



Universidad Nacional Autónoma de México

Facultad de Psicología
División de Estudios Profesionales

Psicología Organizacional y Cuadro de Mando Integral
(Balanced Scorecard): Propuesta para Incrementar el Valor
del Capital Organizacional

Juan Manuel Santisteban Negroe

TESINA

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE LICENCIADO EN PSICOLOGÍA

Director: Dr. Jesús Felipe Uribe Prado

México, Distrito Federal

Enero, 2014



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

ÍNDICE DE CONTENIDO

CAPÍTULO I APORTACIONES DE LA PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

Introducción.....	3
1.1. Cultura organizacional.....	5
1.2. Clima organizacional.....	17
1.3. Empoderamiento.....	22
1.4. Compromiso organizacional.....	30
Conclusión.....	41

CAPÍTULO II EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL (BALANCED SCORECARD)

Introducción.....	43
2.1. Balanced Scorecard.....	45
2.2. Activos intangibles.....	61
2.3. El capital humano en el cuadro de mando integral.....	67
Conclusión.....	72

CAPÍTULO III PROPUESTA PARA INCREMENTAR EL VALOR DEL CAPITAL ORGANIZACIONAL

Introducción.....	73
Propuesta.....	74
Conclusión.....	100
Referencias.....	103

Primer Capítulo: Aportaciones de la Psicología Organizacional

Introducción

La supervivencia de las empresas será posible, en la medida en que sepan utilizar aquello que tienen como más sofisticado e importante: su capital humano. La inversión del futuro deberá ser el capital intelectual porque éste representa el retorno mayor de la inversión (Chiavenato, 2009).

La globalización, el rápido desarrollo de la tecnología de la información, el énfasis en el cliente y la competitividad constituyen poderosos efectos que el área de recursos humanos no puede ignorar; si el mundo cambió y las empresas también cambiaron, el área de RRHH debe acompañar estos cambios. En muchas organizaciones el área mencionada va al frente, como punta de lanza del cambio organizacional; en otras, es el obstáculo que impide el ajuste a las nuevas condiciones del mundo moderno (Chiavenato, 2009).

El área de RRHH debe desarrollarse para contribuir de modo efectivo con el objetivo, la misión, la visión y los objetivos de la organización. Para esto es necesario que aclare los valores y principios de la empresa, y cree una nueva cultura de compromiso y motivación en las personas (Chiavenato, 2009).

Para cambiar a una organización es necesario renovar las actitudes, conocimientos y comportamientos de las personas que trabajan en ella. Aquí, el área de RRHH consigue prestar inestimables servicios trayendo una nueva cultura organizacional y creando un clima de participación y de realización de la misión y la visión de la organización para servir mejor al cliente (Chiavenato, 2009).

Las organizaciones exitosas son aquellas que incentivan y motivan a las personas a equivocarse, crear e innovar incesantemente en sus tareas, en la búsqueda de mejoramiento continuo y creciente. Son las empresas donde las personas tienen libertad para pensar, razonar y utilizar su inteligencia, al servicio de la empresa. El organigrama tradicional se reemplaza por una red integrada de equipos, en estas empresas no se administran las personas como factores de producción o como

recursos pasivos, se consideran como participantes y colaboradores que brindan el conocimiento y las habilidades necesarias para el éxito en plena era de la información. En estas organizaciones es en donde se encuentra mayor satisfacción y placer al trabajar (Chiavenato, 2009).

En muchas empresas ya no se habla de administrar a personas, pues esto podría significar que las personas son meros agentes pasivos que dependen de las decisiones tomadas en la dirección; en cambio, se habla de administrar con las personas, como si fueran socios del negocio y no elementos separados de la organización. Esta tendencia tiene un nuevo significado en todos los niveles de la organización, las personas toman las decisiones adecuadas para garantizar los resultados esperados. Esto se convierte en la gran diferencia, la ventaja competitiva obtenida a través de las personas (Chiavenato, 2009).

En este capítulo se reconoce que existen muchos temas en el campo de la Psicología Organizacional que pueden contribuir a cambiar la mentalidad empresarial, sin embargo se profundizará en tres de ellos que, además de haber mostrado una influencia considerable en el éxito organizacional, se relacionan fuertemente con el capital organizacional del Balanced Scorecard: Cultura Organizacional, Empoderamiento y Compromiso Organizacional.

Cultura Organizacional

Edgar H. Schein, señala que la cultura organizacional implica un conjunto de supuestos compartidos que un grupo determinado ha asimilado después de enfrentar problemas de adaptación externa e integración interna en la organización (Toca, 2009).

La cultura organizacional es la forma acostumbrada o tradicional de pensar y hacer las cosas, determina la forma en la que funciona una empresa y se refleja en las estrategias, estructuras y sistemas establecidos. Ésta, motiva a sus integrantes, define su comportamiento y afecta la forma en que la organización procesa la información (Delaray, 2007).

Es necesario distinguir a la estructura formal de una empresa de sus características culturales informales. El primer caso se refiere a las especificaciones y jerarquías oficiales de una organización; mientras que el segundo caso establece de manera informal cómo debe ser realizado el trabajo, cómo se supone que interactúan los miembros y cómo se toman las decisiones (Toca, 2009).

A través de sus tres dimensiones, la cultura organizacional marca la pauta en la que los asuntos cognitivos y afectivos de una organización deben ser expresados e interpretados (Toca, 2009):

Dimensión esencial:

Aquella definida como el conjunto de premisas o preceptos que impactan en la gran mayoría de pensamientos y acciones dentro de la empresa. Es considerada la capa más profunda y está constituida por cuatro componentes (Toca, 2009):

1.- Los valores, 2.- Los supuestos, 3.- Las ideologías y 4.- El conocimiento

Los valores enmarcan las ideas abstractas compartidas por los miembros de una colectividad, que proporcionan un sentido común sobre lo que es deseable y correcto. Los supuestos representan las premisas, percepciones, pensamientos y sentimientos compartidos, en los que se fundamentan las visiones del mundo. Las ideologías se consideran como un sistema de creencias compartidas e

interrelacionadas que dan explicaciones (en algunas ocasiones míticas) sobre la realidad social. Y el conocimiento se refiere a las representaciones, juicios, explicaciones y entendimiento, establecidos como racionales para la acción y que evidencian la habilidad de los miembros para interpretar hechos con base en el acceso a información y marcos cognitivos (Toca, 2009).

Dimensión estratégica:

Se basa en las convicciones y certezas de los líderes de la organización; ésta dimensión consta de cuatro tipos de creencias (Toca, 2009):

- 1.- Creencias sobre la visión empresarial: Referidas a lo que la organización puede llegar a ser y lo que nunca debería intentar.
- 2.- Creencias sobre las expectativas del mercado de capital: Convicciones sobre lo que se necesita para mantener a los inversionistas satisfechos.
- 3.- Creencias sobre la competencia en el mercado: El entendimiento de cómo y por qué se puede triunfar en el entorno, industria o sector.
- 4.- Creencias sobre la dirección interna: Todas las prácticas operativas adecuadas que sustentan los tres tipos anteriores (Toca, 2009).

Dimensión manifiesta:

En este nivel se encuentra el espacio físico, mobiliario, la capacidad y el “know how” o saber hacer, lenguaje, las historias y los rituales. El lenguaje en la organización incluye el vocabulario único o jerga, los dichos, metáforas, eslóganes, acrónimos, expresiones particulares y argot propio de la industria o sector. También se considera el lenguaje no verbal o actitudinal como gestos, expresiones corporales y posturas. Las historias son relatos verdaderos o elaborados sobre eventos que incitan a los individuos a adherirse a valores de la organización, resultando comunes los mitos y los héroes como personificaciones de los valores organizacionales (Toca, 2009).

Los rituales de la vida diaria indican y reafirman lo que es importante para la organización, así como el tipo de conducta esperado de sus miembros. Dentro de los rituales más conocidos se encuentran los sociales, como llamarse por el título,

los directivos, como las reuniones para tomar decisiones y los de reconocimiento, como la entrega de premios y distinciones. La conducta modelada incluye estándares, convenciones y costumbres que indican a los miembros la conducta más apropiada y el estilo de relación preferido en la empresa (Toca, 2009).

Algunos autores (Cameron y Quinn, 1999) han identificado cuatro tipos de culturas organizacionales: La cultura grupal o de clan, la adhocrática o de desarrollo, la jerárquica o burocrática y la racional u orientada al mercado:

❖ Cultura grupal o de clan:

También denominada cultura de la cooperación. En ella, los miembros están comprometidos a colaborar y obtener resultados colectivos positivos basando su actuación en la confianza, la preocupación por los demás, la ayuda y el deseo permanente de compartir. Entre sus principales rasgos destacan la toma de decisiones participativa y el desempeño mediado por la construcción del consenso, así como la cohesión, el compromiso mutuo, la lealtad, la afiliación, la pertenencia, la cooperación, la preocupación, la tradición, la moral y la equidad (Toca, 2009).

❖ Cultura adhocrática o de desarrollo:

Conocida también como cultura de la inspiración, Los miembros se motivan por la importancia de la tarea. Esta cultura es caracterizada por su dinamismo y espíritu emprendedor, propensión al riesgo, innovación y desarrollo, crecimiento individual, recompensas intrínsecas, libre flujo de ideas e iniciativas, flexibilidad e individualidad, autocontrol, autogestión y empoderamiento. Sus líderes se distinguen por ser emprendedores, innovadores, creativos y arriesgados (Toca, 2009).

❖ Cultura jerárquica o burocrática:

Ha sido denominada cultura consistente. Existe una estandarización y sistematización de actividades; la información fluye verticalmente y las funciones se encuentran definidas de manera clara. Los individuos cumplen con mandatos

organizacionales y los roles son formalmente asignados a través de reglas y regulaciones. Se da prioridad a ciertos aspectos como las políticas, las estructuras formales, la definición de roles y la estabilidad (Toca, 2009).

❖ Cultura racional u orientada al mercado:

Está relacionada con la cultura del logro. Su aspiración central consiste en ganar clientes ofreciendo productos, servicios, procesos y tecnologías acordes con las demandas del mercado. La colectividad que opera bajo este modelo se orienta hacia la producción, la competitividad, el logro de metas y tareas, la investigación, la gestión del conocimiento y la información. Los líderes en esta cultura son pragmáticos y están enfocados hacia las metas (Toca, 2009).

A pesar de sus diferentes cualidades, los distintos modelos de cultura pueden coexistir en una misma organización. Sin embargo, en ocasiones las características y dinámicas de un sector o industria particular hacen que domine o prevalezca algún tipo (Toca, 2009).

El modelo de Cameron y Quinn (1999) representa los cuatro tipos de Culturas organizacionales en función de dos ejes: 1.- El énfasis interno o externo y 2.- La flexibilidad o estabilidad.

Tipos de cultura organizacional

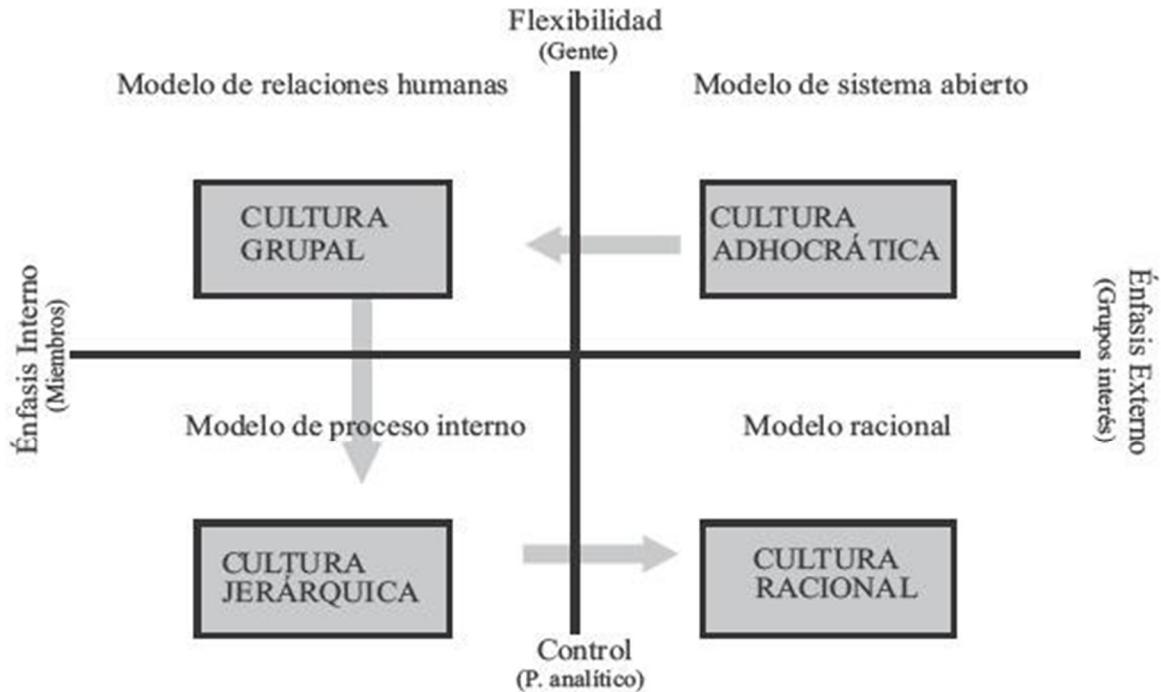


Figura 1.1 Tipos de Cultura Organizacional

Fuente: Asuntos teóricos y metodológicos de la cultura organizacional (Toca, 2009)

Del lado izquierdo (en el eje horizontal), el énfasis interno indica una marcada tendencia hacia el corto plazo y las actividades estables y, por otro lado, el énfasis externo mantiene un marco temporal en el largo plazo y da importancia a las actividades centradas en el logro y a la diferenciación. En el otro eje (vertical), la parte superior señala la flexibilidad, la individualidad y la espontaneidad, y la parte inferior señala la estabilidad, el control y la predictibilidad (Toca, 2009).

Un análisis de los cuadrantes laterales permite observar que la cultura grupal y la jerárquica se inclinan hacia sus miembros y el presente (énfasis interno), en tanto que la cultura adhocrática y la racional se inclinan hacia los grupos de interés externos y futuros (énfasis externo). En este sentido, un movimiento hacia la derecha representa mejoras en cuanto a la satisfacción del cliente, en tanto un desplazamiento hacia la izquierda implica una mayor preocupación por el

empleado y los procesos internos. Analizando los cuadrantes superiores e inferiores se advierte que la cultura grupal y la adhocrática presentan un marcado interés por la individualidad y espontaneidad (flexibilidad), mientras que a la jerárquica y a la racional incumbe la predictibilidad y el control (estabilidad) (Toca, 2009).

El tipo de cultura puede variar en función del tamaño de la organización, de su madurez (si es joven o madura) y del sector en el que operen (público o privado). Por lo general las empresas pequeñas presentan una cultura grupal, aquellas pertenecientes a una industria madura tienen una racional, las que actúan en industrias jóvenes una adhocrática y las entidades gubernamentales por naturaleza presentan una jerárquica (Toca, 2009).

Uno de los modelos más aceptados de cultura organizacional es el creado por Daniel Denison, dicho modelo se basa en cuatro características culturales o formas de actuación que han mostrado tener una fuerte influencia sobre el desempeño organizacional (Gómez, 2011):

1.- Involucramiento, 2.- Consistencia, 3.- Adaptabilidad, y 4.- Misión.

Cada una de estas características se mide a través de tres índices y cada uno de estos índices se mide a través de cinco ítems del cuestionario (Gómez, 2011).

1.- Involucramiento:

Esta característica demuestra qué tanto la organización se orienta al desarrollo de la capacidad humana y al sentido de pertenencia (Gómez, 2011).

Los miembros de la organización están comprometidos con su trabajo y sienten que poseen una parte de la organización. Las personas, en todos los niveles, sienten que tienen al menos alguna influencia en las decisiones que afectan a sus trabajos y que éstos están directamente conectados con los objetivos de la organización (Gómez, 2011).

El análisis del Involucramiento puede contestar a la pregunta: ¿Están las personas comprometidas con la organización? (Gómez, 2011)

En el modelo de Denison, esta característica se mide con tres índices: Envolvimiento o Empoderamiento, Orientación al Equipo y Desarrollo de Capacidades (Gómez, 2011).

a) Empoderamiento: los individuos tienen la autoridad, iniciativa y capacidad para gestionar su propio trabajo. Esto crea un sentido de pertenencia y responsabilidad hacia la organización (Gómez, 2011).

b) Orientación al equipo: el valor se coloca en trabajar de forma cooperativa hacia objetivos comunes para que todos los empleados se sientan mutuamente responsables (Gómez, 2011).

c) Desarrollo de capacidades: la organización continuamente invierte en el desarrollo de habilidades del empleado con el fin de ser competitivo en el negocio y cumplir con las necesidades internas de la organización (Gómez, 2011).

2.- Consistencia:

La consistencia permite que el comportamiento de las personas se fundamente en un conjunto de valores centrales o “core values”, de manera que los líderes y sus seguidores tengan la habilidad de lograr acuerdos (aun cuando existan diversos puntos de vista), y las actividades de la organización estén bien coordinadas e integradas. En las organizaciones que poseen una fuerte consistencia los empleados poseen un alto nivel de compromiso y valores que definen lo que se puede y debe hacer (Gómez, 2011).

Las empresas con esta característica tienen una cultura distintiva y fuerte que influye significativamente en el comportamiento de las personas. El sistema compartido de supuestos, creencias y valores funciona como un sistema de control internalizado. La consistencia es entonces una fuente poderosa de estabilidad e integración interna que resulta de un marco mental o “mindset” común y de un alto grado de conformidad. Esta característica se mide con los siguientes índices (Gómez, 2011):

a) Valores centrales: los miembros de la organización comparten un conjunto de valores que crean un sentido de identidad y una serie de expectativas congruentes con los objetivos de la organización (Gómez, 2011).

b) Acuerdo: los miembros de la organización son capaces de establecer un convenio sobre cuestiones fundamentales o situaciones críticas (Gómez, 2011).

c) Coordinación e integración: diferentes departamentos y unidades de la organización son capaces de trabajar juntos para así lograr objetivos comunes (Gómez, 2011).

3.- Adaptabilidad:

La adaptabilidad se soporta en la capacidad de recibir e interpretar las señales del entorno externo para generar cambios en el medio interno que incrementan las posibilidades de crecimiento y desarrollo de la organización (Gómez, 2011).

La habilidad de la organización para percibir y responder al entorno externo, le permite identificar las posibles amenazas y convertirlas en oportunidades y las oportunidades a su vez en fortalezas de la compañía. Estas organizaciones están continuamente reestructurando sus comportamientos y procesos para mantener su capacidad de generar valor para sus clientes (Gómez, 2011).

La adaptabilidad busca responder a la pregunta: ¿La organización “escucha” a su mercado?

Esta característica se mide con los siguientes tres índices: Creación de Cambio, Enfoque en el cliente, Aprendizaje Organizacional (Gómez, 2011).

a) Creación de cambio: la organización es capaz de crear formas de adaptación a las nuevas necesidades. Es capaz de leer el entorno empresarial, reaccionar rápidamente a las tendencias actuales, y anticipar los cambios futuros.

b) Enfoque al cliente: la organización entiende y responde ante las necesidades y requerimientos de sus clientes

c) Aprendizaje Organizacional: la organización recibe e interpreta las señales del entorno para traducirlas en oportunidades para el fomento de la innovación y la adquisición de nuevos conocimientos y capacidades (Gómez, 2011).

4.- Misión:

Esta característica permite a la empresa establecer una dirección a largo plazo, definir sus metas, objetivos estratégicos y sirve como curso de acción tanto para la organización como para sus miembros (Gómez, 2011).

Se mide a través de los siguientes índices: Dirección Estratégica e Intenciones, Metas y Objetivos, y Visión (Gómez, 2011):

a) Dirección Estratégica e Intenciones: establecer el propósito de la organización y dejar en claro cómo todos pueden contribuir con la empresa.

b) Metas y Objetivos: directrices que guían el comportamiento y orientan el trabajo de los miembros de la organización.

c) Visión: una idea compartida de lo que la organización quiere ser en el futuro. Involucra valores y captura los pensamientos y sentimientos de la gente que compone la organización; es el deseo que comparten los fundadores de la organización (Gómez, 2011).

A diferencia de lo que ocurre en el modelo de Cameron y Quinn, en éste, la dimensión del foco interno versus el externo se encuentra sobre el eje vertical y la de flexibilidad versus estabilidad se encuentra sobre el eje horizontal:

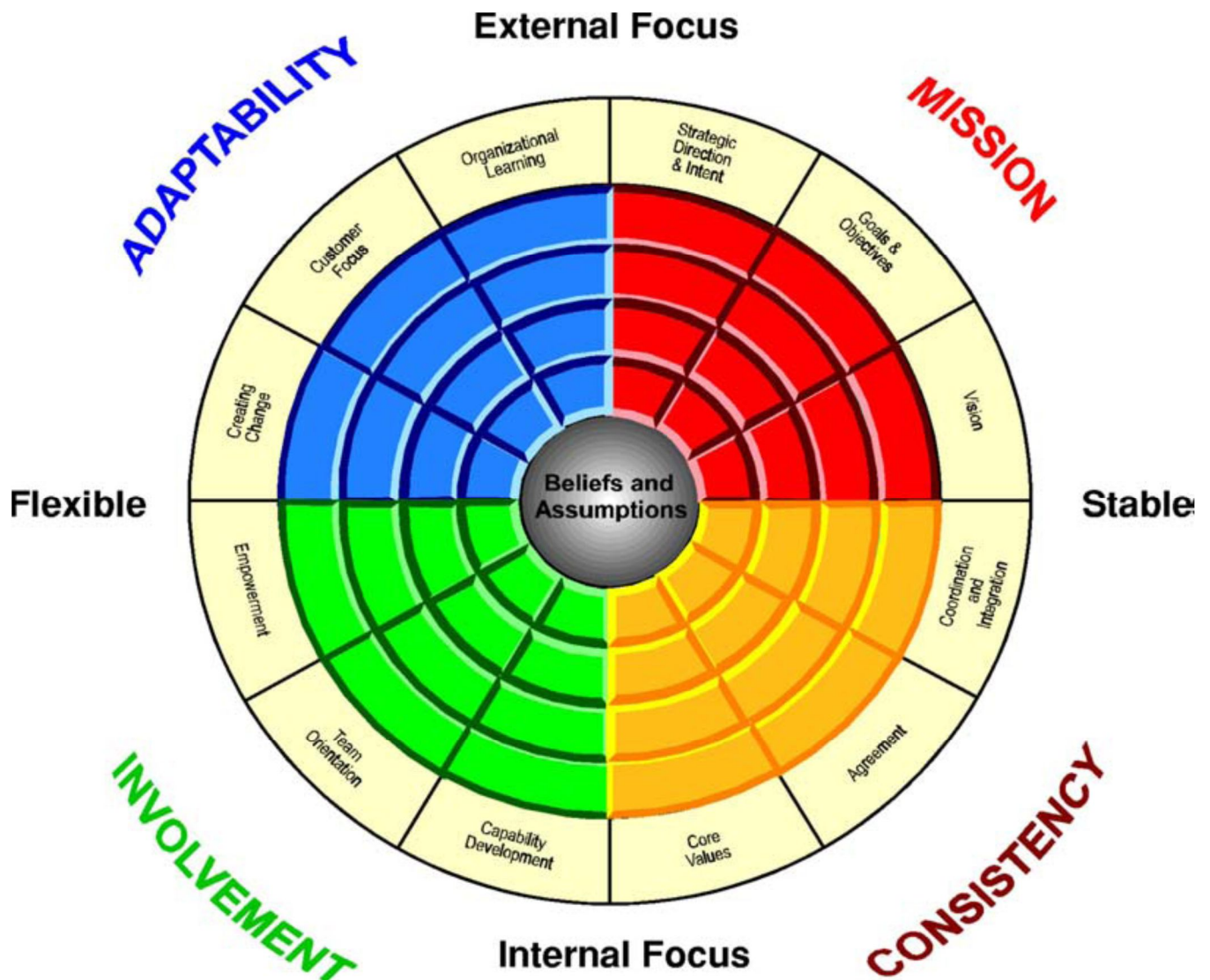


Figura 1.2 Modelo Denison

Fuente: Perfil Cultural y Desempeño Organizacional en la Empresa Ecocapital Internacional S.A. E.S.P (Gómez, 2011)

a) Enfoque interno: Resulta de la combinación de consistencia e involucramiento. Esta combinación indica la buena utilización de los recursos e impacta en la satisfacción de los empleados, pues tiene que ver con el empoderamiento de los mismos y capacidad para trabajar en equipo. Un buen desempeño interno se ve reflejado en los indicadores de gestión de la organización (Gómez, 2011).

b) Enfoque externo: Proviene de la combinación de adaptabilidad y misión, se enfoca en la relación entre la organización y el ambiente externo. Esta

combinación indica un crecimiento continuo en el ingreso, participación en el mercado e incremento en ventas de la organización (Gómez, 2011).

c) Estabilidad: Surge a partir de la combinación de misión y consistencia. Al integrarse la misión que es la directriz de la compañía con la consistencia de los objetivos y valores, se logra en la organización una estabilidad prolongada (Gómez, 2011),

d) Flexibilidad: Derivada de la combinación de involucramiento (involucramiento) y adaptabilidad. Determina la flexibilidad y capacidad de adaptación que tiene la organización ante estímulos y situaciones externas, minimizando el impacto de cualquier eventualidad en la actuación de la organización. Significa mayores niveles de creatividad e innovación, al igual que una respuesta rápida a las cambiantes necesidades de los clientes y empleados (Gómez, 2011).

La cultura organizacional presenta varias funciones: En primer lugar, define los límites hasta los cuales los comportamientos difieren unos de otros y son aceptables, segundo; transmite un sentido de identidad a sus miembros, tercero; facilita la creación de un compromiso con algo más amplio que los intereses personales del individuo y cuarto, incrementa la estabilidad del sistema social (Delaray, 2007).

La cultura organizacional determina el desempeño dentro de una empresa debido a que impacta, no sólo en sus resultados financieros y eficiencia, sino también en la salud, entusiasmo, compromiso y flexibilidad de su personal. Por lo tanto, entenderla y gestionarla facultará a los líderes para maximizar el capital intelectual, actitudinal y conductual de su gente. No se puede dejar de considerar que así como el líder incide directamente en la cultura, la cultura de una organización también es responsable de definir el perfil del líder. Por otro lado, la cultura organizacional establece el escenario para la determinación de la estrategia y mejora los aspectos operacionales de la vida organizacional; aparece como concepto básico para entender fenómenos sociales en las organizaciones y para explicar diferencias entre compañías, particularmente aquellas que operan en el mismo mercado (Toca, 2009).

Existen diferentes tipos de organizaciones, éstas se pueden clasificar según su propósito, propietario, naturaleza de gestión o dimensión (Koontz, 2004):

1. Propósito:

- a) Organizaciones sin fines de lucro
- b) Organizaciones con fines de lucro,

2. Propietario (Patrimonio):

- a) Empresa Privada
- b) Empresa Pública
- c) Empresa Mixta

3. Naturaleza de su Gestión:

- a) Empresa Comercial
- b) Empresa Industrial
- c) Empresa de Servicios

4. Dimensión:

- a) Microempresa
- b) Pequeña Empresa
- c) Mediana Empresa
- d) Gran Empresa. (Koontz, 2004)

Clima Organizacional

Litwin y Stringer definen al clima organizacional como los efectos subjetivos, percibidos del sistema formal, del estilo informal de socialización y de los factores ambientales sobre las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización (Salldoval-Caraveo, 2004).

Posteriormente, Salldoval-Caraveo (2004) manifiesta que el clima organizacional es el ambiente de trabajo percibido por los miembros de la organización y que incluye estructura, estilo de liderazgo, comunicación, motivación y recompensas, variables que ejercen influencia directa en el comportamiento y desempeño de los individuos (Salldoval-Caraveo, 2004).

Estas definiciones de clima organizacional explican que:

- ❖ -El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.
- ❖ Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- ❖ El Clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.

El Clima es una variable que interviene entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual (Salldoval-Caraveo, 2004).

Las dimensiones del clima organizacional son las características susceptibles de ser medidas en una organización y que influyen en el comportamiento de los individuos. Likert mide la percepción del clima en función de ocho dimensiones (Salldoval-Caraveo, 2004):

1. Los métodos de mando:

La forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.

2. Las características de las fuerzas motivacionales:

Los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.

3. Las características de los procesos de comunicación:

La naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos.

4. Las características de los procesos de influencia:

La importancia de la interacción superior/subordinado para establecer los objetivos de la organización.

5. Las características de los procesos de toma de decisiones:

La pertinencia de las informaciones en que se basan las decisiones así como el reparto de funciones.

6. Las características de los procesos de planificación:

La forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o directrices.

7. Las características de los procesos de control:

El ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.

8. Los objetivos de rendimiento, desarrollo y perfeccionamiento (Salldoval-Caraveo, 2004).

Likert, en su teoría de clima organizacional, menciona que el comportamiento de los subordinados es causado por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por sus esperanzas, sus capacidades y sus valores (Salldoval-Caraveo, 2004).

Dicho autor, señala que hay tres tipos de variables que determinan las características propias de una organización, las cuales influyen en la percepción individual del clima: variables causales, variables intermedias y variables finales.

Las variables causales llamadas también variables independientes, son las que están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de estas variables se encuentran la estructura de la organización y su administración, reglas, decisiones, competencia y actitudes (Salldoval-Caraveo, 2004).

Las variables intermedias, reflejan el estado interno y la salud de una empresa y constituyen los procesos organizacionales de una empresa. Entre ellas están la motivación, la actitud, los objetivos, la eficacia de la comunicación y la toma de decisiones (Salldoval-Caraveo, 2004).

Las variables finales, denominadas también dependientes son las que resultan del efecto de las variables independientes y de las intermedias, por lo que reflejan los

logros obtenidos por la organización, entre ellas están la productividad, los gastos de la empresa, las ganancias y las pérdidas (Salldoval-Caraveo, 2004).

La combinación de dichas variables determina dos grandes tipos de clima organizacional los cuales parten de un sistema muy autoritario a uno muy participativo:

1. Clima de tipo autoritario:

- Sistema I (Autoritaritarismo explotador).
- Sistema II (Autoritaritarismo paternalista).

2. Clima de tipo participativo:

- Sistema III (Consultivo).
- Sistema IV (Participación en grupo) (Salldoval-Caraveo, 2004).

En el clima de tipo autoritario sistema I (autoritarismo explotador) la dirección no confía en sus empleados, la mayor parte de las decisiones se toman en la cima de la organización, los empleados perciben y trabajan en una atmósfera de temor, las interacciones entre los superiores y los subordinados se establece con base en el miedo y la comunicación sólo existe en forma de instrucciones (Salldoval-Caraveo, 2004).

En el clima de tipo autoritario sistema II (autoritario paternalista) existe cierta confianza entre la dirección y los subordinados, aunque las decisiones se toman en la cima, algunas veces se decide en los niveles inferiores pero los castigos y las recompensas son los métodos usados para motivar a los empleados (Salldoval-Caraveo, 2004).

En el clima de tipo participativo sistema III (consultivo) la dirección tiene confianza en sus empleados, las decisiones generalmente se toman en la cima pero los subordinados pueden hacerlo también en los niveles más bajos, para motivar a los empleados se usan las recompensas y los castigos ocasionales, se satisfacen las necesidades de prestigio y estima, y existe interacción por ambas partes. Se percibe un ambiente dinámico y las relaciones laborales se basa en objetivos por alcanzar (Salldoval-Caraveo, 2004).

En el clima participativo sistema IV (participación en grupo) existe plena confianza en los empleados por parte de la dirección, la toma de decisiones se da en toda la

organización, la comunicación está presente de forma ascendente, descendente y lateral, la forma de motivar es la participación, el establecimiento de objetivos y el mejoramiento de los métodos de trabajo. Los empleados y la dirección forman un equipo para lograr los objetivos establecidos por medio de la planeación estratégica (Salldoval-Caraveo, 2004).

En los estudios de clima organizacional existen tres enfoques o corrientes. Estos enfoques son: el estructuralista, el subjetivo y el de síntesis (Segredo, 2013):

- ✓ En el enfoque estructuralista, se distinguen dos investigadores Forehand y Gilmer, los que definen el clima organizacional como el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman (Segredo, 2013).
- ✓ El enfoque subjetivo, está representado por Halpin y Crofts quienes definieron al clima como la opinión que el trabajador se forma de la organización (Segredo, 2013).
- ✓ El enfoque de síntesis toma en cuenta el punto de vista estructural y el subjetivo, los representantes de este enfoque son Litwin y Stringer y para ellos el clima es el efecto subjetivo percibido del sistema, el cual es compuesto por la influencia del estilo informal y de otros factores ambientales, sobre las actividades, las creencias, los valores y la motivación de las personas que trabajan en una organización (Segredo, 2013).

Litwin y Stringer resaltan que el clima organizacional depende de seis dimensiones (Salldoval-Caraveo, 2004):

1. Estructura: Percepción de las obligaciones, de las reglas y de las políticas que se encuentran en una organización.
2. Responsabilidad individual: Sentimiento de autonomía, empoderamiento.
3. Remuneración: Percepción de equidad en la remuneración cuando el trabajo está bien hecho.
4. Riesgos y toma de decisiones: Percepción del nivel de reto y de riesgo tal y como se presentan en una situación de trabajo.

5. Apoyo: Los sentimientos de apoyo y de amistad que experimentan los empleados en el trabajo.

6. Tolerancia al conflicto: Es la forma en la que un empleado puede asimilar sin riesgo las divergencias de opiniones (Salldoval-Caraveo, 2004).

Según García y Bedoya, dentro de una organización existen tres estrategias que permiten medir el clima organizacional, la primera es observar el comportamiento y desarrollo de sus trabajadores, la segunda, es hacer entrevistas directas a los trabajadores y la tercera, y más utilizada, es realizar una encuesta a todos los trabajadores a través de cuestionarios diseñados para este fin (Segredo, 2013).

Empoderamiento

En los últimos años, el término “empowerment” o “empoderamiento” ha tenido importantes repercusiones, tanto para la salud laboral como para la eficacia organizacional, esto es así debido a que fomenta el sentido de control que tienen los individuos en relación con su entorno laboral. Según Rappaport (1981), dicho término hace alusión al mecanismo a través del cual las personas, las organizaciones y las comunidades ganan control, maestría y dominio sobre sus propios destinos (Mendoza, 2002).

El empoderamiento se puede considerar como un constructo multinivel, ya que se puede analizar en los planos individual, organizacional y comunitario. Estos tres niveles están relacionados entre sí, lo que significa que cualquier intervención en alguno ellos puede tener efectos sobre los otros dos (Mendoza, 2002).

∇ Empowerment a nivel individual o empowerment psicológico:

A nivel individual el empowerment se refiere, a la comprensión y aceptación de las normas del grupo, a la colaboración con otras personas, y al diseño de estrategias de afrontamiento, toma de decisiones y percepción de control con respecto a alguna situación determinada. Es importante señalar que el empowerment tiene un referente contextual, ya que las personas pueden experimentarlo con relación a cierto ámbito de la vida, pero no necesariamente en todo ellos (laboral, familiar y social) (Mendoza, 2002).

Este tipo de empoderamiento no es un concepto individualista, ya que no supone simplemente autopercepciones de los sujetos, sino que exige una vinculación con la comunidad y la comprensión del entorno social en el que el individuo se ve envuelto, en otras palabras, el empowerment psicológico incluye aspectos intrapersonales, pero también componentes de interacción y de conducta (Mendoza, 2002).

El componente intrapersonal se refiere a lo que la gente piensa de sí misma e incluye al control percibido en ámbitos específicos, la autoeficacia, y la competencia percibida (Mendoza, 2002).

El componente de interacción se refiere al conocimiento que la gente tiene del contexto como las normas y los valores predominantes, en particular a los que están relacionados con la toma de decisiones conjunta, al compromiso con los intereses colectivos frente a los intereses individuales y a la ayuda mutua. Este componente supone un puente entre el control percibido y la realización de acciones para ejercer control (Mendoza, 2002).

El componente conductual se refiere a las acciones concretas realizadas con el objeto de influir sobre el medio (Mendoza, 2002).

La unión de estos tres componentes supondría para una persona la creencia de que tiene a) la capacidad de influir en un contexto determinado (componente intrapersonal), b) la comprensión de la forma en que funciona el sistema (componente de interacción), y c) la puesta en práctica de conductas de control sobre el medio (componente de conductual). Sin embargo, cuando se trata el empowerment psicológico en un contexto determinado (organizacional y/o, comunitario), es necesario tener en cuenta variables organizacionales y de la propia comunidad, ya que el empoderamiento no es tan sólo una característica del sujeto, sino que se trata de un constructo cambiante ligado a su contexto (Mendoza, 2002).

∇ Empowerment a nivel organizacional:

A nivel organizacional el empowerment incluye procesos y estructuras que incrementan la participación de sus miembros y mejoran el logro de resultados para la organización (Giraldo, 2012).

El empoderamiento se refiere al mecanismo que fomenta en las personas el control, dominio o maestría sobre sus propias vidas; el cual es desatado en el momento que los superiores otorgan un sentido de control y poder sobre sus puestos de trabajo (Giraldo, 2012). Las empresas que consideran este constructo dan prioridad a valores como la confianza en que las personas harán bien su trabajo, oportunidades de participación, énfasis en el trabajo en grupo, oportunidad para compartir responsabilidades, reconocimiento de la contribución con los

resultados organizacionales y compartir los éxitos de la compañía (Mendoza, 2002).

El empoderamiento es un proceso estratégico que busca una relación de socios entre su gente y la organización para aumentar confianza, autoridad, responsabilidad y compromiso, esto lo convierte en un instrumento que anima a los empleados a pensar por sí mismos y desarrollar actividades adicionales a las establecidas, tomar iniciativa y dar solución a los desafíos planteados en su labor, y al mismo tiempo empoderamiento significa crear un ambiente en el cual los trabajadores sientan que tienen influencia sobre el servicio y eficiencia de la organización dentro de sus áreas de responsabilidad (Giraldo, 2012).

Para alcanzar el empoderamiento se hace indispensable una estructura organizacional plana, donde se manejen niveles de comunicación abiertos y honestos, pensamientos flexibles tanto para el aprendizaje como para la toma de decisiones y retroalimentación sobre el desempeño (Giraldo, 2012).

Autores como Spreitzer (1995) mencionan los siguientes promotores de un ambiente de empoderamiento:

- Las estructuras organizacionales menos jerárquicas, burocráticas y autoritarias.
- Los incentivos a la creatividad.
- Las actividades variadas y no rutinarias
- La definición clara de roles de trabajo, sin ambigüedades o traslapos
- El sentido que tiene el trabajo (Spreitzer, 1995)

El mismo autor define cuatro condiciones esenciales para conseguir el empoderamiento en los empleados: autoestima, uso de incentivos, locus de control interno, y retroalimentación de la información.

Autoestima:

Se desarrolla a partir de dos fuentes, la interna y la externa; la primera implica al sentido del logro y la segunda radica en la reafirmación por parte de los demás. La autoestima promueve cierta comodidad para expresar los pensamientos, deseos y necesidades, ayuda a que la persona sepa que puede lograr las metas que se proponga y le permite asumir una orientación activa con respecto a sus labores. Una forma de mejorar la autoestima es mediante la participación de los empleados en la toma de decisiones y en otras actividades de importancia para la organización (Giraldo, 2012).

Uso de incentivos:

El diseño del plan de incentivos debe establecer las remuneraciones que reciben los empleados con base en sus responsabilidades, desempeño y comportamiento, debido a que pueden llegar a alentar o desalentar el comportamiento de los empleados; éste debe diseñarse para recompensar los comportamientos que sean alineados con los objetivos de la organización, así como con su cultura (Giraldo, 2012).

Locus de control interno:

Es un rasgo de personalidad en el cual la causa del éxito o fracaso es percibido por la persona como algo propio (como sus habilidades y el esfuerzo que dedica a cada tarea), así, las personas confían en sus habilidades, esfuerzo y persistencia en una labor para llegar a un resultado deseado, lo cual induce a pensar que los resultados pueden ser controlables.

Es así como los empleados con locus de control interno, sienten que los esfuerzos con los que desarrollan su labor tienen relación directa con sus capacidades o conductas, es decir afirman que tienen control sobre su trabajo, tienden a concentrar sus esfuerzos y energías en labores más allá de los requisitos básicos y por ende a desarrollar más actividades de las que le son asignadas en su puesto de trabajo; manifestándose que a mayor nivel de locus interno mayor nivel de iniciativa y desempeño. A medida que los trabajadores identifican que son sus

propios esfuerzos y labor, los que determinan sus resultados en el mejoramiento de su condición laboral y no el azar o a las preferencias que sus jefes tienen por ellos, podrán adoptar comportamientos que les permitan desarrollar de manera más eficiente las actividades laborales asignadas; al interpretar la relación entre el desempeño y sus oportunidades de progreso, se esfuerzan más, percibiendo la relación entre su comportamiento y los resultados alcanzados, generándose como consecuencia el logro de sus perspectivas y mejoramiento de las condiciones laborales (Giraldo, 2012).

Retroalimentación:

Ésta se entiende como la información que reciben los empleados de cómo se están desempeñando; es una práctica que le permite a un individuo reconocer los elementos a mejorar y realizar cambios en su desempeño. Con la retroalimentación de la información, los empleados evalúan los resultados derivados de sus actividades y eligen las prácticas adecuadas que ayuden al cumplimiento de los objetivos, concibiéndose un aprendizaje organizacional como fuente de ventaja competitiva (Giraldo, 2012).

∇ Empowerment a nivel comunitario:

A nivel comunitario el empowerment se refiere al conjunto de esfuerzos individuales para mejorar la calidad de vida de los individuos y reforzar los vínculos existentes entre ellos. Se trata de la capacidad de la propia comunidad para responder de forma eficaz a las dificultades que se le presenten (Mendoza, 2002).

El empowerment se puede analizar como proceso (empowering) o como resultado (empowered). En el empoderamiento visto como proceso se busca que las personas influyan en las decisiones que afectan a sus vidas y en el empowerment visto como resultado se consideran las consecuencias del mencionado proceso (Zimmerman, 2000).

Zimmerman (2000) describe las dimensiones más importantes del empowering y del empowered en los distintos niveles de análisis:

Nivel de análisis	Empowering	Empowered
Individual	Habilidades en la toma de decisiones	Sentido de control
	Manejo de recursos	Conciencia crítica
	Trabajar con otros	Comportamientos de Participación
Organizacional	Oportunidades para participar en la toma de decisiones	Mayor número de perspectivas o puntos de vista
	Responsabilidades compartidas	Establecimiento de redes (coaliciones) con otras organizaciones
	Liderazgo compartido	Influencia política
Comunitario	Acceso a los recursos	Coaliciones entre organizaciones
	Estructura gubernamental abierta	Liderazgo plural
	Tolerancia a la diversidad	Habilidades de participación de los ciudadanos

Figura 1.3 Empowering vs Empowered

Fuente: Empowerment Theory: Psychological, Organizational and Community Levels of Analysis (Zimmerman, 2000)

Blanchard (2007) plantea un modelo que consta de tres pasos para guiar la transición de una cultura tradicionalista hacia una cultura de empoderamiento en una organización:

1. Compartir información: Una de las mejores maneras de construir confianza y responsabilidad en las personas es mediante el intercambio de información; dar a los miembros del equipo la información que necesitan les permite tomar buenas decisiones en la empresa (Blanchard, 2007).

2. Ampliar las fronteras: En una cultura jerárquica, los límites de cada puesto están diseñados para controlar a las personas y mantener claramente definidas las funciones de cada trabajador. En una cultura de empoderamiento, las fronteras son más flexibles y permiten a la gente asumir más responsabilidad a medida que van desarrollándose dentro de la organización (Blanchard, 2007).

3. Sustituir la jerarquía por la autogestión: Cuando las personas aprenden a crear autonomía mediante el uso de la información compartida y las fronteras flexibles, se crean grupos interactivos con habilidades de autogestión que reemplazarán la claridad y rigidez de la jerarquía (Blanchard, 2007).

El empowerment se puede analizar desde dos perspectivas: la estructural y la psicológica. Desde la perspectiva estructural, la base del empoderamiento se encuentra en la percepción que tienen los empleados acerca de las condiciones físicas y el ambiente de trabajo. Y desde la perspectiva Psicológica, la base se encuentra en cuatro componentes: significado, competencia, autodeterminación e impacto (Spreitzer, 1995).

El significado nace a partir de una congruencia entre las creencias, valores y conductas de un empleado, con los requerimientos del empleo (Spreitzer, 1995). La competencia hace referencia a la confianza que tiene el trabajador en sus habilidades para poder desempeñar el empleo. La autodeterminación se refiere a los sentimientos de control sobre el trabajo que uno realiza. Y el impacto es la capacidad de influenciar de manera importante en los resultados de la organización (Herazo et al. 2005).

Mientras que el empoderamiento estructural radica en la percepción de la presencia o ausencia de condiciones “empoderadoras” en el lugar de trabajo, el empoderamiento psicológico radica en la interpretación psicológica del empleado o la reacción a las condiciones de trabajo. En otras palabras, el empoderamiento psicológico representa una interpretación del empleado de las condiciones del empoderamiento estructural. Es necesario interpretar el empoderamiento estructural y el psicológico como complementos, ya que para que exista empowerment se necesitan condiciones favorables para un ambiente

“empoderador”, y además, los empleados deben percibir dichas condiciones como “empoderadoras” (Fang, 2011).

Lo contrario a empowerment es endullment; en éste, el empleado no comparte información, se vuelve apático, falla en sus tareas y, del mismo modo, crece el ausentismo. El endullment es un concepto elaborado por Ira Shor, que describe condiciones en clases escolares, donde el sistema no permite a los alumnos participar de un proceso real de aprendizaje. Los estudiantes aprenden como hacer lo mínimo para pasar, igual que los empleados en el trabajo aprenden a hacer lo mínimo para continuar; como una forma de seguir día tras día en un ámbito que aborrecen (Dew, 1997).

Compromiso Organizacional (C.O.)

Meyer y Allen (1997) nos indican que el C.O es una actitud que expresa el vínculo psicológico del trabajador hacia su organización, el cual trae como consecuencia el deseo, la necesidad o el deber de permanecer en ella. Dichos autores son los creadores del modelo más aceptado sobre compromiso organizacional, el cual incluye tres tipos o dimensiones de compromiso (Meyer y Allen, 1997):

❑ Compromiso afectivo:

Se puede definir como los lazos emocionales que las personas forjan con su organización, pues éstas perciben que satisface sus necesidades (especialmente psicológicas) y expectativas. De manera que pertenecen a ella porque quieren o desean hacerlo (Meyer y Allen, 1997).

Es un proceso actitudinal por el cual las personas llegan a pensar sobre su relación con la organización en términos de valores y de congruencia de objetivos; el grado en que los objetivos y valores de un individuo coinciden o se alinean con los de su organización influencia directamente en su deseo de permanecer en ella. Básicamente, es el resultado de las experiencias laborales y de las condiciones de trabajo existentes en la organización, aunque también pueden desempeñar un papel importante las características individuales. Este tipo de compromiso tendrá efectos sobre el rendimiento del trabajador, las conductas extra rol y la eficacia de la organización (Meyer y Allen, 1997).

En el proceso de formación del compromiso afectivo interviene la valoración que hace el empleado del apoyo y los beneficios recibidos por parte de la empresa; si sus evaluaciones son positivas, comenzará a percibir los objetivos de la empresa como suyos y deseará seguir perteneciendo a la misma (Meyer y Allen, 1997).

Como ejemplo del compromiso afectivo se puede mencionar a ciertas organizaciones no gubernamentales, donde sus principios rectores son de carácter altruista y funcionan con base en el trabajo voluntario, el cual existe cuando los trabajadores comparten los objetivos de su organización (Meyer y Allen, 1997).

❑ Compromiso de continuidad o permanencia:

Se refiere al compromiso que surge cuando el trabajador toma conciencia de los costos que supondría para él abandonar la organización, de modo que permanece en ella porque lo necesita. Fundamentalmente, es el resultado de comparar las inversiones que la persona ha hecho (tiempo, esfuerzo, dinero, etc.) durante su permanencia en la organización y que puede perder si la abandona, contra las alternativas disponibles de algún otro empleo. Este tipo de compromiso provoca que el trabajador lleve a cabo al menos las conductas que resultan imprescindibles para garantizar o no poner en riesgo su permanencia (Meyer y Allen, 1997).

El proceso de formación de este tipo de compromiso se basa en un análisis costo-beneficio; antes de tomar una decisión, el empleado evaluará los sacrificios realizados hasta ese momento y las posibilidades concretas de encontrar un nuevo trabajo considerando las alternativas disponibles en el mercado laboral. Si al final de tales evaluaciones los costos de dejar a la organización superan a los beneficios, el trabajador optará por permanecer en la empresa por necesidad, más que por un deseo genuino.

Aquí se refleja más el interés hacia un plan de pensión y primas de antigüedad que a contribuir a que la organización cumpla con sus objetivos. Un ejemplo de compromiso de continuidad es cuando al trabajador se le otorgan prestaciones como guardería para sus hijos (Meyer y Allen, 1997).

❑ Compromiso normativo:

Se define como el grado en que una persona quiere quedarse en una organización, basándose en un sentido del deber, de lealtad, o por obligación moral. Aquí no se refleja una asociación de los objetivos del individuo con los objetivos organizacionales, y tampoco existe un análisis de costo-beneficio por parte del trabajador (Meyer y Allen, 1997).

En la formación de este compromiso influye, en gran medida, el proceso de socialización al que estuvo sometido el trabajador; es decir, el respeto por las normas, la valoración de los grupos de pertenencia, la lealtad a sus superiores. Esta presión normativa genera en el empleado sentimientos de retribución que se traducen en la obligación de permanecer en la empresa. Este tipo de compromiso

influirá sobre las conductas de absentismo o de abandono y sobre las conductas extra rol (Meyer y Allen, 1997).

El compromiso normativo es congruente con la teoría de la reciprocidad, pues según esta, quien recibe algún beneficio (por ejemplo capacitación y oportunidades de desarrollo, o pago de colegiaturas) adquiere la necesidad de retribuir al donante (Meyer y Allen, 1997).

Este compromiso puede derivar de la cultura del individuo, de su escala de valores, o de su ética personal y laboral (Meyer y Allen 1997).

En este modelo, se plantea que las dimensiones: afectiva, de continuidad y normativa constituyen tres factores diferentes pero relacionados entre sí; de modo que una persona puede vincularse afectivamente a su organización, al mismo tiempo que puede mantener (o no) un vínculo en términos de costo-beneficio, y sentir (o no) la obligación de ser leal a su organización. Estas tres formas de compromiso pueden darse simultáneamente en menor o mayor medida (Meyer y Allen 1997).

Compromiso	Definición	Mecanismo de acción	Causas	Consecuencias	Ejemplo
Afectivo	Los lazos emocionales que las personas forjan con su organización cuando perciben que ésta satisface sus necesidades (especialmente psicológicas) y expectativas.	Los objetivos, expectativas y valores de un individuo coinciden con los de su organización, y esto desarrolla un deseo por parte del individuo de permanecer en ella.	Es el resultado de las experiencias laborales, de las condiciones de trabajo existentes en la organización y de las características individuales del trabajador.	Reduce algunas conductas laborales como rotación y ausentismo. Mejora el rendimiento del trabajador, incrementa las conductas extra rol, la eficacia de la organización y la permanencia de éste.	Las ONG, donde existe el trabajo voluntario cuando los trabajadores comparten los objetivos de su organización

Figura 1.4 Compromiso Afectivo

Fuente: Commitment in the Workplace: Theory, Research and Application (Meyer y Allen, 1997).

Compromiso	Definición	Mecanismo de acción	Causas	Consecuencias	Ejemplo
De Continuidad	Compromiso que surge cuando el trabajador toma conciencia de los costes que supondría para él abandonar la organización, de modo que permanece en ella porque lo necesita.	El empleado evaluará las inversiones que tiene en la empresa y las alternativas disponibles en el mercado laboral. Si los costos de dejar a la organización superan a los beneficios, el trabajador optará por permanecer en la empresa	Es el resultado de comparar las inversiones que la persona ha hecho (tiempo, esfuerzo, dinero, etc.) durante su permanencia en la organización y lo que puede perder si la abandona, contra las alternativas disponibles de algún otro empleo.	Reduce algunas conductas laborales como rotación y ausentismo, provoca que el trabajador lleve a cabo al menos las conductas que resultan imprescindibles para garantizar o no poner en riesgo su permanencia.	Cuando al trabajador se le otorgan prestaciones como un plan de pensión o prima de antigüedad.

Figura 1.5 Compromiso de Continuidad

Fuente: Commitment in the Workplace: Theory, Research and Application (Meyer y Allen, 1997).

Compromiso	Definición	Mecanismo de acción	Causas	Consecuencias	Ejemplo
Normativo	El grado en que una persona quiere quedarse en una organización, basándose en un sentido del deber, de lealtad, o por obligación moral	El hecho de recibir algún beneficio promueve la necesidad del trabajador de retribuir algo a la empresa, necesidad que se traduce en la percepción de una obligación de permanecer en la empresa.	Se produce por la valoración de los grupos de pertenencia, la lealtad al empleador, el reconocimiento de las inversiones que ha realizado la empresa en el desarrollo del empleado y las normas de reciprocidad. También por aspectos personales como la cultura del individuo, de su escala de valores, o de su ética personal y laboral.	Reduce algunas conductas laborales como rotación, ausentismo y abandono. Incrementa lealtad, conductas extra-rol, esfuerzo, dedicación y búsqueda de reciprocidad	Cuando al trabajador se le provee de capacitación u oportunidades de desarrollo.

Figura 1.6 Compromiso Normativo

Fuente: Commitment in the Workplace: Theory, Research and Application (Meyer y Allen, 1997).

Las variables que ayudan a generar y mantener al compromiso organizacional pueden estar relacionadas con el ambiente laboral o con el individuo (Nava, 2011):

ψ Variables relacionadas con el ambiente laboral:

a) Clima Organizacional: Se refiere a las características del entorno que perciben los trabajadores como propio de la naturaleza de la organización, en este constructo se pueden encontrar cinco componentes (Nava, 2011):

- 1.- Contribución personal: Cuando la persona siente que su esfuerzo impacta en los procesos y resultados de la organización.
- 2.- Claridad de rol: Cuando las expectativas del empleado y las situaciones reales de trabajo son congruentes.

3.- Estilo de apoyo por parte del superior inmediato: Puede existir un estilo inflexible y rígido que denote un síntoma de falta de confianza en el subordinado para realizar el trabajo, y puede haber un estilo que permita cambiar los métodos y aprovechar los errores, utilizando la creatividad para solucionar problemas.

4.- Expresión de sentimientos: La libertad percibida por el trabajador para expresar lo que siente hacia el trabajo y la organización, sin temor a represalias.

5.- Reconocimiento: La percepción del trabajador de que la organización aprecia su esfuerzo y los resultados que consigue (Nava, 2011).

b) Coherencia con los valores de la organización: Cuando los valores de un empleado son congruentes con los de la organización donde labora (Nava, 2011).

c) Socialización Organizacional: Proceso mediante el cual un trabajador conoce los comportamientos y actitudes que la organización espera de él.

Dicho proceso ocurre de manera formal en los programas de inducción a la empresa y de manera informal en las conversaciones con los jefes y compañeros de trabajo (Nava, 2011).

d) Salario: La retribución que la organización otorga al empleado por desempeñar su trabajo (Nava, 2011).

e) Capacitación y planes de carrera: El hecho de que la empresa brinde oportunidades de aprendizaje, desarrollo y promoción demuestra al trabajador que la organización valora sus conocimientos, competencias y esfuerzos (Nava, 2011).

f) Contrato psicológico: Un contrato no escrito en el que se establece un entendimiento implícito de las obligaciones recíprocas entre el trabajador y la organización (Nava, 2011).

ψ Variables relacionadas con el trabajador:

a) Compromiso profesional: Actitud en la que un empleado manifiesta cierta responsabilidad por pertenecer a un grupo de personas tuvieron una formación similar a la de él (Nava, 2011).

b) Apoyo organizacional percibido: Experiencias positivas para un empleado; como la sensación de respaldo ante una situación de emergencia, dichas experiencias deben ser atribuidas a la empresa y no a causas externas como el sindicato (Nava, 2011).

c) Satisfacción laboral: Un estado emocional de carácter positivo originado a partir de la evaluación de las experiencias en el trabajo. Resulta del grado de correspondencia entre las características personales percibidas y las de la situación (Nava, 2011).

d) Edad: Los trabajadores que tienen mayor edad pueden estar más comprometidos con la empresa porque normalmente han recibido mejores puestos que los jóvenes y han tenido un número mayor de experiencias positivas. Sin embargo los más jóvenes pueden llegar a considerar que tienen menos opciones de trabajo en otras organizaciones debido a la falta de experiencia laboral y pueden mostrarse más comprometidos (Nava, 2011).

e) Antigüedad en la organización: Al acumular más años en una organización, es más probable que un trabajador adquiera mayores derechos y cuente con más inversiones en la organización, de modo que su compromiso por continuidad probablemente incrementará (Nava 2011).

Factores que perjudican al compromiso organizacional

- 1.- Baja seguridad laboral.
- 2.- Malas prestaciones de guardería.
- 3.- Deficiente retroalimentación laboral
- 4.- Baja relación entre recompensas y desempeño.

- 5.- Baja autonomía laboral (no se incluye al trabajador en la toma de decisiones)
- 6.- Capacitación inadecuada.
- 7.- No proporcionar ascensos prometidos (Meyer y Allen 1997).

Técnicas para fomentar el compromiso organizacional

- 1.- Incluir a los empleados en el proceso de toma de decisiones con respecto a su trabajo; formar equipos de trabajadores con autoridad para decidir sobre algunos aspectos.
- 2.- Implementar medios en los que el empleado pueda expresarse, quejarse y proponer nuevas ideas o proyectos, tomando en cuenta y retroalimentando sus aportaciones.
- 3.- Contratar personas que tengan objetivos y metas congruentes con los de la organización.
- 4.- Realizar inducciones realistas, pues si se generan expectativas del puesto muy altas y éstas no son alcanzadas se promueven renuncias anticipadas.
- 5.- Compensaciones costo beneficio; realizar un plan de remuneraciones y prestaciones donde el empleado se vea más beneficiado permaneciendo en la organización a largo plazo que en algún puesto ofrecido por otra empresa.
- 6.- Programa de bonos; Otorgar remuneraciones económicas a los trabajadores cuando la organización haya percibido un aumento en sus ingresos.
- 7.- Seguridad laboral; Que no hay despidos injustificados.
- 8.- Capacitaciones de calidad, basadas en las necesidades de capacitación.
- 9.- Cumplir ascensos prometidos (Meyer y Allen 1997).

Importancia del C.O

El compromiso organizacional es importante, tanto para el personal de recursos humanos y las organizaciones, como para el trabajador (Castro 2012).

a) Para el personal de recursos humanos y la organización:

- La importancia del C.O radica en que tiene un impacto directo en diversas actitudes y conductas del empleado, tales como: aceptación de metas, valores y cultura de la organización, menor ausentismo y baja rotación de personal (Castro 2012).
- El compromiso organizacional va más allá de la lealtad y llega a la contribución activa en el logro de las metas de la organización, además, puede ser una actitud hacia el trabajo que puede contagiarse en toda la organización (Castro 2012).
- También, el C.O ayuda a reducir el “tortuguismo”; el cual retrasa la terminación de las tareas, disminuyendo así la eficiencia del trabajador. Y disminuye el número de robos; pues los hurtos muchas veces se dan cuando el trabajador no se identifica ni compromete con la organización (Castro 2012).
- El C.O permite que los empleados reconozcan la responsabilidad de hacer algo por la organización, tomando en cuenta que los logros de esta última también son sus propios logros, y esperando que este esfuerzo lo lleve a obtener recompensas no sólo de tipo económico sino también ganancias psicológicas y sociales que mantendrán al trabajador ligado a su empresa (Castro 2012).
- Por último, se espera que a medida que se incrementa el C.O, aumenten también la cantidad y la calidad del trabajo dentro de la organización (Castro 2012).

b) Para el trabajador:

- La importancia del C.O se debe a su capacidad para influir sobre la eficiencia y bienestar de los miembros de una organización: Un trabajador comprometido con su organización tiende a sufrir menos accidentes laborales y a disfrutar más de su trabajo al involucrarse más en él y

alegrarse, tanto de sus propios logros como de los logros organizacionales (Castro 2012).

- También, se han encontrado correlaciones positivas entre C.O y satisfacción laboral, y entre C.O y calidad de vida (Castro 2012).
- Desde otro punto de vista, Becker (Citado por Castro 2012) plantea que el compromiso organizacional es visto por muchas culturas como un aspecto de responsabilidad personal y si no se cumple conlleva a una penalización social, haciendo parecer a la persona como irresponsable y empobreciendo su reputación ante el grupo social al que pertenece (Castro 2012).

Al hablar de compromiso organizacional, resulta importante mencionar a los valores organizacionales, García y Dolan (2003) los clasifican de la siguiente manera:

◆ Valores instrumentales u operativos

Según García y Dolan (2003), los Valores instrumentales son los modos de conducta adecuados o necesarios para llegar a conseguir los fines. Los valores instrumentales u operativos se clasifican en dos tipos: ético morales y de competencia:

1.- Valores ético-morales: Modos de conducta necesarios para alcanzar los valores finales, entre ellos honestidad, educación con los demás, sinceridad, responsabilidad, lealtad, solidaridad, confianza, respeto a los derechos humanos. Los valores éticos son, según estos autores, estructuras del pensamiento que se mantienen preconfiguradas en el cerebro, de cara a la supervivencia como especie humana.

2.- Valores de competencia: Son más individuales, y no están directamente relacionados con la moralidad ni con la culpabilidad, Responden a la pregunta: ¿Qué cree que hay que tener para competir en la vida?, entre ellos se encuentran cultura, belleza, iniciativa, capacidad de trabajo en equipo, liderazgo.

◆ Los valores finales.

Los valores finales se subdividen en personales y ético sociales:

- Valores personales: Los que aspira el individuo para sí mismo: Éxito, Prestigio, Trabajo, Paz,
- Valores ético-sociales: Constituyen aspiraciones o propósitos que benefician a toda la sociedad: Supervivencia ecológica, Justicia Social, entre otros.

Los valores describen cómo se deben comportar las personas de la organización y sobre ellos se basan las relaciones profesionales de la empresa.

Una vez que se ha definido la visión y misión de la empresa es preciso determinar los principios esenciales que han de orientar el desarrollo estratégico de la organización y que deben ser asumidos por todos sus miembros (Mintzberg, 1995).

Los valores pueden ser definidos en función a:

- Los clientes: satisfacción de sus necesidades.
- Las empresas aliadas: apoyo y éxito mutuo.
- El entorno: apertura al cambio y adaptabilidad.
- Los trabajadores: confianza, cooperación, honestidad y profesionalidad (Mintzberg, 1995).

Conclusión

La cultura organizacional define los límites hasta los cuales los comportamientos difieren unos de otros y son aceptables, transmite un sentido de identidad a sus miembros, facilita la creación de un compromiso personal con algo más amplio que los intereses personales del individuo e incrementa la estabilidad del sistema social (Delaray, 2007).

Ésta, determina el desempeño dentro de una empresa debido a que impacta, no sólo en sus resultados financieros y eficiencia, sino también en la salud, entusiasmo, compromiso y flexibilidad de su personal. Por lo tanto, entenderla y gestionarla facultará a los líderes para maximizar el capital intelectual, actitudinal y conductual de su gente. No se puede dejar de considerar que así como el líder incide directamente en la cultura, la cultura de una organización también es responsable de definir el perfil del líder. Por otro lado, la cultura organizacional establece el escenario para la determinación de la estrategia y mejora los aspectos operacionales de la vida organizacional; aparece como concepto básico para entender fenómenos sociales en las organizaciones y para explicar diferencias entre compañías, particularmente aquellas que operan en el mismo mercado (Toca, 2009).

El empoderamiento es un proceso estratégico que busca una relación de socios entre su gente y la organización para aumentar confianza, autoridad, responsabilidad y compromiso, esto lo convierte en un instrumento que anima a los empleados a pensar por sí mismos y desarrollar actividades adicionales a las establecidas, tomar iniciativa y dar solución a los desafíos planteados en su labor, y al mismo tiempo empoderamiento significa crear un ambiente en el cual los trabajadores sientan que tienen influencia sobre el servicio y eficiencia de la organización dentro de sus áreas de responsabilidad (Giraldo, 2012).

Para alcanzar el empoderamiento se hace indispensable una estructura organizacional plana, donde se manejen niveles de comunicación abiertos y honestos, pensamientos flexibles tanto para el aprendizaje como para la toma de decisiones y retroalimentación sobre el desempeño (Giraldo, 2012).

La importancia del compromiso organizacional radica en que tiene un impacto directo en diversas actitudes y conductas del empleado, tales como: aceptación de metas, valores y cultura de la organización, menor ausentismo y baja rotación de personal (Castro 2012).

Éste, va más allá de la lealtad y llega a la contribución activa en el logro de las metas de la organización, además, puede ser una actitud hacia el trabajo que puede contagiarse en toda la organización. También, ayuda a reducir el “tortugismo”; el cual retrasa la terminación de las tareas, disminuyendo así la eficiencia del trabajador. Y disminuye el número de robos; pues los hurtos muchas veces se dan cuando el trabajador no se identifica ni compromete con la organización (Castro 2012).

El C.O permite que los empleados reconozcan la responsabilidad de hacer algo por la organización, tomando en cuenta que los logros de esta última también son sus propios logros, y esperando que este esfuerzo lo lleve a obtener recompensas no sólo de tipo económico sino también ganancias psicológicas y sociales que mantendrán al trabajador ligado a su empresa. La importancia del C.O. para el trabajador se debe a su capacidad para influir sobre la eficiencia y bienestar de los miembros de una organización: Un trabajador comprometido con su organización tiende a sufrir menos accidentes laborales y a disfrutar más de su trabajo al involucrarse más en él y alegrarse, tanto de sus propios logros como de los logros organizacionales (Castro 2012).

Segundo Capítulo: El Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard)

Introducción

A medida que las empresas alrededor del mundo se transforman para una competencia basada en la información, su capacidad para explotar activos intangibles se ha vuelto mucho más decisiva que su capacidad para invertir en activos físicos y administrarlos (Kaplan & Norton, 1996).

Su principal función es que permite llevar la estrategia a la acción. Es decir, luego de declarado el plan estratégico, el BSC permite, monitoreando los distintos indicadores, ir llevando la estrategia planteada a la actividad laboral diaria de cada uno de los empleados de la organización (Kaplan & Norton, 2000).

Esta herramienta, desarrollada por David Norton y Robert Kaplan, ha permitido a empresas alrededor del mundo traducir su misión y estrategia en un marco que genera objetivos e indicadores organizados, que permite que todos los empleados de la organización posean claridad respecto de aquello que permite el éxito actual y futuro, alineando así la estrategia del negocio con las iniciativas individuales, de manera tal que opera como sistema de información, comunicación y formación (Cordero, 2008).

El BSC es un modelo de gestión estratégica que nace en respuesta a la tradicional utilización de indicadores financieros para evaluar los resultados de las organizaciones, los cuales no daban resultados eficaces ni predecían un desempeño superior. Como su nombre lo expresa, el BSC (o cuadro de mando integral) apunta a generar rentabilidad de manera balanceada entre distintos indicadores, generando valor agregado a la organización (Kaplan & Norton, 2005).

Las empresas están utilizando el Balanced Scorecard para clarificar y actualizar la estrategia, comunicar la estrategia a toda la empresa, alinear las metas de las unidades e individuales con la estrategia, vincular los objetivos estratégicos a metas de largo plazo y presupuestos anuales, identificar y alinear iniciativas

estratégicas, y realizar evaluaciones periódicas del desempeño para aprender acerca de la estrategia y mejorarla (Kaplan & Norton, 1996).

Balanced Scorecard

El Balanced Scorecard entrega un marco para gestionar la implementación de la estrategia, a la vez de permitir que la propia estrategia evolucione en respuesta a cambios en los entornos competitivo, tecnológico y de mercado de la empresa (Kaplan & Norton, 1996).

Cada empleado puede saber cómo sus iniciativas diarias afectan indicadores estratégicos, luego ver cómo estos indicadores van cumpliendo objetivos, los objetivos cumplen metas estratégicas; las metas realizadas terminan agregando un desempeño y valor superior para los accionistas, clientes y la propia organización (Kaplan & Norton, 1997). De esta forma, indirectamente, se generan métodos de autogestión en el personal de la empresa. Se va articulando una visión compartida, los trabajadores se motivan al ver que su trabajo tiene relevancia organizacional y permite que las conversaciones diarias sean en torno a temas estratégicos (Kaplan & Norton, 2000).

☰ Cuatro perspectivas:

Los indicadores tradicionales de desempeño financiero funcionaron bien en la era industrial, pero marchan a destiempo frente a las habilidades y competencias que las empresas están tratando de dominar actualmente (Kaplan & Norton, 1992).

El Balanced Scorecard complementa la perspectiva financiera tradicional con criterios que miden el desempeño desde tres perspectivas adicionales:

-Perspectiva de los clientes

-Perspectiva de los procesos internos

-Perspectiva de crecimiento y aprendizaje (Kaplan & Norton, 1996).

El Balanced Scorecard incluye indicadores financieros que dan cuenta de los resultados de acciones ya tomadas y los complementa con indicadores operacionales sobre satisfacción de los clientes, procesos internos y actividades de innovación y mejoramiento al interior de la organización; indicadores que son los impulsores del desempeño financiero futuro. Ningún indicador aislado puede

proporcionar una meta clara de desempeño o enfocar la atención en las áreas cruciales del negocio, los ejecutivos necesitan una presentación balanceada tanto de las mediciones financieras como de las operacionales (Kaplan & Norton, 1992).

Al mirar el negocio desde cuatro perspectivas, el BSC Entrega respuestas a cuatro preguntas básicas:

- ¿Cómo nos ven los clientes? (perspectiva del cliente)
- ¿En qué debemos ser los mejores? (perspectiva interna de la empresa)
- ¿Podemos continuar mejorando y creando valor? (perspectiva de innovación y aprendizaje)
- ¿Cómo nos vemos ante los accionistas? (perspectiva financiera) (Kaplan & Norton, 1992)

1.- Perspectiva de los clientes: Las preocupaciones de los clientes tienden a caer dentro de cuatro categorías: tiempo, calidad, desempeño-servicio y costo (Kaplan & Norton, 1992).

2.- Perspectiva de los procesos internos: Las mediciones internas para el Balanced Scorecard deberían emanar de los procesos de negocios que tienen el mayor impacto en la satisfacción del cliente (Kaplan & Norton, 1992).

3.- Perspectiva de crecimiento y aprendizaje: Esta dimensión está relacionada con el capital intangible, es decir, capital humano, capital organizacional y sistemas de tecnología e información (Cordero, 2008).

4.- Perspectiva financiera: Los estados financieros periódicos recuerdan a los ejecutivos que una mejor calidad, tiempos de respuesta, productividad o nuevos productos benefician a la empresa sólo cuando se traducen en mayores ventas o menores gastos operacionales. Idealmente, las empresas deberían especificar cómo las mejoras en calidad, introducción de nuevos productos, etc. conducirán a una mayor participación de mercado o a menores gastos de operación; el desafío es aprender cómo hacer una vinculación tan explícita entre las operaciones y las finanzas. (Kaplan & Norton, 1992).

Balanced Scorecard: Cuatro Perspectivas

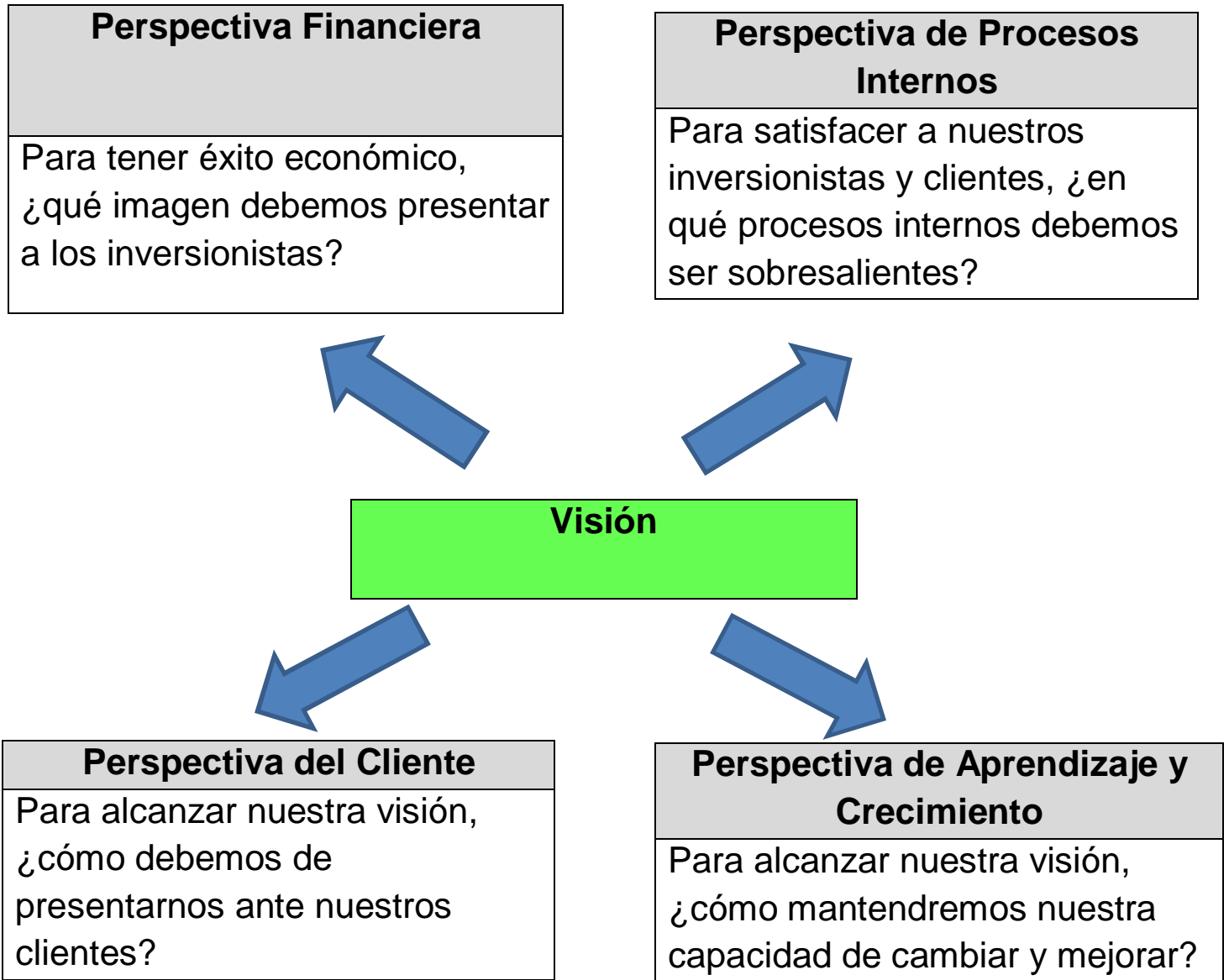


Figura 2.1 Perspectivas del Balanced Scorecard

Ejemplo:

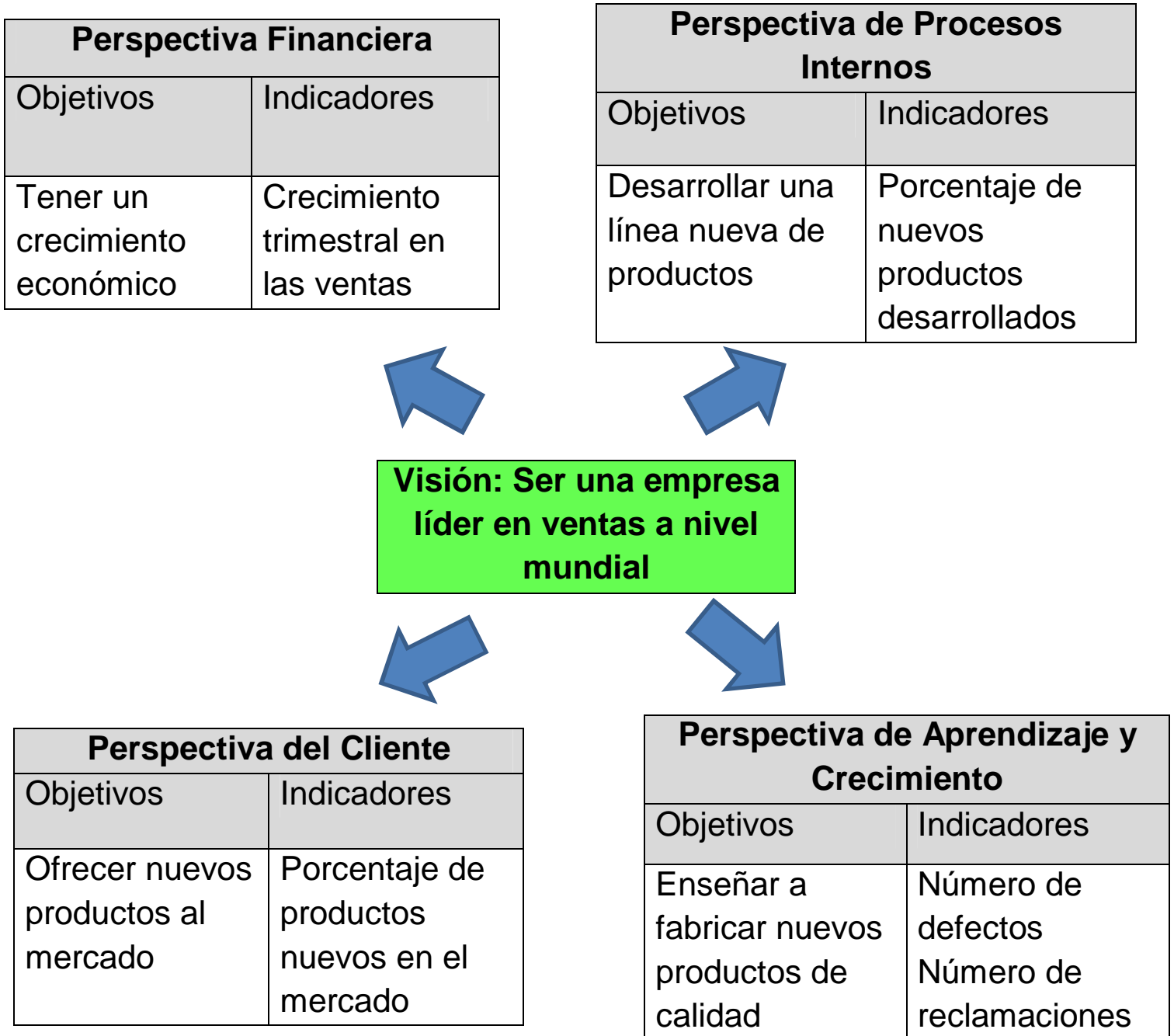


Figura 2.2 Ejemplos de las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard

➤ Cuatro procesos:

El primero de los procesos, traducir la visión, ayuda a los ejecutivos a construir un consenso en torno a la estrategia de la organización.

Para que las personas actúen según las palabras contenidas en declaraciones de visión y estrategia, éstas deben ser expresadas como un conjunto integrado de objetivos e indicadores acordados por todos los altos ejecutivos (Kaplan & Norton, 1996).

El segundo proceso, comunicar y vincular, permite a los ejecutivos comunicar su estrategia hacia arriba o hacia abajo en la organización y vincularla a los objetivos departamentales e individuales. Tradicionalmente, los departamentos son evaluados según su desempeño financiero, y los incentivos individuales están ligados a metas financieras de corto plazo. El Balanced Scorecard brinda a los ejecutivos una forma de asegurar que todos los niveles de la organización entiendan la estrategia de largo plazo y que tanto los objetivos departamentales como los individuales estén alineados con ella (Kaplan & Norton, 1996).

El tercer proceso, planificación de negocios o asignación de capital, permite a las empresas integrar los proyectos de la organización y los planes financieros; cuando los ejecutivos utilizan las ambiciosas metas establecidas para mediciones en el Balanced Scorecard como la base para asignar recursos y fijar prioridades, pueden emprender y coordinar sólo aquellas iniciativas o proyectos que signifiquen avanzar hacia sus objetivos estratégicos de largo plazo (Kaplan & Norton, 1996).

El cuarto proceso, aprendizaje y retroalimentación, se enfoca en dos aspectos:

1.- Evaluar si la empresa, los departamentos y empleados han cumplido con las metas establecidas y 2.- evaluar y actualizar la estrategia a la luz del desempeño analizado (Kaplan & Norton, 1996).

Traducción de la visión, comunicación y vinculación, asignación de capital, y aprendizaje y retroalimentación. Anteriormente, esos procesos estaban descoordinados y a menudo dirigidos a metas operacionales de corto plazo; al elaborar el Scorecard, los altos ejecutivos iniciaron un proceso de cambio que ha

ido bastante más allá de la idea original de simplemente trabajar en los indicadores de desempeño de cada proceso (Kaplan & Norton, 1996).

☰ Traducir la visión:

En esta etapa es importante que el equipo ejecutivo defina cuáles van a ser los aspectos estratégicos centrales para cada una de las cuatro perspectivas (Cordero, 2008):

1.-Perspectiva Financiera: Determinar si el énfasis va a estar en el crecimiento en el mercado e ingresos o en el flujo de caja (o cash flow).

2.-Perspectiva Clientes: Ser explícito en cuanto a los segmentos de clientes y mercados que se quiere llegar.

3.-Perspectiva de Procesos Internos: Distinguir los procesos esenciales de los accesorios. Esto implica eliminar muchos procesos ya establecidos, potenciar algunos considerados no tan importantes y en la gran mayoría de los casos significa crear nuevos procesos que agreguen valor a la compañía.

4.-Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento: Clarificar y determinar las inversiones en materia de personas, sistemas y procedimientos que van a generar innovaciones y mejoras en metas organizacionales (Cordero, 2008).

🌈 Comunicar y vincular:

Para alinear los desempeños individuales de los empleados con la estrategia global, los usuarios del Scorecard generalmente se abocan a tres actividades: comunicar y educar, establecer metas y vincular las recompensas con los indicadores de desempeño (Kaplan & Norton, 1996).

a) Comunicar y educar: Implementar una estrategia comienza por educar a quienes deben ejecutarla. Algunos métodos para iniciar el proceso de comunicación pueden ser: la distribución de folletos o boletines, tableros de anuncios que ilustran y explican las mediciones del Balanced Scorecard, y boletines electrónicos para distribuir el Scorecard a los escritorios de todos los empleados y alentar el diálogo acerca de las mediciones, para hacer sugerencias que ayuden a cumplir o superar las metas. Comunicar el Balanced Scorecard

coordina el compromiso y la responsabilidad con la estrategia de la empresa a largo plazo (Kaplan & Norton, 1996).

b) Establecer metas: Los objetivos e indicadores estratégicos globales de la organización deben ser traducidos en objetivos e indicadores para las unidades operativas y los individuos (Kaplan & Norton, 1996).

c) Vincular las recompensas con los indicadores de desempeño: El Balanced Scorecard tiene un papel que desempeñar en la determinación de los incentivos de compensación, y para esto existe la posibilidad de adoptar dos criterios de igual ponderación: El logro de un objetivo financiero y la evaluación subjetiva del desempeño según indicadores extraídos de las perspectivas del cliente, de procesos internos de negocios y de aprendizaje y crecimiento (Kaplan & Norton, 1996).

✓ Planificación de negocios o asignación de capital:

Iniciativas como –reingeniería, empoderamiento de empleados, gestión basada en el tiempo y gestión de la calidad total, entre otras, prometen resultados pero también compiten entre sí por los recursos de la organización. Por este motivo, el Balanced Scorecard permite obtener una mejor comprensión de los programas requeridos para alcanzar los objetivos estratégicos: una vez que se define la estrategia y se identifican sus indicadores, el Balanced Scorecard permite a los ejecutivos concentrarse en mejorar o reestructurar aquellos procesos más críticos para el éxito estratégico de la organización. Así es como el Balanced Scorecard vincula y alinea más claramente acción con estrategia (Kaplan & Norton, 1996).

Este proceso concluye cuando se han identificado las iniciativas estratégicas requeridas, se han asignado los recursos necesarios para esas iniciativas y se han establecido las mediciones que señalan los avances en el logro de las metas fijadas (Kaplan & Norton, 1996).

A continuación presentaré una herramienta que puede ayudar a planificar y establecer prioridades en diversas iniciativas de la organización; dicha herramienta se conoce como PERT (Program Evaluation and Review Technique –Técnica de evaluación y revisión de programas):

PERT

El método PERT (Program Evaluation and Review Technique –Técnica de evaluación y revisión de programas) es un método que sirve para planificar proyectos en los que hace falta coordinar un gran número de actividades; nos permite representar gráficamente las diferentes actividades que componen el proyecto y calcular los tiempos de ejecución.

Para ello debemos seguir 4 pasos (Diego, J. O., 2008):

1. Hacer una lista de actividades o tareas
2. Hacer una “tabla de precedencias”
3. Dibujar el gráfico
4. Calcular las duraciones.

-Primer paso: Hacer una lista de las actividades que tienen que llevarse a cabo:

Tenemos que hacer una lista de todas las tareas que son necesarias para poder llevar el proyecto a buen término. En este punto, no es necesario que las tareas estén ordenadas cronológicamente. Simplemente se trata de hacer una lista de tareas lo más completa posible.

Ejemplo:

Queremos preparar la primera reunión para organizar el viaje de fin de curso y, por tanto, una posible lista de tareas sería la siguiente:

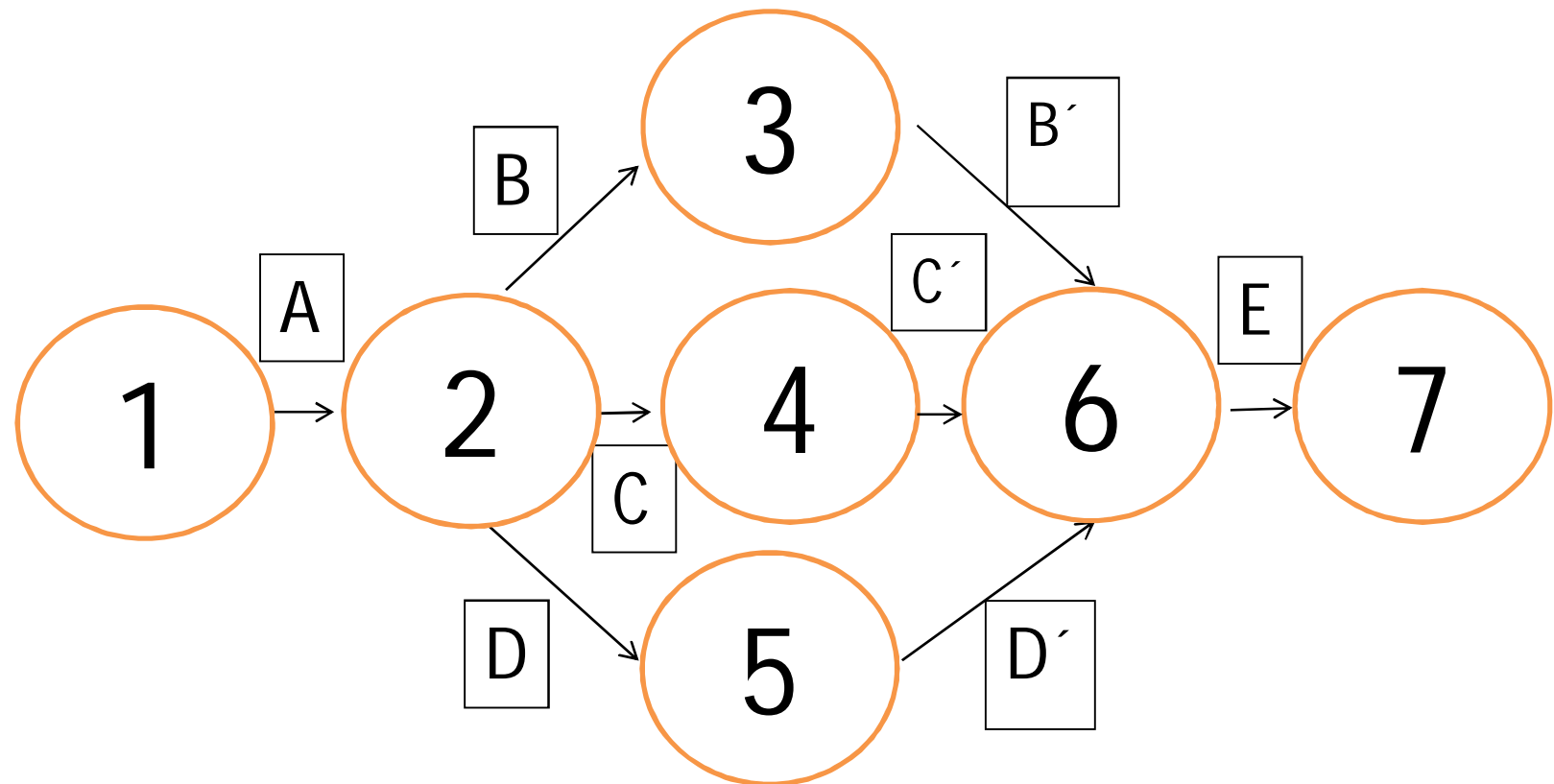
- A. Contactar con otros compañeros que podrían estar interesados en organizar el viaje y formar un comité organizador.
- B. Elaborar una lista de agencias de viaje potenciales.
- C. Recabar información acerca de diferentes destinos turísticos, con presupuestos orientativos.
- D. Estudiar posibles fechas para el viaje.
- E. Preparar una reunión informativa para ver la disponibilidad de los compañeros de clase y discutir destinos y fechas.

-Segundo paso: Hacer una tabla de precedencias: Para cada actividad, se trata de establecer qué actividades deben precederla. Es decir, vamos a tomar la lista de actividades y vamos a ordenar las tareas según una relación de precedencia. En la tabla, indicamos en la columna de la izquierda cada una de las tareas y, en la columna de la derecha, las tareas que la preceden, es decir: aquellas tareas que necesariamente tenemos que haber terminado antes de poder empezar cada tarea.

Actividad	Actividades Precedentes
A	-
B	A
C	A
D	A
E	B, C, D

Por ejemplo, para poder empezar la tarea C (recabar información acerca de posibles destinos turísticos), es necesario haber terminado la tarea A (formar un comité organizador): al fin y al cabo, es el comité organizador el que va a tener que contactar con las agencias y recabar información.

-Tercer paso: Dibujar el gráfico: Es importante considerar el principio de designación unívoca, en el cual dos flechas que parten del mismo nudo no pueden tener el mismo nudo de destino. Esto aplica en los casos en que para pasar de una fase del proyecto a la siguiente, son necesarias varias actividades distintas. Por ejemplo, en nuestro proyecto, las actividades B, C y D son proceden de A y preceden a E. Para poder definir una actividad como un conjunto de 2 nudos (los 2 nudos que están ligados por esa actividad), se deben añadir 3 actividades “ficticias” (con los nombres B’, C’ y D’) y 3 nudos intermedios simplemente para respetar el principio de designación unívoca, estas actividades ficticias no consumen tiempo.

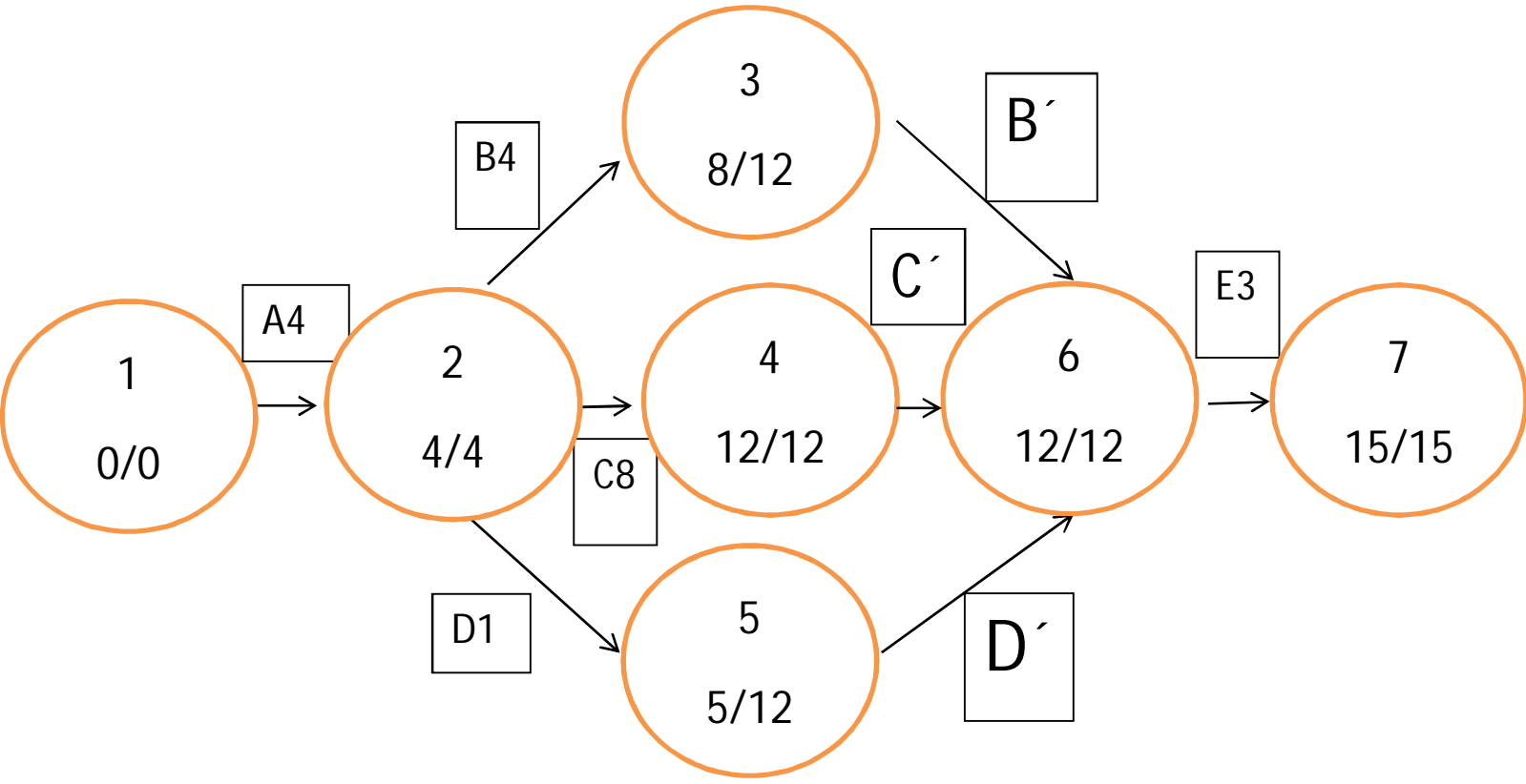


-Cuarto paso: Análisis de duraciones: tiempos "early" y "last": El PERT se utiliza para calcular la duración del proyecto y para evaluar la importancia de las diferentes tareas. Tiempo "early" = tiempo mínimo necesario para alcanzar un nudo. Tiempo "last" = tiempo máximo que podemos tardar en alcanzar un nudo. Las duraciones previstas nos vienen dadas por las características de las diferentes tareas, debajo de cada flecha, colocamos la duración de la actividad correspondiente.

Actividad	Duración prevista (Semanas)
A	4
B	4
C	8
D	1
E	3

Decimos que hay “HOLGURA” en un nudo cuando el tiempo early es inferior al tiempo last. Que haya holgura significa que podemos permitirnos un retraso sin que la duración total del proyecto se vea comprometida. No hay holgura en un nudo cuando el tiempo early es igual al tiempo last. El “CAMINO CRÍTICO” es la senda definida por los nudos que no tienen holgura. Este camino es importante porque nos indica todas las actividades para las cuales es importante que no haya ningún retraso.

Entre la actividad A y la actividad E tenemos que realizar las actividades B, C y D, y nos tardaremos 8 semanas en el C, como B y D se hacen más rápido les sobraré tiempo (hay q esperar a que termine C para comenzar con el E), esto es Holgura. El camino crítico es cuando a ninguna actividad le sobra tiempo, cuando no es necesario esperar a que termine alguna actividad simultánea para iniciar la siguiente actividad.



Ahora, continuaré con la explicación del cuarto y último proceso del Balanced Scorecard: Aprendizaje y Retroalimentación:

❖ Aprendizaje y retroalimentación:

Una estrategia de negocios puede ser vista como un conjunto de hipótesis acerca de relaciones de causa y efecto. Un sistema de aprendizaje y retroalimentación estratégico debería ser capaz de poner a prueba, validar y modificar las hipótesis contenidas en la estrategia de una unidad de negocios o departamento.

Al establecer metas de corto plazo dentro del proceso de planificación de negocios, los ejecutivos están pronosticando la relación entre los cambios en el desempeño y una o más metas especificadas. Por lo tanto, la retroalimentación estratégica puede considerarse como hacer una investigación continua, en tiempo real (Kaplan & Norton, 1996).

Por ejemplo: Una empresa puede encontrar correlaciones significativas entre la moral de los empleados (un indicador en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento) y la satisfacción del cliente (un importante indicador de la perspectiva del cliente). La satisfacción del cliente, a su vez, se puede correlacionar con el pago rápido de facturas y la moral de los empleados con la cantidad de sugerencias hechas por ellos (Kaplan & Norton, 1996).

La presencia de correlaciones fuertes ayuda a confirmar la estrategia de negocios de la organización. No obstante, si las correlaciones esperadas no se producen en el tiempo esperado, esto debería ser una indicación para los ejecutivos de que la teoría que subyace a la estrategia de la unidad podría no estar funcionando como habían anticipado (Kaplan & Norton, 1996).

Si los empleados y ejecutivos de alguna unidad han cumplido en alcanzar los indicadores de desempeño (por ejemplo: Nueva capacitación de empleados, disponibilidad de sistemas de información y nuevos productos y servicios financieros), entonces su fracaso en lograr los resultados esperados (por ejemplo: Mayores ventas a los clientes objetivo) indica que la teoría subyacente a la estrategia podría no ser válida y la conclusión de tal revisión podría ser que la unidad necesita una estrategia diferente (Kaplan & Norton, 1996).

Reglas de la retroalimentación (Grados, 2009):

- 1.- Debe darse en un clima de ayuda, en el cual se busque mejorar el desempeño del individuo que la recibe.
- 2.- Se tiene que dar en primera persona, pues estamos manifestando nuestro propio punto de vista y no podemos hablar por los demás.
- 3.- Se debe pedir permiso para dar retroalimentación, pues necesitamos cerciorarnos de que quien la va a recibir desea escucharnos y tiene una actitud receptiva, de lo contrario no servirá la retroalimentación.
- 4.- Hay que ver directamente a la persona que está recibiendo nuestra retroalimentación, pues la mirada es un medio de comunicación que debemos utilizar.
- 5.- Ser objetivos: La retroalimentación debe estar dirigida a la conducta y no debe incluir juicios de valor.
- 6.- Los comentarios deben dirigirse a aspectos susceptibles de cambio y no de características del sujeto que no pueda modificar.
- 7.- Es necesario tener en cuenta la sensibilidad del individuo que recibirá la retroalimentación; debemos ser empáticos para darnos cuenta de cómo nuestros comentarios pueden afectar al receptor.
- 8.- Los comentarios deben ser contingentes con la conducta en cuestión, de manera que se pueda producir un vínculo entre la retroalimentación y el desempeño reciente.
- 9.- Quien recibe la retroalimentación no debe justificarse, argumentar o exponer los motivos de su conducta, sólo debe escuchar la opinión y decidir si acepta o no el comentario.
- 10.- No se deben enviar mensajes contradictorios; un comentario no puede contener aspectos de carácter tanto positivo como negativo.

11.- Es conveniente realizar el mismo número de comentarios positivos y negativos en la retroalimentación.

12.- Quien recibe la retroalimentación debe agradecer los comentarios que pueden beneficiar a su desempeño futuro (Grados, 2009).

Es importante tomar en cuenta que la herramienta del Balanced Scorecard incluye los mismos objetivos que otras herramientas de gestión, como es el caso de la Administración Por Objetivos (APO), la cual también está basada en el principio de que, los gerentes y subordinados de una organización deben identificar objetivos comunes, definir las áreas de responsabilidad de cada uno en términos de resultados esperados y emplear esos objetivos como guías para la operación de la empresa (Stephen 1983, C.P. Baza, 2012), a continuación explicaré los aspectos básicos de la herramienta mencionada.

Administración Por Objetivos

La APO es una técnica de dirección de esfuerzos a través de la planeación y el control administrativo basada en el principio de que, para alcanzar resultados, la organización necesita antes definir en qué negocio está actuando y a dónde pretende llegar. La APO es un proceso por el cual los gerentes, principal y subordinado, de una organización identifican objetivos comunes, definen las áreas de responsabilidad de cada uno en términos de resultados esperados y emplean esos objetivos como guías para la operación de la empresa (Stephen 1983, C.P. Baza, 2012).

La APO presenta las siguientes características principales (Stephen 1983, C.P. Baza, 2012):

1. Establecimiento conjunto de objetivos entre los ejecutivos: La mayor parte de los sistemas de la APO utiliza el establecimiento conjunto de objetivos, donde los directivos participan del proceso de establecimiento y fijación de objetivos.

2. Establecimiento de objetivos para cada departamento.
3. Interrelación de los objetivos de los departamentos: Siempre existe alguna forma de correlacionar los objetivos de varias unidades o gerentes, pues el objetivo global es el mismo.
4. Elaboración de planes tácticos y planes operacionales, con énfasis en la medición y el control: Tales planes se constituyen en los instrumentos para alcanzar los objetivos de cada departamento. En todos los planes la APO hace énfasis en la cuantificación, la medición y el control. Se hace necesario medir los resultados alcanzados y compararlos con los resultados planeados.
5. Evaluación permanente, revisión y reciclaje de los planes: Prácticamente todos los sistemas de la APO tienen alguna forma de evaluación y revisión regular del progreso realizado, a través de los objetivos ya alcanzados y de aquellos por alcanzar, permitiendo así el tener en cuenta algunas previsiones, y fijar nuevos objetivos para el período siguiente.
6. Participación activa de la dirección: La mayor parte de los sistemas de la APO involucran más al superior que al subordinado. El superior establece los objetivos, los mide y evalúa el progreso (Stephen 1983, C.P. Baza, 2012).

Activos Intangibles

“Los activos intangibles descritos en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento del Balanced Scorecard son la base de la estrategia para cualquier organización, y su medición es el principal indicador de dicha perspectiva” (Kaplan & Norton 2004, pág. 32).

Se debe poner especial énfasis en la perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento. Según Kaplan y Norton (2004a) es a partir de esta dimensión relacionada con el capital intangible, es decir, capital humano, capital organizacional y sistemas de tecnología e información, donde se crea el valor sustentable para la organización, porque la empresa aumenta su grado de “alineamiento” o preparación organizacional. Al alinear el capital intangible con la estrategia, la empresa tiene la capacidad de movilizar y sostener el cambio requerido para implementar la estrategia (Cordero, 2008).

El hecho de que los activos intangibles sean difíciles de imitar para los competidores, los convierte en una poderosa fuente de ventaja competitiva sustentable. Si los gerentes pudieran encontrar una forma de calcular el valor de sus activos intangibles, serían capaces de manejar y medir su posición en el mercado de una manera más exacta. A pesar de que resulta difícil calcular el valor de los activos intangibles (por ejemplo: para calcular el valor de la lealtad de un empleado, ésta se tiene que traducir en un incremento en las ventas o en la reducción de los gastos de capacitación y adiestramiento), dicho valor se puede estimar al medir qué tan alineados están los activos intangibles con la estrategia de la organización (Kaplan & Norton, 2004a).

La medición sistemática de la alineación de los activos intangibles con los objetivos organizacionales es llamada disposición estratégica, y ésta es indispensable para el éxito de cualquier estrategia (Kaplan & Norton, 2004a).

Para medir la disposición estratégica de los activos intangibles, se debe determinar cuál es el capital humano, organizacional y de sistemas tecnológicos e informacionales necesario para desempeñar los procesos internos más críticos de

la estrategia organizacional, evaluar las capacidades actuales de dichos capitales y afrontar los retos descubiertos (Kaplan & Norton, 2004a).

○ Capital humano:

Todos los puestos son importantes para una organización y sus funciones pueden contribuir para mejorar el desempeño organizacional, sin embargo, algunos de ellos tienen mucho más impacto sobre la estrategia que otros (Kaplan & Norton, 2004a).

Los puestos que tienen un impacto particularmente significativo para desempeñar los procesos más críticos de la estrategia son llamados familias de puestos estratégicos; es necesario identificar a dichas familias en una organización y listar las habilidades y conocimientos que los empleados necesitan para desempeñar sus puestos (Kaplan & Norton, 2004a).

Para ello, la organización necesita elaborar los perfiles de dichos puestos, describiendo en cada perfil tanto las habilidades como el conocimiento y los valores requeridos para desempeñar el puesto de manera exitosa. Muchas veces, los gerentes de recursos humanos entrevistan a las personas que mejor comprenden los requisitos del puesto, para desarrollar un perfil de puesto que podrá ser utilizado para reclutar, seleccionar, capacitar y desarrollar a las personas que ocuparán el puesto en cuestión (Kaplan & Norton, 2004a).

Una vez que se han elaborado los perfiles de puesto, se deben evaluar las capacidades y competencias actuales de cada empleado perteneciente a las familias de puestos estratégicos; para esto se puede utilizar una retroalimentación de 360 grados, en donde se evalúa el desempeño de un empleado desde la perspectiva de sus supervisores, compañeros y subordinados (Kaplan & Norton, 2004a).

○ Capital organizacional:

Existen cuatro factores que afectan a la medición del capital organizacional:

a) Cultura Organizacional ¿Qué actitudes y conductas específicas son necesarias para ejecutar la estrategia organizacional?

b) Liderazgo ¿Qué competencias necesitan los líderes para implementar la estrategia?

c) Alineamiento con la estrategia ¿Qué formas de comunicación e incentivos ayudarán a los empleados a entender la estrategia y los roles que tienen que desempeñar para participar en ella?

d) trabajo en equipo e intercambio de conocimiento ¿Qué se debe hacer para alentar a los empleados a compartir su conocimiento e ideas con otros (Kaplan & Norton, 2004a)?

-Cultura Organizacional:

Las compañías exitosas poseen una cultura en donde las personas internalizan y están profundamente conscientes de la misión, visión y valores necesarios para ejecutar la estrategia de la compañía (Kaplan & Norton, 2004a).

Los ejecutivos generalmente creen que los cambios en la estrategia requieren de cambios en la forma en la forma de operar de todos los niveles de la organización, lo cual significa que todos los miembros de la empresa necesitan cambiar sus actitudes y su conducta, o en otras palabras, cambiar su cultura organizacional (Kaplan & Norton, 2004a).

Las compañías necesitan distinguir claramente entre los valores que todos los empleados comparten (la base de la cultura de la organización) y la percepción que tienen los empleados acerca del sistema de la empresa (el clima organizacional). El concepto de cultura organizacional tiene sus raíces en la antropología, la cual define la cultura organizacional como los símbolos, mitos y rituales que se encuentran en la conciencia (o en el subconsciente) del grupo. Por

lo tanto, para describir la cultura de la compañía se tienen que descubrir los sistemas de significados compartidos, valores y creencias de la organización (Kaplan & Norton, 2004a).

El concepto de clima tiene sus raíces en psicología social y es determinado por la forma en que la organización (a través de la estructura de incentivos o del apoyo y la calidez que se percibe por parte de compañeros y superiores) influye en la motivación y en el comportamiento de los empleados. El componente antropológico refleja las actitudes y creencias que comparten los empleados mientras que el clima refleja su percepción acerca de las políticas, prácticas y procedimientos organizacionales, tanto formales como informales (Kaplan & Norton, 2004a).

Para indagar acerca de la cultura, los antropólogos usualmente se basan en las narraciones para identificar las creencias compartidas, pero este enfoque resulta inadecuado para cuantificar el alineamiento de la cultura con la estrategia. Investigadores de la conducta organizacional han desarrollado instrumentos de medición, tales como el Perfil de la Cultura Organizacional de Charles O Reilly y colegas, en el cual los empleados clasifican 54 valores de acuerdo a la importancia que la organización les da. Una vez que se han clasificado los valores, la cultura de la organización se puede describir con un grado razonable de validez y confiabilidad para que la organización evalúe que tan congruente es su cultura con la estrategia y qué cambios deberían de realizarse para alinear la primera con la segunda (Kaplan & Norton, 2004a).

-Liderazgo:

Es responsabilidad de los líderes de la organización motivar y guiar a los empleados a través de las nuevas formas de trabajar que conllevan los cambios en la estrategia (Kaplan & Norton, 2004a).

Las organizaciones deben trazar un modelo de competencias de liderazgo para cada puesto de mando, el cual es una especie de perfil de puesto que define las competencias que un líder debe de tener para llevar a cabo de forma efectiva la

estrategia de la organización. Las siguientes, son algunas competencias de liderazgo: Orientación al cliente (ponerse en el lugar del cliente y entender sus necesidades actuales y futuras). Fomentar el trabajo en equipo (colaborar y empoderar a sus equipos de trabajo para obtener un buen desempeño). Comunicación abierta (compartir información con gerentes, compañeros y subordinados para entender diferentes perspectivas) (Kaplan & Norton, 2004a).

Para medir las competencias de sus líderes, la organización necesita obtener información de los subordinados, compañeros y superiores de los líderes en cuestión y utilizarla como forma de retroalimentación para desarrollar o entrenar (coachear) al líder, o como fuente de competencias para actualizar el modelo de competencias de liderazgo (Kaplan & Norton, 2004a).

-Alineamiento con la estrategia:

Una organización está alineada cuando todos los empleados tienen un propósito en común, una visión compartida y entienden cómo es que su participación apoya a la estrategia organizacional (Kaplan & Norton, 2004a).

Alcanzar el alineamiento es un proceso de dos pasos: Primero los gerentes deben comunicar la estrategia global en términos que los empleados la puedan relacionar con su aportación personal (a través de folletos, boletines, reuniones, programas de entrenamiento, etc.), el objetivo de este paso es motivar a los empleados a internalizar los valores y las metas organizacionales para que busquen el éxito de la organización. El segundo paso implica motivación extrínseca, pues establece incentivos que recompensan a los empleados que alcanzan objetivos individuales, departamentales o corporativos (Kaplan & Norton, 2004a).

-Trabajo en equipo e intercambio de conocimiento:

La mayoría de las organizaciones tienen que sufrir un cambio cultural para hacer que los individuos compartan su conocimiento. No existe un activo que represente un mayor potencial para la organización que el conocimiento colectivo compartido por todos los miembros de la organización. Para realizar este cambio hay que

motivar a las personas a documentar sus ideas y conocimiento de forma que sean accesibles para los demás miembros de la empresa (Kaplan & Norton, 2004a).

El Capital Humano en el Cuadro de Mando Integral

La capacidad de “alinearse” o “hacer congruente” el comportamiento de los trabajadores con la estrategia empresarial se convierte en un activo tan valioso y particular para una organización como lo es su propia estrategia y, por lo tanto, no es fácil de imitar para los competidores (Becker, 2001).

El “alineamiento” de la conducta de las personas con la estrategia de la organización es un proceso que consiste en cuatro pasos (Kaplan & Norton, 2004b):

1.- Identificar las familias de cargos estratégicos: Como se mencionó anteriormente, todos los puestos son importantes para la organización, pero algunos tienen un impacto mucho mayor en la estrategia que otros (Kaplan & Norton, 2004b).

2.- Construir el perfil de competencias: Para esto hay que entrevistar a las personas que mejor entienden las actividades de una familia de puestos estratégicos. Basándose en la entrevista se debe crear un perfil que detalle los conocimientos, habilidades y actitudes requeridos para ocupar de forma exitosa un puesto estratégico (Kaplan & Norton, 2004b).

3.- Evaluar el potencial de las familias de puestos estratégicos: Se pueden utilizar enfoques que van desde la autoevaluaciones hasta retroalimentaciones de 360 grados para proveer a las personas de una comprensión clara de sus objetivos, la cual les sirva de un desarrollo personal y profesional. Si estas evaluaciones muestran la necesidad de crear nuevas familias de puestos estratégicos, se deberán de elaborar nuevos perfiles de puestos con base en las competencias requeridas para dichos puestos (Kaplan & Norton, 2004b).

4.- Trabajar sobre las diferencias halladas entre los perfiles de puestos y las competencias actuales en las familias de puestos estratégicos, es decir: llevar a cabo una gestión estratégica del capital humano (Kaplan & Norton, 2004b).

Usualmente los trabajadores son vistos por las organizaciones como un gasto y no como una fuente de ventaja competitiva. Muchos gerentes admiten estar en una "guerra por el talento humano", pero a menudo tratan a las personas como un gasto que debe reducirse al mínimo, sin embargo los recursos humanos deben tratarse como un capital estratégico y su rendimiento debería ser medido en términos del impacto que tienen sobre las metas de la organización. Esto requiere una perspectiva diferente sobre lo que se entiende por recursos humanos y una nueva comprensión de cómo crean valor para las empresas. Tanto los gerentes de línea como los gerentes de recursos humanos deben considerar a los trabajadores, no como entidades aisladas, sino como componentes integrales de una "arquitectura" o sistema que proporciona valor a la compañía (Becker, 2001).

Los activos estratégicos son el conjunto de recursos que crean la ventaja competitiva de la empresa, y para considerar a las personas de esta forma es necesario trabajar sobre las conductas del empleado que impactan en los objetivos de la organización (Becker, 2001).

El sistema de recursos humanos deberá tener un objetivo claro: producir comportamientos estratégicos, y las tareas realizadas en él deberán estar alineadas con dicho objetivo; cabe mencionar que el sistema de recursos humanos en una organización es el conjunto de políticas y prácticas que describen la forma en que las personas son seleccionadas, desarrolladas, evaluadas y recompensadas (Becker, 2001).

Es fácil entender por qué las organizaciones perciben a las personas como un costo a minimizar y no como un activo estratégico: los costos de los trabajadores son fáciles de medir, pero el valor que aportan a la organización no lo es; desde la perspectiva tradicional de recursos humanos, las empresas no tienen manera de medir el desempeño estratégico de las personas. Sin embargo, a pesar de que es difícil medir la aportación de valor que el recurso humano brinda a la empresa, es innegable que las personas son una fuente cada vez más importante de ventaja competitiva (Becker, 2001).

Existen tres pasos para lograr gestionar el capital humano como un activo estratégico (Becker, 2002):

- 1.- La perspectiva correcta
- 2.- Un sistema de recursos humanos congruente con dicha perspectiva
- 3.- Un sistema de medición congruente con la perspectiva y el sistema de R.R.H.H. de la organización (Becker, 2002).

En primer lugar, tanto los profesionales de recursos humanos como los gerentes de línea, necesitan una nueva perspectiva donde perciban a los recursos humanos como algo más que gastos administrativos. En segundo lugar, los profesionales de recursos humanos y gerentes de línea deben asumir una responsabilidad compartida para el desarrollo de un sistema de recursos humanos (contratación, recompensas y desarrollo) congruente con los objetivos de la empresa. En tercer lugar, las medidas deben reflejar qué tan bien el sistema de recursos humanos genera los comportamientos necesarios para alcanzar las metas de la organización (Becker, 2002).

Para gestionar el valor aportado por los trabajadores se deberán de “mapear” las consecuencias de sus comportamientos; por ejemplo: Para determinar cómo es que un comportamiento cortés provoca un crecimiento en los ingresos, es necesario describir el impacto que éste tiene sobre la satisfacción del cliente, y cómo es que dicha satisfacción termina por impulsar los ingresos. En este contexto, la gestión del capital humano significaría, en parte, la gestión del comportamiento estratégico de cortesía (Becker, 2002).

Es necesario tomar en cuenta que las mediciones buscan respuestas a preguntas y para determinar la forma de medición apropiada, deberá generarse la pregunta adecuada: Si una organización busca determinar los costos de sus trabajadores, ésta preguntará por la eficiencia del empleado, así, los instrumentos de medición que se empleen capturarán el rendimiento del trabajador pero no dirán nada sobre el valor que éste genere para la compañía. En cambio, para que una organización

logre calcular el valor que aportan las personas a la organización, necesita preguntarse ¿de qué manera los comportamientos individuales influyen en los objetivos de la empresa (Becker, 2002)?

También es necesario reconocer los límites del “benchmarking” o “evaluación comparativa” como sistema de medición, ya que buscar puntos de referencia externos para comparar el desempeño estratégico implicaría que las empresas tienen la misma estrategia y el mismo sistema de ejecución. La validación externa es apropiada para medir el desempeño basado en eficiencia pero es inadecuada para medir el desempeño estratégico del capital humano (Becker, 2002).

Se considera conveniente explicar las diferencias entre ciertos términos:

- El término “Recursos Humanos” puede ser utilizado de tres formas diferentes:
 1. RH como función o departamento: Unidad operativa que funciona como órgano de asesoría (staff), es decir, como elemento prestador de servicios en las áreas de reclutamiento, selección, entrenamiento, remuneración, comunicación, higiene y seguridad laboral, beneficios, etc.
 2. RH como prácticas: La forma en la que una organización ejecuta sus operaciones de reclutamiento, selección, entrenamiento, remuneración, beneficios, comunicación, higiene y seguridad industrial.
 3. RH como profesión: Se refiere a los profesionales que trabajan en cargos directamente relacionados con recursos humanos: como seleccionadores, entrenadores, administradores de salarios y beneficios, ingenieros de seguridad, médicos, etc. (Chiavenato, 2009).

- El “talento humano” implica los conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes y habilidades que influyen en la actividad humana que se desempeña dentro de la organización.
Sin embargo, talento humano no quiere decir lo mismo que capital humano; el primero describe las características de una persona para realizar una tarea y el segundo se refiere a la generación de valor para la organización

gracias al aporte de los conocimientos y habilidades de los colaboradores. .
(Chiavenato, 2009).

- La Administración de personal es una disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales y busca el beneficio del individuo y de la empresa en que trabaja, empleando las técnicas requeridas para desempeñar adecuadamente las prácticas relacionadas con el personal (Chiavenato, 2009).

Conclusión

Una organización puede llevar a cabo un cambio en la mentalidad empresarial a partir de una transformación en las actitudes, conocimientos y comportamientos de las personas que trabajan en ella.

Este proceso de cambio debe tener su comienzo en la dirección de la organización, para que, posteriormente, sea enseñado, fomentado y llevado a cabo en el resto de la organización. Aquí es en donde el área de RRHH consigue prestar inestimables servicios trayendo una nueva cultura organizacional y creando un clima de participación y de realización de la misión y la visión de la organización para servir mejor al cliente (Chiavenato, 2009).

El área de RRHH se debe mantener y ampliar; mantener y desarrollar si contribuye de modo efectivo al negocio de la empresa o si favorece el ajuste de la empresa a un mundo variable y competitivo. Dicho departamento es imprescindible cuando reduce las disonancias respecto a la misión, la visión y los objetivos de la organización, y funciona como elemento que aclara los valores y principios de la empresa, crea una nueva cultura de compromiso y motivación de las personas y las vuelve emprendedoras y creadoras de nuevos paradigmas de calidad (Chiavenato, 2009).

El Balanced Scorecard tiene importantes repercusiones sobre la Psicología Organizacional, pues impulsa al área de recursos humanos hacia la planeación estratégica de la empresa, y está desarrollando medios que permitan a las personas caminar hacia los objetivos organizacionales de manera proactiva, lo cual impone el compromiso personal de cada empleado con las metas de la organización. La educación, la comunicación y el compromiso pasan a ser los factores fundamentales de este proceso, así, la filosofía de la organización es conocida ampliamente y practicada por todos. La planeación de RRHH se vincula con la planeación estratégica de la empresa para que los planes de RRHH apoyen y estimulen las metas organizacionales. Los objetivos de RRHH se centran en los objetivos organizacionales como rentabilidad, crecimiento, productividad, calidad, competitividad, cambio, innovación y flexibilidad (Chiavenato, 2009).

Tercer Capítulo: Propuesta para Incrementar el Valor del Capital Organizacional

Introducción:

En la actualidad resulta necesario impulsar a las personas a equivocarse, crear e innovar en sus tareas, darles libertad para pensar, utilizar su criterio para resolver sus tareas y considerarlos como colaboradores que brindan el conocimiento necesario para el éxito.

Se reconoce que existen muchos temas en el campo de la Psicología Organizacional que pueden contribuir a cambiar la mentalidad empresarial, sin embargo se ha profundizado en tres de ellos que, además de haber mostrado una influencia considerable en el éxito organizacional, se relacionan fuertemente con los factores que forman parte del capital organizacional en el Balanced Scorecard: Cultura Organizacional, Empoderamiento y Compromiso Organizacional.

Se decidió integrar el Balanced Scorecard a la propuesta debido a que tiene importantes repercusiones sobre la Psicología Organizacional, pues impulsa al área de recursos humanos hacia la planeación estratégica de la empresa, y permite desarrollar condiciones que invitan a las personas a caminar hacia los objetivos organizacionales de manera proactiva, fomentando el compromiso organizacional y una cultura de empoderamiento, de manera que la filosofía de la organización sea conocida ampliamente y practicada por todos, y la planeación de RRHH se vincule con la planeación estratégica de la organización.

Este capítulo, al igual que el resto de la tesina, tiene la intención de fomentar una mentalidad empresarial en dónde la organización dé más valor al trabajador y el trabajador agregue mayor valor a la organización; para esto es necesario renovar las actitudes, conocimientos y comportamientos de los empleados y directivos. Es aquí donde el psicólogo organizacional puede aportar grandes beneficios contribuyendo en el desarrollo de una nueva cultura organizacional y creando un clima de participación y contribución con la misión organizacional.

Propuesta:

La propuesta que se ha desarrollado en esta tesina es un proceso que busca impulsar un cambio en la mentalidad empresarial y en la gestión de recursos humanos para incrementar el valor del capital organizacional.

En dicho proceso se integran los temas de Cultura Organizacional, Empoderamiento, Compromiso Organizacional y Balanced Scorecard con el objetivo de aumentar los ingresos económicos de la organización y el bienestar del trabajador; a continuación se presenta un diagrama de flujo que resume la propuesta y, posteriormente, se explica cada uno de los pasos que se han anticipado en el diagrama:

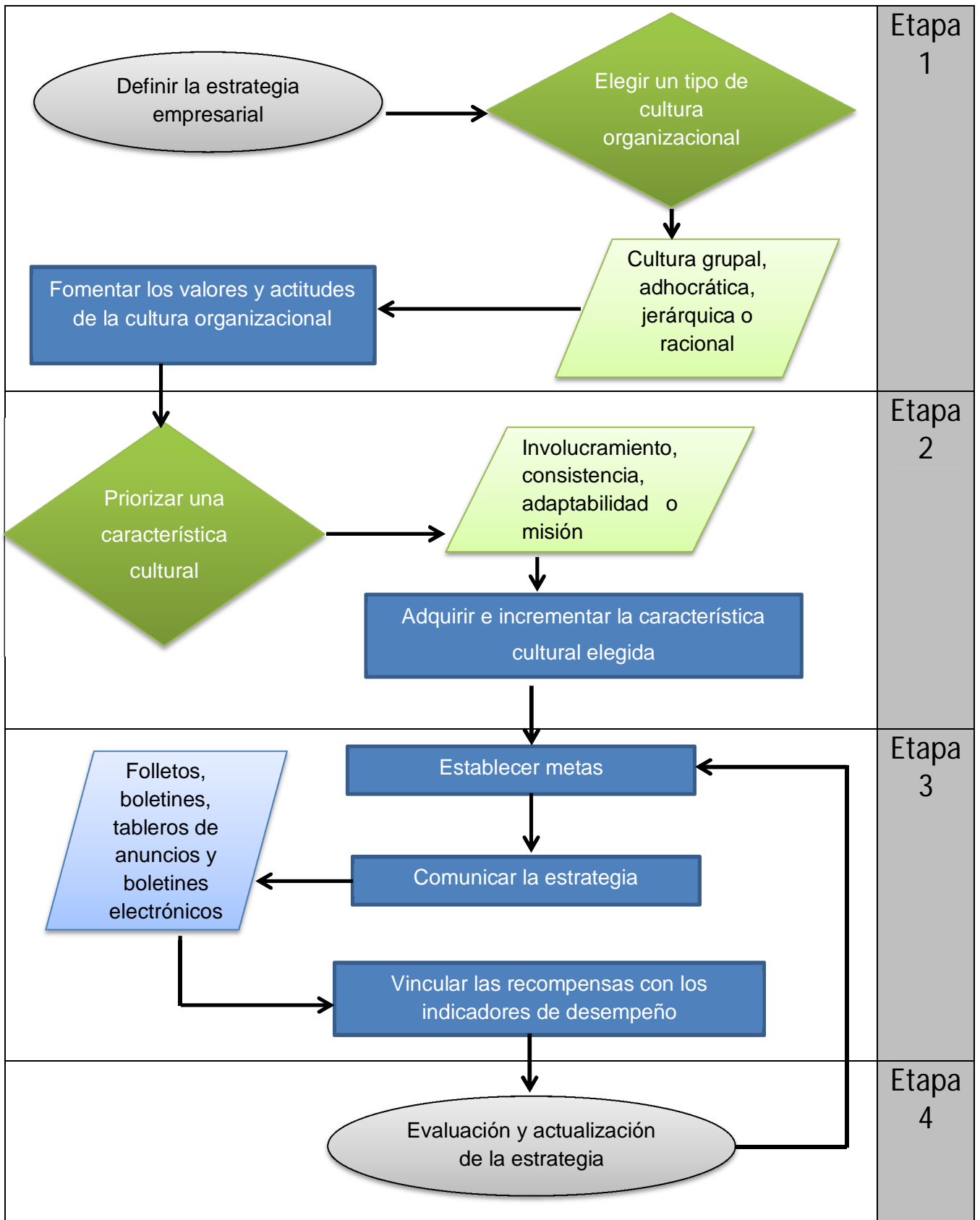


Figura 3.1 Propuesta para Incrementar el Valor del Capital Organizacional

Etapa 1: Establecer una Cultura Organizacional

La primera etapa de esta propuesta consta de tres pasos:

Paso 1.1.- Definir la estrategia empresarial

El concepto de estrategia proviene de la palabra griega *strategos*, tradicionalmente definida en el contexto de las operaciones militares como: "planificar la destrucción de los enemigos en razón eficaz de los recursos", y sus raíces se remontan hasta el siglo cuarto antes de Cristo cuando el famoso estratega militar chino Sun Tzu escribió *El Arte de la Guerra*. (Mintzberg, 1995).

En administración, la estrategia se entiende como la adaptación de los recursos y habilidades de la organización al entorno cambiante, aprovechando sus oportunidades y evaluando los riesgos en función de objetivos y metas. La elaboración, desarrollo y puesta en práctica de diversos planes operativos que pondrá en marcha una organización con el objetivo de concretar los propósitos y metas que se haya propuesto se conoce como *Planeación Estratégica*, y en ella es necesario establecer tanto la misión como la visión de la empresa (Mintzberg, 1995):

-Misión: Es una afirmación que describe la naturaleza del negocio, la razón para que exista la empresa, la gente a la que le sirve y los principios y valores bajo los que pretende funcionar. En la Misión encontramos el fundamento que permite explicar a los demás el sentido de nuestra organización en la sociedad (Mintzberg, 1995)

-Visión: La Visión es el conjunto de ideas generales de lo que una unidad de negocio quiere ser en el futuro. Señala el rumbo y da dirección. Es una representación de cómo creemos que nuestra empresa debe ser en el futuro ante los ojos de los clientes, proveedores, empleados y propietarios (Mintzberg, 1995).

Un sistema de planeación estratégica debe considerar los siguientes elementos:

- Análisis del ambiente

Luego de definir las metas de la organización, los objetivos y la estrategia actual se debe identificar qué aspectos del ambiente ejercerán influencia para poder lograr los objetivos. Es necesario tomar en cuenta el ambiente externo y el ambiente interno de la organización: En el externo se pueden encontrar oportunidades y amenazas para la empresa, y en el ambiente interno se ubican las fortalezas y debilidades de la organización (Mintzberg, 1995). Una técnica que se puede utilizar para obtener información importante del ambiente de una organización es el Benchmarking:

David T. Kearns, el director general de Xerox Corporation define al Benchmarking de la siguiente manera: “Es el proceso continuo de medir productos, servicios y prácticas contra los competidores más duros o aquellas compañías reconocidas como líderes en la industria”. Este proceso de comparación debe ser mediante el intercambio ético de información y su objetivo es introducir innovaciones en la propia organización. (Guevara, 2010)

Existen diferentes tipos de Benchmarking (Guevara, 2010):

1.- Benchmarking Interno: En grandes empresas, con múltiples divisiones, puede haber funciones similares en diferentes unidades de operación. Una de las investigaciones de benchmarking más fácil es comparar estas operaciones internas. Debe contarse con facilidad con datos e información y no existir problemas de confidencialidad. Los datos y la información pueden ser tan amplios y completos como se desee.

2.- Benchmarking Competitivo: Los competidores directos de productos son contra quienes resulta más obvio llevar a cabo el benchmarking. Sin embargo, puede ser realmente difícil obtener información sobre las operaciones de los competidores, quizá sea imposible obtener información debido a que está patentada y es la base de la ventaja competitiva de la empresa.

3.- Benchmarking Funcional: Identifica la práctica más exitosa de otra empresa, sea o no competidora, pero que se considera líder en un área específica de interés. Existe una gran posibilidad de identificar competidores funcionales o líderes de la industria para utilizarlos en el benchmarking incluso si se encuentran en industrias distintas.

4.- Benchmarking Genérico: Es la comparación de los niveles de logros de una organización, con lo mejor que exista en cualquier parte del mundo, sin importar en qué industria o mercado se encuentre. Consiste en la comparación de funciones o procesos afines con independencia del sector al que pertenecen sus empresas. Existen funciones y procesos que pueden ser idénticos en empresas de sectores y actividades diferentes. Así, departamentos de contabilidad, facturación, control de stocks, logística, etc., de otras empresas, pueden mostrar similitudes con la empresa en estudio.

- Toma de decisiones estratégicas

Esto implica la generación de una serie de alternativas estratégicas, dadas las fortalezas y debilidades internas de la compañía junto con sus oportunidades y amenazas externas. Generadas por un análisis FODA, debe fundamentarse en las fortalezas de una compañía con el fin de explotar oportunidades, contrarrestar amenazas y corregir debilidades (Mintzberg, 1995).

- Implementación de la estrategia

Para implementar la estrategia, la empresa debe establecer objetivos anuales, idear políticas, motivar a los empleados y asignar recursos, de tal manera que permitan ejecutar las estrategias formuladas. Con frecuencia se dice que la implementación de la estrategia es la etapa activa de la administración estratégica. (Mintzberg, 1995).

Paso 1.2.- Elegir un tipo de Cultura Organizacional

Una vez identificada y aprobada la estrategia por los miembros de la directiva, es necesario analizar los tipos de cultura organizacional existentes y adoptar el que sea más congruente con la estrategia y características de la empresa. En los cuadros sinópticos que se presentarán a continuación se encuentra las principales características de los tipos de cultura organizacional considerados para esta propuesta.

Paso 1.3.- Fomentar los valores y actitudes de la Cultura Organizacional

Después de diseñar una estrategia y elegir un tipo de cultura organizacional congruente con ella y con las características de la organización, es necesario fomentar los valores y actitudes deseables en dicha cultura (Mintzberg, 1995).

Los valores describen cómo se deben comportar las personas de la organización y sobre ellos se basan las relaciones profesionales de la empresa.

Una vez que se ha definido la visión y misión de la empresa es preciso determinar los principios esenciales que han de orientar el desarrollo estratégico de la organización y que deben ser asumidos por todos sus miembros (Mintzberg, 1995).

Los valores pueden ser definidos en función a:

- Los clientes: satisfacción de sus necesidades.
- Las empresas aliadas: apoyo y éxito mutuo.
- El entorno: apertura al cambio y adaptabilidad.
- Los trabajadores: confianza, cooperación, honestidad y profesionalidad (Mintzberg, 1995).

Es preciso mencionar que no hay un tipo de cultura o una escala de valores más eficiente que otra, lo que se recomienda en esta propuesta es adoptar el que sea más congruente con las características, objetivos y entorno de la organización. Para obtener resultados, es necesario que exista consistencia entre los objetivos de la organización, y la cultura y escala de valores a desarrollar.

Es conveniente que en el proceso de selección de personal se tome en cuenta la congruencia entre los valores del candidato y los valores de la organización, de manera que si la persona llega a formar parte de la empresa sea posible fomentar un compromiso de tipo afectivo.

A continuación se presentan cuatro cuadros sinópticos que serán de utilidad, tanto para elegir un tipo de cultura organizacional con base en las características de la empresa como para identificar los valores y actitudes deseables en cada cultura:

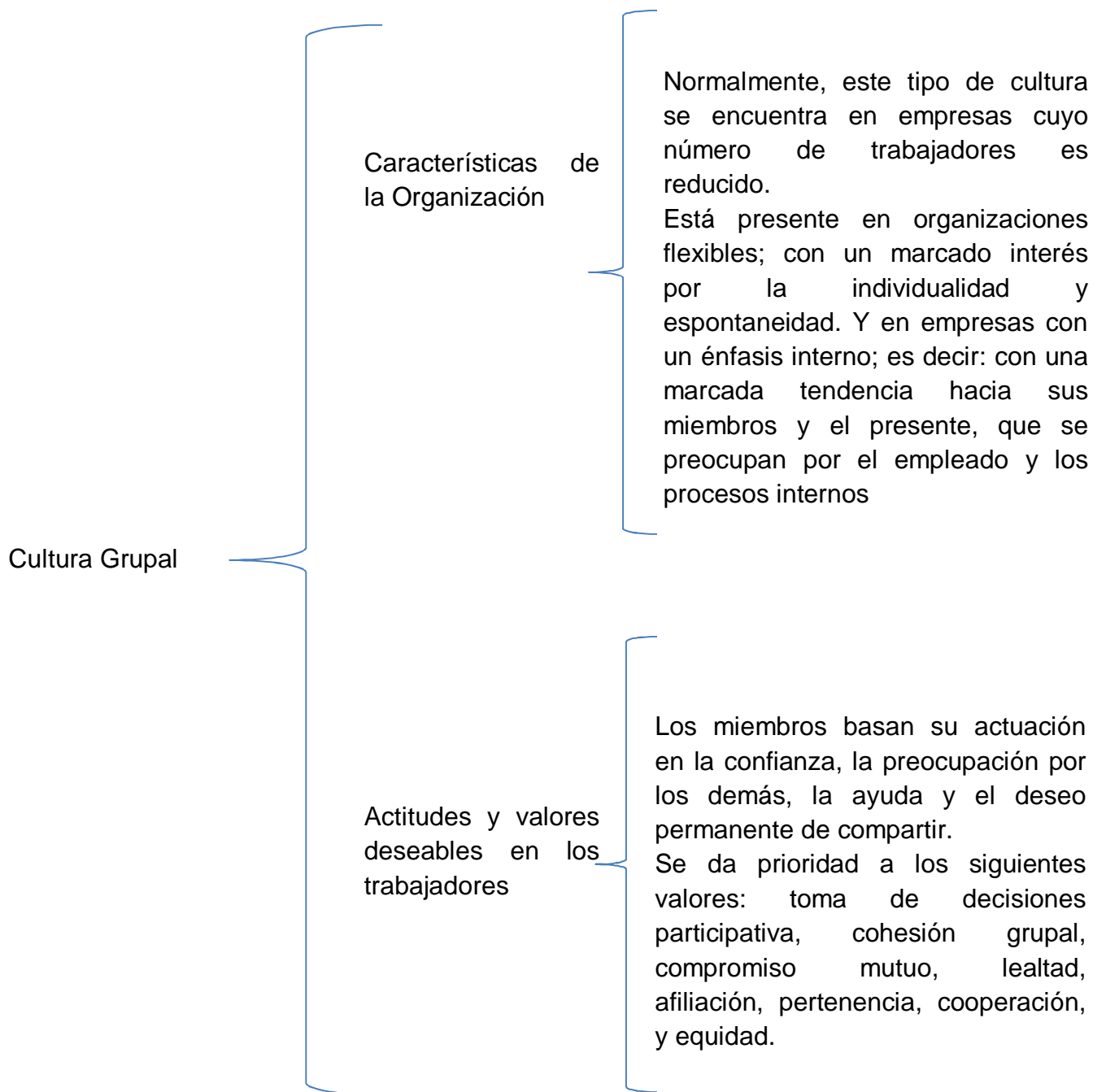


Figura 3.2 Cultura Grupal
 Fuente: Asuntos teóricos y metodológicos de la cultura organizacional (Toca, 2009)

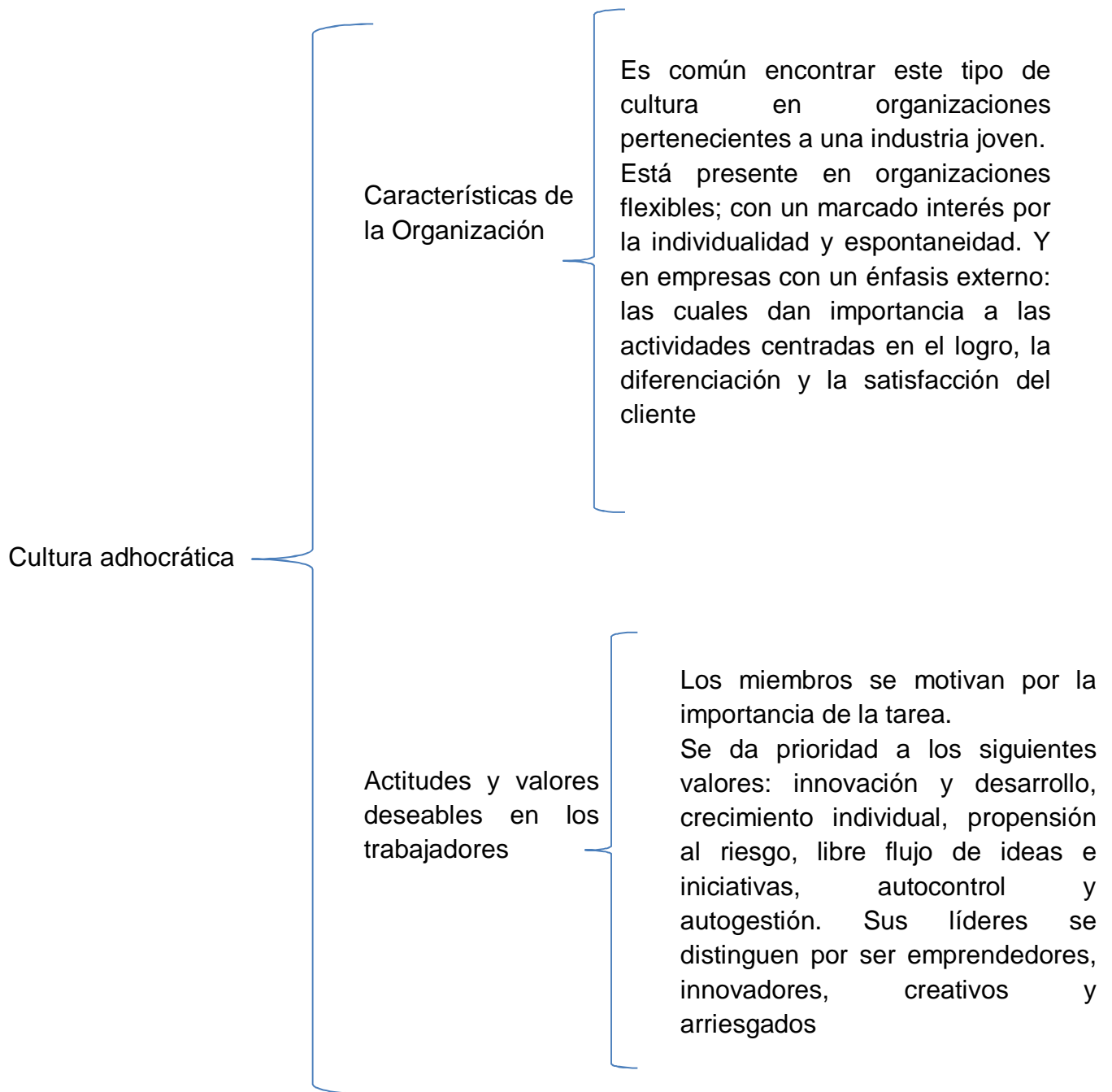


Figura 3.3 Cultura Adhocrática
Fuente: Asuntos teóricos y metodológicos de la cultura organizacional (Toca, 2009)

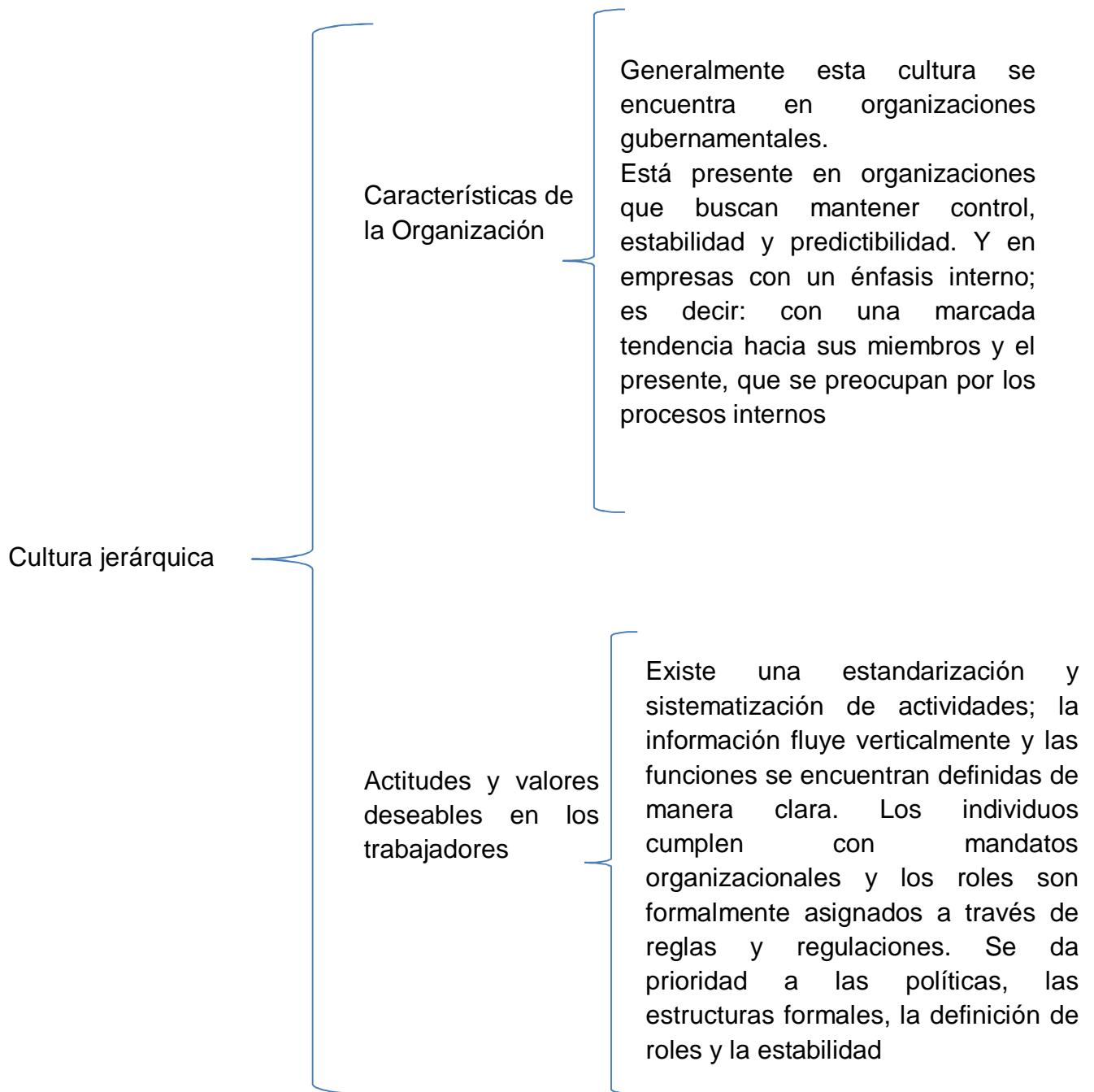


Figura 3.4 Cultura Jerárquica
Fuente: Asuntos teóricos y metodológicos de la cultura organizacional (Toca, 2009)

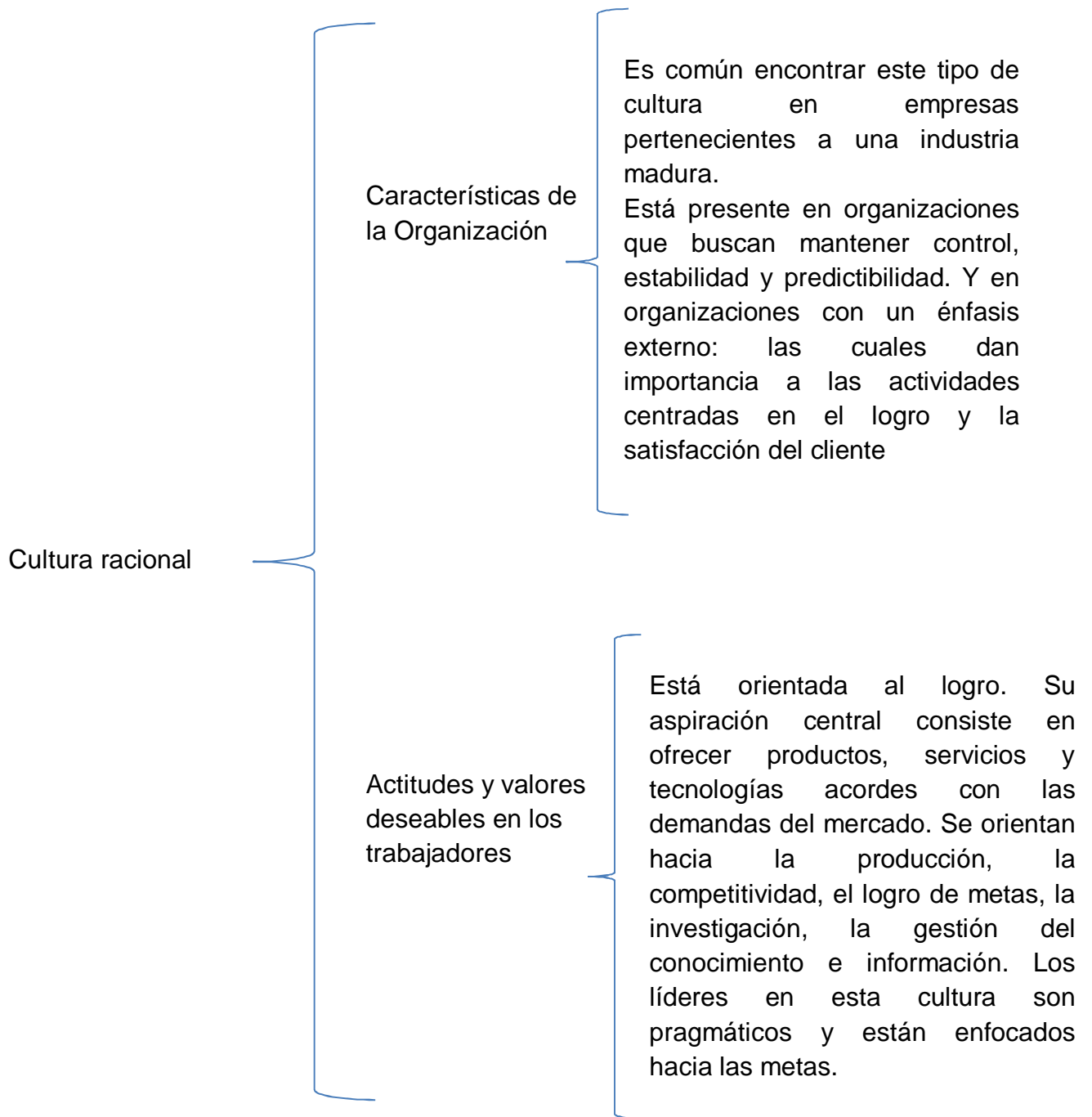


Figura 3.5 Cultura Racional
Fuente: Asuntos teóricos y metodológicos de la cultura organizacional (Toca, 2009)

Etapa 2: Desarrollar las características culturales

La segunda etapa consta de dos pasos:

Paso 2.1.- Priorizar una característica cultural

Una vez que se ha determinado la cultura organizacional es recomendable elegir la característica de dicha cultura que mayor impacto tenga en el desempeño de la organización, y concentrarse en desarrollar dicha característica. Según Denison 2000 (citado por Gómez 2011), existen cuatro características culturales que influyen de manera significativa en los resultados organizacionales:

a) Involucramiento: Puede desarrollarse en culturas flexibles y con un énfasis interno, por lo tanto si se ha elegido el tipo de cultura grupal resulta conveniente priorizar el involucramiento en la organización.

b) Consistencia: Puede llevarse a cabo en culturas estables y con un énfasis interno, por lo tanto si se ha elegido el tipo de cultura jerárquica resulta útil priorizar la consistencia en la organización.

c) Adaptabilidad: Puede desempeñarse en culturas flexibles y con un énfasis externo, por lo tanto si se ha elegido el tipo de cultura adhocrática, resulta ventajoso priorizar la adaptabilidad en la organización.

d) Misión: Puede fomentarse principalmente en culturas estables y con un énfasis externo, por lo tanto si se ha elegido el tipo de cultura racional resulta conveniente priorizar la misión en la organización

Paso 2.2.- Adquirir e incrementar la característica cultural elegida

Para esto, se deben adquirir y trabajar los factores que permiten fortalecer a la característica cultural que se ha determinado:

a) Involucramiento: Demuestra qué tanto la organización se orienta al desarrollo de la capacidad humana y al sentido de pertenencia, busca que las personas se encuentren comprometidas con la organización y empoderadas.

b) Consistencia: Permite que el comportamiento de las personas se fundamente en un conjunto de valores centrales, de manera que las actividades de la organización estén bien coordinadas e integradas.

c) Adaptabilidad: Se basa en la capacidad de recibir e interpretar las señales del entorno externo para generar cambios en el medio interno que incrementan las posibilidades de crecimiento y desarrollo de la organización

d) Misión: Busca establecer una dirección a largo plazo para la empresa, definir sus metas, objetivos estratégicos y sirve como curso de acción tanto para la organización como para sus miembros.

En congruencia con los objetivos de este trabajo, se profundizará en la forma de incrementar el involucramiento a través del empoderamiento y del compromiso organizacional.

ψ Empoderamiento:

A continuación se esquematizan los tipos de empoderamiento que se deben fomentar en un trabajador, dos modelos de Ken Blanchard que ayudan a guiar a las organizaciones a adquirir una cultura empoderadora y la herramienta de círculos de calidad, que puede ser sumamente útil en una organización con trabajadores empoderados:

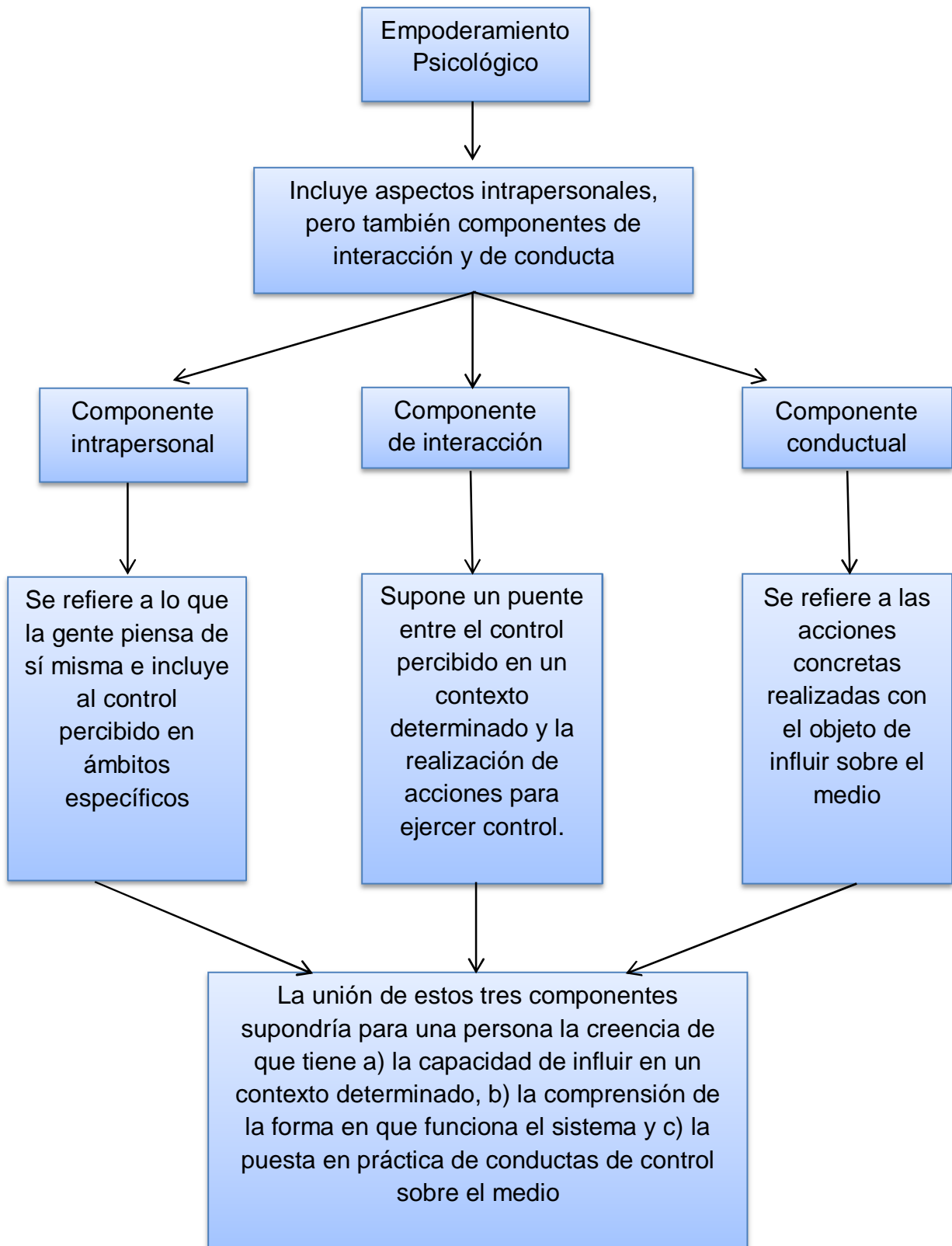


Figura 3.6 Empoderamiento Psicológico
 Fuente: El Empowerment Psicológico en el Trabajo (Mendoza, 2002)

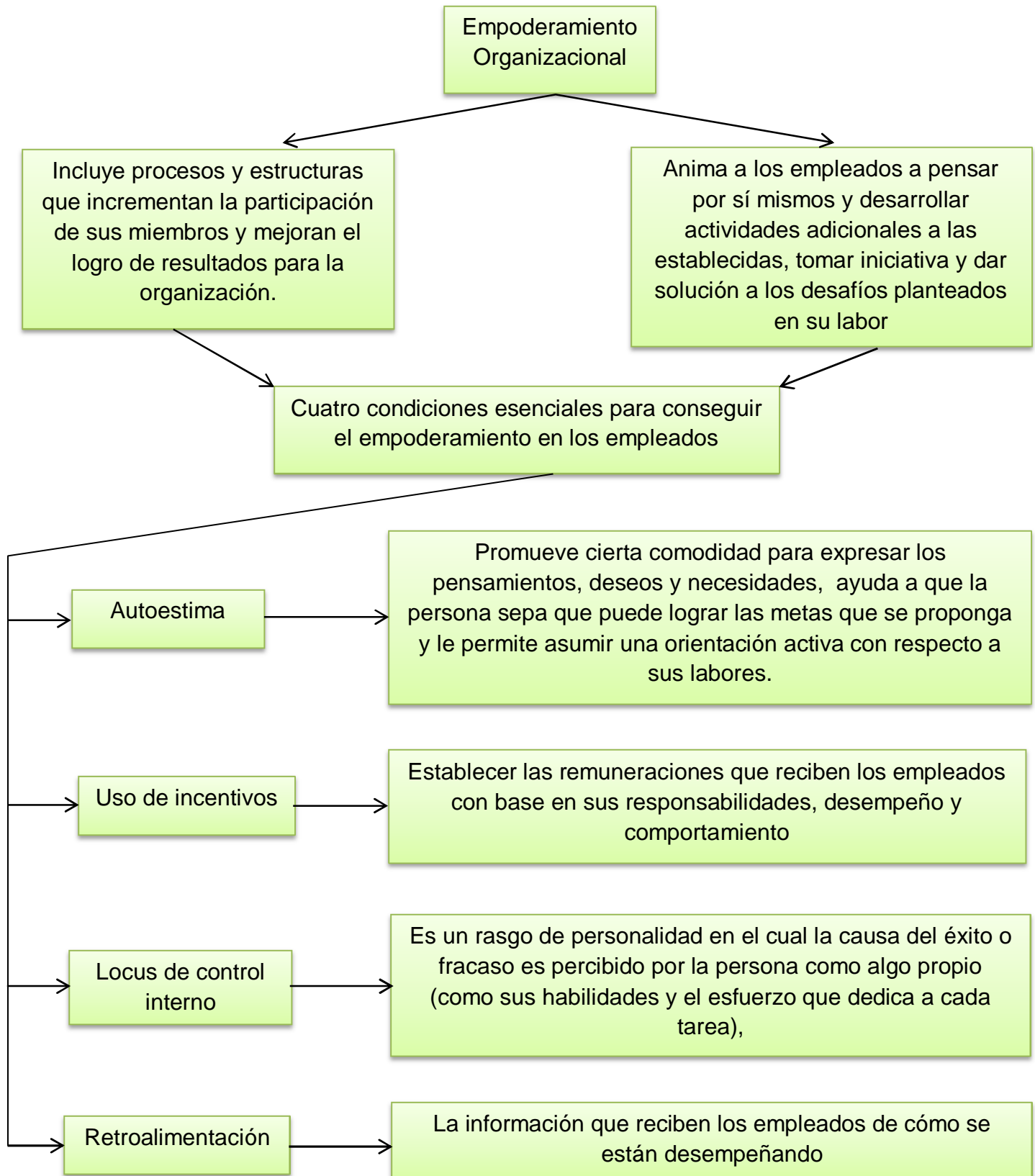


Figura 3.7 Empoderamiento Organizacional

Fuente: El Empoderamiento Como Elemento Generador de Compromiso Organizacional en los Empleados de las Empresas Aseguradoras de la Ciudad de Manizales (Giraldo, 2012)

Modelo de Blanchard:

Blanchard (2007) plantea un modelo que consta de tres pasos para guiar la transición de una cultura tradicionalista hacia una cultura de empoderamiento en una organización:

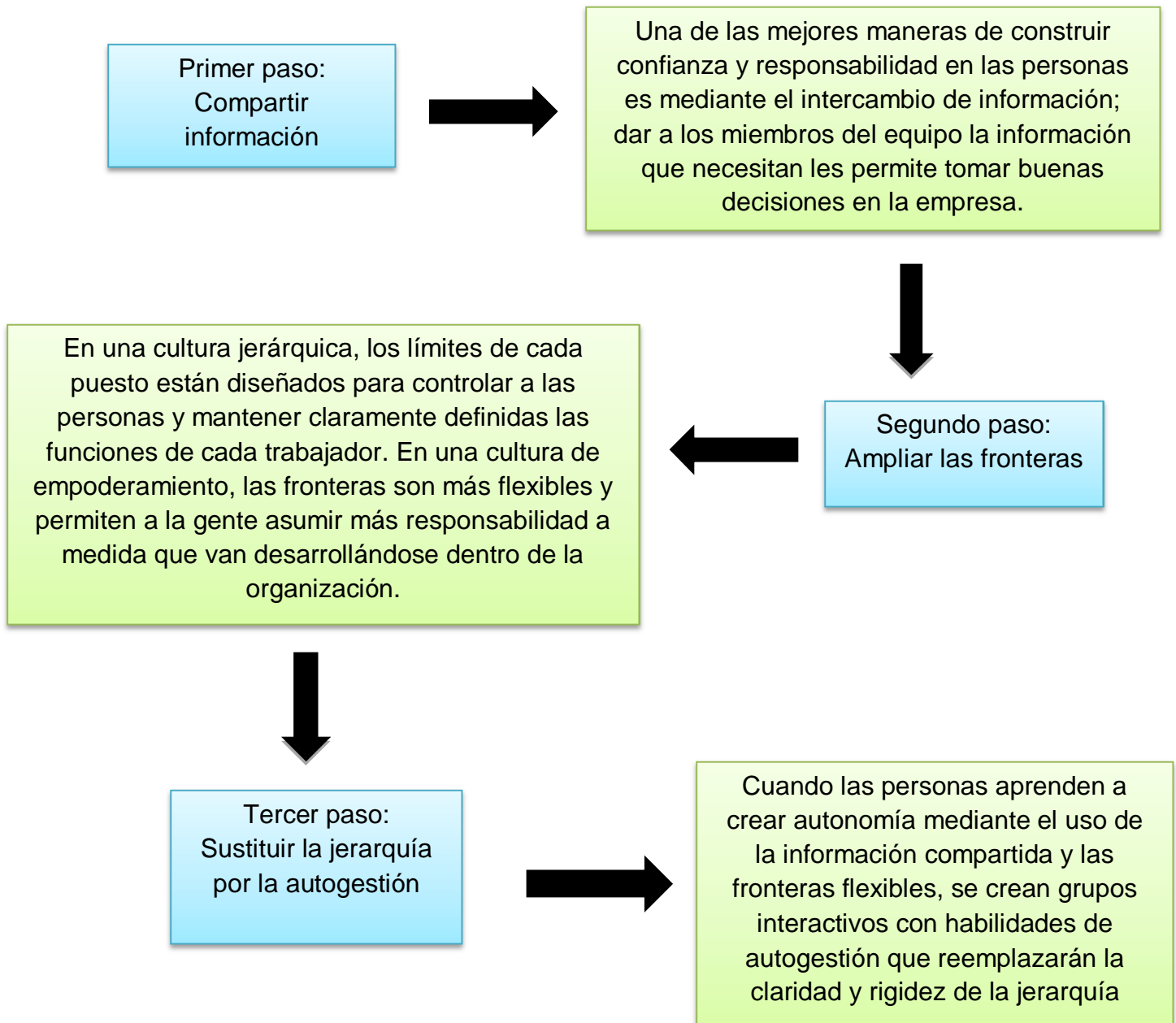


Figura 3.8 Modelo de Blanchard
Fuente: Leading at a Higher Level (Blanchard, 2007)

☰ Liderazgo situacional: Modelo de Blanchard

Otro modelo de Blanchard que funciona para incrementar el empoderamiento en los empleados es el modelo del liderazgo situacional:

En todos los equipos de trabajo se producen cambios debido a las distintas fases de desarrollo por las que atraviesan los miembros del grupo. Por ello, el estilo de liderazgo más eficaz es aquel que se adapta a los colaboradores en cada situación, es decir, ejerce un liderazgo adecuado a las necesidades del equipo (Muñiz, 2010).

El liderazgo situacional se basa en mantener un equilibrio entre dos tipos de comportamiento que ejerce un líder para adaptarse al nivel de desarrollo de su equipo de trabajo (Muñiz, 2010):

1.- Comportamiento directivo.

- Define las funciones y tareas de los subordinados.
- Señala qué, cómo y cuándo deben realizarlas.
- Controla los resultados.

2.- Comportamiento de apoyo.

- Centrado en el desarrollo del grupo.
- Fomenta la participación en la toma de decisiones.
- Da cohesión, apoya y motiva al grupo.

El líder puede utilizar los dos tipos de comportamiento en mayor o menor medida dando como resultado cuatro estilos de liderazgo (Muñiz, 2010):

- a) Estilo control. Se caracteriza por un alto nivel de comportamiento directivo y un bajo nivel de comportamiento de apoyo.
- b) Estilo supervisión. Caracterizado por altos niveles de comportamiento directivo y de apoyo y reconoce los avances y mejoras en el rendimiento.

- c) Estilo asesoramiento. Mantiene un nivel alto de comportamiento de apoyo y bajo en comportamiento directivo. Las decisiones las toma conjuntamente con los colaboradores, refuerza y apoya.
- d) Estilo delegación. Bajos niveles en ambos comportamientos debido a que delega la toma de decisiones en sus colaboradores.

Cada uno de los estilos de liderazgo se adapta a los distintos niveles de desarrollo por los que pasa un equipo (Muñiz, 2010):

- Primer nivel de desarrollo:

El líder controla. Es el que determina las metas y tareas ya que los miembros del grupo tienen un elevado nivel de motivación pero su nivel de competencia es bajo y no tienen suficientes conocimientos y experiencia.

- Segundo nivel de desarrollo:

El líder supervisa. Incrementa su ayuda a los miembros del equipo para que desarrollen los conocimientos y habilidades relacionadas con sus funciones, redefine las metas, se mantiene receptivo para reconocer las dificultades y anima a establecer relaciones de participación y cohesión. Los miembros del grupo tienen niveles bajos de competencia y su motivación varía como consecuencia de las dificultades, por lo que es fundamental el apoyo del líder.

- Tercer nivel de desarrollo:

El líder asesora. Concede mayor importancia a los esfuerzos y rendimiento de los miembros del grupo, produce un ascenso en sus niveles de competencia. El líder va cediendo el control sobre las decisiones y fomenta la participación y la responsabilidad entre los miembros. Éstos han conseguido una mayor adaptación a las situaciones y una adecuada integración.

- Cuarto nivel de desarrollo:

El líder delega. Estimula y apoya el funcionamiento autónomo del grupo. Los miembros han logrado incrementar sus niveles de rendimiento como consecuencia del dominio de las habilidades y conocimientos necesarios para su trabajo. La

experiencia y confianza eleva sus sentimientos de competencia y orgullo de pertenencia al grupo.

El empowerment permitirá utilizar herramientas que ayuden a mejorar la calidad del producto o servicio de la organización, un ejemplo de ello son los círculos de calidad, en los cuales la participación voluntaria de los trabajadores puede llegar a ser sumamente eficaz gracias al empowerment.

☰ Círculos de Calidad

Karou Ishikawa es considerado como el padre de los círculos de calidad, este autor argumentaba que, en lugar de centralizar el control de calidad a un servicio especializado, se necesita integrar ese control al proceso de fabricación; de manera que la calidad se convierta en un asunto de todos en lugar de atribuírsela a un solo departamento (Chavarría 2007).

Algunas de las compañías que han implementado los círculos de calidad con resultados positivos en nuestro país son: Chrysler de México, Diesel Nacional, Ford y Renault de México. (Chavarría 2007).

Según Thompson (1984) (C.P. Chavarría), la idea básica de los círculos de calidad consiste en crear conciencia de calidad y productividad en todos y cada uno de los miembros de una organización, a través del trabajo en equipo y el intercambio de experiencias y conocimientos, así como el apoyo recíproco.

Un círculo de calidad se puede definir como un pequeño grupo de empleados (4 a 15) pertenecientes al mismo departamento o área de trabajo, que se reúnen voluntariamente y en forma periódica para identificar, analizar y buscar soluciones a los problemas relacionados con su trabajo y proponerlas a la gerencia (Thompson, 1984, C.P. Chavarría).

En la organización de los círculos de calidad se distinguen dos grupos determinantes para el éxito del programa (Thompson, 1984, C.P. Chavarría):

-Comité de dirección: Se forma por los niveles superiores de la organización. Su propósito es coordinar las actividades necesarias para la introducción y mantenimiento de los círculos, y evaluar la viabilidad de las propuestas que surjan de los propios círculos.

-Oficina de los círculos de calidad: Es la encargada de la administración del programa, debe elaborar el plan de introducción y vigilar su ejecución. También es responsable de la contratación de asesoría externa en caso de ser necesaria e informa los avances al comité de dirección.

Los personajes encargados del desarrollo de los círculos de calidad son los siguientes (Thompson, 1984, C.P. Chavarría):

-Facilitador: El responsable de dirigir las actividades de los círculos, es miembro de la oficina de los círculos de calidad por lo que sirve de enlace entre el círculo y el resto de la compañía.

-Líder: Es el jefe del grupo de trabajo y el símbolo del respaldo de la gerencia del área de trabajo.

-Instructor: Organiza y realiza los cursos de capacitación para los miembros de los círculos. Inicialmente los cursos están dirigidos a explicar las funciones de cada integrante, y posteriormente se orientan al manejo de técnicas y herramientas para la identificación y solución de problemas.

-Asesor: Aconseja a los líderes acerca de: a) la manera en la que deben llevarse a cabo las reuniones, b) la forma en la que deben solucionarse los problemas y c) la presentación de las propuestas ante la gerencia.

El programa de los círculos de calidad se divide en cuatro pasos (Thompson, 1984, C.P. Chavarría):

1.- Identificación de problemas: En esta etapa los miembros exponen todos los problemas relativos a su área de trabajo y, posteriormente, se jerarquizan por orden de importancia.

2.- Presentar la propuesta: Se presenta una propuesta a la dirección para solucionar los problemas detectados en busca de autorización y retroalimentación.

3.- Ejecución de la solución: El plan de trabajo aprobado es puesto en marcha por los integrantes del círculo de calidad con el respaldo de los niveles superiores y, en su caso, de las áreas involucradas.

4.- Evaluación del éxito: Permite identificar los aciertos y errores para encarar los proyectos futuros tomando en cuenta la experiencia previa.

ψ Compromiso Organizacional

A continuación, se presentarán dos mapas conceptuales que fueron realizados para identificar las variables que ayudan a generar y mantener al compromiso organizacional. Éstas pueden estar relacionadas con el ambiente laboral o al individuo:

❖ Variables relacionadas con el ambiente laboral

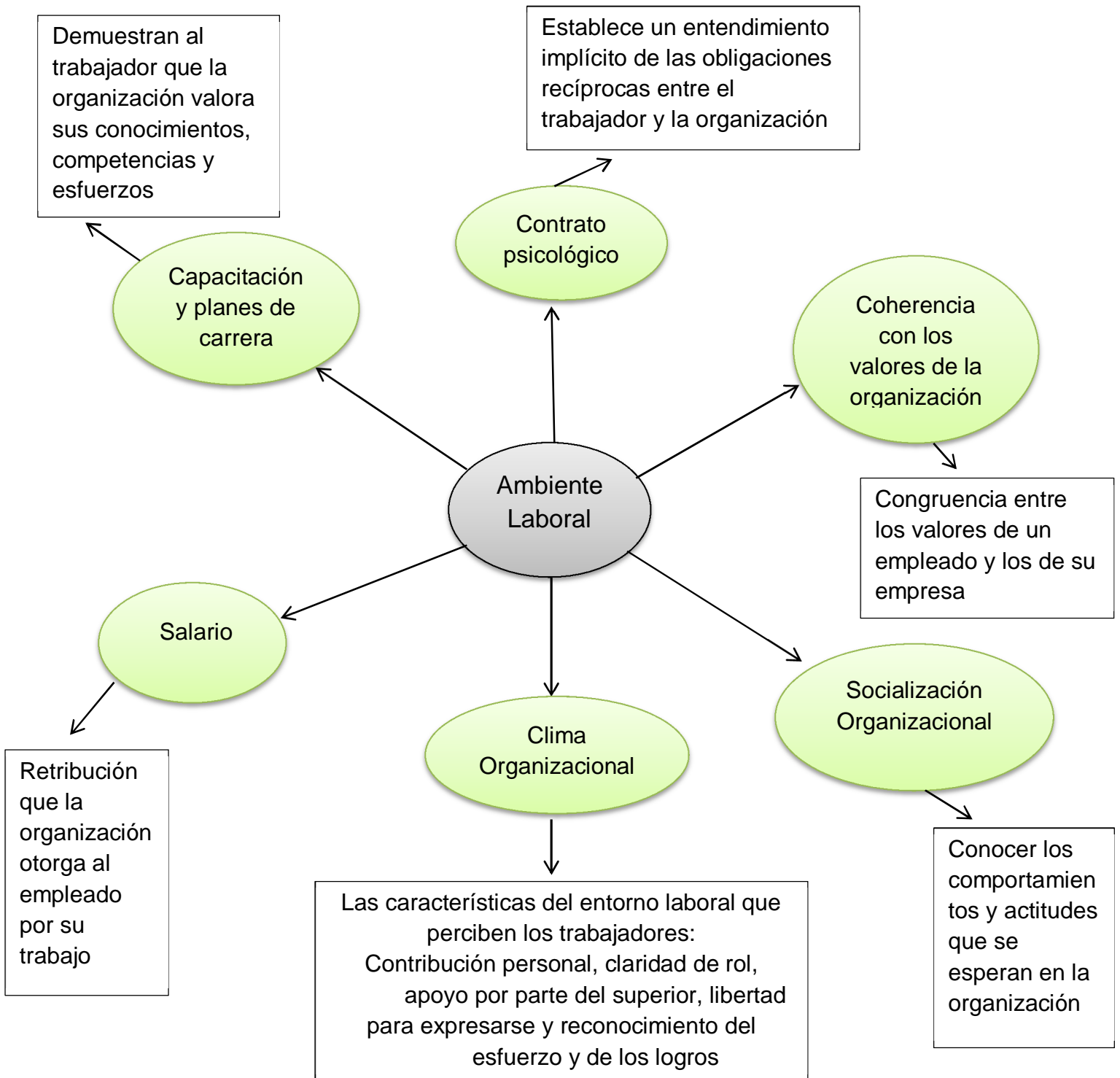


Figura 3.9 Variables Relacionadas con el Ambiente Laboral

Fuente: Personalidad y Compromiso Organizacional en una Empresa Especializada en la Gestión Integral de Siniestros de Automóviles (Nava, 2011)

❖ Variables relacionadas con el trabajador

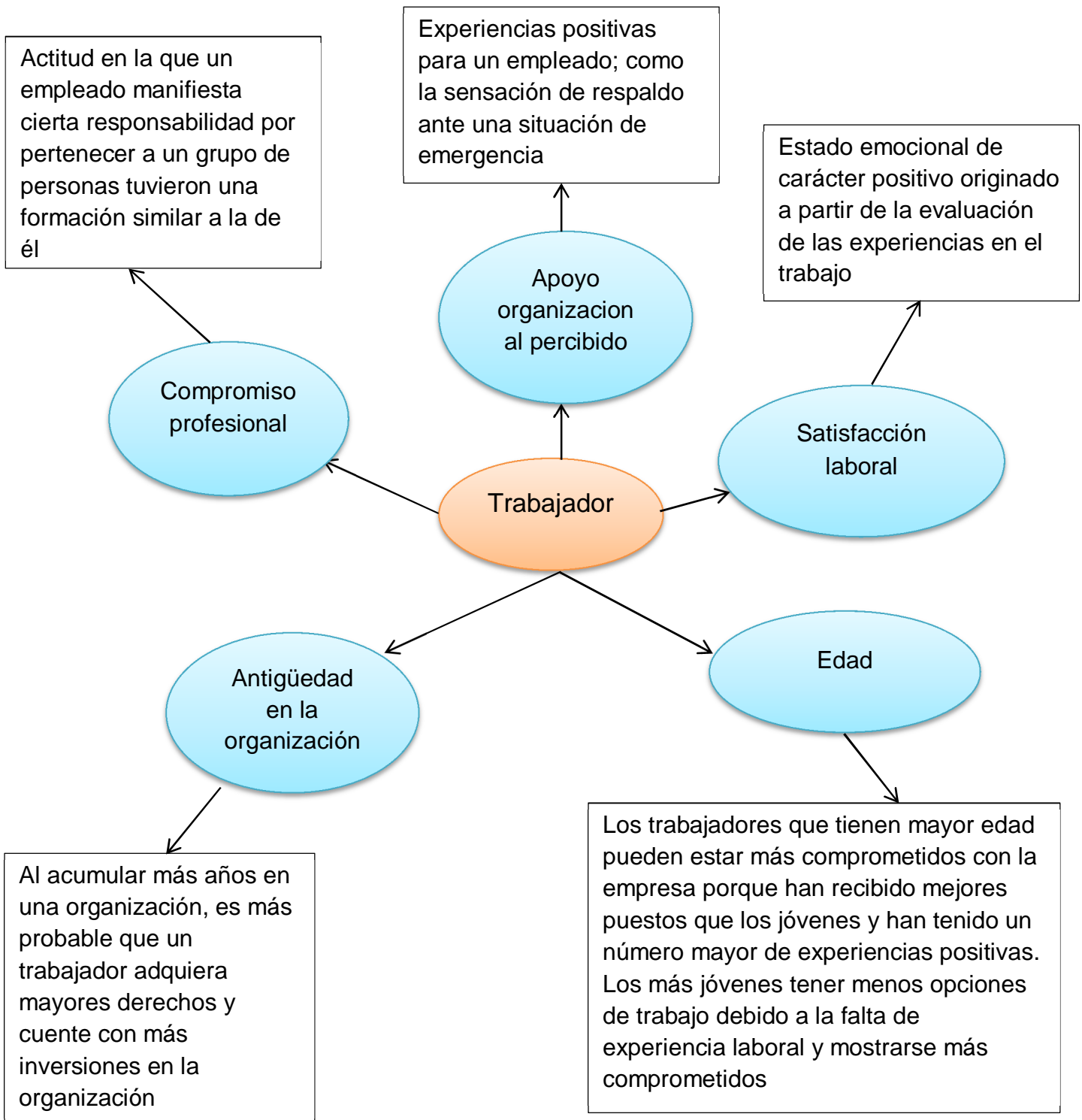


Figura 3.10 Variables Relacionadas con el Trabajador
 Fuente: Personalidad y Compromiso Organizacional en una Empresa Especializada en la Gestión Integral de Siniestros de Automóviles (Nava, 2011)

El siguiente cuadro ilustra algunas técnicas que pueden fomentar el compromiso organizacional y ciertos factores que lo pueden disminuir:

Técnicas para fomentar el compromiso organizacional	Factores que perjudican al compromiso organizacional
Incluir a los empleados en el proceso de toma de decisiones	Baja autonomía laboral (no se incluye al trabajador en la toma de decisiones)
Implementar medios en los que el empleado pueda expresarse, quejarse y proponer nuevas ideas o proyectos, retroalimentando sus aportaciones.	Deficiente retroalimentación laboral
Contratar personas que tengan objetivos y metas congruentes con los de la organización.	No poner atención en la congruencia de objetivos y valores al momento de la selección de personal
Realizar inducciones realistas, pues si se generan expectativas del puesto muy altas y éstas no son alcanzadas se promueven renuncias anticipadas.	Generan expectativas del puesto muy altas, que no puedan ser alcanzadas
Compensaciones costo beneficio; realizar un plan de remuneraciones y prestaciones donde el empleado se vea más beneficiado permaneciendo en la organización a largo plazo que en algún puesto ofrecido por otra empresa.	Malas prestaciones
Desarrollar un programa de bonos e incentivos	Baja relación entre recompensas y desempeño
Seguridad laboral: que no hay despidos injustificados.	Baja seguridad laboral
Capacitaciones de calidad, basadas en las necesidades de capacitación.	Capacitación inadecuada.
Cumplir ascensos prometidos.	No proporcionar ascensos prometidos.

Figura 3.11 Técnicas para Fomentar el Compromiso Organizacional vs. Factores que lo Perjudican
Fuente: Commitment in the Workplace: Theory, Research and Application (Meyer y Allen, 1997)

Etapa 3: Comunicar y vincular

En la tercera etapa se busca alinear el trabajo individual de los empleados con las características culturales que se están fomentando en la organización, esto se puede llevar a cabo en tres pasos:

Paso 3.1.- Establecer metas:

Se deben crear objetivos e indicadores estratégicos de la organización con respecto a los cambios culturales que se desean implementar a corto plazo; los objetivos determinan qué es lo que se quiere lograr y los indicadores cómo es que se evaluará si se ha logrado el objetivo. Posteriormente, los objetivos globales de la empresa deben ser traducidos en metas para los individuos.

Paso 3.2.- Comunicar la estrategia:

Para comunicar a la gente los objetivos globales de la organización y las metas individuales se puede llevar a cabo lo siguiente: la distribución de folletos o boletines, tableros de anuncios que ilustran y explican las mediciones de los objetivos, y boletines electrónicos que permitan hacer sugerencias que ayuden a cumplir o superar las metas. Es muy importante que el trabajador participe en el establecimiento de sus metas individuales; que las comprenda y esté de acuerdo con ellas.

Paso 3.3.- Vincular las recompensas con los indicadores de desempeño:

Es necesario que exista un fuerte vínculo entre las recompensas económicas y los resultados obtenidos en los indicadores de desempeño, de manera que se beneficie más a quienes cumplieron las metas individuales acordadas con la organización y contribuyeron en mayor medida a alcanzar los objetivos globales de la empresa.

Etapa 4: Aprendizaje y Retroalimentación

El objetivo de esta etapa es evaluar y actualizar la estrategia a la luz del desempeño analizado.

Paso 4.1.- Evaluación y actualización de la estrategia:

Una estrategia de negocios puede ser vista como un conjunto de hipótesis acerca de relaciones de causa y efecto. Un sistema de aprendizaje y retroalimentación estratégico debería ser capaz de poner a prueba, validar y modificar las hipótesis contenidas en la estrategia. Al establecer metas se está pronosticando la relación entre los cambios en el desempeño y una o más metas especificadas. Por lo tanto, la retroalimentación estratégica puede considerarse como hacer una investigación continua, en tiempo real (Kaplan & Norton, 1996).

La presencia de correlaciones fuertes ayuda a confirmar la estrategia de la organización. No obstante, si las correlaciones esperadas no se producen en el tiempo esperado, esto debería ser una indicación para los ejecutivos de que la teoría que subyace a la estrategia podría no estar funcionando como habían anticipado (Kaplan & Norton, 1996).

Si los empleados y ejecutivos de alguna unidad han cumplido en alcanzar los indicadores de desempeño (por ejemplo: Nueva capacitación de empleados), entonces su fracaso en lograr los resultados esperados (por ejemplo: Mayores ventas) indica que la teoría subyacente a la estrategia podría no ser válida y la conclusión de tal revisión podría ser que la unidad necesita una estrategia y metas diferentes.

Conclusión:

En esta propuesta el autor plantea que el primer paso viene desde lo más alto de la dirección; este consiste en el establecimiento de las directrices que guiarán a la organización a largo plazo, de manera que se defina el sentido que llevará el cambio organizacional y se inicie una transformación en la mentalidad empresarial.

Una vez definido el para qué y el hacia dónde, el siguiente paso es delimitar las pautas de comportamiento, actitudes e ideología que se desean tener en la organización; esto se logrará teniendo una cultura y una escala de valores bien definidas que permitan unificar criterios en la empresa y establecer las pautas conductuales y actitudinales deseables en pro de la consecución de los objetivos organizacionales planteados en la planeación estratégica.

Una vez que se ha definido claramente el sentido del cambio organizacional, la cultura y la escala de valores, es momento de diseñar el cómo; el plan de acción o la estrategia que nos permitirá concretar los objetivos. Naturalmente, el cómo dependerá del para qué, y como se ha mencionado anteriormente en esta tesina, el autor se ha enfocado en el cómo, en el proceso, para desarrollar el involucramiento en una cultura grupal (a través del empoderamiento y del compromiso organizacional).

Las evaluaciones económicas que realizan las empresas no se pueden dejar de lado debido a que determinan si una organización resulta efectiva o no para sobrevivir en su entorno. Sin embargo, este trabajo pretende agregar nuevos enfoques para evaluar el desempeño de una empresa; como el aprendizaje y desarrollo, el capital humano, cultural y tecnológico, la satisfacción de los clientes y los procesos internos. Agregar estas perspectivas a la evaluación del desempeño de una empresa puede desencadenar grandes beneficios; si bien las evaluaciones financieras identifican el desempeño reciente de la organización, evaluar otras perspectivas permitirá anticiparse y diagnosticar el desempeño futuro de la empresa, pues un alto desempeño en el aprendizaje y desarrollo, el capital

humano, cultural y tecnológico, la satisfacción de los clientes y los procesos internos, conllevará a un crecimiento económico futuro.

La propuesta de este trabajo tiene el objetivo de crear un proceso que integre ciertos temas actuales en la psicología organizacional, que no sólo sirven para mejorar la rentabilidad de una organización, sino que también funcionan para incrementar el bienestar del empleado en su trabajo, que es una de las actividades que más repercute en la salud mental de los individuos.

Poner en práctica el proceso de cambio en la mentalidad empresarial no es sencillo, se requiere de un compromiso por parte de los directivos y de todos los miembros de la organización para emprender una transformación a largo plazo que generará cambios a nivel estructural y funcional. Sin embargo emprender este ambicioso proyecto propiciará grandes beneficios, pues en un entorno económico, político, social y cultural tan cambiante, una de las mayores ventajas competitivas para las empresas es la capacidad de anticiparse a la evaluación financiera que identifica el desempeño reciente y poder diagnosticar el desempeño futuro, tomando en cuenta otras perspectivas dónde la organización dé más valor al trabajador y el trabajador agregue mayor valor a la organización. Para esto es necesario renovar las actitudes, conocimientos y comportamientos de los empleados y directivos. Aquí es donde el psicólogo organizacional puede aportar grandes beneficios contribuyendo en el desarrollo de una nueva cultura organizacional y creando un clima de participación y contribución con la misión organizacional.

En la contemporaneidad resulta necesario impulsar a las personas a equivocarse, crear e innovar en sus tareas, darles libertad para pensar, razonar y utilizar su criterio en servicio de la empresa y considerarlos como colaboradores que brindan el conocimiento necesario para el éxito. Se reconoce que existen muchos temas en el campo de la Psicología Organizacional que pueden contribuir a cambiar la mentalidad empresarial, sin embargo se ha profundizado en tres de ellos que, además de haber mostrado una influencia considerable en el éxito organizacional,

se relacionan fuertemente con el capital organizacional del Balanced Scorecard: Cultura Organizacional, Empoderamiento y Compromiso Organizacional.

Por otro lado, se decidió integrar el Balanced Scorecard a la propuesta debido a que tiene importantes repercusiones sobre la Psicología Organizacional, pues impulsa al área de recursos humanos hacia la planeación estratégica de la empresa, y permite desarrollar condiciones que invitan a las personas a caminar hacia los objetivos organizacionales de manera proactiva, fomentando el compromiso organizacional y una cultura de empoderamiento. Así, la filosofía de la organización es conocida ampliamente y practicada por todos y la planeación de RRHH se vincula con la planeación estratégica de la organización.

Referencias

Baza, E. (2012) Aplicación de Administración por Objetivos como Técnica de Cambio Organizacional en una Empresa Mueblera. Tesis de Maestría, Mexico: Instituto Politécnico Nacional

Becker, B. Huselid, M. & Ulrich, D. (2001). Strategic HR Management, Part Two. Financial Times. Nov 19, 2001, pp. 1-4.

Becker, B. Huselid, M. & Ulrich, D. (2002). Six Key Principles for Measuring Human Capital Performance in Your Organization. Harvard Business Review. May, pp 2-14

Blanchard, K. (2007). Leading at a Higher Level. Executive Book Summaries, Vol. 29, No. 3 (3 parts), Part 1, March

Cameron, K. S. & Quinn, R. E. (1999). Diagnosing and changing organizational culture. Nueva Jersey: Prentice–Hall.

Castro, G. (2012). Compromiso Organizacional y Solidaridad-reciprocidad en una Empresa Social-Solidaria: la Experiencia de la Cooperativa Creaciones del Sureste. Tesis de Licenciatura, Universidad Nacional Autónoma de México, Distrito Federal.

Chavarría, G. (2007). Registro de una Adaptación de Círculos de Calidad a la Estructura Bancaria. Tesis de Licenciatura, Universidad Nacional Autónoma de México, Distrito Federal.

Chiavenato, I. (2009). Gestión del Talento Humano. McGraw-Hill: México D.F.

Cordero, R. Gevert, J. Valdés, F. Vergara, T. (2008). Condiciones de viabilidad para implementar Balanced Scorecard en empresas que operan en Chile. Psicología Organizacional Humana. Volumen 1. Número 1, pp.49-76.

Delaray, M. Pérez, Y. (2007) Hacia una Nueva Cultura Organizacional: La Cultura del Conocimiento. ACIMED vol.16 no.3 Septiembre, Ciudad de La Habana. pp. 114.

Denison, D. (2000) Organizational Culture: ¿Can It Be A Key Lever For Driving Organizational Change? June 2000. International Institute for Management Development.

Denison, D.R. Y Neale, W.S.(1996) Denison Organizational Culture Survey (Docs), Facilitator Guide. Michigan: Published By Denison Consulting, Llc, 1996.

Dew, J. (1997) "Empowerment and Democracy in the Workplace: Applying Adult Education Theory and Practice for Cultivating Empowerment". Quorum Books, Greenwood Publishing Group, Estados Unidos.

Diego, J. O. (19/03/2008). El método PERT. Obtenido el 14/01/2014, desde el sitio Web de OCW - UC3M: <http://ocw.uc3m.es/economia-financiera-y-contabilidad/economia-de-la-empresa/material-de-clase-1/PERT.pdf>.

Fang, Y. (2011) Empoderamiento en los Sectores Comercial y de Servicios. Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal. Pensamiento Psicológico, vol. 9, núm. 16, pp. 27-40

García, S. Dolan, S. (2003). La Dirección por Valores. El Cambio más allá de la Dirección por Objetivos. España: McGraw Hill.

Giraldo, S. (2012) El Empoderamiento Como Elemento Generador de Compromiso Organizacional en los Empleados de las Empresas Aseguradoras de la Ciudad de Manizales, Trabajo Final Para Optar Al Título De Magister En Administración Director: Dr. Juan Nicolás Montoya Monsalve, Universidad Nacional de Colombia, Facultad de Administración Manizales, Colombia

Gómez, I. (2011) Perfil Cultural y Desempeño Organizacional en la Empresa Ecocapital Internacional S.A. E.S.P. Universidad De La Sabana División de Postgrados, Chía.

- Grados, J. (2009). *Capacitación y Desarrollo de Personal*. México: Trillas
- Kaplan, R. and Norton, D. (1992) *The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance*. Harvard Business Review. January-February, Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. and Norton, D. (1993) *Putting the Balanced Scorecard to Work*. Harvard Business Review. September-October, Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. and Norton, D. (1996) *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System*. Harvard Business Review. January-February, Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. and Norton, D. (2000) *Having Trouble With your Strategy? Then Map It*. Harvard Business Review. September-October, Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. and Norton, D. (2004a) *Measuring the Strategic Readiness of Intangible Assets*. Harvard Business Review. February, Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. and Norton, D. (2004b) *Strategy Maps*. Executive Book Summaries. April, vol. 26, No. 4, part 1, pp. 6.
- Koontz, H. (2004). *Administración: Una Perspectiva Global*. 12ª Ed. México. Mcgraw-Hill.
- Mendoza Sierra, M. I. (2002). *El Empowerment Psicológico en el Trabajo*. Revista Andaluza de Relaciones Laborales, 11, 157-168.
- Meyer, J. P. y Allen, N. J. (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, Research and Application*. Thousand Oaks: C. A: Sage.
- Mintzberg, H. (1995). *Planeación Estratégica*. Tomo II. México: Prentice Hall.
- Muñiz, R. (2010) *Marketing en el Siglo XXI*. 3ª Edición, Madrid: Centro Estudios Financieros.

Nava, G. y Navarro, L. (2011). Personalidad y Compromiso Organizacional en una Empresa Especializada en la Gestión Integral de Siniestros de Automóviles. Tesis de Licenciatura, Universidad Nacional Autónoma de México, Distrito Federal.

Olarte, J.C. García, A. (2009). Factores claves de éxito para una implantación exitosa del sistema de gestión estratégica Balanced Scorecard. Revista-Escuela de Administración de Negocios. Enero-Abril Número 65, pp.49-75.

Salldoval-Caraveo M.C. (2004). Concepto y Dimensiones del Clima Organizacional. Hitos de Ciencias Económico Administrativas, Mayo-Agosto 2004. Año 10, Número 27.

Segredo, A. (2013). Clima Organizacional en la Gestión del Cambio para el Desarrollo de la Organización. Revista Cubana de Salud Pública. 2013; 39(2)385-393

Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, Measurement and Validation. Academy of Management Journal, 38, 1441-1465.

Toca, C. Carrillo, J. (2009) Asuntos teóricos y metodológicos de la cultura organizacional. Civilizar 9 (17), julio-diciembre, pp. 117-136.

Zimmerman, M.A. (2000). Empowerment Theory: Psychological, Organizational and Community Levels of Analysis en J. Rappaport y E. Seidman (Eds.), Handbook Community Psychology. New York: Plenum Press.