y utilizar mejor el conocimiento, para el éxito de la empresa”. Aramburu (2000) señala, “el aprendizaje de la organización está asociado, tanto al cambio del comportamiento organizativo, como a la creación de una base de conocimiento que lo soporte”.

Nonaka define aprendizaje organizacional como el proceso mediante el cuál organizadamente se amplifica el conocimiento creado por los individuos y se cristaliza como parte del sistema de conocimiento de la organización (Nonaka 1996).

Las organizaciones que aprenden se definen como aquellas que facilitan el aprendizaje de todos sus miembros, que se transforman continuamente para satisfacer las exigencias del medio. La clave es entender el aprendizaje como inseparable del trabajo cotidiano donde se abren espacios para abordar los problemas, aclarar diferencias, crear sentido de pertenencia y apropiación de metas y objetivos institucionales.

El aprendizaje organizacional es fundamentalmente una actividad social donde el conocimiento y las habilidades se ponen en práctica, se critican y son integradas como oportunidades para optimizar el aprendizaje y efectividad en el ámbito laboral. Supone un aporte activo de las personas que inician procesos a través del cual exploran, descubren nuevos conocimientos a partir del quehacer cotidiano en la búsqueda de respuestas y soluciones a problemas definidos en conjunto.

Los grupos se organizan y construyen una historia común desde las dinámicas interpersonales, mecanismos de comunicación, formas de resolver problemas, compromiso grupal y modalidades para abordar los problemas identificados, visión de futuro y planificación conjunta. Implica canalizar las acciones individuales, grupales e institucionales en ambientes de trabajos flexibles, adaptables y exitosos, mejorando la calidad de vida de las personas y comunidades. El aprendizaje individual se orienta a desterrar una actitud de aproximación a las cosas y a la vida, abrirse a la diversificación y a nuevas experiencia de conocimiento. Hoy las personas deben desarrollar la capacidad, no de llenarse de contenidos que cambian y pueden quedar obsoletos, sino de aprender a usar procesos que pueden modificar su acercamiento a las cosas, a superar ciertos hábitos, a olvidar información inútil y estar abiertos a nuevos conocimientos.

De acuerdo con Simon (1991), todo el conocimiento es inicialmente creado o adquirido por individuos. El aprendizaje individual es prerequisite para el aprendizaje organizacional. Tras el aprendizaje individual, el conocimiento se transmite a otros individuos muy “ceranos”, quienes comparten esquemas similares de interpretación o como Brow y Duguid (1991) señalan, como una comunidad de prácticas. El contexto social de la transferencia de conocimiento entre individuos es una parte del proceso de aprendizaje organizacional.

Según Argyris y Schon (1978), los individuos constituyen un elemento indispensable aunque no suficiente para que el aprendizaje organizacional se realice. Así pues, el aprendizaje organizacional no es puramente la suma de los aprendizajes individuales sino que es un fenómeno de nivel diferente. De hecho, puede producirse un aprendizaje individual sin necesariamente integrarse a nivel organizacional.

Así como existen distintos tipos de conocimiento, el cual puede clasificarse como individual y organizacional, también existe una clasificación que distingue entre conocimiento tácito y explícito; el conocimiento explícito puede ser

transferido de un individuo a otro usando algún tipo de sistema de comunicación formal (documentos escritos, memorias, etc.) es decir, el conocimiento explícito puede ser articulable o codificable. Por otro lado, el conocimiento tácito es generalmente visto como conocimiento poco codificado que no puede ser formalmente comunicado (Polanyi, 1966, Nonaka y Takeuchi, 1995). El conocimiento tácito está profundamente arraigado en nuestra experiencia y nuestros “modelos mentales”. Cuando se habla del concepto de conocimiento organizacional es importante aclarar la diferencia entre aprendizaje individual, grupal y organizacional. La mayoría del conocimiento explícito puede ser fácilmente traspasado de un individuo a otro, pero la mayoría del conocimiento tácito podría requerir métodos informales y complicados tales como el uso de historias y metáforas (Brown y Duguid, 1991). El conocimiento colectivo de un grupo es mucho más que la suma de los conocimientos individuales. Existe sinergia entre individuos cuando el conocimiento es integrado e interpretado por otro.

Por otro lado, Mc Gill, Slocum y Lei (1992) hablan de aprendizaje adaptativo y generativo; el aprendizaje adaptativo hace referencia a cambios, para facilitar el ajuste de la organización al entorno, tomando como base las premisas existentes, que permita continuar con el normal funcionamiento de la entidad. El aprendizaje generativo tiene relación con la transformación del entorno mediante cambios radicales de estructuras, estrategias y sistemas organizacionales, mientras que el aprendizaje adaptativo busca la acomodación al entorno el generativo busca transformar el entorno. En uno u otro caso, la organización aprende en su interacción con el entorno, la diferencia radicaré principalmente en que el aprendizaje adaptativo tiene relación con el cambio organizacional y el aprendizaje generativo tiene relación con las iniciativas de desarrollo organizacional.

Drew propone siete actividades básicas para administrar el conocimiento y para lograr el auto-conocimiento organizacional que se requiere para llevar adelante un proceso benéfico:

1. Generar conocimiento a partir de las operaciones internas o de los grupos de investigación y desarrollo.
2. Lograr el acceso a fuentes de información internas y externas.
3. Transferir conocimiento antes de que sea usado formalmente, a través de la capacitación o informalmente en los procesos de socialización del trabajo.

4. Representar el conocimiento en reportes, gráficas y presentaciones, etc.
5. Imbuirse en el conocimiento de procesos, sistemas y controles.
6. Probar la validez del conocimiento actual.
7. Facilitar todos estos procesos distintos de generación de conocimiento a través del establecimiento de una cultura que valore y comparta el uso del conocimiento

El aprendizaje debe ser concebido como una comunidad de personas que contruyen en conjunto conocimientos sobre la base de cuatro axiomas centrales.

1. Se estimula el sentido de la responsabilidad compartida, confianza, creatividad, flexibilidad, compromiso y sentido de pertenencia.
2. Se definen objetivos, se identifican oportunidades y problemas. Una organización orientada al aprendizaje se caracteriza por los esfuerzos de utilizar en forma efectiva el conocimiento y capacidades institucionales para aprender de otros y desarrollar nuevas oportunidades.
3. Se orienta y contribuye a la integración de actividades y visiones, contribuyendo a acoger la diversidad propia de la organización, pero a su vez valorando y reconociendo la experiencia, autoridad, capacidad y expertise de cada uno.
4. Se estimula el aprendizaje colaborativo, es decir, el aprendizaje de habilidades de razonamiento que permite que las personas compensan, analicen, evalúen, sinteticen y apliquen la información que manejan

La práctica de aprendizaje organizacional desarrolla actividades tangibles: nuevas ideas, innovaciones de programación, nuevos métodos de dirección y herramientas para cambiar la manera como la gente realiza su trabajo. Se parte del supuesto que cuando se les da la oportunidad de tomar parte de estas nuevas actividades, los individuos desarrollan una capacidad perdurable de cambio. El proceso recompensará a la organización con niveles más altos de diversidad, compromiso innovación y talento. Las organizaciones inteligentes permiten que la gente expanda continuamente su aptitud para crear los resultados que desea, cultiva nuevos y expansivos patrones de pensamiento y donde las personas continuamente “aprenden a aprender” en conjunto.

CONCLUSIONES

Hoy es posible aprender dentro de la empresa, si existe la cultura de compartir, es decir, si el ambiente promueve el intercambio de información y conocimiento.

Desafortunadamente, aunque para unos compartir es una oportunidad de desarrollo, para otros es un riesgo asociado con la pérdida de poder (Castañeda, 2002).

Para convertir el conocimiento personal en organizacional, como lo plantea Nonaka y Takeuchi (1999), es necesario que exista un ambiente que facilite el dialogo, la discusión, la observación, la imitación, la práctica y la experimentación.

Dentro de este marco conceptual, se pueden apreciar claramente la posible utilización de métodos actuales como la gestión por competencias, el benchmarking, los sistemas de retroalimentación centrados en el mejoramiento, que pueden facilitar y promover el aprendizaje organizacional.

La crisis actual es una oportunidad para promover ambientes de aprendizaje, que a la luz de una misión corporativa motive a las personas a compartir conocimiento, observar e imitar buenas prácticas, recibir y dar retroalimentación, de tal forma que el aprendizajes individuales se conviertan en aprendizajes colectivos.

Para promover el aprendizaje organizacional es necesario fomentar ambientes en donde el diálogo sea herramienta para la creación de conocimiento, que agregue valor a las organizaciones.

Las organizaciones tienen la facultad de aprender a través de los individuos que la conforman; por lo tanto, la formación y el desarrollo de las personas son un elemento fundamental en el andamiaje del aprendizaje organizacional.

Sin excepción los procesos de aprendizaje organizacional se han dado como movimientos defensivos ante cambios al interior de las organizaciones, motivados por variaciones de su entorno. Argyris y Schon sostienen que básicamente las organizaciones que desarrollan el aprendizaje organizacional inician con simples procesos anti-rutinarios, que no cuestionan la estructura de la organización, sus interrelaciones con el entorno, sus valores o sus procesos de toma de decisiones. Luego se adentra en un segundo nivel en el que se busca la reestructuración organizacional, siempre partiendo desde el aprendizaje individual, y que cuestiona la racionalidad detrás de las acciones.

El AO genera, primeramente, la posibilidad de pensar un nuevo diseño de la organización, ya que permite integrar los factores individuales, organizacionales y ambientales. Lo anterior requiere no sólo de cambios en la estructura, sino de cambios en la mentalidad. El modelo japonés es un ejemplo del éxito que genera la creación de conocimiento reflejado en nuevos productos, ideas y diseños. Drucker dice que las empresas que no se sometan a ejercicios profundos y serios de destrucción creativa no podrán ser lo suficientemente flexibles como para adaptarse a los nuevos mercados y a los nuevos clientes. Lo que realmente busca el proceso de AO es encontrar el equilibrio, la brillantez y el talento individual, la innovación y el trabajo en grupo, para llegar a la integración entre las diferentes funciones logrando la totalidad productiva.

BIBLIOGRAFÍA

- Aramburu, N (2000) *"Un estudio del aprendizaje organizativo desde la perspectiva del cambio"*, Universidad de Deusto.
- Castañeda, D (2002) *"Variables de capital humano asociadas a la gestión del conocimiento: el papel de la percepción, Asociación internacional para la gestión del conocimiento, artículos Marzo.*
- L. Ahumada F (2001) *"Teoría y cambio en las organizaciones"*, Editorial de Valparaíso.
- Marquardt, M.(1996) *"Building the learning organizations"*. Mc Graw Hill.
- Nonaka, I; Takeuchi, H;(1999) *"La organización creadora de conocimiento"*, Oxford University Press.
- Senge, P.(1992). *"La quinta disciplina"*, Granica.

Clima Organizacional como Herramienta de Gestión

Joselyn Arancibia M., Memorista Psicología UVM
Docente: Loreto Marchant R.

¿LOS “QUÉ” Y “PARA QUÉ”? DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

El clima organizacional es la percepción que los miembros de una organización tienen de las características más inmediatas que les son significativas, que la describen y diferencian de otras organizaciones. Estas percepciones influyen en el comportamiento organizacional (Rodríguez, A, 1999; Rodríguez, D. 1998; Schneider, 1975).

El clima es una variable que media entre la estructura, procesos, metas y objetivos de la empresa, por un lado y las personas, sus actitudes, comportamiento y desempeño en el trabajo, por otro. Se construye a partir de factores extra-organización (macroeconómicos, sociales, del sector industrial, otros) e intra-organización (estructurales, comerciales, individuales y psicosociales). Su poderoso influjo sobre la motivación, el compromiso, la creatividad y el desempeño de las personas y los equipos de trabajo, lo convierten en una herramienta estratégica fundamental para la gestión del recurso humano y el desarrollo organizacional en la empresa contemporánea.

El clima organizacional constituye uno de los factores determinantes de los procesos organizativos, de gestión, cambio e innovación. Adquiere relevancia por su repercusión inmediata, tanto en los procesos como en los resultados, lo cual incide directamente en la calidad del propio sistema y su desarrollo.

Los cambios y las innovaciones en gestión son percibidos de un modo particular por las personas en la organización; ellos se verán afectados y a su vez afectando al clima contingente al proceso de cambio. Un buen clima favorece la actitud de la gente para enfrentar situaciones de incertidumbre, minimi-

zándose las implicancias negativas, propias del proceso de cambio, sobre la eficiencia organizacional.

Las organizaciones debieran trabajar en favorecer el desarrollo de un clima organizacional adecuado al trabajo cotidiano y las metas estratégicas, aprovechando la oportunidad de utilizar una variable no económica para impactar sobre los resultados de la empresa o institución (Marchant, 2005).

IMPACTO EN LA ORGANIZACIÓN

Según Marchant (2005), mientras más satisfactoria sea la percepción que las personas tienen del clima laboral en su empresa, mayor será el porcentaje de comportamientos funcionales que ellos manifiesten hacia la organización. Y mientras menos satisfactorio sea el clima, el porcentaje de comportamientos funcionales hacia la empresa es menor. Los esfuerzos que haga la empresa por mejorar ciertos atributos del clima organizacional deben retroalimentarse con la percepción que de ellos tienen las personas. Estas mejoras, mientras sean percibidas como tales, serían el antecedente para que los funcionarios aumenten la proporción de su comportamiento laboral en dirección con los objetivos organizacionales.

Según Gonçalves (2000) el conocimiento del Clima Organizacional proporciona retroinformación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen. La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el Clima Organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional entre otros. Estudios sistemáticos del clima permiten efectuar intervenciones certeras tanto a nivel de diseño o rediseño de estructuras organizacionales, planificación estratégica, cambios en el entorno organizacional interno, gestión de programas motivacionales, gestión de desempeño, mejora de sistemas de comunicación interna y externa, mejora de procesos productivos, mejora en los sistemas de retribuciones, entre otros.

Por último, si el estado del ambiente laboral es experimentado por los trabajadores y se correlaciona con su comportamiento (Marchant, 2003), ¿Cómo

no esperar que se haga evidente en la imagen que la empresa proyecta al exterior?. De resultar cierta esta relación clima-imagen corporativa, la gestión del clima como herramienta estratégica podría no sólo impactar el comportamiento y eficiencia de la organización en sus procesos productivos, sino también en su buena relación con los stakeholders, interacción siempre mediada por la reputación de la organización.

UNA APROXIMACIÓN AL CLIMA EN EMPRESAS PRODUCTIVAS NACIONALES

Para poder sostenerse exitosamente en el mercado, alcanzando los estándares de calidad que les exigen los nuevos tiempos, la empresa necesita desarrollar líneas de acción que orienten el comportamiento de las personas en coherencia con los objetivos institucionales (Marchant, 2005). El clima organizacional es un aspecto determinante para la productividad de las organizaciones. Tan importante como las ventas y la planificación, el clima organizacional afecta la buena marcha de las actividades y el bienestar del personal a todos los niveles.

Estudios realizados a diez empresas de la quinta región (Marchant, 2002) presentan la realidad de las empresas productivas y de qué manera el clima organizacional está influyendo en ellas. Se realizó diagnóstico del clima, evaluándose las siguientes dimensiones: a) Satisfacción extra económica: reconocimiento, estilo de supervisión y trato hacia los funcionarios, motivación a los funcionarios; b) Ambiente físico laboral: espacio y entorno físico; c) Comunicación organizacional: coordinación funcional de las unidades; d) Estructura: dotación de personal, delimitación de funciones, reestructuración de los procesos administrativos, misión; e) Situación económica contractual: remuneración, equidad, sistema contractual; f) oportunidad de utilizar y desarrollar las aptitudes: perfeccionamiento y capacitación pertinentes a la renovación tecnológica; g) Integración social en la organización: instancias de convivencia y comunicación, preocupación por la salud laboral y problemas social – laboral del personal. Este análisis se realizó a través del cuestionario CCO (Marchant y Prieto, 2000-2005) y de él se puede concluir que: de un 100% de las empresas analizadas sólo el 40% de ellas presentan un perfil de clima organizacional satisfactorio, el 10% presenta un perfil heterogéneo y un 50% de la muestra total presenta un perfil de clima insatisfactorio.

La prevalencia de insatisfacción por factores de clima evaluados permitió

concluir que: en la empresa regional factores como el espacio físico, el entorno y la infraestructura con que cuentan las personas en su lugar de trabajo, así como las remuneraciones que perciben por sus servicios, resultan elementos de importante influencia en su quehacer laboral.

Herzberg (cit. Robbins, 2004) incluyó a estos elementos dentro de lo que denominó factores higiénicos o primarios y los caracterizó porque su ausencia causaba desmotivación, pero su presencia no motivaba a las personas. Tal vez esto se cumpla en países donde el desarrollo de la industria permita que todos los empleados trabajen en condiciones de espacio e infraestructura óptimas y estén habituados a ellas. Los resultados del citado estudio evidenciaron que mientras mejor era la percepción de los miembros de la empresa respecto de condiciones ambientales físicas del trabajo, tales como estructura, distribución y acondicionamiento de los espacios físicos del trabajo, mejor era también su desempeño laboral (Marchant, 2005).

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

En un tercer nivel de importancia aparece la dimensión “Estilo de supervisión”. Para los funcionarios es importante y necesaria una jefatura que brinde una supervisión flexible, respetuosa, apoyadora, que oriente técnicamente y de confianza, que demuestre interés por sus funcionarios, por conocer a las personas a su cargo, sus aspiraciones, sus necesidades, sus inquietudes y sus problemas. La supervisión se relaciona tanto con los aspectos técnicos del trabajo como también con aquellos vinculados al trabajo en equipos y al trabajo creativo

En un cuarto nivel de importancia aparece la dimensión “Instancias de convivencia y comunicación”. Este resultado pone de manifiesto lo importante que es para las personas el que la empresa propicie un adecuado nivel de convivencia y comunicación entre el personal y que apoye o facilite las iniciativas orientadas a desarrollarlas. Cuando estas condiciones están dadas,

los funcionarios intercambian correctamente información y opiniones, aportan acciones para fortalecer al equipo de trabajo, están abiertos a escuchar otras opiniones y aportan con sus ideas para solucionar problemas en el trabajo.

En un quinto nivel de importancia aparece la dimensión “Motivación a los funcionarios”. Lo anterior implica que dependiendo del grado en que el personal considera su trabajo como una fuente de realización personal y perciben que la organización brinda oportunidades para el crecimiento personal en el marco laboral.

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

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

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

Las dos restantes (“Espacio y entorno físico” y “Remuneración”) son dimensiones con implicancia psicológica, pero cuya gestión y probabilidades de modificación encuentran sustento en factores económicos que, muchas de las veces, se encuentran fuera del alcance inmediato de la empresa. Por este motivo y sin intención de restarles la importancia que merecen, se sugiere optar por las variables cuyo control y planificación estratégica parecen depender más de una intervención psicológica, lo que implicaría un menor costo y riesgos también menores para la de la empresa. (Marchant, 2005).

APROXIMACIÓN A LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS: EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN HOSPITALES.

En el presente año se realizó un análisis de casos de clima organizacional en hospitales de la cuarta y quinta región, aplicándose el CCO a un total de 280 personas y triangulando esta información cuantitativa con el resultado

de entrevistas a informantes clave y grupos focales. La finalidad de los estudios era diagnosticar fortalezas y debilidades del clima, así como detectar las dimensiones con mayor probabilidad de impactar el comportamiento organizacional (Arancibia, 2006; Marchant, 2006, sin publicar). De lo observado se extraen las siguientes conclusiones:

Una de las variables peor evaluadas fue el “espacio, entorno físico e infraestructura”, observándose insatisfacción generalizada con las condiciones físicas y ambientales del trabajo. Cuando los espacios de trabajo no son suficientemente amplios ni están apropiadamente acondicionados para su funcionalidad no se dan las condiciones ambientales para trabajar adecuadamente y el desempeño laboral se verá perjudicado. Mientras mejores sean las condiciones de espacios físicos de trabajo mejor será la percepción y desempeño de las labores de los trabajadores.

La “coordinación funcional de las unidades y la comunicación” resultaron así mismo mal evaluadas. Las personas afirmaron que la comunicación organizacional era poco clara, imprecisa, poco oportuna y los canales de comunicación, inefectivos. Todo lo anterior dificultaba el desempeño eficiente del trabajo.

La apreciación de la “dotación de personal” y la “delimitación de funciones” fue también negativa. Las personas opinan que la actual dotación de personal, sea en cantidad, cualidad o distribución por unidades y funciones, es inadecuada. La mala distribución del personal genera recarga de trabajo para algunos, lo que les impide desarrollarse técnica o profesionalmente en las tareas asignadas originalmente, con la consecuente insatisfacción que deriva de lo expuesto. Además, cuando las funciones y responsabilidades de cada uno al interior de la organización no están convenientemente asignadas, las condiciones de trabajo no son suficientemente claras, específicas y delimitadas. Para llevar a cabo un buen desempeño es necesario el conocer las responsabilidades y labores, si estas no están o no se conocen, es difícil desempeñar bien una tarea. Es de suponer que todo lo anterior repercutirá negativamente en la calidad del servicio prestado.

Se detectó también insatisfacción acerca del “perfeccionamiento y capacitación pertinente a la renovación tecnológica”. Si bien los profesionales sienten que son suficientemente capaces de enfrentar los desafíos de la modernización, no atribuyen estas capacidades a facilidades dadas por la institución para perfeccionarse. Si en cambio la institución diera a los trabajadores la po-

sibilidad de capacitarse de manera pertinente a sus funciones y a los cambios a los que deben ajustarse en su trabajo, se fortalecería la relación entre el tipo y grado de perfeccionamiento del personal y la efectividad de su desempeño y se disminuiría la frecuencia de problemas administrativos y técnicos. Además, esto último beneficiaría un mayor compromiso de las personas con su trabajo y especialmente con la institución.

Por último, se observó insatisfacción con la dimensión “reconocimiento”. Las personas sienten que la organización está siempre pendiente de sancionar los errores que puedan aparecer. Sin embargo, cuando el trabajo se hace oportuna y correctamente, no existe acciones de reconocimiento ni retroalimentación. En consecuencia, basta con no cometer errores para trabajar tranquilo. Esforzarse por hacer las cosas de mejor manera no resulta importante, dado que nadie parece detectarlo. En climas como éste es poco probable que se promueva un desempeño de calidad.

El estudio evidencia una segunda e interesante línea de análisis; las organizaciones hospitalarias se definen como rígidas y burocráticas, con estructuras pesadas y verticales, con limitantes legales y centralistas en la gestión de los recursos financieros y humanos, y con una cultura muy poco sensible a las necesidades de las personas y a los cambios de entorno. Es muy probable que estos factores influyan negativamente en el clima organizacional. Investigaciones futuras darán cuenta de esta correlación entre estructura y clima.

Las demandas que impone la actual política de “autogestión hospitalaria” obligan a estas instituciones a preocuparse por mejorar el ambiente laboral. El clima de la organización se postula como una de las herramientas de gestión para este cambio proporcionando nuevas condiciones de trabajo e integrando a los funcionarios a la labor que se realiza. Fortaleciendo ambientes de trabajo adecuados se contribuye a la implementación de estas nuevas “formas de gestión hospitalaria”. Como consecuencia positiva y circular del proceso, las acciones que se implementen para hacer de los hospitales organizaciones más eficaces y eficientes, abren un camino a la mejora en la estructura, cultura y clima organizacional, facilitándose alcanzar las metas propuestas de autogestión y la visión de un hospital del mañana.

DISCUSIÓN

El ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato

que un jefe tiene con sus subordinados, la interacción de los compañeros de trabajo e incluso la relación con proveedores y clientes, van conformando el “Clima Organizacional”. Éste puede ser un potenciador o un obstáculo para el buen desempeño de la organización. Puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran, en suma, es la expresión personal de la “percepción” que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen, lo que incide directamente en el desempeño de la organización.

Un clima bien estructurado y con un perfil satisfactorio puede hacer de una organización una organización exitosa. Ésta será valorada por los trabajadores, que a la vez trabajarán con agrado, compromiso y satisfacción. Toda máquina funciona por sus engranajes, si estos están desgastados, es difícil que la máquina funcione. En las organizaciones, si su principal capital, que son las personas, no se sienten satisfechos con el ambiente que los acoge para sus labores diarias, es difícil que trabajen productiva, eficientemente y con calidad.

Es por ello necesario evaluar sistemáticamente el clima organizacional. Este diagnóstico permite conocer el estado de la empresa o institución, tal como la ven sus miembros. Si se pretende que la organización produzca bienes y servicios de calidad, es imprescindible que “la calidad empiece por casa”...

Las instituciones públicas deberán enfrentar los desafíos que se les imponen respetando la estabilidad, que no es sinónimo de inamovilidad. Es necesario que fortalezcan un ambiente organizacional propicio para el desarrollo de las personas; sistematizar incentivos motivadores que reconozcan el esfuerzo por aprender, por modificar hábitos y conductas, mejorar la calidad y el desempeño. Todo lo anterior es imprescindible para implementar y sostener una gestión clínica de calidad.

La característica diferencial de un hospital en el concierto de las organizaciones de servicios es la naturaleza de su quehacer. El trabajo para aliviar el sufrimiento, preservar la salud y la vida parece estar más vinculado que cualquier otro con la vocación, motivación y compromiso de quienes realizan esta labor.

La necesidad de profesionalizar la gestión hospitalaria se orienta a los cambios a los cuales se ven enfrentados los hospitales públicos hoy en día, siendo su principal finalidad los procesos de autogestión, los cuales suponen un nivel

de relativa descentralización de los gestores y clínicos en la toma de decisiones, un modelo de gestión ampliamente participativo. Hablar de autogestión supone un antecedente básico: descentralización aspira a una consecuencia deseable: participación. Una razón muy poderosa para adoptar formas de autogestión en las unidades de producción hospitalarias es el aumento de la motivación de las personas, desarrollo de espacios de mayor creatividad y libertad. La premisa base de la autogestión es la creencia de que las posibilidades creativas de las personas dependen del compromiso con los valores y de la motivación. Es clave el grado de trabajo efectivo en equipo que se da, el estilo de liderazgo y los niveles de comunicación y participación para generar un modelo sostenible de autogestión hospitalaria eficiente (Ministerio de salud, 2002). Todas las anteriores, variables estrechamente asociadas al clima de la organización.

Líneas futuras de investigación deberán identificar las diferencias de clima entre organizaciones públicas y privadas. Esto aportará información importante para que cada una aprenda de las experiencias, buenas prácticas y las fortalezas de la otra.

BIBLIOGRAFÍA

- Brunet L (1999). *"El Clima de Trabajo en las Organizaciones": Definiciones, diagnóstico y consecuencias*. México: Editorial Trillas.
- Chiavenato, I. (1996). *"Administración de Recursos humanos"*. Quinta edición Bogotá
- Chiavenato I (1989). *"Introducción a la Teoría General de la Administración"*. México. Mc. Graw – Hill Interamericana de México:S.A.
- Goncalves, A. (2000). *"Fundamentos del clima organizacional"*. Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC)
- Marchant, L. (2002). *Estudio descriptivo de la influencia del clima organizacional sobre las personas y su trabajo en empresas medianas de la V región. Tesis de magíster U. de Valparaíso, Chile.*
- Marchant, L. (2005) *"Actualizaciones para el desarrollo organizacional"* primer seminario Viña del Mar. Chile
- Marchant, L.; Prieto, A. (2005) *"Cuestionario CCO (Copyright 2005, N 149.282. Viña del Mar. Chile"*
- Ministerio de salud (2002): *"Hacia un modelo de gestión hospitalaria"*. Chile.
- Rodríguez, A. (1999). *"Introducción a la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones"*. Ed. Pirámide, Madrid, España.

- Rodríguez, D. (1998) *"Diagnóstico Organizacional"*. Ediciones Universidad Católica de Chile.
- Segredo, A.; Reyes, D. *"Clima organizacional en salud pública, consideraciones generales"* alina.segredo@infomed.sld.cu.
- Temes, J. L. (2004): *"El cambio Hospitalario hacia un nuevo paradigma"* Santiago de Chile
- Robbins, Stephen. 1996. *"Comportamiento Organizacional"*. Editorial Hall, México.
- Vignolo, J. C. (1998) *Revista del CLAD Reforma y Democracia*
- *"Nuevos paradigmas en Management: Una aproximación desde la experiencia de modernización de los sistemas públicos de salud en Chile."*

Gestión de Espacios Inteligentes: Fortaleciendo la Interacción Humana Organizacional

Aldo Cea R.

Doctor en automatización e informática Universidad Henry Poincaré

Ingeniero Civil Industrial

Académico Universidad de Viña del Mar

RESUMEN

En un futuro cercano el ambiente industrial, logístico y de consumo masivo estará inundado de tecnologías de la información y comunicación. Estas estarán presentes de manera transparente en todo momento y en todo lugar (anytime / everywhere) para que los actores de los dominios de interacción humana puedan realizar transacciones electrónicas. En este escenario, la generación de servicios electrónicos personalizados y contextualizados que puedan ser solicitados u ofrecidos en cualquier momento, en cualquier lugar, por algún tipo de usuario, será un elemento clave en la manera de generar y mantener negocios futuros. En este paradigma, la inteligencia ambiental, o Know How particular de cada dominio de interacción, estará distribuida en el ambiente y accesible para satisfacer los potenciales requerimientos de los usuarios. Los servicios de transporte y distribución representan un área de gran impacto organizacional.

1. Introducción

En la actualidad observamos que los objetos de la vida cotidiana están adquiriendo un rol cada vez más protagonista, lo que les permite interactuar de una manera natural con las personas y, eventualmente, con otros objetos, máquinas o sistemas, desarrollando nuevas capacidades de comunicación e interacción. Esto favorece la generación de nuevos servicios asociados a los objetos. Podemos imaginar que en un futuro cercano los objetos de la

vida cotidiana (mesas, lápices, papel, tazas de café, etc.) van a interactuar entre ellos de manera natural con la finalidad de generar nuevos espacios de servicios electrónicos. Los objetos se comunicarán entre sí mediante redes de comunicación inalámbrica con el fin de crear comunidades de objetos comunicados entre sí.

Esta nueva problemática es un tema de investigación que ha sido tratado desde hace más de 10 años en los más prestigiosos laboratorios de investigación del mundo. Algunos de ellos son: Xerox Palo Alto Research (PARC) (Weiser, 1991), MIT Media Lab (Borovoy et al., 1996), Philips Home Lab (Philips HomeLab, 2003), Cambridge Auto-ID Lab (McFarlane et al., 2002). Actualmente estos grupos de investigación están testeando nuevas aplicaciones que ponen en evidencia estas nuevas capacidades de los objetos. En la Figura 1 se ilustran algunos ejemplos de objetos que pueden comunicarse con otros objetos, o en general, con su medio ambiente.



Figura 1: Ejemplos de objetos que poseen la capacidad de comunicarse entre sí.

Las interacciones entre los usuarios humanos y los objetos pueden ocurrir de una manera explícita y/o implícita. Se las define como explícitas cuando los usuarios interactúan con los objetos con la finalidad de obtener una respuesta adecuada y esperada. Es decir, el usuario inicia la interacción con los objetos (concepto de autorización). Las interacciones implícitas son aquellas

en las que el usuario es pasivo con respecto a los objetos y su medio ambiente. En este caso los objetos inician la interacción con el usuario, permitiendo que ellos se beneficien de los servicios ofrecidos por los objetos. Es decir, el usuario autoriza a los objetos que lo rodean para que adquieran información de carácter privado y, así, puedan ofrecerle servicios contextualizados. La caracterización del contexto de los objetos permite que ellos tengan una visión unificada y estructura del mundo donde ellos operan. Encontrar el correcto equilibrio entre las interacciones implícitas y explícitas (privacidad y libertad de las personas) es un tema abierto y en debate permanente. El problema implícito es el “control”: ¿Quién controla? ¿Cómo? ¿Cuando?, entre otras interrogantes.

2. Los Objetos Inteligentes en la vida diaria

La noción de objeto inteligente representa a un objeto físico capaz de comunicarse con su medio ambiente, con los usuarios potenciales, y con otros objetos o, en general, con cualquier entidad que pueda comunicarse e interactuar con él por medio de tecnologías de comunicación alámbricas o inalámbricas. La definición de un objeto inteligente es producto principalmente del concepto de Ubiquitous Computing, desarrollado por Weiser (1991) con el fin de proponer una visión de futuro en la cual las personas estarán rodeadas de pequeños computadores móviles que permitirán interacciones usuarios / contexto de una manera transparente, invisible y no obstructiva en todo momento (everytime) y en todo lugar (everyware). La movilidad de los objetos se asocia a su constante desplazamiento físico.

Conceptualmente, un objeto inteligente presenta las siguientes capacidades (Cea, 2006):

1. Capacidad de memorización: permite al objeto almacenar, de manera local o distante, las características esenciales para gestionar su desarrollo.
2. Capacidad de percepción: el objeto percibe / vigila el medio ambiente que lo rodea con la finalidad de adaptarse a los cambios que ocurren dinámicamente en su dominio de trabajo.
3. Capacidad de comunicación: faculta al objeto para buscar y seleccionar constantemente las fuentes de información que le permiten interactuar con otras entidades.

4. Capacidad de acción: el objeto trata la información adecuadamente y ejecuta mecanismos apropiados para llevar a cabo sus operaciones.
5. Capacidad de decisión: el objeto es capaz de analizar su estado y el comportamiento de otras entidades con el fin de adoptar las respuestas adecuadas para cada situación contextual.

Cualquier objeto que cumpla con estas capacidades puede ser denominado inteligente. Por ejemplo: un lápiz inteligente, un póster inteligente, un reloj inteligente, una máquina inteligente.

De las capacidades anteriores, se infiere que el requerimiento básico es poder identificar de manera única cada objeto. Esto le permite configurar la relación con sus usuarios y su contexto de trabajo (máquinas, procesos, sistemas u otros objetos).

La tecnología de identificación automática por radio frecuencia RFID (Paret, 2003) permite identificar un objeto de la vida diaria de manera única. Gracias a esta tecnología, un lector RFID puede acceder a la información del objeto a distancia. Esta es almacenada en la etiqueta electrónica (tag) o bien en una base de datos que almacena información adicional del objeto. En la Figura 2 se ilustran diferentes formas y tamaños de etiquetas electrónicas.

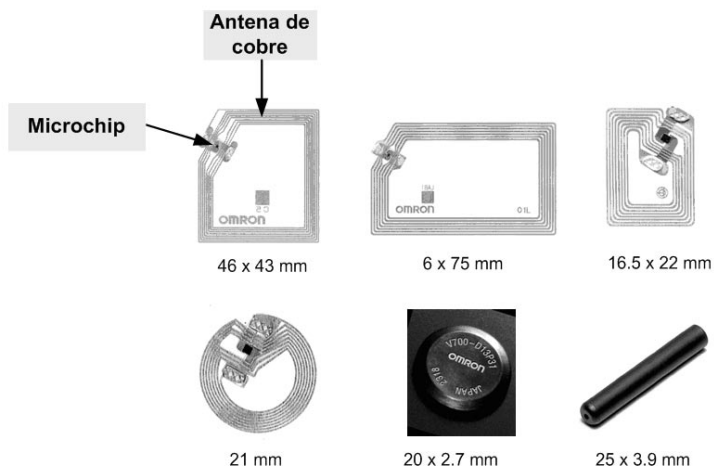


Figura 2: Ejemplo de etiquetas electrónicas (Omron, 2006).

El dominio de aplicación típico de los objetos inteligentes es el sector de las telecomunicaciones (teléfonos portátiles, dispositivo GPS, PDA, etc.). En el dominio informático los objetos inteligentes o smart objects (Cea, 2006) son vistos como objetos de la vida diaria que pueden acceder a su imagen informacional distribuida y disponible en una infraestructura informática. Como dominio de aplicación, en plena efervescencia, se distingue el dominio productivo y logístico de los objetos (Supply Chain). En este caso el objeto inteligente representa a un producto inteligente.

Según Mc Farlane (2002), un producto inteligente:

1. posee una identificación única
2. es capaz de comunicarse efectivamente con su medio ambiente
3. es capaz de retener o almacenar datos
4. es capaz de interpretar un lenguaje de comunicación ad-hoc para dar a conocer sus características.
5. es capaz de tomar decisiones para asegurar su viabilidad.

Conceptualmente, un producto inteligente puede actuar como: un oferente de servicios y/o un demandador de servicios. En este caso, un producto inteligente tiene un rol pasivo y un rol activo. En un rol pasivo, el producto permite informar a cualquier entidad que esté comunicada con él, sus características que lo distinguen. En un rol activo el producto interroga a las entidades que lo rodean con el fin de llevar a cabo las operaciones que le permitan lograr su finalidad. Las interacciones que desarrolla el producto ocurren durante su ciclo de vida. Por ejemplo en las etapas de: diseño, producción, almacenamiento, transporte y reciclaje.

En el ámbito de la producción y la logística prontamente los productos serán identificados individualmente. Será posible efectuar la trazabilidad individual de cada unidad producto. Las empresas se comunicarán con sus productos sin importar donde ellos se encuentren. Por su parte, los clientes, podrán personalizar su relación con los productos. El cliente estará perfectamente informado del estado del producto desde el momento en que efectúa su compra. Además, será posible interactuar, modificar, actualizar los productos a distancia. La componente virtual de ellos permitirá a los clientes mayor flexibilidad y oportunidad en las interacciones con ellos.

3. Inteligencia Ambiental en las Organizaciones

La inteligencia ambiental (Lindwer et al., 2003) es un paradigma propuesto a fines de los noventa y que ha sido impulsado fuertemente a partir de inicios de la presente década por la empresa internacional Philips. Este nuevo paradigma, basado en el Ubiquitous Computing, visualiza un futuro donde la tecnología estará invisiblemente distribuida en nuestro ambiente de una manera natural y presente en cualquier lugar donde nos encontremos. La finalidad última de este enfoque es mejorar nuestra calidad de vida. La tecnología será reactiva a nuestra presencia y al contexto de la situación, considerando el tipo de usuario (su perfil), el lugar geográfico, el momento y el dispositivo que utiliza el usuario para comunicarse con su medio ambiente. En este enfoque, la inteligencia ambiental podrá responder automáticamente a las necesidades de las personas, sus hábitos, gestos y emociones. Concretamente, un ambiente de inteligencia ambiental está compuesto por un conjunto de objetos inteligentes.

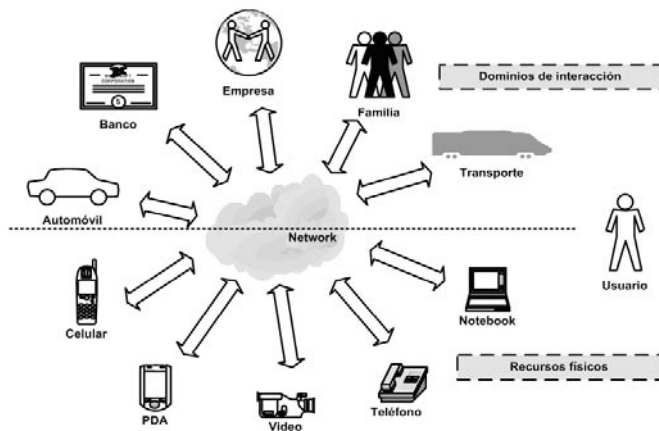


Figura 3: Dominios de interacción y recursos tecnológicos.

Desde una perspectiva de inteligencia ambiental, nuestra vida futura será asistida en los diferentes dominios en los cuales nos desenvolvemos. La Figura 3 ilustra, en la parte superior, los dominios posibles de interacción para los usuarios. En la parte inferior, se ilustran los recursos tecnológicos que pueden ser utilizados por los usuarios para acceder a un conjunto de servicios que se adapten a su perfil y al contexto de cada interacción.

4. La importancia del Diseño de Nuevos Servicios

Según los conceptos anteriormente tratados, la noción de servicio permite concretar el concepto de objeto inteligente (Cea, 2006). De esta manera, un objeto inteligente debe ser capaz de ofrecer un conjunto de servicios en un contexto dado. Adicionalmente, el objeto podrá solicitar servicios dentro de la comunidad de objetos.

En esta óptica, los objetos físicos serán enriquecidos por su imagen virtual. Esta imagen virtual representa todas aquellas funcionalidades que emergen de la interacción con los objetos físicos. En un futuro no muy lejano, las empresas obtendrán la mayor parte de sus beneficios a través de los servicios electrónicos que se asocien a los objetos físicos. Es decir, los objetos físicos serán un medio, para los usuarios, para obtener un sin número de servicios actualizados a través de Internet, en todo momento y en todo lugar. El costo del objeto físico será sólo una proporción de los costos que pueden asociarse al acceso de todos sus servicios electrónicos. Bajo esta premisa, las empresas ofrecerán servicios y no productos físicos.

Dado lo anterior, el diseño de nuevos servicios asociados a los objetos físicos que nos rodean representa una actividad clave de innovación y emprendimiento. Las empresas y sus profesionales deben ser capaces de distinguir que los objetos físicos representarán sólo una parte de su negocio. El diseño de este tipo de servicios electrónicos está en una etapa muy incipiente. Debemos esperar algunos años antes de vivir en un mundo de objetos virtuales que nos acompañen en nuestros desplazamientos y lugares de permanencia. Sin duda, esta interpretación beneficiará a la sociedad como un todo. Las interacciones humanas serán apoyadas fundamentalmente por interacciones electrónicas.

5. Conclusiones

Este artículo muestra la importancia del paradigma de los “objetos inteligentes”. Bajo esta perspectiva, las organizaciones se verán inmersas en un mundo crecientemente compuesto por objetos físicos comunicados entre sí. Existen dos implicancias en este nuevo enfoque. Primero, la cultura organizacional se verá enfrentada a una complementariedad humano – tecnológica presente en nuestro quehacer habitual de manera transparente y natural. Segundo, las organizaciones deberán ser capaces de formular nuevos servicios

que complementen las funciones básicas que ofrecen los objetos físicos que utilizamos día a día.

Hace algunos años pensamos que la realidad virtual reemplazaría a la realidad concreta. Es decir, un reemplazo debido a la creación de escenarios virtuales de interacción para las personas. Hoy, en cambio, la tendencia es la creación de una “realidad aumentada”. Es decir, la realidad concreta se ve enriquecida por el avance tecnológico y es presentada a las personas en función de su contexto y perfil. En este caso, la realidad aumentada se superpone sobre la realidad concreta con el fin de generar nuevos espacios de interacción humano - tecnológicos.

BIBLIOGRAFÍA

- Weiser, M. (1991). *The computer for the 21st century*. *Scientific American* 265. N°3, 1991. 94-104.
- Borovoy R., McDonald M., Martin F., Resnick M. (1996). *Things that blink: Computationally augmented name tags*. *IBM Systems Journal*, Vol 35, NOS 3&4, 1996.
- Philips HomeLab.(2003) *365 days' Ambient Intelligent research in HomeLab*. *Philips Research*. April 2003.
- McFarlane D., Sarma S., Chirn Jin Lung, Wong C.Y., Ashton K.(2002). *The intelligent product in manufacturing control and management*. 15th Triennial World Congress, Barcelona, Spain.
- Cea, A. (2006) *Contribution à la Modélisation et à la Gestion des Interactions Produit-Processus dans la Chaîne Logistique par l'Approche Produits Communicants*. Thèse présentée pour l'obtention du Docteur de l'université Henri Poincaré, Nancy 1. Discipline: Automatique, Traitement du Signal, Génie Informatique. Julio 2006.
- Omron, (2006). *Omron Technology*. <http://www.omron.com>
- Paret, D.(2003). *Applications en identification radiofréquence et cartes à puce sans contact*. Dunod, Paris, 2003. ISBN 2 10 005778 2.
- Lindwer M., Marculescu D., Basten T., Zimmermann R., Marculescu R., Jung S.(2003). *Cantatore E. Ambient Intelligence Visions and Achievements: Linking Abstract Ideas to Real-World Concepts*. *Proc. Design, Automation and Test in Europe Conference*. (DATE 2003), Munich, Germany, March 2003 (Supported by IEEE)

Chile: trabajo decente y calidad de vida familiar. 2001¹

Ricardo Infante B.

Doctor en Economía, Universidad de Cambridge, Inglaterra

Economista, Universidad de Chile

Con la intención de mejorar el desempeño del mercado laboral, la OIT y sus constituyentes impulsan la aplicación de una estrategia de búsqueda del “trabajo decente” por parte de los actores sociales, en la que se privilegian aquellas políticas orientadas a mejorar la calidad de vida de las personas y las familias, que a la vez permitan una compaginación entre ambas esferas. Se trata, en definitiva, que todos sean considerados tanto en su condición de trabajadores(as) en el ámbito económico, como también en el de su condición humana, como parte de una familia y sociedad.

No todo empleo es decente. Lo son aquellos trabajos donde el salario permite a los trabajadores vivir con dignidad con sus familias, satisfaciendo adecuadamente sus necesidades de alimentación y educación, y que cuentan con seguridad social, tanto en lo que respecta a la previsión como a la salud.

Los esfuerzos de construcción de esta estrategia se han concentrado hasta el momento en la generación de empleos de buena calidad, es decir, en aquellos aspectos relacionados con la inserción productiva de los trabajadores. Con esta óptica, se ha trabajado en el diagnóstico de la situación del empleo y también en la elaboración de políticas y programas de trabajo decente en los países.

Este artículo constituye un nuevo esfuerzo de colaboración con otro aspecto de la estrategia señalada, en torno al análisis y políticas referidas a la situación de los trabajadores, en el contexto de las aspiraciones de sus familias a partir de la experiencia de Chile. En estas páginas se procura poner de relieve la

¹ Texto publicado en Valdés X y Valdés T (eds.) *Familia y Vida privada ¿Transformaciones, tensiones resistencia o nuevos sentidos?*(FLACSO. Chile, 2005)

importancia que tiene la relación entre el trabajo decente y la familia, mediante el estudio empírico de sus relaciones. El propósito es determinar en qué medida el trabajo decente tiene una incidencia directa y positiva sobre la vida familiar y si, a la inversa, los empleos de menor calidad impactan negativamente sobre las condiciones de vida de la familia.

I. CONCEPTOS Y FUENTES DE INFORMACION

En noción de calidad de vida familiar utilizada en este estudio se considera dos dimensiones. Así, en la dimensión de la satisfacción de las necesidades básicas se considera a las condiciones materiales de vida de las familias y en la dimensión referida a las necesidades sociales, se considera sólo el aspecto relacionado con la calidad de las relaciones al interior de las mismas. En definitiva, el concepto empleado en estas páginas tiene un carácter multidimensional, al igual que el de la calidad del empleo.

A. La calidad de vida familiar

El análisis realizado sobre la calidad material de vida y la calidad del empleo de las familias en Chile se basa en los datos de la Encuesta CASEN 2000 e incluye sólo a los(as) trabajadores(as) que son jefes(as) de hogar de familias biparentales y monoparentales, con hijos menores de 18 años y que residen en zonas urbanas. Se formulan las siguientes precisiones al respecto. En primer lugar, se utiliza la definición de jefe(a) de hogar de la Encuesta CASEN, que lo define como la persona que aparece como el principal proveedor del núcleo familiar y, a la vez, es señalado como tal por las personas que viven en el núcleo familiar. En segundo lugar, el estudio se refiere únicamente a los(as) jefes(as) de hogar ocupados y, por ende, quedan excluidos los(as) jefes(as) de hogar que se encuentran desempleados. Esta opción se fundamenta en que el objetivo del estudio consiste en examinar las relaciones entre la calidad del empleo y la vida familiar. Por último, se considera sólo a aquellas familias que viven en zonas urbanas. Se tomó esta decisión tomando en cuenta que la realidad familiar y laboral en estas áreas, además de representar una alta proporción de la población total del país, refleja mejor el proceso de urbanización que caracteriza a la actual dinámica poblacional.

Dada la dificultad de dimensionar cada uno de los múltiples factores que condicionan la calidad de las relaciones familiares, se optó por utilizar como

aproximación (“proxy”) la prevalencia de violencia intrafamiliar como uno de los indicadores de malas relaciones familiares.

1. CONDICIONES MATERIALES DE LA CALIDAD DE VIDA FAMILIAR

El concepto de calidad material de vida familiar será utilizado principalmente para referirse a las condiciones mínimas (tiempo, espacio y nivel de patrimonio material) requeridas para que la vida en familia sea considerada aceptable. Es necesario señalar que se trata de condiciones mínimas y, por lo tanto, no son exhaustivas. Los criterios utilizados para distinguir los niveles de satisfacción de cada una de las condiciones aparecen a continuación (Cuadro 1).

Cuadro 1
DIMENSIONES DE LA CALIDAD DE VIDA FAMILIAR

Dimensiones	Calidad	Descriptores
Tiempo	Alta	<=45 horas trabajo semanal
	Media	46-48 horas trabajo semanal
	Baja	>48 horas trabajo semanal
Espacio	Alta	< 2 personas por habitación
	Media	2 personas por habitación
	Baja	>2 personas por habitación
Patrimonio	Alta	5 bienes
	Media	4 bienes (menos computador)
	Baja	<3 bienes

Fuente: OIT, elaboración de los criterios de clasificación.

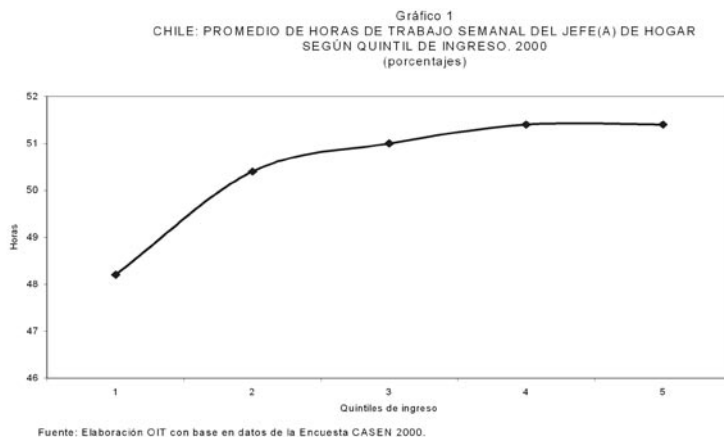
a) El tiempo dedicado a la familia

Existe consenso en que el tiempo que los padres dedican a la familia es un determinante clave de la calidad de vida de la misma. Si estos no destinan tiempo a la relación de pareja y al vínculo con los hijos, es difícil que exista comunicación, un factor básico para tener una vida familiar de buena calidad.

Los datos sobre el promedio de horas que trabajan las familias biparentales por estrato de ingreso revelan algunas diferencias según los quintiles de ingresos (Gráfico 1). En primer lugar, el(la) jefe(a) de hogar biparental trabaja en promedio 50.4 horas semanales, lo que implica que la tensión entre los tiempos laboral y familiar se manifieste en la mayoría de estos hogares.² El promedio de horas trabajadas por el(la) jefe(a) de hogar aumenta conforme

² Estos datos han sido calculados con base en el promedio de horas trabajadas por semana por el(la) jefe(a) de hogar.

se eleva el nivel de ingresos de la familia. En los hogares más pobres (quintil 1) el promedio alcanza a 48.2 horas trabajadas por semana y se eleva hasta 51.4 horas en el caso de las familias más ricas (quintil 5). En consecuencia, una parte del diferencial de ingresos estas familias puede ser explicado por la mayor extensión de la jornada de trabajo de las familias de altos ingresos que, sin embargo, afecta negativamente su calidad de vida.



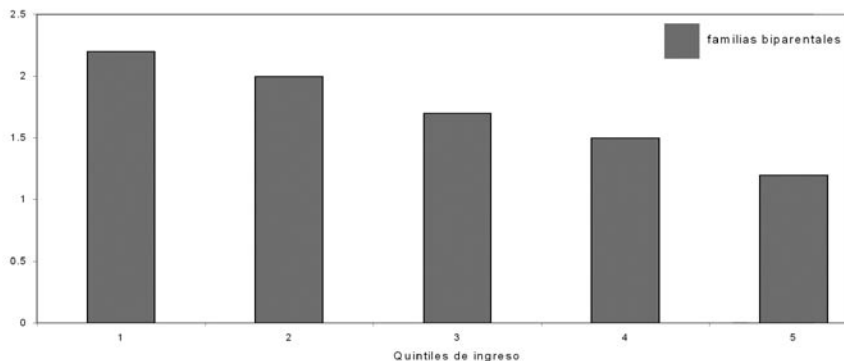
b) El espacio familiar

¿Qué ocurre con la calidad de vida de los distintos miembros del núcleo familiar en términos de su espacio físico disponible? Para abordar la materia se ha utilizado como unidad de referencia el espacio disponible de cada miembro de la familia. El número de personas por dormitorio en un hogar se estima con base en datos de la Encuesta CASEN 2000. En esta medición se incluyen únicamente los espacios que son propiamente personales. Para evaluar la situación de las familias mediante este indicador, se considera que la calidad de vida de las familias es aceptable si en la vivienda habitan hasta 2 personas por dormitorio; un número superior será considerado como hacinamiento y, por tanto, como un factor que incide negativamente sobre el bienestar familiar.

La baja tasa de hacinamiento del total de la población podría explicarse por el tamaño promedio de las familias consideradas en este análisis. En efecto, el promedio de personas por hogar de los núcleos biparentales es de 3.8 y el de los monoparentales es de 2.8, siendo ambas cifras inferiores al total nacional³ (Gráfico 2). Este es uno de los factores por el que la tasa de hacinamiento de las familias biparentales sería más alta que la correspondiente a las familias monoparentales consideradas en el estudio.

³ El tamaño de las familias a nivel nacional es de 3.9 personas para el año 2000 y es más alto que el correspondiente a las familias biparentales y monoparentales.

Gráfico 2
CHILE: PROMEDIO DE HACINAMIENTO SEGÚN QUINTIL DE INGRESO Y TIPO DE FAMILIA 2000/a
(número de familias por habitación)



Fuente: Elaboración OIT con base en datos de la Encuesta CASEN 2000.

a/ El promedio de número de personas por habitación es de 1.8 en el caso de las familias biparentales y de 1.5 en el de la monoparentales.

Los datos muestran que el hacinamiento está focalizado en aquellas familias cuyos jefes(as) de hogar tienen bajo nivel de ingresos. Los índices de hacinamiento de las familias biparentales indican que el número de personas por dormitorio es igual o superior a 2 en el caso de las familias más pobres, esto es, las pertenecientes a los 2 primeros quintiles de ingreso (Gráfico 10). A la inversa, no se observa hacinamiento en las familias de ingresos medio y altos debido a que el número de personas por dormitorio alcanza como máximo a 1.7 en el caso de las familias biparentales pertenecientes al quintil 3 de ingresos.

c) El patrimonio familiar

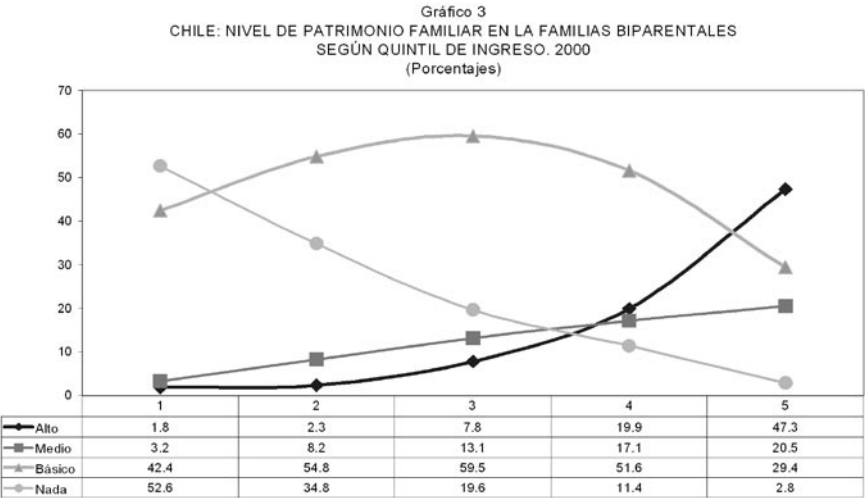
El bienestar material, entendido como el acceso a un conjunto de bienes domésticos necesarios para la vida en familia, es otro aspecto que incide en la calidad de vida en el hogar. Para abordar la materia se utiliza como unidad de medida el concepto de patrimonio familiar, medido con datos de la encuesta CASEN 2000, tomando en cuenta la posesión de bienes duraderos tales como: lavadora automática, refrigerador, teléfono fijo, videograbador, computador, microondas, teléfono móvil y conexión a Internet.

Se evaluó el nivel de bienestar material de las familias en función del consumo de bienes duraderos, reflejado en la posesión de 5 bienes seleccionados para estos efectos: refrigerador, teléfono fijo, lavadora automática, videogra-

bador y computador. Los niveles de calidad de vida de las familias por este concepto son los siguientes:

- Nivel alto. Incluye a las familias que tienen todos los bienes seleccionados: lavadora automática, refrigerador, teléfono fijo, videograbador y computador.
- Nivel medio. Incluye a las familias que tienen todos los bienes seleccionados, excepto el computador.
- Nivel básico. Incluye familias que tienen solo refrigerador y/o teléfono fijo.

Los datos de patrimonio según quintil de ingreso reflejan que existe una marcada desigualdad en materia de posesión de patrimonio en las familias. En efecto, la distribución del mismo se encuentra muy concentrada en los sectores de mayores ingresos: el 67.8% de las familias biparentales y el 54.7% de las familias monoparentales del quintil 5 tiene un patrimonio familiar de nivel alto y/o medio (gráfico 3). Este nivel de bienestar disminuye conforme se reduce el nivel de ingreso familiar, pues en el quintil 1 un 5.0% de familias biparentales tiene un patrimonio medio y/o alto, mientras que en las familias monoparentales es sólo 1.9%.



Fuente: Elaboración OIT con base en datos de la Encuesta CASEN 2000.

d) Niveles de la calidad material de vida familiar

Para diferenciar los grupos familiares según sus niveles de calidad de vida, se utilizan conjuntamente las variables de tiempo, espacio y patrimonio definidas con anterioridad. El resultado permite identificar 3 niveles de calidad de vida familiar: “alta”, “media” y “baja”, que en su interior incluyen las categorías superior e inferior.

Las familias con “alta calidad” de vida representan un 14.8% del total, tienen elevado bienestar material, pues cada uno de sus miembros tiene un espacio propio/adecuado y el(la) jefe(a) de hogar puede dedicar tiempo a su vida familiar. Dentro de este grupo, el nivel “alto superior” representa la situación ideal, a la que accede sólo un 10% del total de las familias. El nivel “alto inferior” (4.8% del total), si bien tiene un buen nivel de vida, incluye una situación un poco más heterogénea en materia patrimonial.

En el polo opuesto se ubica el grupo con “baja calidad” de vida familiar, que representa un 33.7% de las familias. Tiene un reducido nivel de bienestar material, pues incluye aquellos hogares que sólo cuentan con 3 o menos de los bienes seleccionados. Las familias pertenecientes a este grupo viven en condiciones de hacinamiento (más de 2 personas por dormitorio). Además, la jornada laboral de la mayoría de los(as) jefes(as) de hogar es extensa, lo que limita severamente la disponibilidad de tiempo familiar. Dentro del grupo, el nivel “bajo-superior” constituye el 20% del total y el nivel “bajo-inferior”, que incluye a las familias en situación de extrema precariedad, alcanza al 13.7% restante.

Las familias que tienen una “mediana calidad” de vida son mayoría pues representan un 51.5% del total. Sin embargo, muestran una heterogeneidad mayor que la registrada en los 2 grupos analizados previamente. Dentro del estrato mediano, el nivel “medio-superior” (29.1% del total) contiene familias con un buen nivel de bienestar material, sin situaciones de hacinamiento, aunque los(as) jefes(as) de hogar tienen jornadas laborales extensas. El nivel “bajo-inferior”, donde se ubica el 22.4% de las familias, es el segmento más heterogéneo de todos, dado que a una situación patrimonial de nivel medio, se suma un alto hacinamiento y un exceso de horas de trabajo del(la) jefe(a) del hogar.

2. CALIDAD DE LAS RELACIONES FAMILIARES: LA VIOLENCIA INTRAFAMILIAR

Aunque existen diversos factores que inciden en la calidad de vida familiar en un sentido amplio –por ejemplo, políticos, sociales, culturales y medioam-

bientales–, entre aquellos vinculados específicamente con la calidad de las relaciones al interior de las familias se optó por analizar la violencia intrafamiliar. Se espera que la inclusión de este factor, a pesar de las dificultades metodológicas que reviste la obtención de datos en esta materia, permita enriquecer el análisis de la calidad de vida familiar y de sus relaciones con el trabajo decente.

Los datos obtenidos indican que la violencia conyugal se manifiesta en todos los hogares independientemente del nivel de ingreso (cuadro 2). Del total de las mujeres, el 41.9% sufre algún tipo de violencia psicológica, un 12.6% violencia sexual y el 27% algún tipo de violencia física. Los resultados son impactantes para una sociedad como la chilena, que está inmersa en un proceso de modernización acelerada.

Los datos muestran que la incidencia de la violencia conyugal es diferente según los grupos socioeconómicos de la población. Las familias con bajo nivel de ingresos sufren mayor violencia en comparación con las de ingresos altos: el 46% de las mujeres es afectada por violencia psicológica en el quintil 1, porcentaje que baja al 37.8% en el quintil 5. En el caso de la violencia sexual, la proporción de mujeres abusadas es del 16.2% en el quintil 1 y del 8.7% en el quintil 5. La violencia física también varía según estrato socioeconómico, pues alcanza el 30.6% en el caso de las mujeres del quintil 1 y al 23.7% en el quintil 5. Esta situación, que indudablemente tiene importantes consecuencias sobre la calidad de vida de las familias, adquiere niveles aún más alarmantes si se considera además la violencia hacia los hijos.

Cuadro 2
CHILE: DATOS BASICOS DE OCUPACIONES SEGÚN NIVEL DE INGRESOS Y TIPOS DE VIOLENCIA. 2000-2001
(porcentajes)

OCUPACIONES	QUINTILES DE INGRESOS						VIOLENCIA		
	1	2	3	4	5	TOTAL	Psicológica	Sexual	Física
Trabajo informal	36	28.8	16.7	13.1	3.2	16.4	55.1	21.6	37.9
Obrero no calificado	6	9.6	6.9	5.4	1.6	5.4	44.7	17.7	29.5
Obrero calificado	51.9	50.2	53.7	41.9	19.1	40.5	42	13.2	26.8
Administrativo medio	3.6	5.4	9.1	11.6	9.8	8.6	33.5	10.6	21.9
Total	100	100	100	100	100	100	41.9	12.6	27

Fuente: Elaboración OIT con base en datos de las Encuestas CASEN 2000 y Servicio Nacional de la Mujer (SERNAM), 2002.

B. Situación laboral y calidad del empleo de las familias

Para caracterizar a los(as) jefes(as) de hogar ocupados(as) de los núcleos familiares biparentales y monoparentales desde la perspectiva de la calidad del empleo se utilizaron 3 variables, aquellos con empleos de buena calidad (trabajo decente) tienen contrato de trabajo, están protegidos por la seguridad social (cotizan en el sistema previsional) y sus ingresos mensuales del trabajo son superiores a 4 salarios mínimos líquidos. Aquellos que tienen empleos de regular calidad, presentan carencias ya sea de contrato o seguridad social y su nivel de ingreso se sitúa entre 1.3 y 3.9 salarios mínimos por mes. Los trabajadores con empleos precarios son aquellos que, con o sin contrato, estén o no cotizando, tienen un ingreso mensual inferior a 1.3 salarios mínimos.

1. DISTRIBUCIÓN DE LOS EMPLEOS DE CALIDAD

Según la tipología descrita, en las familias biparentales el 29.5% de los empleos de los(as) jefe(as) de hogar es de buena calidad, el 53.2% de regular calidad y el 17.3% de mala calidad o precario en el año 2000.

2. CALIDAD DEL EMPLEO SEGÚN ESTRATO DE INSERCIÓN LABORAL

Al analizar la relación entre la calidad del empleo y la inserción según estrato laboral (formal, informal) de los(as) jefes(as) de las familias biparentales y monoparentales, se observa una estrecha asociación entre calidad y formalidad de los puestos de trabajo. Un 94.6% de los(as) jefes(as) de familias biparentales que tienen empleos de alta calidad pertenecen al sector formal, lo que revela la presencia de una elevada correlación entre trabajo decente y empleo formal.

Sin embargo, la distribución de los empleos precarios varía según el tipo de familia. En cuanto a las familias biparentales, se destaca que el 66.9% de los empleos precarios pertenece al sector formal. Esto indica que la precariedad laboral no está asociada sólo con la informalidad, sino que también puede estar vinculada a deficientes condiciones de trabajo en las ocupaciones formales.

3. CALIDAD DEL EMPLEO Y DISTRIBUCIÓN DEL INGRESO

La información sobre la calidad del empleo por quintil de ingreso refleja la profunda desigualdad que existe en esta materia en el país. En efecto, en am-

bos tipos de familia, la totalidad de los empleos de mala calidad se concentra en los estratos más pobres de la población. Por el contrario, los empleos de buena calidad corresponden a los estratos de ingresos medios - altos y altos de la población. Por su parte, los sectores medios no tienen empleos de mala calidad.

II. TRABAJO DECENTE Y CALIDAD DE VIDA FAMILIAR

El trabajo constituye un pilar fundamental para la estructuración de la vida familiar y, en consecuencia, las transformaciones que ocurren en el mundo laboral tienen efectos importantes tanto en las relaciones internas de los núcleos familiares como los mecanismos de integración de éstos con la sociedad. En el nuevo escenario en que se desarrolla la economía del país, existen formas de trabajo más inestables y, en definitiva, más precarias que las del pasado, lo que afecta a la seguridad y a los roles tradicionales al interior de la familia. La mujer se ha incorporado rápidamente al trabajo debido a, entre otros, su necesidad de realizarse personalmente, ser económicamente independiente, contar con mayores recursos para satisfacer sus requerimientos básicos y mejorar su calidad de vida y la de su familia.

La nueva realidad laboral y la mayor participación de la mujer en el trabajo han modificado la idea de que el trabajo y la familia son dos espacios diferentes y también han alterado las relaciones de poder al interior de los hogares. En otros términos, la dimensión laboral es internalizada por la familia y, por tanto, la inseguridad que esta acarrea depende ahora más de las estrategias que se diseñan al interior de las familias, que de la aplicación de políticas públicas o privadas (Güell, 1999). En suma, las transformaciones aludidas contribuyen a aumentar la tensión y las responsabilidades de la familia, debido a la insuficiencia de la institucionalidad y de las políticas que la sociedad provee para responder a la nueva problemática laboral.

Para enfrentar esta situación, que afecta al trabajador y a su familia como espacio de seguridad y de integración social, la OIT ha propuesto la aplicación de una estrategia de búsqueda del “trabajo decente”, mediante el cual se aspira a que el trabajo pueda satisfacer las necesidades esenciales personales y familiares en materia de alimentación, salud y seguridad y de educación de los hijos. El trabajo decente es definido como aquel empleo que tiene buena calidad, con elevado nivel de productividad y remuneraciones dignas, protec-

ción social de los trabajadores, incluyendo tanto la jubilación como la salud; en el que los derechos laborales son respetados y donde se pueda tener una voz en el lugar de trabajo y la comunidad (OIT, 2002b). Además se trata de un empleo que, entre otros factores, facilite condiciones para una mayor equidad social, permita lograr un equilibrio entre el trabajo y la vida familiar, alcanzar la igualdad de género y promueva la adquisición de capacidades personales para competir en el cambiante mercado laboral (OIT, 1999 y 2001).

Como se puede observar, en esta concepción el trabajo decente⁴ y la calidad de vida de las familias se determinan en forma recíproca y, en consecuencia, se encuentran estrechamente relacionados. Así, por ejemplo, se espera que en los hogares cuyo jefe(a) de familia esté ocupado(a) en condiciones de trabajo decente, exista al mismo tiempo una alta calidad de vida, la que se expresa en condiciones materiales de vida aceptables y en buenas relaciones familiares.

En esta sección se examinan algunas de las relaciones señaladas entre trabajo decente y calidad de vida familiar. El análisis se refiere sólo a las familias biparentales y se concentra en 2 aspectos. En primer lugar, se establecen los vínculos entre los niveles de calidad material de vida familiar y los correspondientes al trabajo. Enseguida, se trata de presentar una visión integrada de las interrelaciones factibles de establecer entre trabajo decente y calidad de vida familiar y sus componentes: calidad material de vida y calidad de las relaciones familiares.

A. Trabajo decente y calidad material de vida de las familias

Como se ha señalado, se identificaron 3 grandes grupos de trabajadores según el nivel de calidad del trabajo –decente, de regular y de baja calidad– y también se seleccionaron 3 grupos principales de familias según la calidad de su vida familiar, alta, mediana y baja calidad. La información que aportan ambas formas de distribución contribuye a entregar una primera explicación a las preguntas básicas que se ha formulado este estudio: ¿Qué calidad material de vida tienen los hogares cuyo jefe(a) de familia está ocupado(a) en condiciones de trabajo decente, de regular calidad y precarios? ¿Existen evidencias suficientes para demostrar que la calidad del trabajo y la calidad material de vida familiar son conceptos muy relacionados entre sí?

Los datos agregados indican que no hay una correspondencia exacta entre

4 Empleo de “alta calidad” en este texto.

la distribución del trabajo decente y de la calidad material de vida familiar según niveles (Cuadro 3). Así, en el 29.4% de las familias el(la) jefe(a) de hogar tiene un puesto de trabajo decente, aunque sólo un 14.8% de las mismas tiene acceso a una vida familiar de alta calidad. Es decir, cerca de la mitad de los(as) trabajadores(as) con empleo decente tiene un buen nivel de vida (Gráfico 4).

Cuadro 3
CHILE: DISTRIBUCION DE LAS FAMILIAS SEGÚN NIVELES DE CALIDAD DEL TRABAJO Y DE VIDA MATERIAL. 2000
(porcentajes)

Calidad del trabajo		Calidad material de vida familiar	
Decente	29.4	Alta	14.8
Regular	53.1	Media	51.5
Precario	17.6	Baja	33.7
Total	100	Total	100

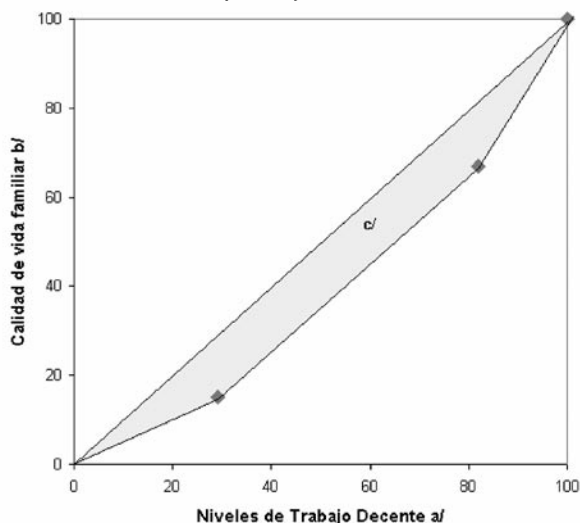
Fuente: Elaboración OIT con base en datos del Anexo estadístico (Cuadro A-9).

Por otro lado, la proporción de personas que tiene baja calidad de vida familiar (33.7%) casi duplica el porcentaje de trabajadores con empleo precario (17.6%). Lo anterior significaría que la baja calidad de vida de estas familias se debería, en parte, a las condiciones de trabajo precarias y, en parte, a otros factores de carácter no económico. Al respecto, los datos indican que el grupo de familias con baja calidad de vida estaría integrado no sólo por trabajadores con empleo precarios, sino también por aquellos con empleo de mejor calidad. Por esta razón, no necesariamente una baja calidad de vida de la familia es sinónimo de empleo precario del(de la) jefe(a) de hogar. Además, al 51.5% de las familias que tiene un nivel medio de calidad de vida le corresponde un 53.1% de los(as) jefes(as) de hogar con trabajo de regular calidad, lo que refleja cierto equilibrio entre ambas modalidades.

Las diferencias entre calidad del empleo y calidad de vida de las familias también pueden observarse a través de un método alternativo (Gráfico 4). Las familias se han ordenado en forma acumulativa, atendiendo tanto a la calidad de vida (eje vertical), como a los niveles de trabajo decente (eje horizontal). En el gráfico, la diagonal muestra todos los puntos donde existe total coincidencia entre ambas categorías. La otra curva corresponde a la unión de los puntos que relacionan los porcentajes efectivos de trabajo decente y calidad de vida, y el área sombreada muestra las diferencias que se producen entre niveles

semejantes de trabajo decente y calidad de vida familiar en el 2000. Como se puede apreciar, la curva diagonal, que refleja todas las situaciones en que coinciden trabajo decente y calidad de vida, diverge permanentemente de la curva efectiva, lo que significa que la existencia de trabajo decente no asegura por sí sola una buena calidad de vida.

CHILE: CURVA DE CORRELACION ENTRE LOS NIVELES DE TRABAJO DECENTE Y LA CALIDAD DE VIDA FAMILIAR. 2000
(porcentajes)



Fuente: Elaboración OIT con base en datos del Cuadro 3.

a/ Las familias se han ordenado a partir del origen del gráfico (0.0), considerando en forma acumulativa primero a aquellas que tienen jefes(as) de hogar ocupados(as) en condiciones de trabajo decente (32.1%), después a las que incluyen trabajo de regular calidad (54.1%) y, finalmente, a aquellas con empleos precarios (13.8%).

b/ Las familias aparecen ordenadas a partir del origen del gráfico (0.0), considerando en forma acumulativa, en primer lugar, a aquellas que tienen una calidad de vida de nivel alto (14.8%), después a las con una calidad de vida de nivel medio (51.5%) y, finalmente, a aquellas con calidad de vida de nivel bajo (33.7%).

c/ El área sombreada muestra las diferencias entre los niveles semejantes de trabajo decente y calidad de vida familiar.

Para examinar con mayor precisión las relaciones entre calidad del empleo y calidad de vida familiar se ha elaborado una matriz que permite establecer

relaciones entre los diferentes niveles de calidad de ambos conceptos (Cuadro 4). Las cifras sobre correspondencia total entre calidad del trabajo y calidad de vida familiar aparecen registradas en la diagonal de la matriz. La cifra que aparece en el extremo superior izquierdo de la matriz indica el porcentaje de ocupados en condiciones de trabajo decente y que tienen, al mismo tiempo, una buena calidad de vida familiar (8.4%). Por otro lado, el dato que aparece en el extremo inferior derecho de la matriz, corresponde al porcentaje de los ocupados que trabaja en condiciones precarias y que simultáneamente tiene una baja calidad de vida familiar (8.1%). Un razonamiento similar se aplica al caso de las personas con empleos de regular calidad y que tienen asociado un nivel medio de calidad de vida (28.2%).

Cuadro 4
CHILE: MATRIZ DE RELACIONES ENTRE CALIDAD DEL TRABAJO Y
CALIDAD DE VIDA FAMILIAR. 2000
(porcentajes)

Tipos de trabajo	Calidad de vida familiar			
	Alta	Media	Baja	Total a/
Decente	8.4	17.8	5.9	32.1
Regular	6.2	28.2	19.7	54.1
Precario	0.2	5.5	8.1	13.8
Total	14.8	51.5	33.7	100.0

Fuente: Elaboración OIT con base en datos del Anexo Estadístico (Cuadro A-9).

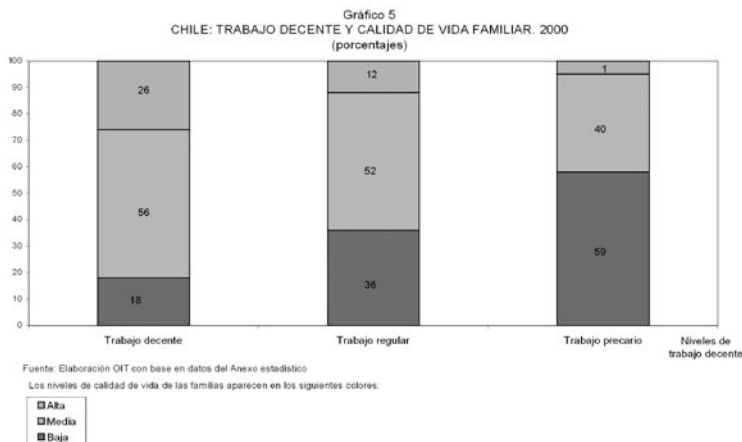
a/ La distribución porcentual de los ocupados según niveles de la calidad del empleo diverge levemente de la presentada en el Cuadro 10, dado que el universo es diferente. Esto es como resultado de que algunos(as) jefes(as) de hogar no presentaron información.

Los datos situados sobre la diagonal en el Cuadro 3 muestran la medida en que los niveles de trabajo decente divergen “hacia abajo” con respecto a los mismos niveles de calidad de vida familiar. Por ejemplo, aunque un 17.8% de los(as) jefes(as) de familias se desempeña en condiciones de trabajo decente, tiene sin embargo acceso a un nivel medio de calidad de vida familiar. De acuerdo con este criterio, a un 43.4% de los(as) jefes(as) de familia con empleo de calidad alta y media, les corresponden niveles inferiores de calidad de vida (media y baja). A la inversa, los datos situados bajo la diagonal registran el porcentaje de los jefes de hogar que acceden a un nivel de calidad de vida superior al que les correspondería según el nivel de calidad del empleo (11.9%). En síntesis, existe coherencia plena en un 44.7% de los casos entre los niveles de calidad del empleo y calidad de vida familiar⁵. Es decir, en cerca de la mitad del universo familiar analizado, las condiciones de vida estarían asociadas a la calidad del empleo.

5 Corresponde a la suma de los porcentajes de la diagonal de la matriz de relaciones entre calidad del trabajo y calidad de vida familiar (Cuadro 11).

Al analizar la calidad de vida a la que tienen acceso los(as) jefes(as) de hogar con diferentes niveles de calidad de empleo, se verifica que aquellos con trabajo decente presentan una gran heterogeneidad al distribuirlos según niveles de calidad de vida familiar (Gráfico 5). El 26% de los(as) jefes(as) de hogar con trabajo decente tiene acceso a una calidad de vida de nivel alto, el 56% a un nivel medio y el 18% a un bajo nivel de vida. El hecho que 3 de cada 4 ocupados en puestos de trabajo decente tengan una calidad de vida familiar de nivel medio o bajo, no es atribuible a problemas de ingreso, sino más bien a otros factores, de tipo cultural, como lo revelan el hacinamiento y el déficit patrimonial que caracteriza su modo de vida. Además, cabe indicar que en estos casos se logra el alto nivel de ingresos mediante jornadas extensas de trabajo, lo que redunda en un déficit de tiempo destinado a la familia.

Entre los(as) jefes(as) de hogar que se desempeñan en empleos precarios se presentan 2 situaciones. En primer lugar, la mayor proporción de los trabajadores con empleo precario tiene también un bajo nivel de calidad de vida familiar (59%). Esta es una situación clásica, en que la pobreza obedece a factores de tipo económico. En segundo término, se observa que existe una fracción significativa de jefes/as de hogar (40%) que, incluso teniendo un empleo precario, logra alcanzar una calidad de vida familiar de nivel medio.



Por último, en las familias con trabajo de regular calidad se observa que la mayor proporción de los(as) jefes(as) de hogar tiene una calidad de vida familiar de nivel medio (52%). En este grupo el porcentaje de jefe(as) de familia con condiciones regulares de trabajo y, simultáneamente, un bajo nivel de calidad de vida alcanza al 36% del total (Gráfico 5). Además, se observa que

entre las familias cuyos jefes(as) de hogar tienen empleos de regular calidad, existe un 12% con calidad de vida familiar de nivel alto.

Del análisis sobre las relaciones entre trabajo decente y buena calidad material de vida se concluye, en primer lugar, que conforme mejora la calidad del empleo, también lo hace la calidad material de vida de las familias. Al elevarse el nivel de calidad del trabajo de precario a regular y a decente, el porcentaje de las familias con un nivel alto de calidad material de vida aumenta de 1% a 12% y a 26%, respectivamente (Gráfico 5). Algo semejante ocurre con la proporción de familias con un nivel medio de calidad de vida: se eleva desde 40% a 52% y finalmente a 56% según mejora la calidad del empleo de precario a regular y a decente, respectivamente. A la inversa, a mayor calidad del empleo es menor el porcentaje de familias con un bajo nivel de calidad de vida; pues disminuye desde 59% en el caso de las familias con trabajo precario, a 36% en aquellas con trabajo regular y a 18% cuando el(la) jefe(a) de hogar tiene un trabajo decente.

En segundo lugar, se ha comprobado que el trabajo decente es una condición necesaria, pero no suficiente para alcanzar un nivel alto de calidad de vida. Sólo 1 de cada 4 de los(as) jefes(as) de hogar que tienen un trabajo decente accede a un buen nivel de vida familiar (Gráfico 5). Desde otro punto de vista, un poco más de la mitad de las familias que tiene buena calidad de vida cuenta, al mismo tiempo, con un trabajo decente (Cuadro 4).

Con base en estas consideraciones se concluye que sólo en 1 de cada 10 familias existe plena coincidencia entre trabajo decente y calidad de vida de buen nivel. Estas cifras indican que el desarrollo del trabajo decente es todavía incipiente y que el bajo número de familias con un nivel alto de calidad material de vida, es reflejo no sólo de la insuficiencia de trabajo decente, sino también de la escasa implantación y difusión de los patrones de consumo asociados a una buena calidad de vida entre las familias.

B. Calidad de vida y tipo de relaciones familiares

El concepto de calidad de vida utilizado en este análisis incluye además de las condiciones materiales que conforman el nivel de vida de la familia, el tipo de relaciones que predominan en su interior. En algunos hogares se producen relaciones familiares de buena calidad, esto es, se crean posibilidades de expresión y desarrollo de las personas, lo que contribuye al mejoramiento de la calidad de vida de las familias. En otras, en cambio, se generan relaciones

que son abusivas hacia la mujer. En este contexto, la violencia intrafamiliar es una manifestación de relaciones familiares de mala calidad y, por tanto, constituye un serio impedimento para que las familias mejoren su calidad de vida. A continuación se investiga en qué medida las buenas relaciones al interior de la familia (ausencia de violencia intrafamiliar) varían según mejora el nivel de ingreso de las mismas.

Al respecto, la información sobre violencia intrafamiliar, particularmente sobre violencia conyugal hacia la mujer, incluyendo las manifestaciones físicas, sexuales y psicológicas de la misma, muestra que esta tiene una incidencia diversa en los distintos estratos socioeconómicos. Sin embargo, la violencia intrafamiliar tiene una relación mucho más débil con el nivel de ingresos que la calidad del empleo o la calidad material de vida familiar (Cuadro 5).

La probabilidad de que una familia sufra de violencia doméstica es del 56.4% si esta pertenece al estrato de ingresos bajos, del 50.7% si es del estrato mediano y del 43.9% si corresponde al de ingresos altos. Estas cifras muestran que la violencia intrafamiliar tiene un carácter transversal, que afecta a toda la sociedad y además se reduce relativamente poco conforme aumenta el nivel de ingresos de las familias. De allí que el factor económico la explique sólo parcialmente. Esto significa que existen otros factores que están pesando con mayor fuerza en la violencia hacia la mujer, como aspectos de tipo individual de los jefes de hogar, entre los que cabe mencionar el tipo de personalidad, el haber tenido o no una infancia con violencia, el modo como las personas aprendieron a relacionarse con otros y el repertorio de conductas aprendidas (Martínez y otros, 1997).

Al examinar la relación entre las diferentes formas de violencia intrafamiliar según el estrato socioeconómico de las familias se observa que la de tipo psicológico –la manifestación más frecuente de violencia en la familia– disminuye levemente conforme aumenta el nivel de ingreso de la familia, desde un 45.8% en el estrato bajo a un 41.8% en el estrato medio y a un 37.8% en el estrato alto. La incidencia de la violencia física tiene una evolución diferente por estrato de ingresos, pues cae entre el nivel bajo (30.2%), a un 27.1% en el medio y sube de nuevo a un 30.2% en el nivel alto. Aunque la violencia sexual no es demasiado frecuente en la población, su incidencia disminuye rápidamente al mejorar el nivel de ingresos de la familia en comparación con las otras formas de violencia. La violencia sexual afecta a un 15.9% de las familias más pobres, porcentaje que se reduce a casi la mitad (8.7%) en el caso de los núcleos de altos ingresos.

Cuadro 5
CHILE: CALIDAD DEL EMPLEO, NIVEL MATERIAL DE VIDA FAMILIAR Y VIOLENCIA INTRAFAMILIAR SEGÚN
ESTRATOS DE INGRESOS, 2000 a¹
(porcentajes e índices)

CARACTERÍSTICAS DE LAS FAMILIAS Y/O DEL JEFE(A) DE HOGAR	ESTRATO DE INGRESO			
	Bajo	Medio	Alto	Total
CALIDAD DEL EMPLEO				
Decente	0.0	45.5	52.8	32.1
Regular	58.7	54.5	47.2	54.1
Precario	41.3	0.0	0.0	13.8
NIVEL MATERIAL DE VIDA				
Alto	3.4	13.3	34.1	14.8
Medio	45.5	54.2	54.9	51.5
Bajo	51.1	32.9	11.0	33.7
VIOLENCIA INTRA-FAMILIAR				
Con violencia	56.4	50.7	43.9	50.4
- Psicológica	45.8	41.8	37.8	41.9
- Sexual	15.9	14.0	8.7	12.6
- Física	30.2	27.1	23.7	27.0
Sin violencia	43.45	49.30	56.1	49.6
INGRESO				
Índice promedio = 100	29	64	285	100
TASA DE DESEMPLEO	12.2	2.5	1.0	5.8

Fuente: Elaboración OIT con base en datos de las Encuestas CASEN 2000 y SERNAM 2001.

a¹ El estrato de ingreso "bajo" incluye los quintiles 1 y 2, el "medio" a los quintiles 3 y 4 y el "alto" al quintil 5.

A pesar de lo anterior, el porcentaje de casos en que se registran buenas relaciones familiares (sin violencia intrafamiliar) aumenta, aunque lentamente, conforme mejora el nivel de ingreso de las familias. En un 43.5% de las familias con bajo nivel de ingresos se registra ausencia de violencia familiar, cifra que se eleva al 49.3% en el estrato de ingresos medios y a un 56.1% en el caso de las pertenecientes al estrato de ingresos altos.

C. Trabajo decente y calidad de vida familiar

Para analizar de manera integrada las relaciones entre trabajo decente, calidad material de vida y calidad de las relaciones familiares, se resolvió utilizar el nivel de ingreso como unidad de medida común de estas 3 categorías. Para esto, la información se organizó según estratos de ingreso de las familias: alto, medio y bajo (Cuadro 5). Los datos también pueden ser apreciados en el Gráfico 6, organizados en 4 partes; en los inferiores se muestra la situación ocupacional de las familias (calidad del empleo y desocupación), mientras que los componentes de la calidad de vida (calidad material de vida y calidad de las relaciones familiares) aparecen en la parte superior del mismo.

Los datos sobre la calidad del empleo definida en términos del nivel de ingreso de los ocupados, las características del contrato de trabajo y de la protección social reflejan la profunda desigualdad existente entre los diferentes estratos socioeconómicos del país (Cuadro 5). Así, mientras el estrato más pobre de la población (quintiles 1 y 2) tiene la mayor proporción de empleo precario, en los estratos alto (quintil 5) y medio (quintiles 3 y 4) predomina el trabajo decente y de regular calidad. También debe considerarse que el nivel de ingreso de las familias varía considerablemente entre los estratos socioeconómicos. Al respecto, las cifras indican que el ingreso del jefe de hogar del estrato bajo es equivalente a un 1/3 del promedio, el del estrato medio a 2/3 del promedio, en cambio el del estrato de ingresos altos es casi 3 veces el promedio. Esto significa que el ingreso de las familias más ricas supera en 10 veces al de las familias más pobres y 5 veces al de las familias de ingresos medios (Cuadro 5).

Desde otra perspectiva, se observa que la importancia del trabajo decente aumenta mientras mayor es el nivel de ingreso de la familia: es inexistente en el estrato de bajos ingresos, alcanza al 45.5% en el estrato medio y se eleva al 52.8% en el estrato alto (Cuadro 5). Sin embargo, la incidencia del empleo de regular calidad disminuye conforme se incrementa el nivel de ingreso de la familia: en el estrato bajo alcanza a un 58.7%, en el estrato medio es de 54.5%, en tanto en el estrato alto se sitúa en un 47.2%. Algo análogo ocurre con la evolución del empleo precario, puesto que su importancia en el empleo total disminuye al mismo tiempo que mejora el nivel de ingresos: pasa desde un 41.3% en el estrato bajo a un 0% en los estratos medio y alto.

Las cifras muestran que la calidad material de vida –determinada por la posesión de patrimonio familiar, la disponibilidad de tiempo y de espacio físico en el hogar– está también estrechamente vinculada con el nivel de ingreso familiar. En las familias con un alto nivel de ingresos (quintil 5), un 34.1% tiene un nivel alto de calidad material de vida, cifra que alcanza al 13.3% en el caso de las familias del estrato medio (quintiles 3 y 4) y a un 3.4% en el estrato de bajos ingresos. La incidencia del nivel medio de calidad de vida también aumenta al elevarse el nivel de ingreso familiar: desde un 45.5% en el estrato bajo, a un 54.2% en el estrato medio y a un 54.9% en el estrato alto. A la inversa, el porcentaje de familias con bajo nivel de calidad de vida se reduce en la medida que mejora el ingreso familiar. Mientras un 51.1% de las familias de bajos ingresos tiene una mala calidad de vida, esta proporción se reduce a un 32.5% en el caso del estrato medio y a un 11% en el estrato alto.

De este análisis se deduce que aumenta la correspondencia entre los niveles de calidad del empleo y los de calidad material de vida familiar conforme se eleva el nivel de ingreso promedio de las familias (Cuadro 6). Así, en el estrato de altos ingresos se observa que un 52.8% de las familias tiene acceso a un trabajo decente, mientras que un 34.1% de las mismas tiene un alto nivel material de vida. Además, sólo un 20.1% de las familias de este estrato tiene acceso a un trabajo decente y también a un alto nivel de calidad de vida familiar (Anexo estadístico). Esto significa que en este estrato, 4 de cada 10 familias con trabajo decente tienen al mismo tiempo una buena calidad material de vida. En el estrato medio, esta relación desciende a cerca de 2 de cada 10 familias, pues un 45.5% de las familias tiene acceso al trabajo decente, y sólo un 8.7% disfruta simultáneamente de un alto nivel de calidad material de vida. En cambio, llama la atención el hecho de que, en las familias de ingresos medios –que no tienen empleos precarios–, un 32.5% tenga un bajo nivel de vida material.

Por otro lado, la asociación entre niveles de calidad del empleo y de calidad material de vida es más estrecha en el caso de las familias que tienen un empleo de regular calidad. Se observa que una elevada proporción de las

Cuadro 6
CHILE: MATRIZ DE CORRELACIONES ENTRE CALIDAD DE TRABAJO Y CALIDAD MATERIAL DE VIDA DE LAS FAMILIAS SEGÚN ESTRATO DE INGRESOS. 2000
(porcentajes)

TIPOS DE TRABAJO	CALIDAD MATERIAL DE VIDA FAMILIAR				
	INGRESOS ALTOS				
	Alto	Medio	Bajo	Total	
Decente	20.1	28.9	3.7	52.8	
Regular	14.0	26.0	7.3	47.2	
Precario	-	-	-	-	
Total	34.1	54.9	11.0	100.0	
	INGRESOS MEDIOS				
	Decente	8.7	25.3	11.5	45.5
	Regular	4.6	28.9	21.0	54.5
	Precario	-	-	-	-
	Total	13.3	54.2	32.5	100.0
	INGRESOS BAJOS				
	Decente	-	-	-	-
	Regular	2.9	29.0	26.8	58.7
	Precario	0.5	16.5	24.3	41.3
	Total	3.4	45.5	51.1	100.0

Fuente: Elaboración OIT con base en datos del Anexo estadístico.

mismas alcanza también un nivel medio de calidad material de vida en cada estrato de ingreso.

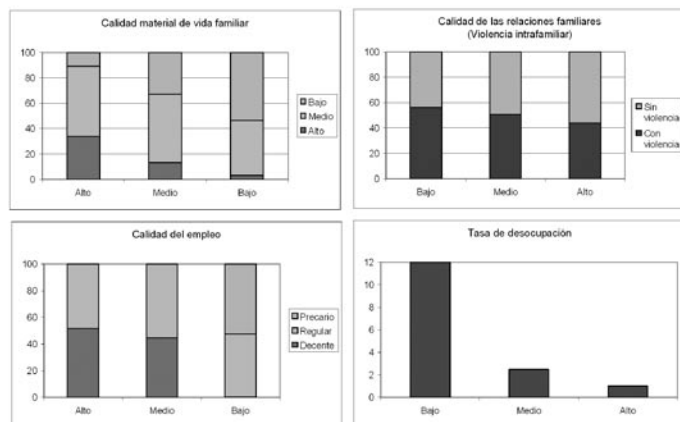
En definitiva, el acceso al trabajo decente y a una buena calidad de vida familiar varía según los grupos socioeconómicos. Al respecto, se verifica que el estrato de ingresos bajos –que representa un 33.4% del total de las familias, con un ingreso equivalente a un 29% del promedio– tiene las condiciones laborales más precarias y la peor calidad de vida del conjunto de las familias (Cuadro 6 y Gráfico 6). En estas familias, la tasa de desempleo (12.2%) más que duplica el promedio (5.8%), una elevada proporción del empleo es precario (41.3%), la mayoría de éstas tiene un bajo nivel de calidad de vida (51.1%) y además registran la tasa más elevada de violencia intrafamiliar del país (56.4%).

En el otro extremo, las familias que pertenecen al estrato de “ingresos altos” –que incluye un 23.3% de las familias, cuyo ingreso es igual a 2.9 veces el promedio– registran un desempleo muy bajo (1%) y la mayor proporción de los ocupados tiene un trabajo decente (52.8%). Sólo un 20.1% de las familias tiene, al mismo tiempo, un alto nivel de calidad material de vida y además en un 56.1% de éstas, se registra buenas relaciones familiares (Cuadro 6).

En las familias de “ingresos medios” –constituyen un 43.3% del total de familias y su ingreso es equivalente a un 64% del promedio– la calidad de la situación ocupacional se caracteriza por una tasa de desempleo cercana a la mitad del promedio (2.5%), la ausencia de trabajo precario, así como por proporciones elevadas de trabajo decente (45.5%) y de regular calidad (54.5%). Sin embargo, las familias que tienen acceso simultáneamente a un trabajo decente y a un alto nivel de vida material representan sólo un 8.7% del total del estrato. Por otro lado, la incidencia de violencia familiar alcanza al 50.7%, un nivel semejante al registrado en las familias de bajos ingresos.

Si se compara la situación de las familias ubicadas en los niveles socioeconómicos extremos, se concluye que mientras la proporción de aquellas con trabajo decente y buena calidad de vida diverge ampliamente, el porcentaje de las que están afectadas por la violencia doméstica disminuye levemente. En definitiva, la calidad del empleo y la calidad de vida de las familias están correlacionadas parcialmente, pues en la medida que aumenta el ingreso de las familias, mejoran la calidad del empleo y la calidad material de vida (aunque esta última lo hace con menor rapidez que la calidad del empleo), en tanto que la violencia intrafamiliar disminuye lentamente.

Gráfico 6
CHILE: TRABAJO DECENTE Y CALIDAD DE VIDA FAMILIAR SEGÚN ESTRATOS DE INGRESOS. 2000 a/
(porcentajes)



Fuente: Elaboración OIT con base en datos del Cuadro 5 de este estudio.
a/ Los datos se refieren a las familias biparentales.

III. CONCLUSIONES

Hasta el momento se ha verificado que del total de las familias biparentales del país, casi una de cada 3 (32.1%) tiene acceso a condiciones decentes de trabajo, en tanto que menos de la mitad (14.8%) alcanza una alta calidad de vida familiar en el año 2000. Esto indica que, en promedio, la mitad de las familias con trabajo decente tiene, al mismo tiempo, una alta calidad material de vida. En otros términos, se concluye que cerca de una de cada 10 familias biparentales accede simultáneamente a un trabajo decente y a una buena calidad material de vida. Asimismo, se indicó que la mitad del conjunto de los hogares tiene buenas relaciones familiares. En consecuencia, se puede conjeturar que alrededor del 10% de las familias del país cuenta con trabajo decente, con un alto nivel de calidad de vida y al mismo tiempo predominan en ellas relaciones familiares de buena calidad, que posibilitan el desarrollo de las personas que las integran.

También se mostró que esta realidad varía significativamente según el estrato socioeconómico al que pertenezcan las familias. En efecto, en los grupos de “altos ingresos”, cerca de un 20% del total de las familias tiene acceso a un trabajo decente y a un alto nivel de calidad material de vida, además de establecer relaciones familiares de buena calidad. Esta proporción se sitúa en torno a un 10% en las familias pertenecientes a los estratos de “ingresos medios” y es cerca de un 5% en las de “bajos ingresos” (cuadros 5 y 6).

¿Qué se puede decir del análisis sobre trabajo decente y calidad de vida de las familias? Se plantean a continuación algunos comentarios sobre los factores que podrían explicar este fenómeno. El primero es que el trabajo decente y la calidad de vida familiar, además de ser escasos, están desigualmente distribuidos entre los diferentes grupos sociales. Además, las relaciones entre ambas variables son muy diferenciadas entre estos grupos, dado que la desigual distribución de los recursos y de las oportunidades limitan severamente las posibilidades de las distintas familias de acceder a empleos de calidad y a buenas condiciones de vida.

El segundo comentario se refiere a que la correspondencia que existe entre los niveles de trabajo decente y los de calidad material de vida familiar varía por grupos sociales. En el caso del estrato de altos ingresos, un 52.8% de las familias accede al trabajo decente. Sin embargo, un 28.9% tiene una calidad de vida material medio. En el estrato de ingresos medios, la totalidad de los ocupados cuenta con un trabajo de buena y/o regular calidad, en tanto un 32.5% de los mismos tiene una baja calidad de vida. Esta asimetría también se manifiesta en el grupo de familias de bajos ingresos, donde un 58.7% de las mismas tiene acceso a un trabajo de regular calidad y un 26.8% tiene mala calidad de vida familiar. Sin embargo, en este estrato se observa un caso especial: a pesar de que un 41.3% de las familias tiene un trabajo precario, un 16.5% alcanza al mismo tiempo un nivel medio de calidad de vida. Esto último indica que es posible mejorar la calidad de vida de las familias, incluso de aquellas que tienen empleos precarios, como se muestra a continuación.

El tercer comentario, relacionado con el anterior, se refiere al efecto de las políticas sociales, en especial sobre la calidad del consumo de las familias de bajos ingresos. Como se mostró, el consumo de estas familias tiene un elevado componente de nivel medio, incluso cuando una parte significativa de sus empleos son precarios. En este caso, la explicación podría encontrarse en las políticas focalizadas del gasto social, pues habrían permitido mejorar sensiblemente el ingreso autónomo de estas familias a través de transferencias y subsidios. Dichos recursos se agregan al ingreso laboral, contribuyendo a mejorar el nivel y la calidad del consumo de estas familias.

El cuarto comentario se refiere a que en la actualidad las familias de menores ingresos priorizan el consumo antes que el trabajo como factor de movilidad social, debido a la dificultad de acceder a un puesto de trabajo de buena calidad. En estas condiciones, el consumo familiar se orienta hacia una

canasta de bienes y servicios que si bien contribuye a este tipo de estrategia de inserción social, no mejora necesariamente su calidad de vida.

En quinto término, es preciso considerar que la mala calidad material de vida de las familias obedece prácticamente a la existencia de jornadas muy extensas de trabajo, dado que los déficits en materia de patrimonio y espacio son reducidos. Aunque el trabajo extraordinario permite mejorar el nivel de ingreso familiar, reduce el tiempo destinado a la familia, lo que influye negativamente sobre la calidad de vida familiar.

Por último, se destaca la dificultad que tienen las familias para establecer buenas relaciones al interior de las mismas. La persistencia de un elevado porcentaje de familias que sufre violencia intrafamiliar en los diferentes estratos socioeconómicos, sugiere que si bien los factores laborales y económicos influyen en su explicación, también debería considerarse los elementos sicológicos y la historia de las personas para establecer su prevalencia.

En definitiva, en la elaboración de una estrategia orientada a la consecución simultánea de trabajo decente y buena calidad de vida se debe tener presente que el trabajador, como persona, establece vínculos de familia, tanto en los casos que las mismas son de carácter tradicional como en aquellos que corresponden a otro tipo de arreglos familiares. El desafío es enorme, pues las políticas deben conciliar las estructuras laborales y familiares heredadas, como los acelerados cambios que trae consigo el actual proceso de globalización. También es imprescindible que los actores sociales contribuyan, generando las condiciones propicias para abrir espacio a un diálogo social, estableciendo acuerdos específicos que permitan mejorar la relación “empresa - trabajo” y modificar el desequilibrio distributivo actual. De esta manera, la estrategia propuesta tendrá la legitimidad social necesaria para mejorar efectivamente el acceso de un amplio número de personas al trabajo decente y a una buena calidad de vida familiar.

BIBLIOGRAFIA

- Abramo, L. (2002) "Tendencias del empleo femenino en Chile y en el MERCOSUR en los años noventa", en Abramo, L., Infante, R., Marinakis, A., Valenzuela, M.E., Velasco, J., Políticas de empleo. Salarios y género en Chile, serie Textos de Capacitación (Santiago, OIT).
- Arriagada, I. (2002) "Cambios y desigualdades en las familias latinoamericanas", en Revista de la CEPAL, N° 77 (Santiago, CEPAL).
- 1998 "Familias latinoamericanas: convergencias y divergencias de modelos y políticas", en Revista de la CEPAL, N° 65 (Santiago, CEPAL).
- Ariza, M. y De Oliveira, O. (2002) Familias en transición y marcos conceptuales en redefinición, (mimeo).
- Aylwin, M y Durán A.L. (1999) Extensión de la jornada laboral en SERNAM Políticas de igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres en el trabajo. 1994-1999 (Santiago, SERNAM).
- Beck, U. (2001) La sociedad del riesgo. Hacia una nueva modernidad. (Barcelona, Paidós).
- Bell, A y otros 2002 Trabajo y familia: ¿conciliación? Seminario-taller: Estrategias de conciliación, familia y trabajo con perspectiva de género. Olavaria, J. y Céspedes, C. (eds.) (Santiago, SERNAM/FLACSO-Chile, CEM).
- CEPAL (1993) La situación de la familia en Chile. Cambios en el perfil de las familias: la experiencia regional (Santiago, Naciones Unidas/CEPAL).
- Chacón, B. (1999) "Calidad del empleo y pobreza en Chile, 1990-1996", en Infante, R. (ed.) La calidad del empleo. La experiencia de los países latinoamericanos y de los Estados Unidos (Santiago, OIT).
- Comisión Nacional de la Familia 1993 Informe (Santiago, CNF, mimeo)
- Evans, J. (2001) Firm's contribution to the reconciliation between work and family life, Labour's Market and Social Policy Occasional Papers N° 48 (Paris, OECD).
- Friedman, S. y Greenhaus, J. (2001) Trabajo y familia: ¿aliados o enemigos? Qué sucede cuando los profesionales de negocios enfrentan las decisiones de la vida (México, Universidad de Oxford).
- Gracia, F., González, P. y Peiró, J.M. (1992) "El trabajo en relación con otros ámbitos de la vida", en Peiró, J. y Prieto, M. (ed.) Tratado de psicología social del trabajo (Madrid, Editorial Síntesis).
- Giddens, A. (2000) Un mundo desbocado. Los efectos de la globalización en nuestras vidas (Madrid, Taurus).
- Giddens, A. (1999) "El futuro del Estado benefactor", en Revista Centro de Estudios Públicos N° 74 (Santiago, CEP).
- (1992) La Transformación de la Intimidad (Madrid, Cátedra)
- Gössweiner, V., Pfeiffer, C. y Richter, R. (2001) Quality of life and social quality. Working paper N° 12. Austrian Institute for Family studies (Wien, AIFS).
- Gubbins, V., Browne, F, Bagnara, A. (2003) "Familia: innovaciones y desafíos. Las familias chilenas en la década 1992-2002", en Tironi, E y otros (eds.) Cuánto y cómo cambiamos los chilenos. Balance de una década. Censos 1992-2002 (Santiago, Instituto Nacional de Estadísticas).

- Güell, P. (1999) *Familia y modernización en Chile*, documento presentado ante la Comisión de Expertos en Temas de Familia, SERNAM.
- Hopenhayn, M. (2004) "Destinos inciertos del trabajo en el nuevo orden global", basado en la parte final Hopenhayn, M., *Repensar el trabajo: historia, profusión y perspectivas de un concepto*. (Edit. Norma, Buenos Aires).
- Infante, R. y Vega-Centeno, M. (1999) "La calidad del empleo: lecciones y tareas" en Infante, R. (ed.) *La calidad del empleo. La experiencia de los países latinoamericanos y de los Estados Unidos* (Santiago, OIT).
- Infante, R., Martínez, D. y Tokman, V. (1999) "América Latina. La calidad de los nuevos empleos en los noventa", en Infante, R. (ed.) *La calidad del empleo. La experiencia de los países latinoamericanos y de los Estados Unidos* (Santiago, OIT).
- Infante, R. y G. Sunkel. (2004) *Chile: Trabajo decente y calidad de vida familiar. 1990-2004*. (Santiago, OIT).
- Instituto Nacional de Estadísticas, varios años. *Serie de indicadores de empleo* (Santiago, <http://www.ine.cl/>).
- Jelin, E. (1998) *Pan y afectos. La transformación de las familias* (Buenos Aires, Fondo de Cultura Económica).
- Larraín, S. (2003) "Violencia familiar: una necesaria reflexión" en *Revista Foro* N°26 (Santiago, Fundación Chile 21).
- Martínez, V. y otros (1997) *Una reconstrucción posible. Modelo de intervención Centro de Atención y Prevención en Violencia Intrafamiliar* Municipalidad de Santiago (Santiago, Servicio Nacional de la Mujer y Municipalidad de Santiago).
- MIDEPLAN (2001) "Pobreza e indigencia e impacto del gasto social en la calidad de vida", en *Informe Ejecutivo* (Santiago, MIDEPLAN), julio.
- Montecino, S., Rebolledo, L., y Sunkel, G. (1999) *Análisis del impacto psicosocial de los sistemas de trabajo por turno en la unidad familiar* (Santiago, Centro Interdisciplinario de Estudios de Género, Universidad de Chile).
- OIT (2002) *Globalización y trabajo decente en las Américas*, Informe del Director General, XV Reunión Regional Americana (Lima, OIT).
- (2001) *Reducir el déficit de trabajo decente: un desafío global*, Conferencia Internacional del Trabajo, 87a reunión (Ginebra, OIT).
- (1999) *Trabajo Decente*, Memoria del Director General, Conferencia Internacional del Trabajo, 87a reunión (Ginebra, OIT).
- Oxman, V., Aranceda, P., Aylwin, M., Durán, L., Márquez, F, Núñez, L. 1999 "Relación vida laboral/vida familiar" en *Políticas de igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres en el trabajo* (Santiago, SERNAM).
- Peiró, J. M. (1993) *Desencadenantes del estrés laboral* (Madrid, Eudema).
- PNUD (2004) *La Democracia en América Latina. Hacia una democracia de ciudadanas y ciudadanos*. (Buenos Aires, PNUD).
- (2002) *Desarrollo Humano en Chile. Nosotros los chilenos: un desafío cultural* (Santiago, PNUD).
- SERNAM (2003) *Análisis de los costos y beneficios de implementar medidas de conciliación vida laboral y familiar en la empresa*. Documento de Trabajo N° 84 (Santiago, SERNAM - Universidad Católica de Chile).

(2003) *Cómo conciliar. Vida laboral, vida familiar. Guía práctica para implantar medidas de conciliación familia y trabajo en la empresa* (SERNAM - Universidad Católica de Chile).

(2002) *Detección y análisis de la prevalencia de la violencia intrafamiliar* (Santiago, SERNAM - Universidad de Chile).

(1999) *Análisis de experiencias en empresas sobre compatibilización de vida laboral y familiar. Documento N° 67* (Santiago, SERNAM).

- Sharim, D. (1998) *Familia y reparto de responsabilidades, Documento N° 58* (Santiago, SERNAM).
- Shorter, E. (1977) *The Making of the Modern Family*, (Inglaterra, Fontana)
- Tokman, V. (2004) *Una voz en el camino. Empleo y equidad en América Latina: 40 años de búsqueda*. (Santiago, Fondo de Cultura Económica).
- Valdés, X. (2001) "Trabajo, sistemas de protección social y familia: los temporeros del Maule", en *Proposiciones N° 32, El Trabajo en Chile. Aportes desde la Investigación* (Ediciones Sur).

Familia y Empresa

Gerardo Vega C.

MBA en la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso

Ingeniero Comercial

Agente de 18 de Septiembre CCAF

INTRODUCCIÓN

Un desafío crucial del ser humano en la sociedad moderna consiste en compatibilizar en su agenda, la creciente demanda laboral con sus tiempos personales, donde la familia cumple un lugar preponderante. La sensación de que el trabajo invade cada vez más las ocupaciones familiares, se está instalando en la mentalidad de muchos directivos de empresas, mientras la solución al dilema parece lejana.

La empresa en sí misma necesita de resultados para su sustentabilidad y crecimiento. Pero el fin debe ser abarcar más que la utilidad y orientarse también, a satisfacer necesidades fundamentales de quienes componen la organización. En definitiva: ¿existe una verdadera disyuntiva entre familia y empresa? La respuesta es negativa. Un alto rendimiento laboral no debe significar un sacrificio del tiempo dedicado a la familia.

Las familias de los trabajadores son también elementos clave en el desarrollo estratégico de las empresas, al igual que los accionistas, los proveedores y los clientes. Así, también es posible aplicar herramientas de management al hogar

Nuevos tiempos corren en el ámbito empresarial. La familia ya no puede ser vista como un ente casi antagónico con la productividad de la empresa, sino por el contrario, como uno de los mayores valores agregados y he aquí una de sus claves.

FAMILIA Y EMPRESA

Más allá de los conceptos valóricos que mueven a una sociedad, y en especial, al llamado mundo empresarial y de negocios, en el objetivo de encontrar los caminos adecuados para la generación de espacios adecuados para un mayor clima organizacional que mejore la productividad, el concepto de familia en su macromundo resulta fundamental para una óptima gestión.

Ciertas ideologías, por ejemplo, consideran al trabajador como un ente productivo, con abstracción de su pertenencia a una familia. En países marxistas, específicamente, se le exigió incluso desvincularse lo más posible de los hijos y de los lazos familiares, pues en ellos se vio un obstáculo a su libre desenvolvimiento y mejor rendimiento.

En la práctica, en muchos países se le impone un horario y estilo de vida que dificulta enormemente cultivar los lazos familiares. Es sintomático escuchar, en labios de quien ha sido despedido de una empresa o ha perdido un cargo público, esta confesión que quiere ser resignada: “al menos ahora podré dedicarme a mi familia”.

Empresa y familia son las dos redes más significativas del ser humano. Es la condición que posibilita que los seres humanos nos desarrollamos y realizamos nuestra existencia; donde se posibilita, tanto nuestro desarrollo social, como personal y que permite en última instancia nuestra vocación de felicidad que es el amor. (Dell Oro, 2006)

El trabajo es la posibilidad de desarrollar nuestros talentos, pero ante todo es la posibilidad de la donación, esto es, de la entrega a la sociedad de nuestra originalidad existencial. Ese es el gran sentido del trabajo.

El trabajo no es sólo una retribución, un modo de obtener cosas, no es el medio para yo realizarme, sino es el medio para realizarme en la donación de lo que soy a la existencia. El trabajo se da unido a la familia. La familia como ambiente de desarrollo humano, como institución fundamental, es una dimensión humana existencial. ¿Porqué?

Cuando hablamos de familia y trabajo parece que el trabajo fuera lo esencial. Sin embargo, estudios demuestran que un ser humano que carece de contención familiar no logra un buen desempeño en lo laboral. Esta es una lectura real pero peligrosa. Hay un tema mucho más fundamental. La familia debe ser un tema importante no sólo por sus consecuencias en el mundo del trabajo. Debe ser un tema importante por si mismo.

Cuando se rompe el orden natural de las cosas se hace crisis. Hoy la crisis que se desarrolla al interior de la empresa nos ha llevado a pensar en la persona. ¿Que hay roto? ¿Qué que nos ha llevado a este escenario social?

Hemos perdido el referente principal: hemos perdido la persona. Este es un problema ecológico humano. Hemos dejado de poner a la persona humana al centro. La persona humana hoy es un factor más. (Dell Oro, 2005)

La empresa es una comunidad de personas dentro de la cual la persona no debe ser un ser aledaño, sino su protagonista principal. Es necesario volver a poner a la persona en el patio principal: punto de referencia de todo nuestro movimiento.

Una cultura para que sea realmente cultura: “cultivo de la naturaleza”; tiene que pararse en su referente principal que es la persona. Si no, caemos en una miopía antropológica.

Hoy día la persona humana es tomada como un conjunto de cualidades que sirve para darle contenido a cualquier discurso público. Sin embargo, la persona es mucho más que eso; tiene un contenido y una densidad ontológica riquísima. Los seres humanos no somos un conjunto de habilidades.

Ser persona es ante todo, un ser íntimo, cuya acción surge de él y no de un medio. Somos seres libres, es decir, seres portadores lúcidos de nuestra propia existencia, que gobernamos y conducimos nuestra existencia. La persona es ante todo un ser libre. Ser persona implica poseerse para poder cumplir su misión que es la entrega de sí. Sólo se es feliz en la entrega de sí. La única forma de lograr la felicidad es en la donación; la única forma de encontrar la plenitud es en la entrega.

Para poder poseerse, para gestar esa entrega es necesario un cultivo de sí. Esto no se da sólo. La libertad es algo propio del hombre, pero terriblemente peligrosa si no es administrada.

La dedicación a la familia aparece, pues como un premio de consuelo, tristemente reservado para períodos de cesantía. Otras corrientes ideológicas apuntan al éxito personal, sin reparar en sacrificios. Llevados de la fascinación del dinero y del prestigio social, llegan a olvidar el sentido profundo de sus vidas, y en particular de su familia. (Errázuriz, 2004).

De esto se puede desprender la terrible lógica materialista en cuanto a que no se puede tener éxito en los negocios, sino implica un sacrificio familiar; o la empresa o la familia.

¿Pero en qué lugar deberíamos situar a la familia, como un aglutinador de una fuerza laboral dispuesta a entregarse a la empresa, con un ahínco parecido al que yo le entregaría a mis hijos?. ¿A qué se debe la falta de compromiso para generar puentes fructíferos entre trabajo y familia?

Según la iglesia católica chilena, la empresa y familia conforman una alianza. Los dos miembros de esta relación se necesitan, se complementan, interactúan hasta el punto de que uno de los dos difícilmente pueda subsistir y crecer sin el otro. (Errázuriz, 2004).

Muchas veces lamentamos que los compromisos laborales nos obliguen a sacrificar muchas horas en que deseáramos estar con nuestra familia. Sin embargo, ¿existe una verdadera disyuntiva entre familia y empresa? ¿Dedicar más tiempo a la familia implica reducir el rendimiento laboral? Según un estudio de la Escuela de Dirección y Negocios de la Universidad Austral de Argentina, el verdadero debate debe, necesariamente, pasar por otro lado.

Un desafío crucial del ser humano en la sociedad moderna consiste en compatibilizar en su agenda, la creciente demanda laboral con sus tiempos personales, donde la familia cumple un lugar preponderante. La sensación de que el trabajo invade cada vez más las ocupaciones familiares, se está instalando en la mentalidad de muchos directivos de empresas, mientras la solución al dilema parece lejana.

Como parte de este estudio mencionado anteriormente, en Argentina se encuestaron a más 350 directivos, mujeres y hombres, para analizar cuatro aspectos del conflicto: demanda laboral, demanda familiar, recursos que brinda la empresa para ayudar a afrontar la demanda familiar (recursos laborales) y los recursos de que disponen los directivos para paliar las demandas familiares (recursos familiares).

Los ejecutivos percibieron una alta demanda laboral. El 92 por ciento trabaja más de 40 horas y un promedio de 49,8 horas por semana. Sin embargo, los horarios extendidos no surgen por falta de elementos adecuados de trabajo, ni por falta de objetivos, capacitación, etc., sino, generalmente, por interrupciones evitables.

La demanda familiar, en cambio, es un ámbito donde los directivos no perciben fuertes presiones. Sólo una minoría respondió que su familia les demandaba demasiado. La familia suele adecuarse a otras prioridades. Y los ejecutivos utilizan muchos recursos personales para satisfacer las de-

mandas familiares que, aunque no siempre son explícitas, siempre existen. El estudio reveló también que las empresas demandantes de mucho tiempo físico (y mental) a sus ejecutivos, suelen ofrecer pocos recursos necesarios para paliar las dificultades: trabajo a distancia, salas cunas en las empresas o tantas otras alternativas pueden ser iniciativas de bajo costo que generen confianza e identificación por parte de los empleados. Se puede ver, en definitiva que, a pesar de un cierto grado de invasión de la actividad laboral sobre la familiar, en general existe un alto grado de satisfacción personal, laboral y familiar (superior al 80 por ciento).

Es evidente que las personas nos vamos adecuado a los fines de las organizaciones donde convivimos. Y las que más nos demandan, más nos forman. Tanto tiempo buscando resultados concretos en la empresa ha desdibujado un poco nuestras responsabilidades en otros medios donde actuamos. Acciones orientadas a resultados inmediatos que pueden llegar a instrumentalizar al hombre, versus los objetivos que surgen en un ámbito de desarrollo y contención personal, producen un quiebre que invita a repensar los fines. (Fraile, 2006)

La empresa en sí misma necesita de resultados para su sustentabilidad y crecimiento. Pero el fin debe ser abarcar más que la utilidad y orientarse también, a satisfacer necesidades fundamentales de quienes componen la organización. En definitiva, volviendo a la pregunta inicial: ¿existe una verdadera disyuntiva entre familia y empresa? La respuesta es negativa. Un alto rendimiento laboral no debe significar un sacrificio del tiempo dedicado a la familia. Las familias de los empleados son también elementos clave en el desarrollo estratégico de las empresas, al igual que los accionistas, los proveedores y los clientes.

El desafío pendiente es, pues, lograr que los proyectos laborales puedan formar parte de un proyecto familiar, y viceversa. De este modo, el desarrollo de mujeres y hombres será más armónico, para el bien de las empresas y de la sociedad en su conjunto.

Entonces tenemos que trabajo y la familia son claramente complementarios cuando hay voluntad, decisión y creatividad para hacerlo.

La importancia del equilibrio o conciliación entre vida familiar y vida laboral está siendo impulsada desde todos los sectores de la actividad: poderes públicos, sindicatos, asociaciones de empresarios, fundaciones, etc.

Un reciente estudio, pionero en esta materia, realizado por la Escuela Superior de Administración y Dirección de Empresas de Barcelona, ESADE, se concluyó lo siguiente:

- Un 95% de los directores de Recursos Humanos consideran que un buen equilibrio entre vida personal y profesional beneficia tanto a la empresa como al empleado.
- Un 90% de los directivos manifiestan que un buen equilibrio entre vida profesional y familiar mejoraría su rendimiento en el trabajo, aunque afirman que tienen dificultades para compaginar ambos aspectos.
- Más de la mitad de los ejecutivos entrevistados consideran que el estrés en su trabajo crece de año en año y responde a una situación habitual

Entre los beneficios que la aplicación de políticas sociales tienen en la empresa y los trabajadores podemos citar los siguientes:

- Mejora la concentración en el trabajo. El trabajador se despreocupa de sus problemas familiares, que tiene atendidos por otros medios, y puede dedicarse plenamente a su trabajo.
- Reduce el absentismo. Muchos trabajadores solicitan permisos o simulan enfermedades para atender asuntos familiares.
- Facilita el vínculo entre la empresa y el trabajador. El trabajador se siente más comprometido con una empresa que demuestra preocupación por sus intereses y le permite disfrutar de beneficios sociales.

Ahora tomemos como ejemplo el caso de España, vista desde la perspectiva de los doctores Nuria Chinchilla y Steven Poelmans, catedráticos de la Universidad de Navarra.

Durante las últimas décadas, se ha desatado un fenómeno un tanto similar al mercado laboral chileno. El nuevo entorno de las empresas españolas, estuvo dada por la creciente incorporación de la mujer, las llamadas “jornada eternas” de trabajo y el conflicto empresa-familia.

Esto se tradujo en palabras simples en una baja en la natalidad con un promedio de 1,2 hijos por mujer. La edad promedio de maternidad en las españolas es de 31 años, tomando en cuenta que en el resto de Europa era de 29 años. La educación de sus hijos pasó a manos de otras personas. Junto a ello, el estudio desprende que hubo un aumento en el número de divorcios en

los últimos años en la madre patria de una separación cada 4 minutos.

A estos problemas que afectan directamente al núcleo familiar, se debe agregar los problemas de salud que se fueron generando en los trabajadores españoles, con alto gasto en ansiolíticos y mayor ausentismo por estrés que por maternidad.

Frente a esta nueva realidad, se observan a su vez, nuevos fenómenos. Crecen las parejas con doble ingreso, pues para optar a una óptima calidad de vida, los bolsillos familiares “ya no aguantan” los costos mensuales, e incluso la vivienda, pasa a ser el objetivo primordial en donde está destinado uno de los sueldos por familia.

Junto a ello, la situación de incorporación de la mujer en el mercado laboral, continúa moviéndose en aguas un tanto retrógradas, muy similar a los países latinoamericanos, en donde Chile, a pesar de contar una mujer Presidenta de la República, la cual instauró una “política de paridad” en los puestos de gobierno, el excesivo machismo en la empresas, es una práctica difícil de erradicar. Así es pues, en España, sólo un 4 por ciento de los sillones administrativos en las empresas son ocupados por mujeres, sin tomar en cuenta que sobre ellas recae el 50 por ciento de las decisiones de consumo.

La pregunta entonces sería: ¿qué se opone a la mayor incorporación femenina en las empresas españolas? Precisamente la dificultad para conciliar el trabajo y la familia, el estrés producto de una cultura con largas jornadas de trabajo, con dobles o incluso triples jornadas laborales. Además, la dificultad de acceder a redes de información y contactos, dominadas por el género masculino y finalmente, la exagerada diferencia salarial.

LOS NUEVOS HORIZONTES

Comúnmente y en palabras simples, entendemos a la empresa como una organización humana que busca obtener los máximos rendimientos económicos posibles, a largo plazo. De manera burda; hay que ganar dinero.

La primera parte de la definición no requiere explicación: hay que ganar dinero. De hecho, si no se es capaz de generarlo, la empresa como tal deja de existir. Pero esta sola idea en mente nos conduce muchas veces a decisiones de corto plazo, es decir, a transacciones oportunistas que económicamente positivas hoy terminan siendo perjudiciales mañana. Por ello, es la última

parte de la definición la más importante. La permanencia de la empresa en el largo plazo está marcada no solo por relaciones económicas, sino por un desarrollo de relaciones que son humanas: me refiero a las que desarrollan las personas de la empresa vendedores, empleados o directivos con las personas del mercado, sean clientes o usuarios.

Por ello, casi sin excepción, toda la literatura actual para directivos resalta el valor de las personas en las organizaciones. Las competencias técnicas siempre importantes empiezan a dar paso a las competencias personales: responsabilidad, compromiso, capacidad de sacrificio, capacidad de servicio, honestidad, lealtad, etc. En esencia, se busca gente con valores, gente ética. Es aquí donde juega su partido la familia en favor de la empresa. Si en la empresa la generación de valor económico añadido es lo esencial, para la familia lo es la generación de valor humano añadido. No es que el dinero se contraponga a ello, pero la experiencia demuestra que muchas veces donde sobran los ingresos falta aquello que no se compra: ¿Cuánto vale un kilo de respeto filial?

La familia es pues la primera maestra de los futuros empleados y directivos de las empresas. Si no aprenden nuestros hijos a dar servicio en su casa léase ayudar en las labores del hogar: ¿Cree usted que les será fácil dar servicio a un desconocido? Si no viven un clima sostenido de confianza en el seno del hogar: ¿Serán capaces de generar un clima de confianza con un grupo de extraños? A este punto se debe pensar qué tienen que ver las empresas con lo que hacen las familias. Mucho. Las empresas pueden influir en los actores de las familias. Por ejemplo, una empresa que mantiene horarios de trabajo interminables (60 horas por semana, incluyendo labores en fines de semana) no ayuda a fomentar la vida familiar de sus trabajadores. La escasez de tiempo y el cansancio dificultan una mayor atención a su cónyuge o a sus hijos. Alguno podrá decir: Lo importante no está en la cantidad de tiempo que les dedico, sino en la calidad. Eso no es cierto, la cantidad requiere de mínimos e incluso esos mínimos dependen de la problemática individual de cada miembro. ¿En todo caso, si es verdad esa premisa por qué no le damos calidad de tiempo a la empresa en vez de tanta cantidad? Si acaso este razonamiento no lo convence, sepa que muchas empresas en el mundo se vienen preocupando por este tema.

Varias de ellas tienen políticas corporativas amigables para la familia horario flexible, jornadas parciales y otras están desarrollando políticas responsables

para la familia licencias con goce de haber para atender a familiares enfermos, consejería conyugal y familiar, licencias de paternidad, etc.

He allí la importancia de otorgar a la familia un rol preponderante para la mejor relación, trabajador-empresa. Y esto no debe tomarse como un costo, sino como un beneficio a mediano y largo plazo. Es una inversión en calidad humana.

LA FAMILIA COMO ESTRATEGIAS PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD.

Con el objetivo de mejorar la competitividad de las empresas y su desarrollo en el medio y largo plazo, numerosas empresas en el mundo están apostando a la Familia como el centro de una estrategia potente de mejora en la productividad. Y no se trata de emprender proyectos de carácter altruista por el simple placer de hacerlo, sino de implantar unos procesos y prácticas que sean ventajosos para la empresa y que a la vez, supongan un beneficio para el resto de grupos de interés.

La idea es que la familia sea una fuente de ventaja competitiva, inserta en una estrategia integral, que aumenta el valor agregado del trabajador y mejora la posición de la empresa en el mercado.

Ahora, cómo convertir a una empresa familiarmente responsable resulta ser la gran incógnita para muchos. Según los doctores Nuria Chinchilla y Steven Poelmans, catedráticos de la Universidad de Navarra, existen varios puntos para tomar en cuenta, tales como:

- Informarse sobre las necesidades familiares de los trabajadores de la empresa., ya sea a través de estudios de indicadores, cuestionarios o entrevistas tanto individuales como grupales.
- Elaboración de un plan de acción.
- Elaboración de una política interna para enfrentar este nuevo escenario para la empresa.
- Generar un fuerte compromiso de la alta dirección de la empresa.
- Elaborar un presupuesto.
- Crear un comité coordinador trabajo-familia.
- Elaboración de una manual de aplicación de las políticas, las cuales de-

berán ser flexibles para ambas partes y en acuerdo entre jefes y los trabajadores.

- Junto a esto, un componente importante es el cambio cultural que se debe generar al interior de la empresa, con liderazgos marcados desde la alta dirección y también en los mandos intermedios.
- Que los valores familiares estén integrados como parte de la misión de la empresa.
- Despliegue de acciones y políticas adaptadas a los diferentes públicos de la empresa, con un plan anunciado de la alta dirección y con un comunicado a todos los trabajadores de la empresa.
- Comunicación interna continua a través de folletos, videos, Intranet, etc.
- Creación de equipos de trabajo abocados a resaltar el valor de la familia en la sociedad y en la empresa.
- Evaluación de la adaptación de estas políticas.

Luego vendría un período de autoevaluación, los cuales debe incorporar los siguientes elementos.

- Número de horas, trabajo / día.
- Número de horas con la familia / día.
- Diferencia entre trabajo y familia.
- Tiempo libre en comparación al tiempo de recuperación.

Algunos de los errores más frecuentes que podremos encontrar en este análisis para incorporar estrategias de familia en la empresa, se pueden dar por: El síndrome “Mañana lo Haré”; “Yo gano tu pierdes” y el sentido de culpabilidad.

En el caso de aquellas familias de doble ingreso, en numerosas ocasiones se repiten ciertos factores comunes como la diferencia de biorritmos entre la pareja, personalidad, cultura, ambiciones y sueños, carga de trabajo y una asincronía en las trayectorias profesionales de ambos.

Para estos casos es recomendable estar en un estado permanente de Negociación, Adaptación, Sincronización y Compromiso.

En esto, se recomienda ciertas habilidades para las familias de doble ingreso:

- Comunicación.
- Asertividad.
- Paciencia.
- Empatía.
- Yo Gano, Tú Ganas.
- Creatividad frente a los dilemas.
- Flexibilidad en dar y recibir.
- Incluir los criterios de decisión del otro.
- Aplicar herramientas de management al hogar.

Dentro de los retos urgentes para la empresa, debemos señalar:

- Flexibilizar los estilos de dirección. (cultura empresarial)
- Asociar flexibilidad a productividad, a retención de talento y a trabajo con garantías.
- Hacer de la familia, un núcleo social más fuerte. De este modo se mejoraremos las personas, las empresas y la sociedad.
- Hacer cómplices a los varones en esta tarea. Esta ambición, más que una lucha, es una tarea de integración a llevar a cabo entre los dos: varón y mujer.

Estas podríamos determinar como ciertas claves para lograr introducir el concepto de la familia, como motor de productividad en una empresa moderna, la cual acepta como suya, la tarea de ayudar a mejorar las relaciones entre los micromundos de los trabajadores. Sólo así se podrá optar a una relación óptima, empresarialmente responsable, con un clima laboral siempre favorable y por sobre todo, con trabajadores dispuestos a “ponerse la camiseta” por la empresa, pues es esta misma la que protege su micromundo familiar, más allá de su salario, sino de su salud mental, lo que se trasuntará en mayor productividad para la empresa.

Nuevos tiempos corren en el ámbito empresarial. La familia ya no puede ser

vista como un ente casi antagónico con la productividad de la empresa, sino por el contrario, como uno de los mayores valores agregados. Trabajador que está feliz junto a su familia, sus índices de productividad aumentarán significativamente, y doble será por cierto, la satisfacción de la empresa.

Reflexiones en torno al Marketing y la Felicidad

Piero Moltedo P.

Master en Administración de Empresas, Universidad Carlos III de Madrid, España.

Ingeniero Comercial, Pontificia Universidad Católica de Valparaíso

Académico Universidad de Viña del Mar

1. HACIA EL MARKETING DE LA FELICIDAD

El marketing ha estado centrado por décadas en la satisfacción de necesidades mediante productos que entregan beneficios a sus usuarios. Éstos, atraídos por beneficios tangibles o intangibles, utilizan los productos a fin de lograr un mayor nivel de satisfacción según su propia escala de preferencias. Para esto el marketing investiga un mercado meta y genera un marketing-mix capaz de satisfacer las necesidades de dicho microsegmento.

Si bien los productos se enfocaban más hacia los beneficios funcionales, es decir, aquéllos propios de la utilización del bien o de la entrega del servicio, posteriormente la satisfacción se orientó más hacia los beneficios intangibles. Por ejemplo el desarrollo de la industria automotriz implicó pasar de vehículos cuyo beneficio central era el transporte desde un lugar a otro, a automóviles donde lo importante no era el traslado, sino cómo éste se realizaba (cómodo, rápido, seguro, etc.), para finalmente llegar al desarrollo de automóviles cuyo mayor beneficio se centra en la posesión del mismo, y cómo su propiedad implica para su dueño la proyección de los atributos asociados a la marca de su vehículo.

Justamente, con el desarrollo del marketing y de los mercados en general, la marca adquirió importancia sobre todo en una sociedad cada vez más saturada de comunicación. Indudablemente dicha hartura a la cual están ex-

puestos los consumidores, y la presión del tiempo a la cual se ven sometidos cotidianamente, hacen de la marca el signo de identidad por excelencia de los productos.

Pero el concepto de marca en sí mismo también ha evolucionado, desde cumplir con la función de identificar productos a desempeñar el oficio de identificar a sus propios consumidores. Si una determinada marca de perfume es “para la mujer de hoy, cosmopolita y seductora” como lo señala su publicidad, su consumidora buscará dichos valores en este producto ya que son, al menos a su juicio, parte de su propia personalidad. Justamente es la marca, o mejor dicho la percepción de los valores asociados a ella, los que han generado y desarrollado la industria del lujo, entendiéndose como parte de ésta aquellos productos cuyo precio excede, en al menos un 200%, el precio de sus sustitutos. Pero todos estos cambios que podemos apreciar en industrias muy disímiles se deben, en gran medida, a que los países y sus sociedades han logrado mayor desarrollo económico, donde las necesidades más básicas empiezan a ser sustituidas por necesidades más sofisticadas. No basta con escoger vestuario, sino que éste debe reflejar los valores que yo deseo que mi personalidad demuestre.

Por todo lo anterior el marketing ya no se centra en sólo comunicar atributos racionales, que son los que ciertamente agregan valor en cuanto a la utilización de un producto, sino en construir atributos emocionales asociados a su marca que posteriormente serán comunicados. En el fondo, los departamentos de marketing han descubierto que la construcción de atributos emocionales vinculados o asociados a los productos agregan un valor mayor. Por tal motivo el marketing no sólo agrega valor por el diseño físico del producto, por su comunicación o distribución, sino además por el diseño de beneficios intangibles del producto tangible que la empresa confecciona. En otras palabras, agrega valor por esa aura de valores que la marca representa.

Ciertamente no todas las empresas realizan este marketing más avanzado, sino que sólo aquellas que han centrado su crecimiento en ventajas competitivas de mercado, gracias al fruto de gerencias de marketing talentosas y altos directivos sensatos y conscientes de que invertir en la marca es tan importante como invertir en el resto de los activos de la empresa. Dentro de este grupo de empresas, existe incluso un grupo menor, más selecto, que va a la vanguardia en lo que a marketing se refiere, y del cual versa este artículo. El desarrollo de las economías y de sus sociedades ha implicado la democra-

tización de los mercados y por ende la aparición de las necesidades de orden superior, en el cual se ha impuesto a la felicidad como uno de los mayores fines del mundo de hoy, sino el fin máximo. El marketing impulsado por las empresas más vanguardistas empieza a centrarse en la satisfacción de tal aspiración: la felicidad. La comodidad ya es parte de nuestras vidas, ahora es el turno de la felicidad. Los productos incorporan como atributos de marca aquéllos que lo vinculan como una antesala a la felicidad, o derechamente como la felicidad en si misma. Incluso se promocionan valores asociados a no perder la felicidad que la persona ya ha logrado. Ejemplo de esto último son los seguros de salud, de vida, generales, etc., que son para “proteger a los que más quieres”, o para no verse afectado por “enfermedades que pueden llevar a la ruina el trabajo de años”.

2. LA FELICIDAD COMO FIN COMÚN

¿Quién no está en este mundo para ser feliz? sería la frase cliché. La felicidad es uno de los valores que poco a poco se ha ido instalando más en nuestra sociedad, por lo que socialmente nos vemos sometidos a tratar de indagarla generando en el mundo empresarial lo que personalmente denomino como “la industria de la felicidad”. Prueba de esto es el alto porcentaje de ventas que representan, por ejemplo, la “literatura de autoayuda” donde autores bajo diversas perspectivas aleccionan a sus lectores sobre cómo ser felices y triunfar en este mundo, generando ganancias que de seguro dejan más que contenta a la industria.

Pero ¿todos los consumidores quieren ser felices? Hay gente que ni siquiera vive con la preocupación de ser feliz, sino que sólo vive. Personas que no se cuestionan grandes cosas, que no se preguntan ¿por qué esto? ¿por qué aquello? ¿por qué a mí? Personas que tampoco se plantean cambiar el mundo, emprender o innovar, que no les interesa hacerse cargo de los problemas económicos, que no se cuestionan nada. Ellos viven, y quizás mejor que uno. Su estereotipo amplificado en la cultura Pop es Homero Simpson, personaje de televisión animada, padre de una familia norteamericana de clase media al cual no le preocupa el arte, ni la poesía, ni el cine, ni la literatura, ni la política, ni la economía, ni la ecología, ni la justicia, ni los impuestos, ni su salud, ni su propio padre, ni nada, viaja al espacio exterior, gana premios, y trabaja como responsable máximo del control de seguridad de una central nuclear, y sin saber nada de nada. Y sin embargo reiteradamente grita: “Soy

feliz”. Para muchos, esos son los que no se cuestionan los grandes temas, quizás mal llamados “tontos”. Un “Tonto es aquél que hace tonteras” dice la madre de Forrest Gump, alguien con inteligencia bajo el promedio y aquí radica quizás su ventaja.

Como personaje cinematográfico, Forrest es un estadounidense que no se entera de lo que sucede a su alrededor pese a estar rodeado de hechos que efectivamente llamarían la atención de cualquiera, como cuando su madre tiene sexo con el director de un colegio a fin de que admitan a Forrest en él, o cuando su mejor amiga ha sido abusada sexualmente por su padre, o cuando sus amigos mueren frente a él en Vietnam. No verse afectado en lo más mínimo por dichas experiencias, no cuestionarse nada hacen de Forrest un ser feliz. Una persona que sólo vive, que cumple, que tiene “mentalidad de buey” como caracterizaba a los mejores empleados Frederick Taylor, para que hiciesen lo que se les ordenaba y no innovaran. Por eso Forrest es feliz, no se cuestiona nada como soldado, como ciudadano, como consumidor. Tampoco es afectado por los insultos, o por los halagos, ya que no logra comprenderlos. Y lo más probable es que en él las campañas de marketing no tendrían efecto alguno. ¿Por qué entonces todo el mundo quiere ser más inteligente? ¿Por qué no agradecemos a Dios no habernos hecho más inteligentes?

3. EL PROBLEMA DE LA FELICIDAD

Aquí es donde comienza el gran problema. Todos los que somos de inteligencia normal (así al menos me catalogo) queremos ser felices, ya que desde pequeño hemos sido bombardeados con mensajes tales como “en la vida hay que ser feliz”, “estudia lo que te haga feliz”, “trabaja en lo que te guste”, “si viviéramos en tal lugar seríamos felices”, “si este fin de semana lo dedico a hacer lo que me gusta sería feliz”, etc., obligándonos a tratar de ser más feliz. ¿Más qué? Entonces nos cuestionamos cómo podemos llegar a ese estado, buscando soluciones en las cosas que nos rodean, generando vulnerabilidades en nuestro comportamiento como consumidor.

Aquí es cuando la publicidad hace lo suyo y nos modela la felicidad. Ser feliz no es un lugar, no es el lugar más bello del mundo, no es una playa con palmeras, ni la sala del Prado con las pinturas negras de Goya, ni la Riviera Ligure, ni el Moulin Rouge. Ser feliz no es tampoco una situación, no es graduarse, ni casarse, ni amar sin memoria, no es una reunión de amigos, no es

disfrutar de un atardecer, ni de un rico Oporto. Ser feliz tampoco es un estado, no significa que cuando lleguemos a ser felices, lo seremos para siempre. Quizás esa es la diferencia que nuestro leguaje le asigna a “ser feliz” y “estar contento”. El “ser” no se disipa mientras que el “estar” es momentáneo. Pero la felicidad no es un estado al que se llega. No es un árbol que está lejos y que no podemos acceder a él, o sólo se pueda acceder a él por lapsos. Como por ejemplo para muchos sólo se es feliz en vacaciones. Nos esforzamos durante once meses y una semana trabajando para llegar a ese estado de felicidad. Para aprovecharlo al máximo, adquirimos productos turísticos que nos muestran personas felices en playas, castillos, habitaciones amplias, ruinas, museos, con delfines, momias, rubias, etc., todos bronceados, como si usted pudiese acceder a la felicidad sólo a través de esos productos y por algunos días y unas pocas noches. Lo peor es cuando se regresa al trabajo, a la rutina, a la vida y algunos piensan que les restan otros 11 meses y una semana para ser nuevamente felices. Si se piensa así, basta traer a “valor actual o presente” todas las vacaciones que nos quedan en los próximos años y vivir las todas seguidas, para posteriormente tomar una decisión drástica y letal. La vida es ahora, ¿o no?

4. LA ANSIEDAD DE LA FELICIDAD

Pero pensar que la vida es ahora y que no existe futuro es casi una invitación a pasearse por el Jardín de las Delicias de El Bosco. Es un peligroso llamado a aprovechar de comprar hoy castigando el futuro consumo. Es que los consumidores son parte de una sociedad donde el desperdicio del tiempo es mal visto, el ocio griego o la contemplación agustiniana son considerados tiempos perdidos. Hay que vivir intensamente cada momento, con simultaneidad y ubicuidad. Consumimos equipos de teléfonos celulares o móviles, tecnologías bluetooth, seminarios en teleconferencias, e-learning, y todo aquello que nos sirva para aprovechar la vida. Esta ansiedad de los consumidores genera el “hay que hacer cosas para no sentirme inútil” desarrollando por ejemplo la industria del “Hágalo usted mismo” representada mundialmente por empresas del tipo homecenter y que nos entretiene mientras seguimos trabajando. El tener que “hacer cosas y pasarlo bien” implica, por ejemplo, el desarrollo de una serie de productos asociados a las fiestas y efemérides más importantes de nuestro calendario: Fiestas Patrias, Navidad, Año Nuevo, etc. Centrémonos en el Año Nuevo y en toda la oferta de bienes y servicios que lo rodean.

Específicamente en las ciudades de Valparaíso y Viña del Mar se realiza un completo festival pirotécnico en la bahía, lo que atrae alrededor de un millón de turistas principalmente nacionales. Todos realizan programas para aquella noche apoyados por la publicidad de fiestas y eventos que aseguran son los mejores del año. Pues bien, aquella noche el tráfico de estas ciudades colapsa de automóviles cuyos pasajeros quieren disfrutar y pasarlo bien porque “hay que pasarlo bien”. Y tienen que salir y regresar ya de madrugada, porque todos lo hacen y eso es lo que hay que hacer. Como todos piensan igual, y hay tanta gente, todo se retrasa, todos llegan tarde, nada resulta como se pensó, nadie lo pasa bien. En fin, nunca en Año Nuevo se pasa tan bien como cada persona pensó. ¿Amargado? Quizás. Pero ¿cuál es la necesidad de programar grandes eventos para esa noche, si el año permite pasarlo bien en muchas otras? Esto es porque pubs, discotecas, restaurantes, hoteles, etc., generan una industria asociada a esas fechas, que en sí son como cualquier otra, pero con un simbolismo especial: que el próximo año será mejor que el anterior.

5. TODO TIEMPO FUTURO SERÁ MEJOR

Pero la verdad es que ese deseo de noche vieja no es más que la intención de muchos, que incluso piensan que “el pasado siempre fue mejor”. Tuve el agrado de conocer a don Dino Samoiado Trabucco, conocido comerciante de Viña del Mar quien vivió 96 años y, a esa altura, realizaba inversiones, proyectos, viajes, como si fuese inmortal. Él fue la primera persona a la cual escuché decir que el futuro siempre será mejor. Valiente. Y sin duda que es mejor. Es cosa de ver el pasado.

Para uno apreciar realmente lo que tiene, debe compararse no con quienes lo rodean, sino con sus antepasados, con sus padres o con sus abuelos. Si comparamos el equipo celular que hoy regalan las compañías y lo contrastamos con los más sofisticados de hace quince años atrás nos daremos cuenta que el desarrollo tecnológico permite la democratización de los productos. Y sin embargo, queremos un celular mejor, con más funciones, más caro. Pensemos cómo vive hoy la clase media. Comparémosla con los bienes a los cuales accedía hace unos treinta años atrás. Actualmente tiene acceso a una infinidad de bienes, que antes, o no existían o eran sólo para algunos más prosperados o progresados. Pensemos en el computador en el cual escribo y que no ha tenido ningún cambio en los últimos ocho años, que ya no vale nada, que no dispone de ningún adelanto de lujo y que sin embargo, es

varias veces superior al mejor computador de cualquier universidad chilena de los setenta. Para qué hablar de las posibilidades de los jóvenes de hoy, en cuanto a estudiar en la universidad, en cuanto a las oportunidades de viajar, al aumento de la esperanza de vida. Efectivamente cualquiera de nosotros, comparado con generaciones anteriores, ha gozado un beneficio sustancial en su calidad de vida. Cualquier Rey decimonónico disfrutaba de menos comodidades que cualquier familia de nuestra clase media. Sin embargo, no somos capaces de ver esto y sólo miramos hacia el lado, hacia nuestros contemporáneos y nos comparamos. Competir es parte de nuestra evolución y el consumo es una forma de competir.

6. LA FELICIDAD POR COMPARACIÓN

Hoy muchos de nosotros desean algo material que no tienen. Incluso sentimos que requerimos eso material, que es de consumo y uso en público, porque así otros nos mirarán y catalogarán diferente. Y nos comparamos con el resto en base a lo que tenemos, y si nos favorece tendremos respeto, admiración, etc. Fíjense que existen ciertas marcas que abusan de esta estrategia. Hacen publicidad orientada no sólo al segmento comprador, sino al que lo rodea y admira, a fin de que la proyección de valores sea efectiva. Por ejemplo, un teléfono móvil de última generación, cuyo costo supera los quinientos dólares. ¿Por qué desear aquel objeto si basta con un celular de los más económicos para lo que tú realmente necesitas? De hecho las compañías de teléfonos celulares incluso regalan aparatos básicos y funcionales. Pero queremos el de quinientos dólares, así los otros pensarán que somos mejores, con más estilo, en fin, más felices. Nos comparamos para ser mejor. Pero la felicidad de sentirnos superiores es siempre menor a la infelicidad de sentirnos inferiores, así como el placer de ganar US\$1.000 dólares es siempre menor, en emoción, que el dolor de perder US\$1.000 dólares. La comparación humilla, y ese es el riesgo de compararnos, y se asume.

Pero el compararnos nos lleva a clasificarnos como mejor o peor que otro. “Me ha ido mejor que a él”, “ella tiene una familia más feliz que yo”, “su auto es más veloz que el mío”, “vive en mejor barrio”, “tiene menos arrugas”, “se casó mejor”. Compararnos nos hace menos felices.

Cada año la revista Forbes hace noticia en el resto de los medios de prensa con su ranking de los hombres más ricos del mundo. En él apreciamos cómo

cada año los más ricos se hacen algo más ricos o algo más pobres. No tengo la experiencia, pero creo que cuando tu fortuna supera los 52.000 millones de dólares, es decir 27 billones de pesos y fracción, que esa fracción aumente en algo o bien disminuya un poco, las comodidades y lujos que te rodean no deberían variar. Lo que sólo varía son los dígitos que se pueden ver en la pantalla del computador, en los comprobantes de saldo del cajero automático, o en las cartolas que el hombre más rico del mundo quizás reciba.

Hace un tiempo atrás, leí un reportaje donde no buscaban al hombre más rico del planeta, sino al más pobre. Encontrarlo no era tan difícil como podría pensarse. Si indagamos qué país es el más pobre del mundo, descubriremos por ejemplo que es en África donde se encuentran los 20 países más pobres del planeta. Pero cuando uno ve las estadísticas que indican que en el mundo mil millones de personas despiertan cada día sin tener comida asegurada, efectivamente uno quizás podría encontrar al hombre más pobre del mundo en cualquier parte. Si bien podemos rankear al más rico y saber quien está arriba, en la cúspide, los más pobres del mundo están abajo en la base del triángulo y son muchos

Para poder saber qué requisitos se deben poseer para ser uno de los más pobres del planeta basta pensar en una persona que sólo tiene, en el plano de lo material cosas esenciales, o en singular, lo más esencial, un solo bien básico, funcional, práctico, sin lujos como puede ser un short o pantalón corto, casi un taparrabo, y más encima harapiento y deshilachado. Imagínense cuántas personas en el mundo sólo tienen un trapo con el cual vestirse y nada más. En aquel reportaje que leí, se afirmaba que miles de personas en el mundo tienen como única prenda un pantalón. A modo de muestra entrevistaban a un habitante de Río de Janeiro que poseía únicamente esta prenda. Cuando le preguntaron dónde vivía él afirmó que en cualquier parte pero frente al mar. Cuando le preguntaron de qué se alimentaba, él dijo que de todo un poco. Cuando le preguntaron si trabajaba en algo, él dijo que sí, en cosas esporádicas y ocasionales sólo para darse ciertos lujos, tales como comprarse una bebida o alguna merienda. Cuando le preguntaron si era feliz, él dijo que sí, que él era el hombre más feliz del mundo. Claro, no es cliché afirmar que “el dinero no hace la felicidad”. Alguien diría “pero ayuda bastante”. “No siempre” dirán otros. El dinero hace la felicidad cuando lo que buscas es el dinero, o algo que sólo se puede comprar con dinero, pero cuando lo adquieres, sólo te darás cuenta que alguien tiene algo mejor, por lo que querrás aquello que no tienes. En fin, ese espiral, sólo te lleva a sentirte vacío,

a no lograr la felicidad. Obvio, “no es más feliz quien más tiene, sino el que menos necesita” (Ernest Hemingway).

7. EL USO DE LAS COSAS

Tengo un amigo coleccionista de arte de más de ochenta años. He visitado su casa en muchas ocasiones y no me deja de sorprender poder apreciar en sus paredes óleos que están ilustrados en libros de historia, todos de pintores conocidos, ocupando completamente las murallas de su casa. De arriba a abajo y de izquierda a derecha. Mi amigo sólo se ha dedicado a eso, a coleccionar, a juntar, a reunir más de seiscientas pinturas chilenas de reconocidos artistas. Siempre me dice que aún no compra un cuadro que lo deje plenamente satisfecho. El consumo de arte no como decoración, sino como colección, es un “deporte” caro, donde no quedas satisfecho con tu compilación, porque siempre habrá algo mejor que haga de tu colección algo más perfecto.

Otros amigos, éstos anticuarios, me cuentan cómo periódicamente se liquidan pinturas y antigüedades una vez fallecidos sus propietarios. Muchas de estas cosas incluso jamás fueron utilizadas, castigando su uso actual por uno futuro, bajo el pretexto de que lo viejo cuida lo nuevo. Como si se pudiese perpetuar su uso y goce. ¿Por qué personas guardan loza, copas y cuchillería para grandes ocasiones si éstas jamás serán usadas? ¿Por qué en cambio no las usan y disfrutan aunque se rompan o dañen? Ésta es la filosofía que practican nuestros niños: las cosas son para ser usadas. Quien no usa no rompe. “Cosa de niños”. Viven el presente sin perder su capacidad de asombro.

8. CAPACIDAD DE ASOMBRO

Somos testigos de cómo la publicidad se esfuerza por llamarnos la atención, de hacernos interesar por bienes o ideas. Pensemos por ejemplo, cómo deben de esforzarse los publicistas para lograr la atención de nuestros adolescentes. Jóvenes que mediante los nuevos medios ya lo han visto todo y pocas veces les cautiva algo. Las llamadas “cosas simples de la vida” para la mayoría de ellos no tienen gran interés. Esto es parte del desarrollo que como humanidad hemos tenido, o asumido, o sobrellevado: ¿cómo hemos perdido en general nuestra propia capacidad de asombro! Y quizás durante los últimos cien años es cuando más la hemos perdido. No sólo pensemos en guerras

mundiales, pensemos también en nuestra Luna. Inspiración de poetas, pintores, escritores, marinos y amantes. Nos ha acompañado en nuestra historia como humanidad y en cada una de nuestras civilizaciones. Imaginen el vigor de la frase de John F. Kennedy, quien citando a Víctor Hugo y refiriéndose a la conquista de la Luna dijo “no hay nada tan poderoso como una idea a la cual su momento ha llegado”. Pocos años después el hombre lograba poner un pie en la Luna. En ese minuto, en ese instante, uno de nuestros sueños despertó. La magia de la Luna se esfumó.

Para qué hablar del daño en la capacidad de asombro con los hechos del 11-S y del 11-M, que lamentablemente hace referirse a cualquier otro atentado terrorista sólo como un hecho menor.

9. CAMPAÑAS DE MARKETING Y LA FELICIDAD

Por tal razón las campañas de marketing deben ser cada vez más ingeniosas a fin de captar nuestra atención. Y en ese sentido aparecen empresas que comercializan, por ejemplo, tallarines y que son asociados al cariño materno y a la felicidad que en las madres provoca la familia amada y reunida completamente en torno a una cálida mesa redonda, o desodorantes juveniles con potentes beneficios afrodisíacos y promesas amoratorias, o incluso medicamentos para la disfunción eréctil asociados con la felicidad de pareja. Como si te vendieran la felicidad en una cápsula. Azul. De este modo, las empresas logran asombrarnos y auxiliarnos a ser felices.

Analicemos la publicidad de un medicamento que logra disminuir el peso de las personas. La empresa no asocia el consumo de su producto con los beneficios indudables de salud que tiene la pérdida de peso en personas obesas, sino en beneficios asociados a la felicidad: “Y tú, ¿qué harías con unos kilos menos?” Ponerme los jeans de mi juventud, correr más con mi perro, contactar a la persona que me trae recuerdos, etc. Otra promesa de felicidad en cápsulas. Azules nuevamente.

Cuando uno observa la industria inmobiliaria, se da cuenta que el marketing funciona de la misma manera. Si hay algo que está claro en el comportamiento del consumidor inmobiliario, es que nadie está conforme con el lugar donde vive. Quejas por la amplitud, quejas por la antigüedad, quejas por la humedad, y la más grande de todas, quejas por la lejanía. “Quiero vivir más cerca”. ¿Más cerca de qué? Una vez conocí a una señora que toda su vida había resi-

dido en la ciudad de Quilpué hasta que su hijo, pensando en la comodidad de su madre, la trasladó a Viña del Mar distante unos 15 kilómetros de Quilpué. Su nuevo departamento quedaba en la esquina más central de Viña del Mar (1 Norte esquina avenida Libertad). Ella me decía que todo le quedaba lejos. La señora seguía visitando a sus amigas de los naipes en la otra ciudad, iba al mismo banco que antes e incluso su casilla de correos la seguía manteniendo en su antigua oficina postal. ¿Por qué no somos capaces de conformarnos con el lugar en donde vivimos? ¿Acaso necesariamente seremos más felices si nos cambiamos de casa? La industria inmobiliaria hace años que dejó de vender viviendas, ahora vende sueños, esperanza, felicidad. Observe cómo los folletos de nuevos departamentos dedican más del 50% del mismo para fotografías donde se aprecian familias felices y unidas, solteros felices en plan de conquista o abuelos disfrutando como en la Isla de la Fantasía mientras comparten una mesa de pool. Es que no hay nada mejor que “vivir como soñamos” como promete una reconocida marca de colchones, que también vende felicidad.

El marketing político no se queda atrás. Si existe en Chile una campaña de marketing político indiscutiblemente exitosa es la de 1988 referida a votar “NO” en el plebiscito que daba continuidad al gobierno del General Pinochet. La oposición formada por muchos partidos y personas independientes se unieron como “colores del arco iris” formando la Concertación de Partidos por la Democracia, cuyo lema para invitar a votar por su opción fue “Chile: la alegría ya viene”. Ofrecer esperanza. Prometer felicidad. ¿Acaso la gran mayoría de las campañas políticas no prometen felicidad?

10. TODOS PODEMOS SER FELICES

Todos nosotros podemos ser el hombre más feliz del mundo. Basta con no desear aquello que no tenemos, incluso el propio futuro. En la película argentina “Irreversible”, su cineasta Gaspar Noé nos señala que “el tiempo lo destruye todo”. Y es así. La vida es un camino en una sola dirección. Debemos aprovechar cada momento, antes que se lo lleve el tiempo, y sólo quede lo que entona Ricardo Arjona como “el cadáver del minuto que pasó”. Por lo que no hay mejor óleo que aquél que se está pintando, y no hay mejor vino que aquél que se está tomando, y no hay mejor mujer que aquélla que se está amando. Esa es la felicidad, el camino, y no el destino. Es estar contento con quien soy.

Pero ¿existirá gente feliz? El reconocido poeta chileno Diego Maquieira extrañamente se dedica, muy de vez en cuando, a la creación de obras plásticas, principalmente pasteles y collages. Asistí en una oportunidad a una exposición sobre estas escasas obras, en la cual me encontré con él y platicamos por un momento. Maquieira trató el tema de la felicidad y como a mí me interesaba le pregunté tras unos minutos de conversación si él conocía a alguien feliz, y me dijo que sí, que su madre (Juli como él la llamó) mientras me indicaba el único pastel terminado que en esa oportunidad se exhibía, y que consistía en el retrato que él había confeccionado de su madre, la Sra. Julita Astaburuaga. “Pero sólo es feliz en su retrato, estilo Dorian Gray, pero no de juventud, sino de felicidad. ¿No es la felicidad sinónimo de juventud?”

11. ESTILO DE VIDA Y FELICIDAD

Querámoslo o no la felicidad se asocia con la juventud. Observemos toda la industria asociada a mantenernos joven: gimnasios, cosméticos, cirugías, etc. Todos queremos ser delgados, con cutis de cantante de soul, en fin, joviales. Estudios realizados en Chile afirman que a medida que se pierde juventud, según la muestra, sólo el dinero permite asegurar la felicidad. ¿Hace el dinero la felicidad? “sí”, “no”, “no, pero ayuda”, lo cierto es que nos esforzamos permanentemente por tener mayores ingresos económicos, casas más grandes, departamentos con mejor vista y automóviles más lujosos. ¿Pero estas cosas nos llevan a ser más felices? ¿No será mejor optar por menos dinero pero convivir más con la familia u optar a desarrollarse más en el plano espiritual, intelectual, sentimental o artístico? La ignorancia es atrevida. Lo cierto es que muchos asumen que el dinero los hará más felices, y por ejemplo adquieren pequeñas dosis de esperanza de ser feliz cuando compran un boleto de algún juego de azar bajo la promesa publicitaria de “el que la sigue la consigue”. Al menos en Chile el dinero es adictivo.

¿Entonces cómo ser felices sin dinero y sin juventud? Dice la historia que el Hermano León le preguntó a Francisco de Asís, “¿No eres tú el hombre más pobre del mundo?” a lo que San Francisco respondió “¡Eso no es bastante! No lo olvides nunca hermano León: Dios es Nunca Bastante”. Más pobres entonces, serían los monjes budistas que se desprenden de todo bien material y no material, incluso de sus lazos familiares y afectos sociales para sólo, y sin nada, poder lograr el Nirvana. Ellos son plenos.



"Juli" por Diego Maquieira, 1997.

12. EL CONSUMO RESPONSABLE

Lo más probable es que ninguno de nosotros llegue a esa sabiduría, pero sí podamos construir una vida donde uno de los valores fundamentales sea la responsabilidad en el consumo. Mucho se ha dialogado sobre la responsabilidad social de las empresas, pero pocas veces se ha hablado de la responsabilidad social del consumidor. Vemos que personas mueren de hambre en los países más pobres, mientras que en los más ricos la obesidad hace estragos. Un consumo responsable se centra en un consumo ético y solidario, y no en un consumo por el consumo. Ese cambio de actitud es el que nos propicia una relación sana con nuestro propio ambiente y con nosotros mismos. Entonces dejaremos espacio para disfrutar de nuestra propia existencia y de la de todos. Y ser libres.

Sin lugar a dudas nuestro consumo responsable tiene un impacto en el bienestar colectivo, en el bienestar de todos. Deberemos entonces aprender y educar en torno al consumo, ya que una manera responsable de consumir es un activo fundamental para una vida responsable. Porque más consumo no nos hace más felices, sino menos libres. Insuficientemente, la felicidad son momentos, relámpagos de alegría que nos recuerdan que mal que mal, “la vida es como te la tomas” haciendo alusión a la publicidad de una popular bebida cola.

Un consumo responsable nos aleja de la búsqueda de la felicidad material, y nos concentra en la exploración de nuestra propia tranquilidad individual y de nuestra propia calma colectiva.

Pero lamentablemente no todos logramos entenderlo siempre así. El consumismo agobia. Muchas cosas impresionan sólo por un instante, como un juguete infantil, y luego se guardan, pasan al territorio del pasado, del olvido, al sarcófago que encierra todo lo absolutamente innecesario, que elimina todo lo que no resulta esencial para nuestra propia vida, para nuestra propia existencia. De igual modo, lo cotidiano y ordinario se ve plagado por pequeñeces e impertinencias que disipan la atención y nublan nuestras vidas. Nos preocupan. Nos aquejan. Lo insignificante no posee la gracia de lo inquebrantable ni la gentileza de lo necesario. Pronto se abruma y cae. Y transcurre el tiempo. Así es la vida, lo irrelevante hoy se nos impone lamentablemente, desperdiciando lo esencial, aquello que en el tiempo será inventariado como registro vivo de un pasado y de una vida que nos demuestra cuan feliz fuimos sin siquiera habernos enterado.

Comunicación estratégica, comunicación corporativa y manejo de crisis.

Por Marcelo Trivelli O.

Conferencia dictada en jornada inaugural

V CICLO DE CONFERENCIAS "ACTUALIZACIONES PARA EL MANAGEMENT"

Universidad de Viña del Mar, Sheraton Miramar, 23 de Agosto, 2006

En los primeros tiempos de la Humanidad, nuestros antepasados recolectaban alimentos para su supervivencia, en lo que constituye la primera actividad productiva. Ello nos muestra claramente que la primera herramienta de la administración fue la contabilidad. Era imprescindible saber con certeza cuánto era lo que se recolectaba, para poder repartirlo luego en la comunidad donde vivían.

Por muchos siglos más la contabilidad fue la única herramienta de administración que usaron las civilizaciones. Después, fueron introduciéndose otras, como por ejemplo la producción, en el momento en que el hombre dejó de ser nómada y se organizó socialmente. Posteriormente, con el fin del trueque y la introducción del dinero -y por ende las finanzas-, en épocas más modernas surgieron la producción industrial, el crédito, las sociedades, los aspectos legales y los contratos, conceptos que se sumaron a la actividad empresarial como una herramienta más.

En las postrimerías del siglo XIX, con las grandes producciones industriales, se crean los sindicatos y se introducen las relaciones laborales o recursos humanos como una herramienta de administración. En el siglo XX se empieza a gestionar la investigación para obtener nuevas tecnologías que las hicieran más competitivas. En tanto, la publicidad y el marketing nacen al alero de la radio y la televisión. Finalmente, en las décadas del '50 y '60 en el mundo, y en Chile en los '60, '70 y '80, se empiezan a introducir las tecnologías de información, mientras que en la década de los '80 o '90 surge una nueva herramienta de administración: las comunicaciones.

En cada una de las etapas mencionadas, las respectivas “jefaturas” fueron renuentes a incorporar nuevas formas y herramientas de gestión como parte integral en la administración de empresas. En la actualidad, es frecuente escuchar que cuando se habla de “comunicación” se dice: “No, si eso es pura pirotecnia, es parafernalia. No sirve para nada. Es sólo cuento”.

Personalmente, me tocó vivirlo. En la década de los '80, con la introducción de los computadores en la empresa en donde yo trabajaba, tuvimos que pelear contra la administración tradicional, que llevaba las cuentas a mano y que se demoraba dos semanas en hacer su trabajo, y todos los problemas eran de computación. Quienes pertenezcan a mi generación se acordarán de eso. La resistencia institucional era enorme. La introducción de la computación es un muy buen ejemplo para demostrar la resistencia de las organizaciones a la entrada de nuevas herramientas de administración.

En ese contexto, podemos revisar cuál es nuestra visión en el ámbito de las comunicaciones. Anda circulando por Internet un cuento que dice más o menos así: Había un señor que era ciego y que estaba pidiendo dinero con un cartelito que decía: “Ayúdeme, soy ciego”. (Esta frase está en primera persona, es decir, lo frecuente en la comunicación tradicional). Un día, por la mañana, pasó por ahí un comunicador, o sea, alguien que entendía de ésto. Miró al hombre y vio que en el tarro tenía unas pocas monedas. Entonces, tomó el cartelito y escribió algo. Luego, lo dejó en el mismo lugar donde estaba antes. El ciego preguntó que había escrito y el hombre, antes de irse, le contestó: “Lo mismo que usted, pero con otras palabras”. Ya por la tarde, este comunicador se acercó nuevamente donde estaba el hombre, lo saludó y vio que el tarro estaba lleno con monedas y hasta con billetes. El ciego entonces le contó que había recibido dinero como nunca y le preguntó muy interesado qué fue lo que había escrito en el cartel. El comunicador le respondió: “Sé que estamos en primavera, pero yo no la puedo ver”.

Ésto que anda circulando por Internet, nos demuestra que se puede decir lo mismo de varias formas o con otras palabras, que no toda la comunicación es auto referente, que las instituciones y organizaciones tienden a ser auto referentes, tienden a hablar desde la primera persona y, por lo tanto, es importante entender en qué contexto se produce el diálogo social, el diálogo de mercado.

CONCEPTO DE “MARCA”

Nosotros trabajamos con un modelo en el cual entendemos que en los procesos de formación de imágenes y de las comunicaciones existen dos ejes: Primero, el eje entre lo racional y lo emocional y, segundo, el eje de los sueños y la realidad. Así, entendemos que las comunicaciones tradicionales y lo que hay de oferta generalizada en el mercado es lo que uno encuentra en el cuadrante entre lo racional y la realidad. “Yo soy ciego, ayúdeme” o “yo tengo ésto, cómpremelo”. En lo concreto, ese paradigma es típico de comunicaciones de ingenieros. Yo vengo de ese mundo, por lo cual lo entiendo bien. Lo que se ve, lo que se toca, lo que se mide, es lo que las comunicaciones tradicionales “comunican”. Sin embargo, hoy en día, con la inmensa oferta que existe de información, de comunicación, de estímulos de medios, si no se tiene un cuento, si no hay una razón de ser, los productos, las instituciones o las personas no logran transferir esa barrera, porque el diálogo social de la actualidad está basado en códigos distintos de los que eran tradicionales.

En estos tiempos, el mundo se relaciona y dialoga en códigos audiovisuales y eso es fruto de que cada uno de nosotros ve en promedio muchas horas de televisión al día. Así, la forma en la que hemos aprendido a comunicarnos es audiovisual y se ha ido perdiendo la forma de comunicarse a través de la lectura o del diálogo. Ahora uno tiene que ver y sentir lo que está pasando para que “entre”. Si no, viene el zapping. ¿Ejemplos? Todos vemos televisión con el control remoto en la mano. Obvio, porque cuando alguien está hablando en códigos que no son los nuestros uno se va a otro lado.

Las personas piensan con esa base y es ahí donde nosotros entendemos que, si bien la información pura y dura es necesaria, también hay que ser capaz de transmitir cuál es la visión del producto, del servicio, de la institución en la que nos movemos, porque finalmente la decisión o el posicionamiento individual se hace en el cuadrante de los sueños y las emociones. En buen castellano, todo entra por la cabeza, pero la decisión es del estómago.

¿Cómo llegamos a eso? Porque desde la ingeniería o desde la tecnología es bastante fácil pedirle a los técnicos que hagan una descripción del producto, del servicio, de la institución o de lo que sea que estemos tratando de comunicar, pero entonces tenemos que ponernos al otro lado, para que al igual que la persona ciega de nuestro cuento no se hable desde la primera persona, sino que se hable desde el mercado o del entorno.

¿Cómo logramos que las comunicaciones transmitan el mismo mensaje con distintos códigos, distintos canales, distintos ámbitos? A través de un concepto que hemos denominado “Sustento metodológico de creación de valor”, que no es otra cosa que entender dónde nos movemos. Entonces, la publicidad, el discurso, una entrevista, una foto, una noticia, una empresa publicitaria, un panfleto, un cara a cara promocional, una página web o un programa de responsabilidad social, constituyen la última etapa de un proceso que lleva a las comunicaciones. En resumen, “comunicar” no es sólo aparecer en un medio.

Hay algunos que sólo “aparecen” mucho, pero lo hacen mal y la ciudadanía entiende que están vendiendo “una pomada”. Sin embargo, con la misma inversión publicitaria hay otros a quienes les va bien. Los primeros, pensaron que era cosa de dar una entrevista o hacer un discurso o realizar un programa de responsabilidad social o hacer un spot de televisión o un aviso en el diario, o una promoción. Pero se equivocan, porque antes de eso hay que pasar por este proceso, entender el negocio en el que estamos, la actividad con o sin fines de lucro, pero entender en qué nos movemos, cómo nos movemos, cuál es la razón de ser de nuestra actividad económica, social y/o política. Debemos siempre entender el entorno, saber con quién competimos, quién más está en el mercado.

Hace un tiempo, conversamos con el rector y las autoridades de la universidad, sobre esta dicotomía en las instituciones académicas que hacen comunicaciones y se produce una tensión interna entre las academias y las comunicaciones. Sin duda que tienen que establecer un diálogo con su entorno con la gente que va a tomar una decisión de matricularse, de estudiar, de hacer un postgrado o de venir acá. ¿Qué es lo que están comunicando? ¿Qué es lo que hay detrás? ¿Quién más está en la región, en el lugar? Y después entender ¿a quién o con quién nos estamos comunicando?

Conocimiento de la “situación de marca” es entender cuál es la relación con los consumidores. Qué dice esa marca y qué personalidad y valores proyecta. Por ejemplo, las cajas de compensación ofrecen seguridad, acompañamiento; la SOFOFA es entendimiento, es asociatividad, es conversar con otro, trabajar en conjunto; la universidad ofrece futuro. Así, vemos que existen valores intrínsecos al producto de un servicio y eso debe estar muy claro.

En definitiva, al obtener esta información del mercado en que estamos, con quién competimos, qué representa nuestra marca y lo que queremos comu-

nicar podemos desarrollar una estrategia de comunicaciones. Eso, se traduce es un brief comunicacional, que es una minuta de dos paginas que se les entrega a cada una de estas áreas del “panal”, para que ellos, a partir de esos informes, hagan su plan.

Ese es el tipo de estrategias que resuelve una metodología de llegar donde verdaderamente queremos estar y todo ésto va construyendo una personalidad, valores, estilo y promesas a futuro que es, en definitiva, lo que son las marcas. Es la suma de esos valores asociados a la marca lo que se llama “reputación”, o sea, la evaluación sobre el prestigio y valor de una marca, la percepción amplia que se forman las personas de una determinada empresa o persona. Es la honestidad, la rectitud, la calidad, el respeto, la oportunidad, la permanencia, es decir, una serie de atributos que construyen la marca.

Una mejor reputación da una mejor posición en el mercado y una mejor posición en el mercado se refleja en más ventas, mejores postulantes a hacer funcionarios de esa institución. Llegan más y mejores ideas, hay menos posibilidades de crisis, mejor ambiente laboral, mejor autoestima, más acceso al crédito, mejores intereses. Hoy, la oferta general es tan grande que si uno no realiza este esfuerzo se pierde terreno, porque hay otros que sí lo hacen y nos sucedería lo mismo que a aquellos que no introdujeron los computadores en la década del ‘70, los que no hicieron publicidad cuando aparecieron la radio y la televisión, los que no introdujeron las relaciones laborales cuando se crearon los sindicatos, en suma, los que no fueron capaces de asumir las nuevas realidades y las respuestas a esas realidades que son las que generan las herramientas de administración.

ENFRENTANDO UNA CRISIS

Las crisis afectan a la institución y su producto con su entorno y puede tener efectos insospechados sobre el valor de la marca. Quienes están más propensos a las crisis son aquellos a los que les va bien, porque generan envidia y atención desde el punto de vista del entorno. Pero también están propensos aquellos a quienes les va mal, porque en las épocas negras muchas instituciones se relajan, dejan ir los buenos elementos y hay más posibilidades de cometer errores. Si además están en la mira de los ataques, a veces la filosofía es “no hagamos nada”, “mantengamos el bajo perfil” y así continúan en la mediocridad más absoluta, lo cual es reflejo de nuestra cultura nacional de no

atreverse a que nos vaya bien, entonces se dice “sigamos en la mediocridad para que no nos vea nadie, para que nadie sepa que existimos y así no corre-mos ningún riesgo”.

Una crisis tiene impacto sobre la reputación y sobre los negocios. El desafío es, entonces, saber cómo evitar estas crisis y saber muy bien que ésto no les pasa sólo a los grandes, porque si bien los casos mencionados son difundidos en los medios, también pasa en el almacén de la esquina. Es cosa de recordar cuando una niñito va al almacén y acusa al que atiende que lo insultó. Ese almacenero está en problemas. Eso, también es una crisis, porque de boca en boca se cuenta que el que atiende en el almacén de la esquina es un “viejo pesado” y por lo tanto muchos dejarán de comprar ahí.

El mejor manejo de una crisis es aquella que no se produce. Veamos. En la década del '90 la Facultad de Ingeniería de la Universidad de Chile iba en picada versus la Facultad de Ingeniería de la Universidad Católica. A la U se les estaban yendo los profesores, habían bajado significativamente los porcentajes de ingresos, los mejores alumnos se los estaba llevando la UC, había un deterioro de la infraestructura y en la relación con las empresas. Sólo faltaba una chispa para encender una crisis. Sin embargo, se tomó conciencia a tiempo, se asumió, se revirtió y en un proceso de cinco años la Facultad de Ingeniería de la Universidad de Chile cambió. Se registraron algunas pequeñas protestas, pero se manejaron muy bien las comunicaciones y no hubo crisis. ¿Por qué? porque hubo anticipación.

El caso del Banco Chile, que mantiene una reputación altísima, creciendo y expandiéndose, manejó la crisis suscitada a raíz de los cheques de Pinochet en el Riggs sin problemas. Ello, no es casualidad. Ahí hubo un manejo y una anticipación de crisis. El problema no era menor. Era un problema político y de valores, un tremendo caso legal y, además, un problema con las regulaciones de Estados Unidos. Pero lo manejaron muy bien. Se tomaron las acciones pertinentes y así el Banco Chile mantuvo su imagen y su valor en el mercado.

Comprobamos entonces que siempre debemos saber anticipar una crisis, preparar una estrategia y reaccionar adecuadamente. Hay algunos autores que dicen que las crisis son inevitables. Creo que un terremoto es inevitable, un incendio podría ser inevitable, pero son accidentes. Las crisis no son accidentes y, por ende, deben asumirse. Lo más habitual es que los ejecutivos nieguen un estado de crisis y mientras lo niegan van generando más problemas.

Recordemos el movimiento de los “Pingüinos”. ¿Cuántas veces escuchamos a las autoridades decir “Aquí no pasa nada”. En abril empezaron las movilizaciones y las demandas. Se les negaron los permisos para marchar en Santiago y si uno mira más atrás, a final del 2005 habían dejado el territorio listo. Hubo protestas en Valparaíso el 21 de mayo, pero uno le preguntaba a las autoridades y éstas decían: “Aquí no pasa nada, está todo bajo control. Son un par de estudiantes que están molestando”. ¿Qué pasó en el comienzo de esta crisis? Las autoridades debutantes no hicieron el trabajo que les correspondía y que básicamente era saber “¿Dónde estoy?”.

Cuando un gerente llega a su puesto tiene que reflexionar en “¿quién soy?, ¿dónde estoy? ¿cuál es mi entorno? ¿cuál es mi público objetivo? ¿cuáles son las políticas?”. Todo lo que vimos anteriormente debe hacerse sí o sí, porque no se puede decir “esto no me está pasando a mí”. Lo que se escucha con frecuencia en una crisis es: “Quedémonos callados. Nadie se dará cuenta”.

Otra posición muy común es definir la crisis como una “complicación”, o sea, “es la oposición moviendo a los estudiantes” o “son los agitadores quienes han provocado esta situación”. Aquí no hay complicación y, en general, en las crisis no existe la complicación. Tampoco es verdad que exista “el periodista del diario que me tiene mala”. La crisis se genera por no hacer bien el trabajo, aunque es típica la explicación de “yo tengo que asumir la responsabilidad, yo tengo que poner la cara, pero es culpa de otro”.

La gestión previa a la crisis es, primero, hacer un juego de escenarios. Es sabido que quienes mejor manejan una crisis son los miembros de las Fuerzas Armadas. Ellos hacen juegos de guerra y se ponen en distintos escenarios que no son sólo de combate. Parten con un problema político que deriva en una situación de guerra y luego trabajan en tácticas de combate. O sea, diseñan escenarios posibles. El trabajo de las Fuerzas Armadas es prevenir una crisis de guerra. No están para hacer la guerra, sino para mantener la paz y por eso es que elaboran escenarios.

GESTIÓN DURANTE LA CRISIS

El objetivo es tomar y no soltar el control de la crisis. ¿Ejemplo? Cuando los Pingüinos llegaban a dialogar con el Gobierno ellos les decían a las autoridades “Pónganse de acuerdo entre ustedes antes de hablar con nosotros”. ¿Quién tenía el control de la crisis entonces? Claramente los estudiantes y no

las autoridades. Eso, hasta la intervención de la Presidenta Bachelet, cuando después de varias semanas el Gobierno tomó el control de la crisis y lo mantuvo hasta el final de las movilizaciones.

En una crisis hay que mantener la transparencia, dar la cara, decir la verdad y cumplir la palabra. No es bueno mentirle a los medios de comunicación, porque durante una crisis van a estar con los focos encima. Durante los temporales del año 2002, mi prioridad como Intendente Metropolitano fue, en este orden, la seguridad de las personas, las viviendas y la vialidad. Recibí críticas por haber tomado la decisión de parar las bombas impulsoras de Américo Vespucio, para que el agua de la zona norte de Santiago escurriera hacia esta arteria y se quedara en los pasos bajo nivel, porque mi prioridad eran las personas, las viviendas y, por último, la vialidad. Pero la presión de los medios de comunicación era sobre la vialidad, porque no podían llegar en auto a las casas para mostrarlas con sus cámaras y un hogar que no está inundado no es noticia. Fui duramente criticado por un diputado. Pero al menos las casas no estaban inundadas y las personas estuvieron primero.

Por último, mientras se está en crisis debemos gestionar soluciones reales y no sólo para la televisión. Pasado el punto más álgido de la crisis la pregunta clásica es “¿se acabó ya?”. En general, los efectos de una crisis son mucho más prolongados de lo que uno cree, por lo tanto, hay que saber cerrarla y no creer que ha culminado porque deja de aparecer en los medios de comunicación o en la conversación habitual. También hay que considerar que existen réplicas, por lo cual es bueno reforzar las “zonas afectadas” y prepararse para la siguiente, porque, aunque a muchos no les gusta, vivimos en un mundo dinámico.

Colaboradores

Aldo Cea Ramírez

Doctor en Automatización e Informática, Universidad Henri Poincaré (UHP), Nancy I, Francia. Magíster en Ciencias de la Ingeniería mención Ingeniería Industrial, Universidad de Santiago de Chile. Ingeniero Civil Industrial, Universidad de Santiago de Chile (USACH).

Becado por la USACH para realizar estudios de Magíster. Becado por la UVM y CONICYT Chile para realizar estudios doctorales en Francia.

De sus 9 años de experiencia profesional, ha dedicado 3 años y medio a la investigación, desempeñándose como Investigador tiempo completo en el CRAN (Centre de Recherche en Automatique de Nancy), UHP, Francia.

Autor de numerosas publicaciones nacionales e internacionales en el ámbito de los objetos inteligentes.

En el ámbito empresarial, ha trabajado como ingeniero de proyectos en MADECO Chile y Banco Santander Chile.

Actualmente se desempeña como Docente Investigador en la UVM

Oscar Contreras Retamal

Master of Science of Northwestern University, Evanston Illinois, USA. Ingeniero Civil Químico PUCV.

Cursos de Management and Motivation de la ITT- Fundación Chile, para gerentes en San Francisco USA. Análisis Transaccional y Oferta Tecnológica –Fundación Chile, Santiago. Biotechnology Seminar in Fat and Oils, Hamburgo, Germany.

Diplomado en Aula virtual de Universidad de Sevilla

Se ha desempeñado como Gerente de Procesos y Laboratorios de Fundación Chile; Subgerente de Desarrollo de Watts Alimentos; Director Técnico de Proyecto de Planta Industrial en Moscú, Córpora Trasmon-tes y Gerente de Planta Agroindustrial en Chile de Córpora Aconcagua.

Es Consultor permanente en área de alimentos y miembro del Colegio de ingenieros de Chile.

Actualmente se desempeña como Director Escuela de Ingeniería Universidad Viña del Mar.

Jorge Gibert Galassi

Sociólogo y doctor en filosofía de la Universidad de Chile. Premio IV Certamen Latinoamericano de Ensayo Político, de la Revista Nueva Sociedad (Venezuela, 1989). Autor del libro “La conexión libertad – determinismo: Una reconstrucción filosófica de las ciencias sociales” y de más de treinta artículos y documentos de sociología y filosofía en medios latinoamericanos. Ha sido profesor en varias universidades chilenas, como la Universidad Alberto Hurtado, Universidad San Sebastián y Universidad de Concepción; y argentinas, como la Universidad Nacional de Cuyo. Actualmente se desempeña como académico en la Universidad de Viña del Mar, donde edita la revista electrónica Ciencias Sociales Online (jgibert@uvm.cl).

Ricardo Infante Barra

Economista de la Universidad de Chile. Realizó Estudios de Postgrado en la Universidad de Cambridge, Inglaterra. Ha sido Director de la Organización Internacional del Trabajo (OIT). Fue Coordinador de Proyectos de Políticas de Empleo e Ingresos en Brasil, Guatemala y Venezuela; Experto Regional en políticas de empleo en PREALC, Chile; Asesor Regional de la OIT y además fue editor del “Panorama Laboral” de la OIT en Lima-Perú. Ha realizado múltiples estudios, artículos y libros en torno al Trabajo, y además ha realizado decenas de conferencias en países americanos y europeos.

Bernardo Javalquinto Lagos

Phd. (c) Doctorado en Economía y Administración, mención: Gestión avanzada de negocios internacionales, Universitat de Lleida, España; M.B.A International Business, U. Gabriela Mistral; B.S. Economía; University of Maryland, U.S.A., A.A. Relaciones Internacionales, Montgomery College, U.S.A. Miembro del Directorio Editorial, Grameen Bank Dialogue, Bangladesh fundado por el Prof Muhamed Yunus; Miembro de la Asociación Internacional para la Gestión del Conocimiento; MBA Association; Sociedad de Economista de Chile. Actualmente se desempeña como Economista, y Socio Consultor de JMLC International Consulting y dicta clases en la Escuela de Negocios, Universidad de Chile y en la Facultad de Negocios y Marketing de la Universidad del Pacífico.

Loreto Marchant Ramírez

MBA en Dirección de Organizaciones mención RRHH U. de Valparaíso. Psicóloga Universidad de Valparaíso. Diploma en Docencia Universitaria U. Central.

Coordinadora Seminario Actualizaciones para el Management y el Desarrollo Organizacional, Universidad de Viña del Mar, donde editó el libro: “Actualizaciones para el Desarrollo Organizacional, Primer Seminario” (2005).

En el ámbito de la consultoría ha desarrollado proyectos de intervención, evaluación, relatorías y capacitación en diversas áreas vinculadas al desarrollo organizacional y la gestión de RRHH, en diversas organizaciones privadas y públicas del país.

Actualmente se desempeña como docente Escuela de Ciencias Sociales de la Universidad de Viña del Mar (lmarchant@uvm.cl). Es Gerente de Consultoría ChileAvanza consultores.

Piero Moltedo Perfetti

M.B.A., Master en Administración de Empresas, Universidad Carlos III de Madrid, España. Master en Marketing, por el IEDE, de Madrid, España. Ingeniero Comercial y Licenciado en Ciencias en la Administración de Empresas, Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, Chile. Diplomas en Marketing Estratégico Kellogg's Northwestern University, USA; en Alta Dirección Internacional de Empresas, Universidad Adolfo Ibáñez, Chile; y en E-learning, Universidad de Sevilla, España. Ha realizado cursos de postgrado en las universidades de Alicante y Autónoma de Barcelona. Premios: Mc Graw Hill Chile al mejor postgraduado en Marketing 1998; Mejor Profesor MBA 2003, EAE, España. Ha realizado docencia en la PUCV; U. de Valparaíso, U. de Talca; U. de la Coruña, España; Escuela de Administración de Empresas de Barcelona, España; U. de Cuenca, Ecuador; U. de Congreso, Argentina; Tecnológico de Monterrey, México. Ha guiado más de 70 asesorías a empresas (planes de empresa) en Chile y Argentina. Ha publicado más de 20 artículos en diarios y revistas. Actualmente es profesor de Alta Estrategia y Marketing en la Escuela de Negocios de la Universidad de Viña del Mar.

Arturo Prieto Comelin

Doctor en Psicología Clínica y de la Salud, Universidad de Granada, ESPAÑA. Master of Science in Clinical Psychology, University of Oregon, USA. Psicólogo y Licenciado en Psicología, Universidad de Chile. Ex-becario de la Comisión Fulbright – LASPAU (Latino American Scholarship Program for American Universities) para la realización de estudios de post-grado en EEUU. Ha dictado cursos de pre y postgrado en varias universidades tanto nacionales como extranjeras. Es miembro de organizaciones científicas, académicas y profesionales, y de comités editoriales de revistas de corriente principal a nivel nacional e internacional. Es autor y co-autor de varios artículos, libros e instrumentos de evaluación psicológica aplicados y publicados tanto en el país como en el extranjero. Ha sido presidente de eventos y organizaciones científicas y profesionales, participando en congresos, conferencias, simposios, seminarios y foros internacionales. Es consultor y asesor de empresas en programas interdisciplinarios de desarrollo organizacional. Sus áreas principales de investigación son la programación funcional de la conducta, aprendizaje por simulación, inteligencia intuitiva y métodos de evaluación clínica, de personalidad, vocacional, ocupacional y laboral. Ha ejercido diversos cargos en dirección universitaria, organizaciones académicas, científicas y profesionales. Actualmente se desempeña como Director de la Escuela de Ciencias Sociales de la Universidad de Viña del Mar.

Manuel Reyno Momberg

Master en Gestión Empresarial (MBA), Universidad Santa María y Universidad de Lleida, España. Ingeniero Comercial y Licenciado en Ciencias en la Administración de Empresas, Universidad de Valparaíso. Ingeniero en Administración de Empresas mención Comercio Internacional; Diplomado en Gestión Integral de Recursos Humanos y Diplomado en Relaciones Internacionales, Universidad de Viña del Mar.

Consultor permanente en gestión y proyectos de inversión en sector agrícola. Ha ejercido diversos cargos en el sector naviero, industrial y comercial.

Actualmente se desempeña como Jefe de Operaciones en SAITEC S.A., área Inmobiliaria D&S.

Marcelo Trivelli Oyarzún

Master In Business Administration, Universidad de California, Berkeley. Ingeniero Civil Industrial, la Universidad de Chile.

Entre 1980 y 1987 trabajó en Dynamic Oil S.A. como Gerente General de la Distribuidora del conglomerado, Gerente de Comercialización de la matriz a partir de 1983 y Director en tres de sus subsidiarias. En forma paralela realiza docencia en la Escuela de Ingeniería de la Universidad de Chile.

En 1988 forma dos empresas en los rubros químicos y de insumos industriales de las cuales ha sido el Presidente del Directorio hasta hoy. En 1989 trabaja en la dirección de la campaña de don Patricio Aylwin, quien una vez electo, lo nombra Asesor del Presidente de la República, puesto en el que sirvió hasta el término del gobierno en marzo de 1994.

En 1994 asume como director de Extend Comunicaciones, llevándola a ser líder en el área. Desde 1990 es miembro del directorio de Edelnor S.A. (Empresa Eléctrica del Norte Grande) y en el año 2000 inició la incubadora de Internet, Bellavista Net Group, de la cual es su Presidente.

Intendente de la Región Metropolitana de Santiago desde el 2002 hasta el 2005, año en el que renuncia para dirigir la precampaña presidencial de Soledad Alvear.

En julio de 2005 crea junto a otros socios la empresa Factor Estratégico, asesora en materias de estrategia institucional e inicia como socio fundador, Fundación Semilla para trabajar en la formación de jóvenes con vocación de servicio público.

Gerardo Vega Cáceres

MBA, Pontificia Universidad Católica de Valparaíso. Ingeniero comercial, Universidad del Mar. Es Agente de 18 de Septiembre CCAF, miembro del directorio de la Corporación de Salud 18 de Septiembre y de la Comisión de Responsabilidad Social Empresarial de la Asociación de Industriales de Valparaíso, ASIVA.

Se desempeña, además, como académico de las cátedras de Economía, Administración y Evaluación de Proyectos en las Universidades del Mar y Santo Tomás de Viña del Mar.

Estudiantes

Carolina Estay O.

Estudiante IX semestre Psicología UVM.

María Paz Vera O.

Estudiante IX semestre Psicología UVM.

Gonzalo Pizarro C.

Estudiante IX semestre Psicología UVM.