

0928
177
22

EL SENTIDO EN LA CONSTRUCCION DE LA EMPRESA

**Una experiencia de diagnóstico desde
la Comunicación y el Desarrollo Organizacional**



Memoria para optar al Título de Periodista
Departamento de Ciencias y Técnicas de la Comunicación
Universidad de Chile

Pablo de Buen Nieto
Santiago, enero de 1992

EL SENTIDO EN LA CONSTRUCCION DE LA EMPRESA

Pablo de Buen Nieto

Indice

- I. Introducción: En búsqueda del sentido
- II. La organización en la busca de la eficiencia y la eficacia
- III. Integrando la Comunicación a la propuesta de Desarrollo Organizacional.
Imagen Corporativa un concepto inclusivo.
- IV. Propuesta para una mirada integral.
- V. Análisis de caso: Un acercamiento a la integración comunicación - DO.
 - Propuesta de Trabajo
 - Informe de Avance
 - Propuesta final

ANEXOS

Resultados del diagnóstico

Metodología empleada

INTRODUCCION: El hombre en busca de sentido

Una reflexión no lineal

"El hombre supera la muerte encontrándole un sentido a su vida, porque lo que realmente teme es desaparecer sin haber dejado huella. Teme vivir una vida insignificante".

Cada vez más esta frase parece ser el punto de partida del contrato psicológico entre el individuo y la empresa. No sólo las grandes personalidades, los intelectuales, religiosos y artistas corren tras un sentido para sus vidas, para su existencia como ser humano. Cada día más el hombre común, aquel que trabaja 48 horas, cinco o seis días a la semana siente la necesidad de tener una razón de vida en un mundo que cada vez ofrece utopías más débiles, menos aglutinadoras, menos convincentes.

Frente a un mundo dominado por la racionalidad del mercado, por sus ofertas de productos siempre superiores, casi siempre más caros y de mayor estatus, la soledad del hombre se acrecienta.

En esta situación la empresa, aquel lugar donde pasamos la mayor parte de nuestra vida conciente se transforma con cada vez mayor frecuencia en una institución a la que lanzamos nuestros gritos de auxilio. Y gracias al manejo de este pedido conciente-inconciente han surgido las mayores y mejores empresas que conocemos.

El gran problema que se presenta para la organización desde la perspectiva racional es que las personas no son muy racionales. El hombre acepta y se somete voluntariamente a la rutina de las ocho horas diarias (realidad de por sí antibiológica), la mayor de las veces por su necesidad de supervivencia. Y para ajustarse a los organigramas de hoy el hombre está mal diseñado. En realidad si atendemos bien a su carácter, el hombre es el máximo símbolo del conflicto y la paradoja.

Porque la aspiración natural del hombre puede nutrirse indefinidamente en el dominio de los símbolos, el funcionario es la expresión de un pasado gris, reiterado en la novelas de ficción apocalíptica, en la que el único sentido es repetir incesantemente una misma y rutinaria tarea sobre la que no se puede reflexionar bajo el peligro de caer en una depresión infinita.

Pero si al hombre se le hace sentir que está en una gran causa, que pertenecer a su empresa puede darle la misma resonancia social que un exclusivo club, que su aporte es fundamental, que sus ideas pueden ser vitales para el desarrollo de su compañía, que es él mancomunado con otros hombres quienes hacen la organización a su imagen y semejanza, descubrirá y vivirá un nuevo sentido.

Porque todos tenemos necesidad de hacernos notar, las empresas de vanguardia se han transformado en proyecto compartido por sus integrantes, desde el gerente general hasta el último auxiliar. La cultura corporativa recorre cada rincón de la organización y envuelve a todos sus miembros.

Es el ritual, la creación de un mito inclusivo, lo que permite encontrar un sentido a la vida... El sentido de nuestro propio valor se forma simbólicamente. Nuestro acariciado narcisismo se nutre de símbolos, de reconocimientos, de estímulos, de una idea abstracta del propio valor.

La posibilidad del cambio cualitativo en la empresa en pos del mejoramiento continuo de la eficiencia y la eficacia, pasa entonces por un recoger los pequeños grandes pedidos de sus miembros. Por reconocer nuestras debilidades y fortalezas. Por crear un mito que naciendo de todos nos haga **sentirnos parte de un gran equipo que nos otorge seguridad, desarrollo y reconocimiento.**

Sin embargo, quienes no se adaptan, se ven obligados a emigrar, porque a mayor fuerza de la cultura, más cercanos estamos del totalitarismo.

LA ORGANIZACION EN BUSCA DE LA EFICIENCIA Y EFICACIA

El desarrollo de organizaciones más efectivas, hoy sintetizado en el concepto de Desarrollo Organizacional (DO), es un fenómeno determinante del mundo moderno. Entendiendo a este por la sociedad que surge de la revolución industrial. Sin embargo, es en los tiempos del postmodernismo que la naturaleza humana, y su portador, el hombre (en sentido genérico), son asumidas en un intento integral para diseñar y desarrollar las empresas de hoy.

La búsqueda de una mayor eficiencia en las organizaciones no es un fenómeno reciente. Ciertamente esta búsqueda se remonta al nacimiento de los grupos humanos, que desde el inicio enfrentaron la dura lucha por la vida, utilizando la sinergia del sistema de clan, como la herramienta principal de supervivencia.

Sin embargo, es en nuestro siglo 20 cuando los conceptos de eficiencia y eficacia ¹ se hacen relevantes para la evaluación de los resultados de la organización.

En nuestro siglo podemos mencionar a tres autores como las bases relevantes de la búsqueda de organizaciones más eficientes: el sociólogo alemán Max Weber y su Teoría de la Burocracia, el norteamericano Frederik Taylor con su Gerencia Científica y el administrador francés, Henry Fayol con su Teoría Administrativa o Ciencia de la Administración. Sin proyectar demasiado, es posible afirmar que en sus esfuerzos está la semilla de la práctica del Desarrollo Organizacional, aunque ese concepto haya sido acuñado en la década del 60.

Posteriormente a partir de los trabajos Kurt Lewin en las décadas del 40 y 50 el DO comienza a tomar cuerpo como totalidad, aunque aún no llega a constituirse como una disciplina con un sólido y compartido cuerpo teórico, tal vez, porque el hombre en la organización aún sigue siendo —en parte— un misterio para el hombre.

¹ Eficiencia: Logro de los objetivos al más mínimo costo.

Eficacia: Logro de los objetivos considerando los grados de satisfacción de los colaboradores de la organización.

MÉTODOS TRADICIONALES DE OPTIMIZACIÓN ORGANIZACIONAL ¹

Tradicionalmente las empresas han sido vistas como sistemas, con un objetivo definido: la producción de determinados bienes o servicios. Las variables fundamentales en las que se ha centrado el análisis tradicional son:

La estructura. Las líneas formales de autoridad, flujos de trabajo, sistemas de transmisión de información, políticas, procedimientos, normas, sistemas de carrera, definición de cargos y funciones, remuneraciones y beneficios.

La tecnología. Conocimientos empleados en los procesos de producción, así como las máquinas, instalaciones, procedimientos y métodos utilizados.

Las personas. Trabajadores de la organización: empleados, obreros, supervisores y ejecutivos.

Estas tres variables dieron origen a tres concepciones o metodologías de cambio organizacional utilizadas por las empresas para optimizar su operación.

A CAMBIOS EN LA ESTRUCTURA

Las raíces históricas de las estrategias centradas en cambios estructurales para mejorar las organizaciones, se remontan en primer lugar a Max Weber, creador de la Teoría (Tipo Ideal) de la Burocracia.

Weber, descontento con el funcionamiento de las instituciones de su época, marcadas por profundas diferencias de clases que daban lugar a marcos de referencia no compartidos, desarrolló un modelo Ideal de organización, basado en la racionalidad lógica que era dominante en el pensamiento científico de principios de siglo.

Las principales características de este modelo son:

- 1- Especialización y división de labores.
- 2- Posiciones escalonadas jerárquicamente, para asegurar orden y control.

¹Extractado de José Álvarez, Mimeo. Y Desarrollo Organizacional, Punto de Vista Normativo; de Warner Burke.

- 3- Sistema de reglamentaciones para asegurar coordinación y consistencia.
- 4- Relaciones impersonales para lograr trato justo.
- 5- Empleo y promociones basado en calificaciones técnicas.

La gran mayoría de los autores clásicos en el campo de la teoría de la organización, han seguido este modelo y han desarrollado una serie de principios de la organización. Su estrategia de cambio consiste en recomendar que las organizaciones adopten y adapten estos principios y los ejecutivos superiores los hagan cumplir.

Consideran que clarificando a cada cual lo que debe hacer, tanto a nivel personal como a nivel de departamento, y delimitando a cada cual su responsabilidad y autoridad, todo marchará mejor.

Entonces, la alta gerencia para tener éxito, debiera poner el acento en:

- 1- Saber qué es lo que quiere hacer.
- 2- Diseñar una estructura en donde cada tarea sea especificada y coordinada con otras.
- 3- Coordinar funciones a través de una centralización en el mando.
- 4- Dar las órdenes apropiadas a través de los canales determinados en la estructura.
- 5- Controlar que cada persona cumpla con su parte del trabajo, de acuerdo a la división establecida en la estructura.

Si esas condiciones se cumplen, la organización —según este modelo— marchará eficientemente y cualquier obstáculo podrá ser corregido, sin dificultad, por la gerencia.

En síntesis, se asume que la organización es una máquina y que si todas sus partes (individuos y grupos) cumplen su función, todo marchará bien.

En caso de ineficiencias o cambios en el ambiente, será necesario redefinir funciones, asignar nuevas responsabilidades, determinar quién le debe reportar a quién, dar órdenes claras y hacerlas cumplir.

Debilidades del modelo

El modelo da por ciertos, una serie de hechos y visiones que el tiempo ha ido demostrando como errados o insuficientes:

- 1- Que los miembros de la organización, en razón de su contrato laboral, aceptarán todas las directivas de la gerencia.
- 2- Que la gente a la cual se le asigna responsabilidades, las aceptará sin cuestionarlas.
- 3- Que la gente aceptará los objetivos de la organización y luchará por lograrlos.
- 4- Que las personas no se resistirán a los cambios que promuevan el mejoramiento de la organización.

Si la organización fuese una máquina y sus miembros piezas de ella, el modelo funcionaría a las mil maravillas. Sin embargo, los integrantes de la organización no son engranajes. Son seres humanos, cada uno con su propia individualidad y motivaciones. Y no están dispuestos a ser lo que el modelo mecanicista supone.

Estrategias de cambio basadas exclusivamente en la transformación de estructuras, desconocen —por lo general— los aspectos sociales y psicológicos. La evidencia científica indica que, en muchos casos, la gente afectada rechaza los cambios, no por el contenido sustantivo de los mismos, sino por el cómo éstos han sido generados.

No basta que el introductor del cambio lo vea conveniente y útil para todos (desde este punto de vista, todos los cambios son buenos). Lo importante es cómo los afectados los perciben. Y éste este aspecto no se considera lo suficiente, aún cuando Weber en la construcción de su modelo de la sociología comprensiva señala estas dimensiones del ser humano.

B CAMBIOS TECNOLOGICOS

Frederick Taylor fue el primero en introducir cambios tecnológicos para mejorar la eficiencia de las organizaciones. El movimiento de la Gerencia o Administración Científica, nacida a raíz de las ideas de Taylor, ha sido reconocida como una significativa fuerza de cambio en las sociedades industriales, especialmente en la primera mitad del siglo 20.

Taylor, observando la manera como trabajaban los operarios de su época, detectó una serie de ineficiencias y desperdicios de tiempo y energías. Propuso entonces aplicar principios científicos al diseño de tareas y a la forma de llevarlas a cabo. Según él, los trabajadores eran ineficientes y trabajaban lentamente, debido a tres razones principales:

- 1- Pensaban que la cantidad de trabajo disponible era fija y si lo efectuaban más rápidamente se acabaría, reduciéndose el empleo.
- 2- La inexistencia de incentivos monetarios relacionados con la productividad hacían que el laborioso ganara lo mismo que el perezoso.
- 3- Las prácticas de trabajo, en muchas industrias, se transmitían de generación en generación (como en el artesanado) y no habían sido sometidas a un análisis científico, para optimizar los procedimientos.

Taylor propuso un sistema ideal mediante el cual la gerencia y los trabajadores cooperarían para aumentar la productividad, y ambos se beneficiarían de los resultados, compartiendo los beneficios económicos. Su receta para aumentar la productividad estaba resumida en cuatro principios:

- 1- Diseño del cargo considerando todos los aspectos técnicos y allegando todos los conocimientos sobre la materia, según el caso.
- 2- Selección y entrenamiento del personal de acuerdo con las tareas fijadas en el cargo.
- 3- Directivas claras de parte de la gerencia, sobre lo que cada cual debía hacer, con estricto cumplimiento, removiendo a las personas que no obedecieran exactamente.
- 4- Sistema de recompensas económicas, en donde cada trabajador recibía una suma fija por una cantidad de unidades estandar, la cual era técnicamente fijada, y un incentivo por cada unidad, por encima de este límite.

A Taylor, siguieron muchos otros, Gilbreth (Estudios de tiempos y movimientos); Gantt (creador de los cuadros Gantt), etc.

Las ideas de Taylor tuvieron mucho éxito en algunos casos. Sin embargo, la revolución mental que debía tener lugar en la gerencia y obreros, que era según Taylor, el verdadero objetivo de la gerencia científica, no se materializó. 30 años después de la introducción de sus primeras ideas, él mismo reconoció que ninguna compañía en los Estados Unidos, estaba practicando los principios de la gerencia científica en su totalidad. Aún cuando muchas estaban haciéndolo aisladamente, principalmente en cuanto a los estudios de tiempo y movimiento.

Debilidades del modelo

Las razones del fracaso de la gerencia científica residen en lo erróneo o incompleto de las hipótesis en las que se basa:

1. Se asume que el trabajador está movido únicamente por motivaciones económicas, y que como consecuencia, si se le paga más trabajará más.
2. Se asume que para lograr esas mayores ganancias, el trabajador está dispuesto a seguir al pie de la letra las instrucciones de la gerencia.
3. Se asume que los cambios, si benefician tanto a la empresa como al trabajador, serán aceptados sin dificultad ni resistencias por las personas involucradas.

Estas hipótesis —en gran parte coincidentes con las del modelo de cambio estructural— no son necesariamente ciertas. El hombre es movido no sólo por motivos económicos ni actúa siempre de una manera racional (motivaciones individuales). Sus necesidades sociales y las presiones de sus grupos de referencia, también influyen y de manera muy fuerte, en su comportamiento. En muchos casos las presiones de sus iguales influyen tanto o más que las órdenes de arriba.

A esta estrategia de cambio de la organización, soportada en la introducción de nuevas tecnologías, se le puede hacer la misma crítica que al modelo basado en los cambios estructurales. Desconocen los aspectos psicológicos y sociológicos del cambio en los individuos, en los grupos y en las organizaciones. No consideran que el ingrediente básico, independientemente de que el cambio sea o no razonable, convenga o no a los intereses de las personas, es la aceptación y participación consciente de los involucrados. Se asume que si la nueva tecnología, el nuevo sistema o el nuevo procedimiento es bueno desde un punto de vista racional operará sin inconvenientes, desconociéndose las variables que generan el fenómeno de resistencia al cambio, que se presenta cuando la gente no se siente actora, ni con influencia en su destino.

C CAMBIO EN LAS PERSONAS

Este método presupone que si se cambian a las personas mediante despidos y/o contratación (selección de personal), o se hace algo para lograr que se comporten de una manera

diferente: capacitación técnica ocupacional, entrenamiento en liderazgo y supervisión, programas educativos, etc. la organización optimizará su funcionamiento.

Es indudable que esta presunción es cierta en algunos casos, pero no en otros. Para analizar su validez nos referiremos por separado a cada una de ellas.

a. Despidos de Personal

En distintas circunstancias ocurren despidos dentro de las organizaciones. Se piensa que removiendo a un jefe o a cierto número de empleados, será posible reorganizar un departamento, contratar mejor personal o remover una barrera indeseable. En algunas situaciones tal es el caso. Sin embargo, a excepción de ineptitud personal manifiesta, la gente no falla sola, y ello muchas veces no es considerado. Por el contrario, frente a los errores, lo común es buscar y encontrar chivos expiatorios a los cuales se castiga, e incluso elimina.

b. Selección de Personal

Este método de mejorar las organizaciones ha adquirido creciente relevancia en las últimas dos décadas en nuestro país. Teniendo en cuenta que un número de empleados salen de la organización por despidos, retiros voluntarios, muertes, y que se requieren nuevos talentos, los departamentos de personal de las empresas se han fortalecido y desarrollado sistemas de selección. El supuesto sobre el que se trabaja es que el personal que entre sea mejor que el que sale.

Sin desconocer la importancia de la selección de personal, y aún conociendo su éxito al predecir niveles futuros de desempeño, es necesario considerar que como herramienta de cambio y mejoramiento de la organización, la selección de personal puede resultar lenta, ya que depende de factores difíciles de predecir y acelerar como la rotación y aumento de personal. Además existen otras limitaciones que no deben desatenderse:

- 1- Los procedimientos y perfiles de selección son por lo general fijados por la gente activa, que puede tender a favorecer a sus "iguales" y de esa manera existe una alta probabilidad de que la organización tienda a perpetuarse a sí misma.
- 2- En los primeros años de vida laboral del nuevo empleado existe gran presión para que se "ajuste" a los valores del sistema, y de hecho la mortalidad de los que no lo hacen es muy

- grande. Los que permanecen son socializados en las normas de la organización y los objetivos de cambio se diluyen.
- 3- Los procedimientos y perfiles de selección por lo general, no son actualizados de acuerdo a las condiciones vigentes.
- 4- Muchas veces falta una interacción más amplia entre el departamento de personal y el departamento demandante de nuevos recursos humanos.

En otras ocasiones el énfasis de la selección se coloca en habilidades y destrezas técnicas y financieras, para constatar a posteriori que al postulante aceptado le faltaban habilidades como conductor de personas o disposición para adaptarse a la cultura de la organización.

c. Entrenamiento

El entrenamiento ha sido una de las modalidades predilectas de muchas empresas. Gran influencia desempeñó en este sentido el movimiento de Relaciones Humanas¹. Se parte de la hipótesis de que individuos con mayores conocimientos e información se comportarán de manera más efectiva dentro de la organización. Aunque resulta sorprendente ponerlo en duda, por lo razonable del argumento, diversas experiencias e investigaciones así lo señalan.

Si bien el entrenamiento diseñado para mejorar habilidades ocupacionales, a menudo demuestra efectos positivos, la mayoría de los estudios sugiere que la capacitación en liderazgo y relaciones interpersonales pueden producir cambios individuales, pero no un impacto y cambio en la organización.

Fleishman (un investigador norteamericano, 1955) encontró que como resultado de un programa de capacitación, un grupo de supervisores adquirió mayor consideración hacia los subalternos. Después de un tiempo, sin embargo, regresaron a su comportamiento anterior y aún mostraron tendencias a ser más desconsiderados que un grupo que no había recibido ninguna capacitación. Más información mostró que los supervisores considerados, tenían jefes que también lo eran. Resultó pues, que los efectos de la capacitación estaban íntimamente relacionados con el clima y ambiente de los departamentos de los cuales venían los supervisores. Ese clima tenía tanto efecto en el comportamiento de los supervisores como el

¹ El movimiento de Relaciones Humanas surge en la década del 30, a partir de los ya clásicos estudios de Hawthorne Works, como reacción a los aspectos impersonales de la Administración Científica. Ver E. Mayo, F. Roethlisberger y W. Dickson.

programa de capacitación mismo. La capacitación fue efectiva sólo en los departamentos que desde antes del programa apoyaban los valores que se deseaban inculcar.

Tales investigaciones sugieren que los programas de capacitación y entrenamiento para que tengan un efecto positivo, deben formar parte de una estrategia de desarrollo organizacional e ir acompañados con cambios de la cultura de la organización, que apoyen los objetivos que se desean obtener.

Sin embargo, en muchas empresas, los eventos de capacitación desarrollados no aparecen integrados a una política coherente de desarrollo del personal. Mas encima, en ellos no suele involucrarse ni comprometerse la Gerencia General, dejando totalmente el programa en manos de los departamentos de Recursos Humanos. Se debe tomar en consideración que RRHH es normalmente definido como el último rincón de la organización y un callejón sin salida para los más competitivos y ambiciosos.

LIMITACIONES DE LOS MÉTODOS TRADICIONALES DE CAMBIO

Además de las limitaciones anotadas anteriormente en cada caso, los métodos tradicionales de cambio adolecen en su aplicación de otras limitaciones; a saber:

1. En la realidad de la vida de las organizaciones, estos métodos son aplicados descoordinadamente, muchas veces en forma incoherente desde una perspectiva sistémica¹. En efecto, dependiendo desde donde se mira el problema, se recomienda una solución distinta. El jefe de personal recomienda mejor trato a la gente y más programas de capacitación. El Ingeniero Industrial, mejor definición de funciones y estructuras (así sea solo en el papel). La gerencia, cambios en las líneas formales de autoridad (las famosas reorganizaciones). La gente de contabilidad, la adquisición de un nuevo computador; y la línea de producción, nueva tecnología.

¹ Sistema: Entendemos a las organizaciones-empresas como Sistemas Abiertos y Complejos (discrepando de Maturana). Conjunto de partes coordinadas para alcanzar determinados objetivos, implica conjuntos de individuos con roles interconectados, objetivos, valores, canales de comunicación, niveles de autoridad, etc. Tiene intercambios periódicos e importantes de materia y energía con el medio ambiente, es capaz de mantener estable o disminuir por cierto tiempo la entropía (tendencia a la desgregación), y alcanzar el equilibrio interno

2. Se desconoce que la organización es un sistema, lo cual significa que no se puede cambiar una parte aisladamente, sin que repercuta en las otras y en el todo. Es imposible introducir una nueva tecnología sin que la parte humana se vea afectada.
3. Es muy común el que se tomen acciones sin diagnósticos cuidadosos, que permitan conocer las verdaderas causas de los problemas.

El resultado es que la más de las veces se está tratando de curar los síntomas, "apagando incendios" más que atacando los males de raíz. Fenómeno que es común en otras áreas técnicas. Dos razones se pueden citar para explicar esta situación.

En primer lugar, hasta hace poco no existían teorías ni modelos adecuados sobre el cómo y el por qué funcionaba una organización humana; sobre la motivación de sus integrantes y cómo producir cambios.

El modelo organizacional más comúnmente aceptado era el mecanicista que comparaba la organización con una maquina en donde cada engranaje debía cumplir una función y nada más. Este modelo, poco funcional para explicar todo lo que pasa entre las personas que trabajan juntas, llevó a diseñar programas de cambio que equiparaban al gerente con un sofisticado mecánico, quien usando su conocimiento técnico superior, debía encontrar quien o quienes no estaban funcionando de acuerdo con el plan maestro, para reemplazarlos o corregir su desviación, de la misma manera como se cambia o corrige la pieza defectuosa de un motor.

En segundo lugar, parece existir un divorcio entre la gente con formación, pero sin poder, en la toma de decisiones (el técnico o el hombre de staff), y los individuos con poder, pero sin información adecuada, presionados por crisis y problemas de momento (gerentes y ejecutivos en general), lo cual da lugar a la siguiente situación:

- Investigación sin acción.
- Acción sin diagnóstico previo.

4. Los métodos tradicionales de cambio organizacional asumen que el cambio es un asunto interno del individuo, o bien, como se dijo en la parte anterior, que la organización es un mecanismo.

Pero, no tienen en cuenta que la organización es, en realidad, un sistema abierto y complejo que a medida que crece y se desarrolla crea determinadas creencias, patrones de comportamiento, sentido y lenguaje; los cuales conforman la "cultura organizacional", el en que opera el comportamiento de sus integrantes.

El considerar que la organización, además de las variables tradicionales de gente, estructura, tecnología y misión, posee una determinada cultura, es de vital importancia, ya que otorga una nueva dimensión de cambio, desconocida y desperdiciada hasta hace 25 años en nuestro país, y que aún es mal dimensionada por la formación "dura" de nuestros ingenieros.

Producto de la que experiencia demuestra que el cambio difícilmente será efectivo si solo se cambia a la gente, la estructura o a la tecnología, dejándose inalterada la cultura organizacional, observamos desde hace 30 años el nacimiento de un enfoque de cambio más integral, que parte por tratar de comprender al individuo en la organización¹.

EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL: UN NUEVO ENFOQUE DE CAMBIO

Frente a las carencias y a la falta de visión sistémica de las metodologías tradicionales de cambio organizacional, en los últimos treinta años se ha ido generando, especialmente en los Estados Unidos, el Desarrollo Organizacional, que nace muy empíricamente, como una aplicación de las ciencias y técnicas del comportamiento (Psicología, Administración, Ingeniería Industrial, Sociología, Antropología, Psiquiatría, etc.) para mejorar la efectividad de las empresas, procurando su desarrollo coherente y armónico en una visión de largo plazo.

En su génesis han confluído académicos y ejecutivos de las organizaciones. Nombres como Lewin, Mc Gregor, Beckhard, Lawrence, Lorch, Blake, Mouton, Schein, Likert, Argyris, entre otros, se encuentran vinculados al desarrollo del DO.

La necesidad de abordar la problemática organizacional desde distintas perspectivas, priorizadas según la situación y contingencia de cada empresa en particular. Desde la estructura de la organización (enfocada al logro de las tareas) y desde su accionar (enfocado

¹ Ver los precursoros estudios de Chris Argyris acerca del impacto de la organización sobre el individuo; y los trabajos de Rensis Likert relativos al clima y eficiencia organizacional.

a la consecución de un funcionamiento armónico y coherente), es el fundamento del Desarrollo Organizacional, cuyas características relevantes son:

1. Es una estrategia de cambio dirigida a modificar el sistema (cultura, estructura, modelo de gestión) y sus componentes (equipos de trabajo, relaciones entre grupos, motivaciones, compromiso, etc.), para mejorar la eficiencia y efectividad de la organización.
2. Es un enfoque orgánico de cambio, cuyo objetivo es crear un clima en donde desarrollo de la organización y crecimiento laboral de los colaboradores sean una parte natural del proceso productivo.
3. Es una estrategia que comienza por el análisis de la globalidad, para focalizar las áreas de intervención.
4. Uno de sus objetivos relevantes es ayudar a las organizaciones, grupos y personas a tomar conciencia sobre su situación actual, analizar las alternativas de cambio que poseen y decidir sus acciones futuras.
5. Es una tecnología social en constante desarrollo, es decir, una serie de herramientas que hoy hacen posible que las organizaciones, grupos de trabajo o sectores gerenciales, realicen actividades de investigación, formulen diagnósticos de sus fallas y desarrollen planes de mejoramiento realistas y concretos.
6. Es un conocimiento experto que permite dar soluciones.

Los sistemas tradicionales de mejoramiento organizacional señalaban, al individuo como el objetivo inmediato de iniciación de la estrategia de cambio. También tradicionalmente se asume que, una vez que el individuo recibe un determinado entrenamiento, en la forma de nuevos conocimientos, la labor principal del agente de cambio ha terminado, ya que tales conocimientos influyen automáticamente en sus creencias, y estas se expresarán en su comportamiento individual. Este, de manera natural, en el comportamiento de su grupo de trabajo; y, finalmente, todo conducirá por "osmosis" a una organización más efectiva.

A primera vista, todo parece lógico. Sin embargo, este proceso, a más de ser demasiado lento y costoso, está basado sobre premisas no necesariamente ciertas.

El problema de falta de eficiencia y eficacia organizacional, más que producto de pocos conocimientos a nivel individual, puede definirse como un asunto de funcionamiento organizacional en relación al modelo de gestión definido y de falta de sinergia por debilidad del trabajo en equipo.

Mayores conocimientos a nivel individual, sin un marco y acciones específicas que permitan de manera realista su utilización dentro de la empresa, pueden aumentar frustraciones y empeorar actitudes a nivel individual. Es difícil que éstas puedan imponerse a las normas sociales por años desarrolladas por los grupos de trabajo. Es por ello que, como también anotamos anteriormente, difícilmente los programas tradicionales de capacitación y entrenamiento —por sí solos— llegan a optimizar de manera significativa la eficiencia de la organización.

En nuestra manera de enfrentar la organización, el punto de entrada no necesariamente debe ser a nivel de conocimientos y actitudes individuales. Es posible dirigirse directamente al sistema como sistema, a la globalidad, para luego descender al nivel de comportamiento de los grupos de trabajo, o a nivel de las relaciones que existen entre los grupos, etc.

INTEGRANDO LA COMUNICACION AL DESARROLLO ORGANIZACIONAL. IMAGEN CORPORATIVA UN CONCEPTO INCLUSIVO

El concepto de IMAGEN CORPORATIVA está cobrando creciente relevancia en el mundo de los negocios y se presenta como un tema clave en el proceso modernizador -o postmodernizador- de las empresas. Esto se debe en buena parte a su doble trascendencia. Por una parte se relaciona con la percepción y opinión que una empresa o institución genera en el entorno y, por otra, es el juicio que una organización merece de las personas que la integran.

Imagen desde la óptica de la Psicología y la Comunicación es la representación mental que la persona(s) se hace(n) del objeto que está(n) percibiendo. Es decir, es un producto resultado del proceso de percepción que puede ser dirigido y modificado en el tiempo.

Entenderemos entonces el concepto IMAGEN CORPORATIVA como el conjunto de atributos —la representación— que las personas, los grupos y la comunidad le atribuyen a una empresa o institución como un todo. Lo positivas o negativas de las características atribuidas determinan entonces lo positiva o negativa que sea su IMAGEN CORPORATIVA.

IMPORTANCIA DEL CONCEPTO

Del estudio del comportamiento humano se ha llegado a la conclusión que las personas no se comportan de acuerdo a cómo "es la realidad", sino que según la percepción que tienen de dicha realidad. En sentido estricto para las personas "la realidad" es la representación que tienen de esta. De hecho incluso las ciencias no trabajan con la realidad, sino con modelos representacionales que excluyen las variables no relevantes para obtener una unidad de la pluralidad.

Esto mismo sucede con la empresa que es un sistema complejo y abierto que opera e interactúa en un entorno natural y social. El entorno social es un ambiente compuesto por un conjunto de instituciones, autoridades, organismos reguladores, líderes de opinión, medios de comunicación, computadores, proveedores, clientes, y público en general. Y este entorno no se comporta de acuerdo a como la empresa es, ni a como cree o desea ser, sino de acuerdo a la imagen que la gente posee de ella.

Como lo señalan los estudios comunicacionales, "la imposibilidad de no comunicar" es un axioma. Todo tiene valor de mensaje: lo que se haga o no se haga, lo que se diga o se deje de decir, lo deliberado y lo casual. Y como es a través de la información que se construyen las imágenes es imposible no tener IMAGEN CORPORATIVA. Entonces es mejor preocuparse de ella, cultivarla, administrarla y proyectarla a favor de la empresa. Es decir, diseñar la Identidad Corporativa que se quiere crear en la comunidad.

La IMAGEN CORPORATIVA determina, por una parte, la relación con los clientes, con las autoridades, con los proveedores. Y por la otra, la capacidad para incorporar y mantener personal de buen nivel con un alto grado de motivación, compromiso con los objetivos de la organización y creatividad.

La IMAGEN CORPORATIVA juega un rol tan crítico en los resultados, que las organizaciones que tienen clara conciencia de esto la consideran como un componente clave de su estrategia de negocios y se preocupan de saber permanentemente cuál es la noción que el mercado y su gente tiene de ellas. Los expertos en opinión pública y comunicaciones Internas conocen bien la materia y han desarrollado metodologías para medir y evaluar la IMAGEN CORPORATIVA y el CLIMA LABORAL.

DOS RESPUESTAS EN LA CREACION DE IMAGENES

Frente al desafío de forjar imágenes hay dos grandes respuestas. La primera, y más comúnmente utilizada en nuestro país, sobredimensiona la capacidad persuasiva de los medios de comunicación. Lo que importa es la reiteración, la persistencia, el bombardeo sistemático del cuento que se quiere grabar en la conciencia de las personas. Pero esta respuesta que es cara, no tiene asegurada la efectividad, pues deja una gran variable, a las personas que conforman la organización afuera.

Para la segunda respuesta, en la cual se inscribe esta memoria, la imagen es un desafío que se construye cotidianamente desde el sentido de la organización (visión, misión) en todos los planos de la comunicación. La empresa no sólo comunica y desarrolla su IDENTIDAD a través de intentos formales y explícitos, como por ejemplo sus programas de relaciones públicas y de publicidad institucional. Por la influencia que ejercen en la opinión del entorno son muy relevantes y en mayor grado otros elementos: el contacto cara a cara entre el usuario y el

funcionario (la comunicación interpersonal es mucho más gratificante que la recepción de un mensaje unidireccional y masivo, que no me interpela como individuo); la calidad de la atención, su historia, sus instalaciones, la excelencia de su clima laboral, la calidad de sus profesionales y de sus productos, los estados financieros, la propiedad, etc.

El entorno social utiliza todos estos mensajes para asociarles ese conjunto de atributos denominado IMAGEN CORPORATIVA. Como consecuencia, esa imagen será más nítida, más perfilada, más positiva en la medida que los mensajes sean más coherentes entre sí. Por ello la fuerza de una Política de Comunicaciones está en la coherencia de los mensajes, desde el más pequeño: la sonrisa de un funcionario hasta el más grande, la preocupación del Gerente General por la búsqueda de la perfección (excelencia, mejoramiento continuo, calidad total, ETC.).

Por esto, afirmamos que la IMAGEN CORPORATIVA es inevitable y que se juega primero al interior de la empresa, en la mente y el corazón de sus empleados que son su principal canal de expresión. Los contactos diarios con la gente, la respuesta oportuna a sus requerimientos, son los grandes "momentos de la verdad": más convincentes o destructivos que cualquier eslogan publicitario.

LA IMAGEN CORPORATIVA A TRAVES DEL PERSONAL

Hace más de 30 años que los primeros autores del Desarrollo Organizacional señalaron que no existía un producto absolutamente tangible. Porque el servicio (la atención al cliente) le da un grado de intangibilidad a los bienes que aumenta en importancia a medida que los productos son más indiferenciados o forman por definición parte de la calidad de vida adquirida como es el caso del agua potable y el alcantarillado.

Pero si todos entienden el beneficio del servicio ¿Por qué la gran mayoría de las empresas lo dan de regular calidad? ¿Por qué salvo excepciones el personal no es servicial y preocupado de la satisfacción total de los clientes?

¿Cómo hacer que los empleados proyecten la Identidad Corporativa que la empresa quiere?, es entonces la gran interrogante.

Hoy a la empresa no se la puede definir, exclusivamente, como una organización con fines de lucro o de servicio esencial en lo que importa es que el producto llegue a toda la comunidad. La empresa —como planteábamos en la Introducción de esta memoria— debe ser un proyecto compartido (unidad entre la búsqueda de la eficiencia y la búsqueda de la eficacia), por todos sus integrantes y sus familias: desde el gerente general hasta el último auxiliar.

Este proyecto debe articularse en torno a un sentido: La **Visión** (del mundo, del futuro, de las personas, de la competencia) y la **Misión** (desafío estratégico de la organización). Es desde el sentido que se construye el proyecto compartido (Identidad Corporativa). Y sin proyecto compartido, sin objetivos coincidentes entre la organización como estructura y tecnología, y sus miembros como seres humanos "adultos", la empresa y las personas no podrán proyectarse y desarrollarse en forma sólida, armónica y coherente.

Para construir este proyecto es necesario partir de las siguientes hipótesis nominales:

- La eficiencia y eficacia de la Comunicación está dada por la coherencia del mensaje, en relación al sentido y al lenguaje.
- Un modelo de comunicación efectivo genera un proceso interactivo funcional a la misión, del total de los miembros de la Organización.
- La Comunicación tiene sentido si y solo si genera compromisos en pos de resultados predefinidos.
- Los medios comunicacionales son rentables si y solo si aportan a la construcción del sentido y a la explicitación del lenguaje.

PROPUESTA PARA UNA MIRADA INTEGRAL A LAS EMPRESAS

En un mundo que cada día se modifica a mayor velocidad por la innovación tecnológica y las expectativas de las personas, las organizaciones empresariales se ven enfrentadas a la necesidad de adaptarse o perecer.

En este marco contingencial el desarrollo integral de las organizaciones a través de estrategias de cambio planificado, constituye una prioridad ineludible de cualquier gestión seria y coherente.

Las deficiencias y quiebres organizacionales en la Empresa se pueden resolver. Esta es la certeza que nos da nuestra experiencia de asesorías en Comunicaciones y Desarrollo Organizacional a Compañías Nacionales y Multinacionales.

Los objetivos de nuestro trabajo, a través del perfeccionamiento de los subsistemas componentes de las organizaciones y sus interrelaciones son: el **aumento de la productividad** y el **incremento de los niveles de satisfacción y desarrollo personal y profesional** de todos los colaboradores que conforman las Empresas Clientes.

Nuestra asesoría permite que las situaciones de conflicto, quiebres, distorsiones e Ineficiencias organizacionales se analicen a partir de las nuevas técnicas integradas del Marketing, la Comunicación, la Administración Estratégica de Recursos Humanos y del Desarrollo Organizacional; logrando una Imagen Corporativa interna y externa única y funcional a la misión de la Empresa Cliente.

AREAS DE ANALISIS

1. COMUNICACION Y CULTURA ORGANIZACIONAL

a) *Análisis Sistema de Contenidos.*

- Sentido y marco referencial (visión, misión, cultura, objetivos)
- Determinación y análisis del 20% de los contenidos que conforman el 80% de los mensajes y peticiones de acción.

- Información óptima y posibilidades de acción-resolución de los miembros de cada segmento organizacional.

b) Sistema de Flujos Comunicacionales.

- Mapa de Flujos (vertical ascendente y descendente, horizontal, transversal)
- Análisis del Mapa de Flujos y determinación del 20% crítico.

c) Sistema de Emisores - Receptores.

- Segmentación de Emisores y Públicos
- Determinación de la capacidad comunicativa de la supervisión

d) Sistema Tecnológico.

e) Productos y Actos Comunicacionales.

2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.

a) Análisis Estructural.

- Niveles de Diferenciación e Integración.
- Entorno relevante.
- Paridad de la Estructura / Potencial de los Trabajadores.

b) Diseño Organizacional.

- Análisis y Descripción de Cargos.
- Evaluación de Cargos. Estructura de Remuneraciones.
- Evaluación de los Desempeños.

c) Explicitación de la Productividad.

- Aporte y Costo Marginal.
- Indicadores e Índices de Gestión.
- Rentabilidad de la Inversión en Calidad de Vida.

3. EQUIPOS DE TRABAJO, LIDERAZGO Y COMUNICACION.

a) Desarrollo de Equipos. (enfoque gerencial).

- Barreras para un trabajo eficiente y eficaz en Equipo.
- Personalidad y Estilos.
- Relaciones Interpersonales.
- Manejo de Conflictos.
- Habilidades Comunicacionales.
- Explicitación de Políticas.

b) Supervisión y Comunicación.

- Liderazgo y Supervisión.
- Motivación y Supervisión.
- Desarrollo de la habilidad de Supervisión.

4. IMAGEN CORPORATIVA DEL PERSONAL

a) Clima Laboral.

- Medición de la percepción del personal sobre: políticas, procedimientos, funcionamiento organizacional, metas, estructura informal, proceso, remuneraciones, sentido valórico, roles.

b) Medio Ambiente.

- Percepción del impacto ambiental de la operación.
- Percepción sobre personal contratista y proveedores.
- Percepción sobre la comunidad externa.

c) Productos y Servicio.

- Calidad de los productos creados.
- Grado de satisfacción que generan.
- Servicio y atención al cliente.

d) Relaciones Públicas y Publicidad.

- Aportes a la Comunidad.
- Compromiso con mensajes de campañas de publicidad.

5. **IMAGEN CORPORATIVA DE LA EMPRESA EN LA COMUNIDAD**

a) **Percepción de Proveedores, Contratistas, Clientes y Comunidad.**

- Posicionamiento
- Clima social
- Impacto ambiental
- Calidad de los productos creados.
- Grado de satisfacción que generan.
- Servicio y atención al cliente.

6. **PROCESOS DE AJUSTES.**

a) **Relaciones Laborales.**

- Diseño de Políticas.
- Negociaciones.

b) **Capacitación.**

- Detección de necesidades.
- Elaboración de Programas.
- Selección de proveedores.
- Evaluación.

c) **Selección de Personal.**

- Determinación de Requerimientos por Cargo / Empresa.
- Reclutamiento.
- Evaluación Persona / Cargo / Empresa.
- Informe y recomendaciones.

d) **Arquitectura Organizacional.**

- Análisis de los ambientes.
- Sugerencias e Implementación.

ANALISIS DE CASO

EXPERIENCIA DE DIAGNOSTICO DE UNA EMPRESA PUBLICA

PROPUESTA DE TRABAJO

EN LA BUSQUEDA DE LA RECONVERSION DEL SENTIDO DESDE UNA VISION INTEGRAL DE LA ORGANIZACION Y DEL MERCADO, EN LA QUE LA GESTION COMUNICACIONAL JUEGA UN ROL ARTICULADOR

I.- FUNDAMENTACION

En la moderna empresa, la eficiencia y productividad son valores de la mayor importancia, que desde diferentes áreas de la gestión se intenta permanentemente optimizar.

Múltiples estudios y sobre todo el creciente interés que las grandes corporaciones vienen poniendo en definir y mejorar sus políticas comunicacionales —tanto internas como externas— demuestran que el tema adquiere enorme importancia al momento de operar cambios o elevar estándares de eficiencia y de productividad.

Del mismo modo, la imagen corporativa de una empresa, no sólo incide en el posicionamiento que logra en el mercado sino en el propio concepto que sus empleados desarrollan respecto de ésta y que tendrá directa influencia en su actitud hacia los cambios y nuevas exigencias y necesidades.

Debe haber, por tanto, una perfecta coherencia entre ambos planos de la política comunicacional: Hacia el mercado y hacia el propio personal de la empresa.

Desde este punto de vista, y ya antes de realizar un diagnóstico más sistemático de la empresa, se pueden apuntar algunas observaciones que justifican desarrollar el proyecto que proponemos:

1.- La Comunicación como elemento constituyente de la Organización

La empresa entendida como sistema, es en última instancia una "red de conversaciones elementales" (intercambios) en la que los miembros de ésta contribuyen a su construcción cotidianamente. La relación y el dominio en que se establece esta construcción es la comunicación: la comunicación interpersonal, la comunicación entre grupos y equipos, la comunicación medial, la comunicación entre la organización y el exterior.

Desde este enfoque, la administración se concibe como la articulación de los diferentes subsistemas. De allí que sea difícil diferenciar entre administración y comunicación en el desarrollo de la organización.

Las dificultades y problemas de comunicación detectados son, indudablemente, problemas de la organización. Operar cambios en la comunicación interna o externa de una empresa implica realizar cambios en el modelo organizacional.

De acuerdo a lo expuesto, se establece la necesidad de analizar en forma rigurosa, por medio de una evaluación en profundidad, la gestión comunicacional de la empresa, elaborando los procedimientos y contenidos que apuntan a fortalecer la consecución de los objetivos de la empresa y los compromisos de sus miembros con ella.

Esto no es algo que pueda improvisarse. Por el contrario, debe ser el resultado de una estrategia de comunicaciones coherente, evaluada y corregida periódicamente.

2.- Debilidades de Imagen Corporativa

Vuestra Empresa es una de las mayores en su rubro. No obstante, como lo ha demostrado un estudio reciente, adolece de serias debilidades en su imagen corporativa. Su visibilidad es escasa y su perfil semántico es muy bajo en relación a empresas de la misma naturaleza. En el estudio realizado, nada menos que un tercio de los encuestados afirmó no conocer la empresa y quienes sí la conocen, la valoran escasamente. Dentro de las razones más recurridas para fundamentar la escasa valoración, se menciona la no existencia de cambios.

En el mismo estudio referido se indica con precisión los problemas que la empresa debiera atender a la brevedad, a la luz de los resultados del mismo son:

- No existe una política de posicionamiento de la Identidad Corporativa.
- La propia razón, conduce a equívocos respecto a las reales funciones de la empresa.
- La contradicción entre la importancia del rol social de la empresa y el gran desconocimiento que existe respecto de ella.

Todo lo anterior grafica con objetividad lo que ya apuntamos más arriba en relación a la imagen externa de la empresa. Cabría incluso desarrollar, complementariamente, un estudio de la imagen que los propios funcionarios tienen de la empresa.

3.- Relación entre Imagen Corporativa y Gestión Comercial

Tomando como base de análisis el informe de la Gestión comercial del mes de marzo de 1991, se constata que la deuda de usuarios es relativamente baja. No obstante, más allá de cualquier consideración respecto de su cobranza y sin poseer información adicional respecto del carácter de esta deuda, es indudable que hay una relación directa entre la imagen que el usuario tenga de la empresa y la importancia que se le asigna a la cancelación de las deudas.

Como es sabido, la política de otras compañías de naturaleza similar es la de suspender el servicio impago con la mayor rapidez. La empresa en cambio, aplica una política más concesiva en relación a ello.

Esta política que podría ser percibida como un factor de mayor valoración por parte del público, redundando no obstante en un desincentivo al pago de la deuda por la débil imagen corporativa de la empresa, que la pone en una escala de menor importancia que las compañías mencionadas al momento de jerarquizar dentro de la economía doméstica.

Introducimos aquí entonces un factor de la mayor importancia respecto del objetivo de eficiencia y productividad: la gestión comercial de la empresa depende también en un porcentaje significativo de la imagen que los usuarios conserven de la empresa.

4.- Educación al consumidor

Considerando que la empresa se apresta a desarrollar un proyecto de educación al consumidor, se hace imprescindible articular esta política con las variables Identidad Corporativa deseada, Desarrollo Organizacional para la modernización de la gestión, y Política de Comunicaciones para la reconversión del sentido.

De hecho, los diferentes aspectos mencionados actúan como factor de reforzamiento recíproco a los que es necesario dar coherencia y dirección única.

II.- OBJETIVOS DE LA ASESORIA AL DEPARTAMENTO COMERCIAL

De acuerdo a lo expuesto, hemos diseñado un plan de Diagnóstico que a través de una mirada global a la organización, nos permita focalizar el desarrollo de la ulterior Intervención, para dar cumplimiento a los siguientes objetivos generales:

- 1.- Revisar el Modelo Organizacional del Departamento Comercial para:
Proponer un rediseño de la organización, que considere instancias de toma de decisión, trabajo en equipo, redefinición de cargos, organigrama, procedimientos y objetivos.
- 2.- Determinar las Fuerzas, Oportunidades y Oposiciones para potenciar la Cultura Corporativa, en el marco de la reconversión del sentido hacia la orientación al usuario.
- 3.- Establecer las ventajas de optimizar la Imagen Corporativa y los conceptos para sustentar este proceso.
- 4.- Analizar la gestión comunicacional y definir una Política Comunicacional del Departamento.

III ACTIVIDADES DE INTERVENCION EN EL DEPARTAMENTO COMERCIAL

Primera Fase (30 días)

1. Análisis de los flujos comunicacionales, sistema de emisores-receptores, sistema de contenidos, sistema tecnológico y Actos comunicacionales.
2. Entrevistas a las personas implicadas en la dirección del Departamento, respecto de la gestión. Además considera entrevistas a clientes internos (otros jefes de la empresa) que aparezcan como relevantes para la gestión del Departamento en la información obtenida
Las entrevistas serán individuales y grupales semi-estructuradas, y estarán destinadas a establecer valores, nivel de comprensión de objetivos de la empresa, percepción de la

dinámica organizacional, percepción de los soportes comunicacionales. Se aplicarán además cuestionarios escritos.

3. Observación no participante y entrevistas a uno o dos subdepartamentos, a una o dos oficinas comerciales urbanas de estrato popular, a una o dos urbanas de sectores medios y altos a una de sector semi-rural. En ellas se establecerán contenidos y formas de comunicación internas en subdepartamentos, externas a subdepartamentos, externas - departamento, externas empresa.

Se diseñarán pautas de observación y entrevistas Individuales y grupales semi-estructuradas.

4. Análisis sistemático y periódico de la Información recopilada con el Jefe de Departamento.

5. Entrega de un Informe de Avance.

Segunda Fase (30 días)

1. Aplicación de cuestionario de medición de Imagen Corporativa, Modelo de Gestión y Claridad de Contenidos a todo el personal del Departamento.

2. Aplicación de Test de Liderazgo a toda la supervisión.

3. Aplicación de cuestionario de conocimiento de metas, objetivos y visiones de futuro, a la supervisión.

4. Análisis sistemático y periódico de la Información recopilada con el Jefe de Departamento.

5. Entrega de Diagnóstico y Propuestas de Desarrollo.

Tercera Fase

Taller de Evaluación del Diagnóstico y Planificación Estratégica a la luz del diagnóstico y de las Propuestas de Desarrollo.

IV.- COMENTARIO FINAL

El resultado de este Estudio Piloto se traducirá en un informe global, donde las conclusiones sistematizadas y sintetizadas permitan producir un seguimiento y evaluación en el mediano plazo de cada una de las medidas tomadas y determinar los modos de reforzamiento y profundización.

Como es natural, un estudio de esta magnitud puede extenderse y profundizarse considerablemente. De allí que —dadas las exigencias de tiempo— hemos debido graduar su desarrollo a un lapso de tiempo relativamente flexible, no superior a 60 días contados desde el inicio del hasta la presentación del informe final (no considera las acciones que sean requeridas para su comprensión)

En el Taller de Planificación Estratégica debieran acordarse a la luz del diagnóstico las bases de continuidad de esta asesoría y la focalización de acuerdo a las prioridades detectadas.

INFORME AVANCE PRIMERA FASE

Tal como se manifestara en la propuesta de intervención aprobada por la empresa, nuestra asesoría en su primera fase, debía realizar una serie de actividades para dar cumplimiento a los objetivos propuestos.

Al culminar la primera fase del diagnóstico organizacional, consideramos cumplido en gran medida el primer objetivo formulado inicialmente:

1.- **"Revisar el Modelo Organizacional del Departamento Comercial"** en su aspecto general, poniendo énfasis en la de dirección de éste. Proponer los criterios iniciales para un rediseño de la organización (instancias de toma de decisión, definición de objetivos, políticas y procedimientos) además de los fundamentos para la optimización de la gestión comunicacional.

En cuanto al segundo objetivo, **"Determinar las Fuerzas, Oportunidades y Oposiciones para potenciar la Cultura Corporativa"**, se avanza los procedimientos para su consecución en la fase siguiente de nuestra intervención.

Los objetivos 3 y 4: **Establecer las ventajas de optimizar la Imagen Corporativa y los conceptos para sustentar este proceso. Y Analizar la gestión comunicacional y definir una Política Comunicacional del Departamento**, han sido analizados en una primera mirada y las conclusiones preliminares serán confrontadas con los resultados que entregarán los instrumentos de medición.

ELEMENTOS DE DIAGNOSTICO

Advirtiendo que el diagnóstico debe ser profundizado en la fase siguiente de nuestra intervención, nos hemos concentrado en la observación de la jefatura del Departamento y sus procedimientos de comunicación.

Nuestras hipótesis de trabajo fueron:

- 1.- La empresa es una empresa pública que vive un proceso de modernización y cambios. Dentro ella, Comercial encabeza este proceso.
- 2.- Existen problemas de comunicación internos y externos en el Departamento Comercial que obstaculizan o dificultan este proceso de modernización.
- 3.- La Imagen Corporativa de la empresa influye y es influida por las características de la organización y por el desarrollo del Depto. Comercial. Es por tanto una consecuencia del nivel de desarrollo de la organización, más que un problema de campañas y medios.

A partir de tales premisas, implementamos las acciones definidas en la propuesta. Los principales elementos de esta fase del diagnóstico son las que siguen:

Características de la modernización de la empresa

Es una empresa que desarrolla una modalidad particular de modernización. Como empresa del Estado primero, y como filial Corfo en la actualidad, se ve sometida a un doble conflicto: superar el peso de una organización tradicional de la administración pública, logrando eficiencia y calidad; con las limitaciones que establece la legislación vigente para la administración de empresas públicas. En este marco, el Departamento Comercial ha vivido un proceso de modernización más acelerado que el resto de la organización, debido a que se encontraba considerablemente más atrás en su desarrollo interno.

Tal modernización del Depto. Comercial ha tenido un sentido eminentemente actualizador, de nivelación a la empresa. Sin embargo, el ritmo impuesto al proceso general tensiona y obliga al Depto. a continuar su desarrollo, debiendo activar su relación con las restantes áreas de la empresa para facilitar su propio crecimiento. Esto permite que el Depto. Comercial encabece la modernización del conjunto de la empresa.

Como consecuencia de este proceso se generan campos de fricción por la diferencia en los ritmos del Depto. Comercial y el resto de la empresa. No obstante ello, el Depto. Comercial está en el camino correcto. Sus problemas, que no difieren de la generalidad de los que afectan a la empresa, están siendo enfrentados, por un equipo de funcionarios que conoce su trabajo. Esta

constatación es relevante por cuanto garantiza que el Depto. Comercial, está en condiciones de asumir la conducción de la modernización y que el logro de mayor sintonía con otras áreas de la empresa es una condición necesaria para tal modernización. Sin duda, esto no es de exclusiva responsabilidad del Depto., sino de la empresa en su conjunto.

Orientación al usuario.

La clave de la modernización del Depto. Comercial está en "La orientación al usuario".

Priorizar la atención al usuario por sobre el producto (sin desatender éste, por supuesto), permite acentuar el carácter de empresa de servicio público. Destinando energías y recursos a la relación con el cliente, es posible lograr una mayor eficiencia y calidad, mejorar la Imagen Corporativa de la empresa, a la vez que estimular el desarrollo organizacional del Departamento por la vía motivacional (legitimación y valoración del funcionario).

Este énfasis ha sido establecido por la propia Gerencia General. De allí se entiende que, en un marco global de empresa, la orientación al usuario debiera significar que la empresa puede apoyarse en la modernización del Depto. Comercial para lograr la propia.

En nuestra opinión esto está ocurriendo sólo en parte. Las diferencias de ritmos que ya hemos descrito, distorsionan y entran este proceso.

Necesidad de formular un modelo de desarrollo

Como se planteaba en la propuesta inicial de trabajo, afectar a una parte es afectar al todo. En tal sentido, en nuestro diagnóstico hemos debido relacionar los aspectos relativos al Depto. Comercial con el conjunto de la empresa.

En nuestro análisis nos hemos formado la convicción de que la modernización y proyección del Depto. Comercial, tanto como de la empresa en su conjunto; requieren de la formulación de un modelo de desarrollo. En este sentido, no se puede evitar que el proceso del Depto. Comercial y con él, de la empresa, adquiera un carácter paradigmático por cuanto se trata de establecer una alternativa de organización tanto a la tradicional empresa pública como a la privada.

Tal tarea excede en estricto los alcances de nuestra intervención, pero se tiene permanentemente a la vista por cuanto es preciso establecer y orientar una gestión comunicacional, dentro del Depto. Comercial y desde éste hacia la empresa y el exterior, coherentes con el desarrollo general de la empresa.

Cabe destacar aquí que la visión de la mayor parte de los entrevistados coincide en presentar una difusa noción de cómo debe desarrollarse el proceso y cuáles son las características que debiera tener la organización. La tónica es reconocer la necesidad de dejar atrás la tradicional empresa pública, pero no poder identificar con claridad cómo debiera constituirse la empresa sin dejar de lado su condición de servicio público y propiedad estatal.

Pese a lo expuesto, pensamos que es necesario asumir que la formulación de un modelo de desarrollo que oriente la modernización de la empresa y del Depto., deben surgir desde dentro de la empresa. La experiencia hecha por Comercial, demuestra que ello es posible y que pasa por la cualificación de sus recursos humanos y la introducción de agentes de cambio desde la jefatura hacia abajo.

Principales nudos

Los aspectos más relevantes que obstaculizan el proceso general en este marco son:

- Existencia de un modelo de gestión mecanicista centrado en las tareas a cumplir y no en las necesidades del mercado.
- Carencia de una política de RRHH enmarcada en un modelo de desarrollo estratégico.
- Debilidades en el trabajo en equipo, que no permiten generar una sinergia que le de un salto cualitativo a la gestión.
- Inexistencia de Política de Comunicaciones.

El Depto. Comercial requiere de una estrategia de modificación de la gestión y del comportamiento de su personal. Cambio en los estilos de interrelación (con los clientes externos e internos, con colegas y proveedores, etc), de liderazgo, en la concepción de los roles asignados, formas de organización, etc. Esto significa la cualificación del recurso humano entendido no sólo como funcionario individual sino como equipos de trabajo, en el marco de la reconversión de la cultura corporativa hacia la orientación al usuario..

En este sentido, constatamos una visión conformada y homogénea por parte de la dirección del Depto. respecto de las características del personal, que podríamos definir como injustificadamente pesimista.

Creemos que el comportamiento del personal puede ser cambiado significativamente en la medida en que se potencie, en el marco de la reconversión de la cultura organizacional, un modelo de "funcionario público" acorde con los requerimientos del mercado.

La creación de condiciones de actualización del Depto. (condiciones ambientales, tecnológicas y salariales) son insuficientes —en la medida que no ha habido un cambio en el modelo de gestión— para fijar estándares de acción que permitan aumentar la productividad a niveles similares a los de la empresa privada

Resulta, por tanto, una necesidad inmediata para agilizar y liberar la modernización del Depto. Comercial, un diagnóstico estructural acabado, partiendo por la elaboración de una evaluación y descripción de cargos a nivel de supervisión. Por otra parte, la no existencia de una política de incentivos basada en una adecuada evaluación de funciones, entraba el conjunto del proceso.

La motivación es en este sentido un factor clave que puede desarrollarse de diferentes formas, conducidos por la supervisión y la jefatura.

CONCLUSIONES DEL DIAGNOSTICO

El Departamento Comercial debe resolver su proceso de modernización en un sentido progresivo. Esto significa que debe proyectarse en tres ámbitos específicos:

a) **Reformular la inserción del Depto. al interior de la empresa y su política modernizadora,** otorgándole el máximo posible de fluidez y autonomía a su desarrollo dentro de los marcos de la empresa. En este sentido nos parece que la decisión más adecuada debiera ser su transformación en una *Gerencia Comercial* que concentre y oriente las energías de la empresa en el cambio de su orientación por el producto a la orientación al usuario.

Como hemos señalado más arriba, el proceso de modernización del Depto. ha ido adquiriendo un ritmo acelerado que traspasa ya el umbral de la simple actualización.

Su desarrollo —y el de la empresa— se proyecta hacia un modelo de empresa pública eficiente e innovadora cuya prioridad está puesta en el usuario y en su mejor servicio.

Esta perspectiva no es —desde luego— inevitable pero tampoco inalcanzable. Reiteramos nuestra convicción de que es necesario formular un modelo propio, en el que la empresa se convierta en su propio punto de referencia y pueda además serlo para otras empresas públicas que viven similares procesos y exigencias. Por supuesto sin dejar de observar interesantes experiencias en la materia que se han dado en los países desarrollados, como por ejemplo Canadá.

b) **Dotar al Departamento de una política de Desarrollo Organizacional y de Recursos Humanos** que considere: redefinición del modelo de cargos (enriquecimiento y polifuncionalidad) y de la estructura organizacional. Levantamiento, evaluación y rediseño de cargos. Puesta en marcha del sistema de carrera, con evaluación de desempeño y remuneraciones de acuerdo a cargo y evaluación. Fortalecimiento de la labor de supervisión, especialmente en el área de motivación e incentivo al personal. Potenciar sinergia organizacional a través del desarrollo del trabajo en equipo. Para ello sugerimos elaborar una política que pueda ser implementada por RRH o en conjunto con ellos.

c) **Elaborar una estrategia de Comunicaciones** que, coherente con los aspectos anteriores, fortalezca a la organización en su proceso de modernización y reconversión cultural.

Esta estrategia requiere para ser aplicada de una política común con RRPP y el desarrollo de unidad de Educación al Consumidor que permita la aplicación de esta estrategia al interior del Depto. y hacia el usuario.

Razones para optimizar Gestión Comunicacional

- Una mejor comunicación incidirá en una mayor claridad de lo que se espera de cada miembro de la organización y de cada equipo. Aumentará el compromiso por alcanzar los objetivos y la creatividad productiva. Y por sobre todo fortalecerá la línea de supervisión
- Una mejor comunicación mejora el ánimo de los funcionarios y por ende su relación con los clientes.
- Una mejor comunicación hace sentirse valorado al cliente.

- Una mejor comunicación implica mensajes coherentes que refuerzan el carácter de servicio público. Se puede romper así el prejuicio de que lo público es más ineficiente de lo privado.
- Una mejor comunicación debe romper las barreras sectoriales al proceso modernizador que tiene al Depto. Comercial como puntal.

La política de comunicaciones Interna del Departamento debe construirse sobre:

- Comunicación directa del Jefe de Departamento con el Staff, supervisión y personal.
- Fortalecimiento de la línea de supervisión.
- Creación de canales de expresión del personal a través de la línea de supervisión y en forma directa.
- No considerar a los medios como "la" solución a los problemas de comunicación.

Unidad de "Comunicaciones y Educación al Consumidor"

Debe ser una unidad Asesora y Auditora del equipo Gerencial, de la línea de supervisión y del personal; y cumplir 4 grandes objetivos:

- Diseñar y dirigir la política de Imagen Corporativa apoyándose en RRPP.
- Diseñar la política de comunicaciones Internas y externa de la Gerencia.
 - Elaboración de los Mensajes
 - Edición de los medios
- Diseñar y desarrollar la capacitación del equipo Gerencial, supervisión y empleados en el área de la relación comunicacional y de imagen corporativa con los clientes, autoridades, y otras instancias de la Empresa.
- Auditar el cumplimiento de los objetivos comunicacionales.

d) Los fundamentos para **invertir en Imagen Corporativa** son:

- Una mejor imagen corporativa incidirá fuertemente en la motivación y sentido de pertenencia del personal. Más compromiso debe implicar mayor creatividad y productividad.
- Una mejor imagen corporativa facilita la relación con los clientes y la recaudación, al tener el público mayor conciencia de la importancia del agua potable, de la recolección de aguas servidas, y la complejidad del proceso de producción, distribución y tratamiento.
- Una mejor imagen corporativa fortalece la posición de la Empresa en el mercado y cierra puertas a los críticos de la ineficiencia de las empresas públicas y a los peligros de privatización.

- Una mejor imagen corporativa aumenta el poder de gestión del Departamento Comercial y su política modernizadora.

El repotenciamiento de la Imagen Corporativa de la empresa debe darse sobre las siguientes dimensiones:

- Considerar al personal como el principal agente de desarrollo de la Imagen Corporativa.
- Definir la imagen corporativa que se quiere tener, en base a FODA (fuerzas, oportunidades, debilidades y alternativas), y construir una estrategia de logro
- Determinar el 20% de los items críticos que marcan el 80% de los momentos de verdad con los clientes.
- Definir los estándares de satisfacción esperados por los clientes, y una estrategia para alcanzar estos parámetros.
- Definir una estrategia para apropiarse de los recursos financieros para desarrollar una campaña publicitaria masiva, una vez concluida la primera fase de reposicionamiento de la Imagen Corporativa (satisfacción de las necesidades de los clientes).

INFORME FINAL

La propuesta de Comunicaciones y Desarrollo Organizacional que se presenta a continuación se basa en las conclusiones alcanzadas a partir del diagnóstico eminentemente cualitativo de la primera fase (centrado en entrevistas semiestructuradas al equipo de dirección del entonces Departamento) y los resultados de la segunda fase (aplicación de cuestionarios y test de medición cuantitativa y visión cualitativa).

Podemos afirmar que las hipótesis del Informe de Avance han sido corroboradas en la segunda fase, por lo que no serán reiteradas en este documento. Antes de focalizar la siguiente dimensión de intervención nos referiremos brevemente a la información y variables de mayor relevancia para los requerimientos del proceso de consultoría que se abre a continuación.

El análisis en detalle de los resultados de los cuestionarios, test y análisis de medios se encuentra en el anexo N° 2. En el Anexo N° 1 se presenta la metodología utilizada.

SINTESIS DEL DIAGNOSTICO. INFORMACION RELEVANTE

1. Los funcionarios de la Gerencia perciben que las tareas de trabajo son medianamente claras y precisamente definidas (descripción de función), realizadas con autonomía o independencia, con una alta exigencia.
2. Los funcionarios de la Gerencia perciben que la calidad o deficiencia en los resultados de su trabajo no se relaciona con los beneficios y reconocimientos obtenidos, ni con el desarrollo profesional.
3. Los funcionarios desconocen los objetivos generales y operacionales de la Gerencia.
4. Los funcionarios no perciben reales posibilidades de desarrollo profesional y progreso en la carrera funcionaria.
5. Los funcionarios perciben que ellos y sus compañeros tienen las habilidades a lo menos mínimas para trabajar en equipo. No obstante, el trabajo en equipo que se desarrolla en la Gerencia los deja insatisfechos. Esta necesidad de trabajo en equipo es particularmente alta entre los Jefes de Sección y de Oficinas Comerciales.

6. En la Supervisión de la Gerencia se presenta un estilo de liderazgo que adhiere en un 30 % aproximadamente a una forma centrado en el líder y que no reconoce y da importancia a los deseos y necesidades de la persona integral. Este porcentaje no es definitivamente concluyente, pero cobra relevancia dado los otros elementos señalados. La llamada teoría X es totalmente coherente con el señalado tareísmo y con la falta de un trabajo en equipo. Sin perjuicio de lo anterior, el elevado índice que alcanza la noción de liderazgo "moderno o Y" señala que las potencialidades de cambio son altas y que pueden ser intervenidas con un adecuado rediseño de la gestión organizacional de la Gerencia.

CONCLUSIONES

Es decir encontramos en la Gerencia Comercial una estructura de funcionamiento en la que los sujetos tienen tareas claras y definidas, que deben cumplir —según ellos— con altas exigencias. Sus tareas, sin embargo, son individuales, sin un sentido articulador, y realizadas en el marco de un débil trabajo de equipo y con una supervisión no motivadora.

Son personas que se perciben a sí mismas realizando muchas tareas, solitariamente y sin saber para qué o con qué sentido se realizan.

La calidad en los logros no se vincula con su desempeño. "Haga lo que haga voy a recibir más o menos lo mismo". "No debo ser muy malo para que no se note y hacerlo bien no tiene ningún sentido concreto o instrumental". A modo de ejemplo, las personas que laboran en la Gerencia Comercial, perciben que se progresa más por efecto de padrinos políticos que por efecto de su buen desempeño. Ello sin perjuicio de si esto es así o no en la realidad.

A esta percepción la hemos llamado "tareísmo". Podría denominarse organización tradicional mecanicista centrada en la tarea. Literalmente son funcionarios, en el sentido que cumplen una función solamente y no están invitados —al menos desde su percepción— a la construcción colectiva de una obra. En este sentido la Empresa presenta una incoherencia con su condición de servicio público. La motivación de servicio no está presente con claridad, debido a la estructura de tareas que no permite ver con precisión la misión de la empresa y ni siquiera los objetivos del Gerencia articulando la propia función.

Se reconoce sí que, ellos podrían trabajar en equipo y quieren hacerlo, sin embargo algo se los impide.

Nuestra convicción es que esto es impedido por la organización y la dinámica productiva. Nadie ni nada incentiva el trabajo en equipo.

PROPUESTA DE TRABAJO

A partir del diagnóstico presentado creemos necesario focalizar la gestión del Gerencia — recientemente constituido en Gerencia— en una primera fase en:

1. Rediseñar el modelo de gestión hacia una forma fuertemente sinérgica, de alto compromiso con los objetivos y claramente centrado en el usuario. Para ello se debe partir por:
 - Crear un equipo de dirección y equipos de trabajo por Departamento, Sección y Oficina.
 - Avanzar en la constitución de un nuevo sentido (reconversión de la cultura).
 - Explicitar la Misión de la Gerencia Comercial.
 - Trazar metas a mediano plazo.
 - Definir los objetivos a lograr durante 1992, y finalmente,
 - Elaborar una estrategia comunicacional que invite a todo el equipo humano de la Gerencia a ser parte del desafío de modernizar la gestión organizacional de la nueva Gerencia, colocándola como el modelo para el conjunto de la organización, y transformarse a sí mismos en sujetos activos de proceso de cambio y concientes de que esta es una gran oportunidad para alcanzar nuevas metas en su desarrollo profesional y satisfacción laboral.

2. En un segundo momento el equipo ejecutivo de la Gerencia deberá centrarse en:
 - Creación de la Política de Orientación al Consumidor.
 - Elaboración de la Política de Recursos Humanos.

Características del Modelo DE GESTION a construir

Una organización moderna podría ser operacionalmente definida en función de los siguientes rasgos característicos:

- Es una atmósfera de trabajo en que las personas participan y muestran interés. Se sienten identificados con el equipo de trabajo, y mantienen relaciones de trabajo estables y relajadas.
- Hay una rica discusión y participación adecuada respecto de las tareas del grupo.
- Las tareas, objetivos y sentido más general de la organización son comprendidas y aceptadas.
- No se restringen los desacuerdos ni se pasan por alto. Las razones se examinan cuidadosamente y el grupo busca resolverlos más que dominar al disidente.
- Hay poca tendencia a que los individuos que se oponen a la acción mantengan esto en privado y permitan así que un aparente consenso enmascare un desacuerdo real.
- La crítica tiene un sabor constructivo. Todas las actividades de solución de problemas, de toma de decisiones, de supervisión y retroalimentación del desempeño, son realizadas en una atmósfera de apoyo en donde el sentido es el desarrollo de la persona y siempre dentro de un clima de respeto de la dignidad de las personas.
- Todas las sugerencias, comentarios, ideas y críticas se ofrecen como una orientación de ayuda.
- Se dan y aceptan tareas claras.
- El jefe del grupo no lo domina todo, ni necesita hacerlo. Diferentes miembros, debido a sus conocimientos o experiencia, se encuentran varias veces en la posición de actuar como recurso para el grupo, siendo líder en función de sus competencias específicas. Los líderes y el grupo tienen un alto grado de confianza mutua.
- El grupo tiene autoconciencia de sus propios objetivos, metas y estándares de exigencia. Frecuentemente se sienta a examinar qué tan bien lo está haciendo.

- Las personas son valoradas por el grupo. Los miembros del grupo están motivados a guiarse por los valores, objetivos y meta del grupo. Cada miembro hace lo posible para ayudar al grupo al alcanzar sus objetivos.
- En una buena organización —eficiente— cada persona se hace cargo de una parte diferente del trabajo total y cada una tiene 100 % de responsabilidad por el éxito del conjunto. La acción del equipo se basa en un esfuerzo sincronizado de todos.

RECREANDO EL SENTIDO

Cuando preguntamos por la misión en los cuestionarios de diagnóstico, todos los que contestaron se refirieron a los aspectos más concretos de vuestra labor. Estuvieron de acuerdo en que lo primero era el proceso de cobranza. Mencionaron además, la definición de políticas de desarrollo, posicionar a la empresa en el mercado y dar una atención adecuada e integral al usuario.

SENTIDO TRADICIONAL Y CAMBIO

De estas respuestas y las subsiguientes quedó claro que hay un gran proceso de reflexión por realizar. Tal vez una de vuestras debilidades es que no se han preguntado suficientemente cual es el sentido en la década del 90 de una empresa pública de servicios sanitarios y agua potable. **Durante mucho tiempo nuestro objetivo ha sido claro. Llegar a cubrir con su producto, a una calidad determinada, a toda la comunidad. Pero ¿qué pasa cuando este objetivo ha sido alcanzado en cerca del 100%.**

Entonces, el sentido de ser de la Empresa, consiste sólo en mantener invariable la calidad del servicio, incorporando a las nuevas familias y lograr que todos lo paguen a las tarifas fijadas.

NUEVO SENTIDO

Creemos, y así lo dejan entrever las entrevistas y cuestionarios realizados durante la asesoría, que todos quieren dar una mejor atención a vuestros clientes, para asegurar la permanencia de la Empresa en el tiempo como una empresa pública eficiente y comprometida con la comunidad.

A partir de este deseo se expresa la decisión de liberar a la Empresa. De **romper las ataduras de una empresa que se define por el producto** (agua potable y alcantarillado); por el cómo producirlo y cómo distribuirlo.

Se pretende — aún sin un proyecto claro, sino más bien con la percepción general de estar en el camino adecuado— **modernizar a la Empresa orientándola y definiéndola por las necesidades y deseos de los usuarios** actuales y futuros, aunque sin olvidar nunca que nuestra misión como empresa es:

PRODUCIR Y DISTRIBUIR AGUA POTABLE DE CADA VEZ MEJOR CALIDAD A TODA LA COMUNIDAD, AL MINIMO COSTO, Y RETIRAR Y RECUPERAR LAS AGUAS SERVIDAS PARA OTORGAR UNA MEJOR CALIDAD DE VIDA A LAS PERSONAS EN UN MEDIO AMBIENTE MAS PURO.

En este marco de modernización de la Gerencia Comercial, se ha contratado nuestra asesoría para determinar las fortalezas y debilidades de este proceso y darle renovada potencia para continuarlo.

Es por esta razón que nos permitimos proponerles esta MISIÓN para la nueva Gerencia Comercial:

"Tener clientes felices"

Sin duda los sentidos que refleja esta corta frase son múltiples. En ello reside lo valioso. La tarea de ustedes como rectores del proceso de transformación de la Gerencia Comercial, es llenarla de contenido, haciendo partícipes a todos los miembros de ella de la diaria construcción de la MISIÓN.

METAS DE LARGO PLAZO

En esta necesidad de darle potencia al proceso modernizador, sin duda, es prioritarlo junto con construir un sentido que aune las voluntades de proyecto del equipo humano de la Gerencia Comercial, definir metas de mediano y largo plazo que guíen la generación de los objetivos operacionales anuales.

A partir de los Objetivos, Políticas y Metas del año 1992 elaborados por la Gerencia de Planes y Desarrollo y las definiciones de metas y objetivos que ustedes realizaron hemos sintetizado como proposición la siguiente meta:

META AL AÑO 1995

CONTAR CON UNA GERENCIA COMERCIAL CONSOLIDADA Y PODEROSA QUE SEA UN ACTOR DETERMINANTE EN LA GESTION EMPRESARIAL DE LA EMPRESA ENFOCADA A CONTRIBUIR EN LA SATISFACCION INTEGRAL DEL DESEO DE LOS USUARIOS DE TENER UNA MEJOR CALIDAD DE VIDA EN UN CONTEXTO AMBIENTAL GRATO.

Esta meta implica una serie de consideraciones que a continuación exponemos:

La orientación estratégica a la satisfacción de las necesidades de los usuarios implica que la función comercial debe estar enfocada a:

1. Conocer los requerimientos de la comunidad, las características de uso de los productos y los niveles de demanda. Para ello una tarea prioritaria es la realización de estudios de mercado permanentes y la definición de formas de comunicación expeditas con el público.
2. Trabajar a partir de los requerimientos de los usuarios en la creación de satisfactores eficientes y de rentabilidad positiva, en conjunto con personas de otras unidades de la empresa. Y contribuir a proponer las tarifas apropiadas para estos nuevos productos. Así mismo, ofertar en calidad y con tarifas atractivas, otras prestaciones relacionadas con el giro de la empresa. Ejemplo de esto, es la venta de agua para procesos industriales, servicios intradomiciliarios, etc.
3. Realizar una política de orientación al consumidor que estimule el óptimo uso de los servicios y recursos propios y de la empresa

Esta meta debe ser alcanzada a partir de las siguientes dimensiones de trabajo:

1. Optimizar permanentemente la eficiencia de la función comercial para disminuir al mínimo los costos del proceso de cobranza, buscando siempre soluciones novedosas.

2. Reducir al mínimo el tiempo requerido por los usuarios para realizar cualquier gestión. Esto implica transformar a las Oficinas Comerciales en la única vía para ingresar solicitudes a la Empresa.
3. Determinar, en coordinación con la Gerencia de Planes y Desarrollo, las proyecciones de crecimiento normal y extraordinario de la demanda sobre la base de las factibilidades técnicas y las conveniencias comerciales para satisfacer tal incremento.
4. Implementar una política participativa para disminuir las pérdidas en las etapas del proceso de distribución o consumo.
5. Participar en la determinación de la propuesta de tarifas, buscando el mínimo costo para el usuario y estimulando el uso eficiente de los recursos de la empresa.

Estas dimensiones implican a nivel de los Recursos Humanos:

1. Implementar la carrera funcionaria en la Gerencia Comercial
2. Lograr el reconocimiento efectivo a los méritos funcionarios.
3. Renovar el sentido de responsabilidad / autoridad de las jefaturas.

Este proceso generará una integración y/o convergencia entre la productividad medida en términos de eficiencia y la calidad de vida de todo el personal, entendida como satisfacción y crecimiento personal y laboral de todo el equipo humano de la Gerencia Comercial.

Un mayor nivel de planificación estratégica debiera darse a nuestro juicio a partir de la experiencia que se logre durante 1992 y de la evaluación de los resultados alcanzados en relación a los objetivos planificados.

OBJETIVOS DE LA GERENCIA COMERCIAL EN 1992

I.- Imagen Corporativa

Desarrollar la imagen corporativa de EMPRESA a través del personal, por medio del mejoramiento permanente de la atención al usuario

- Posicionar a la EMPRESA en la comunidad y en el personal como una empresa moderna y dinámica, que desarrolla una atención integral al cliente preservando su carácter de servicio público.
- Potenciar una imagen corporativa sustentada en el aporte de la EMPRESA en la conservación y mejoramiento del medio ambiente y la calidad de vida de la comunidad.
- Crear la Unidad de Orientación al Consumidor
- Alcanzar una mayor coordinación entre Relaciones Públicas y la Unidad de Orientación al Consumidor, para el impulso de una política de proyección de la imagen corporativa de la EMPRESA.
- Evaluar los resultados de la inversión en infraestructura y recursos humanos, en términos de la calidad de la atención al cliente y la imagen que éste tiene de la empresa

II.- Modernización

Modernizar la gestión comercial a partir de la nueva Gerencia, funcionalizando el cambio organizacional y aunando las áreas de atención al cliente.

Proyección de la Gerencia Comercial.

- Transformar al ex Departamento Comercial en Gerencia (ya logrado) para dinamizar el proceso de cambios en la EMPRESA, reafirmando su orientación de servicio público, modernización y desarrollo armónico.
- Concentrar en la Gerencia Comercial las funciones de atención al cliente para optimizar el servicio integral
- Participar en la formulación de las políticas tarifarias y de concesiones de la empresa por medio de la creación de un área específica.
- Lograr plena y eficiente implementación de las tareas relativas a la ley de subsidios al A. P. y ALC., para permitir el acceso al servicio a sectores de escasos recursos, garantizando la recaudación y la validez de los ajustes tarifarios.
- Evaluar el cumplimiento de los objetivos planteados

Desarrollo Organizacional

- Reestudiar la descripción de cargos, para proponer un sistema de carrera funcionaria y evaluación de desempeño.

Desarrollo del personal

- Establecer un equipo directivo que encabece el cambio organizacional y la creación de la nueva Gerencia.
- Lograr una mayor capacidad de gestión de la supervisión orientada a estimular la participación creativa y responsable del personal
- Incentivar al personal de la Gerencia a elevar la eficiencia
- Potenciar equipos de trabajo en cada ámbito de la Gerencia

III.- Resultados Económicos

Contribuir a alcanzar las metas de rentabilidad y recaudación/facturación de la EMPRESA, por medio de un aumento en la eficiencia de la función comercial y la incorporación de nuevos negocios.

- Crear un área de Nuevos Negocios
- Optimizar los procedimientos y políticas de operación al interior de la Gerencia Comercial

IV.- Comunicaciones

Desarrollar una política de comunicaciones que potencie y facilite el cumplimiento de los objetivos de la Gerencia.

- Implementar la política de comunicaciones de la Gerencia Comercial, para estimular una mayor eficiencia y eficacia.

PROPUESTA DE DESARROLLO DEL PERSONAL

Considerando todos los elementos señalados, podemos afirmar con precisión, que una organización moderna es aquella en donde la integración de las personas no es sólo a través de su tarea sino que a partir de la comprensión y conocimiento analítico y real de la misión y los objetivos concretos de la organización específica. Donde cada persona siente y observa claramente como el colectivo humano —al cual se siente perteneciendo y por el que se siente

reconocido— es el que construye una obra relevante con el aporte específico y consciente de cada uno. En donde la tarea es cumplida por un equipo humano articulado.

Una organización en donde las personas que la constituyen saben que su posibilidad de crecimiento y desarrollo integral se relaciona directa y centralmente con la excelencia de su desempeño.

Una organización en donde los jefes son personas que creen que sus compañeros de trabajo — los que él coordina o supervisa. Son personas que pueden aprender y que ellas pueden incentivarse a mayores logros a partir de sus necesidades, en la medida que son respetadas y dan sentido relevante a lo que ellas realizan diariamente, y en la medida que desarrollan un trabajo integrado a metas y equipos.

Una organización moderna será aquel en donde sus funcionarios tienen un constante y efectiva capacitación para dar perfección a las tareas con que ellos contribuyen a la misión global.

Una organización moderna es aquel en que sus funcionarios tienen una clara delimitación de los conductos a través de los cuales van desarrollándose dentro de la empresa y por tanto para ellos la empresa ofrece una posibilidad de crecimiento integrado entre sus ascensos y su crecimiento personal. Una Gerencia en donde la carrera funcionaria es clara y eficiente.

Desde esta visión, las propuestas de trabajo son las siguientes:

1. PLAN DE DESARROLLO DE TRABAJO EN EQUIPO DENTRO DEL SUBSISTEMA DIRECTIVO DE LA GERENCIA COMERCIAL

Este es el aspecto de mayor importancia en la intervención propuesta. Desde aquí se espera modificar aspectos importantes de la estructura y dinámica organizacional de la Gerencia.

El objetivo es mejorar todo lo relacionado con la incorporación de las personas a la misión y objetivos, lo relacionado con el liderazgo, la comunicación de los objetivos y con los incentivos organizacionales.

Específicamente la propuesta plantea los siguientes aspectos:

— La construcción de un equipo de trabajo de dirección y equipos por cada Departamento, Sección y Oficina. La construcción de estos equipos debiera comenzar, con un programa de capacitación del equipo de dirección.

Proponemos la alternativa de capacitar a través de dos acciones.

- a. Un seminario de larga duración en donde se entreguen elementos conceptuales y de habilidades específicas para la constitución de equipos, donde además se den los primeros pasos de diseño y estructuración del equipo de dirección.
- b. Un programa de seguimiento y apoyo para la constitución de los equipos propuestos.

Este proceso de asesoramiento debiera culminar cuando cada equipo desarrolle los siguientes aspectos:

- Un nivel realista de prioridades consensuales.
- Clarificación de sus sentidos, metas y objetivos de logro.
- Formule sus modos de operación en cuanto a: Toma de decisiones. Organización de sus modalidades de trabajo. Formas de asegurar la participación e integración de todos los miembros. Habilidades y mecanismos para expresar y resolver las diferencias. Formas de evaluar el desempeño colectivo e individual. Formas de analizar y modificar los problemas que aparezcan en el camino.
- Clarificación y definición de los roles asignados al interior de cada equipo.

2 PLAN DE INCENTIVO

El plan de incentivo deberá contemplar cuatro aspectos específicos.

a.- La difusión explícita y permanente por parte de la jefatura de la gerencia de la voluntad de iniciar un programa de fomento de la excelencia en el desempeño de la tarea. Para ello deberán ocuparse todos los recursos de comunicación con que cuente cada jefe. Llamaremos a este aspecto la visualización de un plan sostenido de incentivo de parte de la dirección del Gerencia.

b.- Premiación con algún tipo de beneficio (ejemplos: comida con el jefe, almuerzo de gala con la gerencia, horas extraordinarias, reportaje en la revista, reconocimiento a través de alguna placa) al equipo de trabajo que tenga mejor desempeño mensual.

c.- Un plan de Premiación a las 10 personas de mejor desempeño del trimestre con un curso de capacitación a elección dentro de una lista predefinida de cursos de alto nivel relacionados con las tareas desarrolladas en el Gerencia. Estos cursos deben significar una calificación importante.

d.- La constitución de una instancia semestral de evaluación entre el jefe supervisor y cada persona, en donde retroalimentar sobre el desempeño. Nos referimos a una instancia más bien cualitativa y de diálogo y análisis, y no tanto de cuantificación del desempeño. Pensamos que la cuantificación no corresponde a una instancia interpersonal, como la que proponemos.

3. PLAN DE CAPACITACION DEL PERSONAL

Como primer elemento se deberá nombrar un jefe encargado de capacitación dentro del Gerencia. Este tendrá la función de coordinar las necesidades de capacitación del Gerencia con las operaciones de la gerencia respectiva. (RRII)

En segundo lugar debiera confeccionarse un catastro de necesidades de capacitación para la realización y perfeccionamiento de cada función dentro de la Gerencia.

Esta lista deberá existir para cada función y estar graduada. Sugerimos una especie de curriculum de perfeccionamiento.

Los mecanismos para acceder a los cursos deberán estar perfectamente claros y debieran tener implicancias sobre las tareas o responsabilidades que asuma la persona. En lo posible debieran tener implicancia sobre sus ingresos. Mientras esto no sea posible, tiene que existir algún tipo de crecimiento para la persona.

4. PLAN DE MEJORA DE LA CARRERA FUNCIONARIA

Aun cuando sabemos que la mejoría de los sistemas de carrera funcionaria no dependen directamente de la Gerencia, los integramos como un propuesta específica con el objetivo de

hacer notar que éste es un aspecto de crucial relevancia en el desarrollo de una Gerencia moderna y eficiente. Pensamos que cualquier esfuerzo que haga la Gerencia por mejorar este aspecto tendrá gran significación en su desarrollo global.

PROPUESTA DE POLITICA COMUNICACIONAL

La Política de Comunicaciones a impulsar en la Gerencia Comercial está en directa relación con el proyecto de desarrollo de sus recursos humanos formulado precedentemente.

En ese marco, la Política de Comunicaciones tiene por objetivo potenciar este proceso de desarrollo, implementando las acciones que permitan la mayor eficiencia y fluidez en las comunicaciones intradepartamentales y hacia el exterior del Gerencia Comercial.

Comunicaciones Internas

Los objetivos de la política de comunicaciones interna son:

- Lograr comunicación permanente y directa del Jefe del Depto. con su staff, supervisión y personal.
- Fortalecer la línea de supervisión (Jefes sección y oficinas comerciales.)
- Crear canales de expresión del personal a través de la línea de supervisión y en forma directa.

Previo a las acciones comunicacionales internas que proponemos a continuación, es necesario cumplir con la definición de mensajes comunicacionales: Como parte de la tarea de dirección del proceso de cambios, el Staff de dirección de la Gerencia debiera elaborar los conceptos y mensaje que interesa comunicar a lo largo de todo el proceso. Estos mensajes serán comunicados a través de los medios que se proponen a continuación.

a. Comunicación Interpersonal

Desde nuestro punto de vista, las comunicaciones cara a cara constituyen la prioridad uno en las acciones a desarrollar.

Como ya se ha planteado anteriormente, el desarrollo de equipos de trabajo supone desarrollar habilidades específicas en el campo de las comunicaciones que permitan a los líderes de estos equipos y sus jefes un pleno conocimiento de objetivos y procedimientos.

El logro de este fin será implementado por medio del Diseño de las reuniones de trabajo permanentes de cada uno de los equipos y desarrollada junto a los seminarios y talleres en los que se constituyan tales equipos.

Para ello, se incorporará a la planificación de tal seminario una unidad de capacitación en técnicas y procedimientos de comunicación efectiva.

b. Carta vía correo electrónico a la Supervisión

Para apoyar el proceso de constitución de equipos de trabajo, proponemos la edición de una carta semanal a través de la cual el Jefe de Gerencia comunique a los jefes de cada equipo de trabajo, objetivos, tareas y procedimientos de evaluación, así como el sentido y contenido de estos.

Este medio de comunicación, de fácil implementación, está concebido como un medio de "ida y vuelta", que cada jefe deberá dar conocer y discutir con su equipo en forma sistemática, informando posteriormente. Esto permitirá a la dirección del Gerencia estar evaluando permanente y consistentemente el proceso de trabajo y los logros alcanzados en el funcionamiento de los equipos.

c. Diarios Murales

Cada equipo de trabajo deberá contar con un Diario Mural destinado reforzar áreas específicas del trabajo. Esto permitirá potenciar la comunicación interna y auditar el proceso general de desarrollo de la Gerencia.

Cada diario mural debe contar con un encargado y corresponsales. Su orientación y control debiera estar a cargo de la Unidad Asesora de Orientación al Consumidor.

Comunicaciones Gerencia Comercial - Empresa

a. Definición del discurso.

Nos parece de la mayor importancia diseñar los criterios y el discurso que la Gerencia Comercial dirigirá hacia el resto de la organización y que debe estar destinado a reforzar el proceso de modernización del conjunto de la empresa. Esto permitirá además, hacer explícitos

los compromisos desde cada instancia de la organización y que apunten al logro de tal modernización.

b. Reparición de la revista.

Sugerimos además la necesidad de asumir la reaparición de la Revista, como un medio de refuerzo estratégico para el logro de la modernización de la gestión de la Empresa. En tal sentido, creemos importante que sea la propia Gerencia Comercial quien, en conjunto con Relaciones Públicas, elabore una propuesta de reedición de la revista.

c) Campaña pro-presupuesto Imagen Corporativa

En atención a las necesidades de rediseño y potenciación de la imagen corporativa de la Empresa, ya hemos planteado en otros informes que más importante que la inversión de grandes sumas de dinero, es conveniente sostener la Imagen Corporativa sobre el propio desarrollo del personal. Este es el mejor portador de la imagen corporativa de la empresa.

Sin perjuicio de ello, es necesario producir un vuelco en la imagen, y para ello es necesaria además una campaña masiva bien acotada.

Sugerimos para estos efectos, que la Gerencia Comercial impulse internamente una campaña para generar el presupuesto que permita financiar la nueva imagen. El objetivo de esta propuesta es generar una acción de compromiso del resto de la Empresa con el desarrollo de la Imagen Corporativa.

Debe ser percibido por todos los funcionarios y jefes de la empresa, que la Imagen de ésta depende en gran medida de ellos, de su predisposición y de su relación con el exterior.

IMAGEN CORPORATIVA Y EDUCACION AL CONSUMIDOR

a. Optimización de la labor de la Unidad Asesora de Educación al Consumidor.

La unidad asesora debiera estar involucrada en la planificación y realización de cada una de las acciones comunicacionales que aquí se proponen, además de servir de nexo natural para el trabajo conjunto con Relaciones Públicas, lo que revista la mayor importancia para el desarrollo de la imagen corporativa institucional.

Por otra parte, es en esta instancia donde radica con mayor claridad la función de planificar la "orientación al usuario" y fundirla con un enfoque de Imagen Corporativa a través del personal.

Proponemos en este sentido un taller de elaboración del Manual de Comunicaciones e Imagen Pública de la Empresa, para definir los criterios de trabajo, conceptos y objetivos de Imagen Corporativa a nivel de Jefatura, supervisión y funcionarios.

ANEXO DIAGNOSTICO

METODOLOGIA DE ANALISIS

El método implementado lo denominamos de "aproximación sucesiva a la organización". Consiste en una sistematización de las "miradas" de los principales actores de la organización, partiendo del nivel superior. En cada momento de sistematización se construyen supuestos de trabajo que son contrastadas en nuevas entrevistas, hasta construir las hipótesis de trabajo definitivas con las que se realiza la construcción de cuestionarios para el análisis cuantitativo.

Primera Fase

ANALISIS CUALITATIVO

La primera fase del diagnóstico —de carácter cualitativo— se llevó a cabo por medio de entrevistas semiestructuradas individuales realizadas a todo el staff de dirección del Departamento Comercial, así a algunos Jefes de Oficinas Comerciales. Además se entrevistó a los Jefes de Relaciones Públicas y Difusión, Gerencia de Administración y Finanzas y del Departamento de Informática.

Toda esta labor fue orientada por tres hipótesis de trabajo que más tarde fueron confirmadas por las conclusiones contenidas en el "Informe de Avance":

- Es una empresa pública que vive un proceso de modernización y cambios. Dentro ella, Comercial encabeza este proceso.
- Existen problemas de comunicación internos y externos en el Departamento Comercial que obstaculizan o dificultan este proceso de modernización.
- La imagen corporativa influye y es influida por las características de la organización y desarrollo del Depto. Comercial. Es por tanto una consecuencia del nivel de desarrollo de la organización, más que un problema de campañas y medios.

Segunda Fase

ANALISIS CUANTITATIVO

A partir de los resultados obtenidos en la primera fase se procedió a construir el instrumento de diagnóstico cuantitativo (medición de clima laboral y de las comunicaciones) que sería aplicado a todo el personal del Departamento y dos cuestionarios adicionales para toda la supervisión (Conocimiento de objetivos y Estilos de liderazgo).

Los resultados del cuestionario cuantitativo se presentan ordenados por ítem temáticos en los que se introducen conclusiones de carácter general. Posteriormente se incluyen las conclusiones generales.

La encuesta fue aplicada a un universo de 225 funcionarios del Departamento Comercial, sobre una planta de 244. La diferencia entre ambas cifras se debe a las ausencias o exigencias de trabajo al momento de aplicar la muestra.

**TABLA 1
ITEM 1 TIPO CARGO**

tipo de funcionario (Cat)

(1) ofi. adm.	(2) Inspector	(3) Cajero	(4) Estateta	(5) Jefe of.secc	(6) Secret.	(7) Jefe Sub.	(8) Otro	TOTAL
44.84 %	11.66 %	18.83 %	5.83%	8.07%	7.62%	0.90%	2.24%	100%

**TABLA 2
ITEM 2 ANTIGUEDAD EN LA EMPRESA**

	20 años o más	10 a 19 años	5 a 9 años	menos 5	TOTAL
%	30.04	37.67	6.28	26.01	100.00

El 67.71 de los encuestados tiene más de 10 años en la empresa.

**TABLA 3
ITEM 3 PERCEPCION CANTIDAD DE NORMAS**

	Muy acuerdo	Med. acuerdo	Med. Desacuerdo	Compl. Desacuerdo	N/R	TOTAL
%	20.63%	45.74%	13.00%	18.83%	1.79%	100.00 %

El 66.37% se considera medianamente de acuerdo y muy de acuerdo en que las normas y procedimientos son excesivos para el desempeño de sus tareas.

Contrasta con que sólo el 31.83% se considera medianamente y/o completamente en desacuerdo con que las normas son excesivas para su trabajo.

**TABLA 4
ITEM 4 - PERCEPCION AUTONGMIA**

	Muy acuerdo	Med. acuerdo	Med. Desacuerdo	Compl. Desacuerdo	N/R	TOTAL
%	26.46%	44.39%	17.49%	10.76%	0.90%	100.00 %

El 70.85 de los encuestados se consideran muy y medianamente de acuerdo con que poseen una adecuada autonomía en la toma de decisiones relacionadas con su trabajo.

TABLA 5
ITEM 5 - CLARIDAD PROCEDIMIENTOS

	Claros y Precs.	Med. claros	Ambiguos	Dific. entender	N/R	TOTAL
%	34,08%	45,74%	17,49%	0,45%	1,7%	100,00%

A la vez el 78.82% considera que el Departamento tiene procedimientos medianamente claros o claros y precisos.

TABLA 6
ITEM 6 PROMOCION DE LA INNOVACION

	Muy acuerdo	Med. acuerdo	Med. Desacuerdo	Compl. Desacuerdo	N/R	TOTAL
%	19,73%	39,91%	21,52%	17,49%	1,35%	100,00%

En este ítem aparece más balanceada la relación entre el acuerdo y desacuerdo respecto a que en el Departamento se promueve la innovación. El 59.64% está muy o medianamente de acuerdo con que se promueve la innovación, en cambio el 39.01% está mediana o completamente en desacuerdo.

En todo caso no deja de ser relevante considerar que hay casi un cuarenta por ciento de los encuestados que considera que existe poca promoción de la innovación.

Al cruzar las respuestas a este ítem con el cargo que se ocupa en la empresa, aparece lo siguiente.

TABLA 7
TABLA DE ITEM 1 (LINEAS) CON ITEM 6 (COLUMNAS)
TIPO DE CARGO RESPECTO DE PROMOCION DE LA INNOVACION (%)

TIPO CARGO	Muy acuerdo	Med. acuerdo	Med. Desacuerdo	Compl. Desacuerdo	N/R	TOTAL
Of. Admin.	5,38	20,18	7,62	11,21	0,45	44,84
Inspector	2,69	5,38	1,79	1,79	0,00	11,66
Cajero	3,59	5,38	6,28	2,69	0,90	18,35
Estafeta	3,59	2,24	0,00	0,00	0,00	8,07
Jefe secc.	2,24	4,04	1,35	0,45	0,00	8,07
Secretaria	0,90	2,24	4,04	0,45	0,00	7,62
Jefe Subdep	0,45	0,45	0,00	0,00	0,00	0,90
Otro	0,90	0,00	0,45	0,90	0,00	2,24
TOTAL	19,73	39,91	21,52	17,49	1,35	100,00

El 100% de los Jefes de Subdepartamento y el 77.8% de los Jefes de oficina y sección están incluidos dentro del 59.64% que considera que en el Departamento se promueve en algún grado la Innovación.

En cambio el 57.00% de los oficiales administrativos piensan que se promueve en alguna medida la Innovación, en tanto el 42.00% aproximadamente consideran que no hay posibilidad de Innovación

La percepción de escasa promoción de la Innovación aumenta a un 41.5% si consideramos los no Jefes.

TABLA 8
ITEM 7 ENFASIS SOBRE RENDIMIENTO

	Muy Poco Enfasis	Regular Enfasis	Demasiado Enfasis	N/R	TOTAL
%	7.17	57.85	32.29	2.24	100.00

Llama la atención que el 90.14% considere que el énfasis que se pone sobre la exigencia de rendimiento sea entre regular y demasiado.

TABLA 9
ITEM 8 - RELACION DESEMPEÑO BENEFICIO

	Ninguna Relación	Poca Relación	Hay Relación	Muy Buena Relación	No Responde	TOTAL
%	50.22	35.43	7.62	4.93	1.35	100.00

Sin duda, llama muchísimo la atención —respecto de este ítem— que el 85.67% de los encuestados considere que no hay ninguna o hay poca relación entre los desempeños y los beneficios recibidos.

Es de gran importancia para comprender el comportamiento de los funcionarios, considerar las expectativas que ellos tienen respecto de sus logros o la relación entre conducta y cambios en el medio. Si es efectiva esta expectativa de los funcionarios, debemos concluir que en Departamento Comercial existen importantes dificultades para generar una conducta de perfeccionamiento, innovación y buen desempeño.

Su percepción es que "no importa lo que uno haga (bien o mal), se continuara recibiendo siempre lo mismo a cambio.

Consideramos este aspecto de capital importancia para el rediseño de una estructura organizacional, por cuanto entrega información precisa respecto de donde se encuentra el nudo de las dificultades de cambio organizacional.

TABLA 10
ANTIGUEDAD RESPECTO DESEMPEÑO/BENEFICIO

Antigüedad Años	Ninguna Relación	Poca Relación	Hay Relación	Muy Buena Relación	No Responde	TOTAL%
20 o más	11,66	11,21	2,69	3,59	0,90	30,04
10-19	24,66	11,66	0,90	0,45	0,00	37,67
5-9	3,14	2,24	0,90	0,00	0,00	6,28
-5	10,76	10,31	3,14	0,90	0,90	26,01
TOTAL	50,22	35,43	7,62	4,93	1,80	100,00

Si se analiza este cruce entre la percepción de relación desempeño-beneficio con la variable antigüedad en la empresa, se observa que en términos generales ésta no varía en los distintos grupos de antigüedad.

La relación neutra sería algo generalizado.

TABLA 11
TIPO CARGO RESPECTO DESEMPEÑO/BENEFICIO

TIPO CARGO	Ninguna Relación	Poca Relación	Hay Relación	Muy Buena Relación	No Responde	TOTAL%
Of. Admin.	26,46	13,00	4,04	1,35	0,00	44,84
Inspector	4,04	4,93	0,90	1,79	0,00	11,66
Cajero	11,21	5,83	0,45	0,00	1,35	18,83
Estafeta	0,45	3,59	0,90	0,90	0,00	5,83
Jefe Secc/Of	2,24	3,59	1,35	0,90	0,00	8,07
Secretaría	4,04	3,59	0,00	0,00	0,00	7,62
Jefe SubDep.	0,00	0,90	0,00	0,00	0,00	0,90
Otro	1,79	0,00	0,00	0,00	0,45	2,24
TOTAL	50,22	35,43	7,62	4,93	1,80	100,00

Por último, en la Tabla 11 apreciamos que si se cruza la relación desempeño/beneficios con los distintos grupos ocupacionales, en general se mantiene igual que en los casos anteriores. Llama la atención que el 100% de los Jefes de Subdepartamento y el 72.24% de los jefes de oficinas y secciones consideran también, que existe poca relación entre beneficio y desempeño.

TABLA 12
ITEM 9 - PERCEPCION PROGRAMA INCENTIVOS

	Ninguna Intención	Alguna Intención	Depende Jefe	Voluntad Clara	No Responde	TOTAL
%	30,49	46,64	7,62	11,66	13,01	100,00

En coherencia con el ítem anterior, el 77.13 % de los funcionarios consideran que no hay ninguna intención sostenida y estable de incentivar el mejor desempeño.

De este porcentaje (como indica la tabla 12) el 46.64% considera que hay una intención poco clara y no sostenida.

Los funcionarios perciben que no hay preocupación desde la dirección o la empresa de incentivar.

TABLA 13
ITEM 10 - ASPECTOS QUE INCENTIVARIAN DESEMPEÑO

Tipo Categoría	Ausencia Categoría	Presencia Categoría	No Responde	TOTAL
MedioAmbiental	59,19	25,56	14,35	100,00
Econ.Salarial	35,87	49,78	14,35	100,00
Medios Técnicos	61,88	23,77	14,35	100,00
Capacitación	48,88	36,77	14,35	100,00
Carrera Funcionaria	29,60	56,05	14,35	100,00
Rel. Interpersonales	63,23	22,42	14,35	100,00
Reconoc. Desempeño	52,91	32,74	14,35	100,00
Particip. Trab Equipo	47,53	37,22	14,35	100,00

Como se observa en esta Tabla, la dimensión de incentivo que más aparece señalada es la Carrera Funcionaria. El 56.05 % de los sujetos consideran esta categoría como un incentivo claro para su mejor desempeño.

La que ocupa el segundo nivel es la relacionadas con los aspectos económicos salariales, con un 49.78 %.

En tercer lugar aparecen tres aspectos con similares porcentajes. Estos son la Capacitación, el Reconocimiento y Participación-Trabajo en equipo, con un porcentaje que va desde 36.77% a 32.74%.

Estas tres dimensiones, elegidas por un tercio de los funcionarios, son de importancia ya que todas ellas representan aspectos de tipo psicosocial, que normalmente no son considerados como una forma de incentivar los desempeños.

No obstante, esta relación se modifica significativamente si hacemos un corte por grupos de ocupación.

Resulta interesante mostrar como se presenta en el grupo de Jefes de Oficina Comercial o Sección:

TABLA 14
PERCEPCION TIPO INCENTIVO JEFES OF. O SECCION

Tipo Categoría	Ausencia Categoría	Presencia Categoría	TOTAL
Medio Ambiental	88,85	11,15	100,00
Econ. Salarial	50,00	50,00	100,00
Medios Técnicos	72,25	27,75	100,00
Capacitación	55,50	44,50	100,00
Carrera Funcionaria	61,00	39,00	100,00
Rel. Interpersonales	72,30	27,70	100,00
Reconoc. Desempeño	50,00	50,00	100,00
Particip. Trab Equipo	22,10	77,90	100,00

Llama la atención que el 77.9 % de los sujetos contempla la participación y el trabajo en equipo como un incentivo importante para su desempeño. Consideran, en un segundo lugar con un 50 %, los aspectos económico-salariales y reconocimiento y valoración. Cercano a esto señalan la capacitación con un 44.5 %.

Esto nos muestra que los Jefes tienen, claramente, un esquema de incentivo distinto al de los demás funcionarios, que es recomendable considerar.

TABLA 15
ITEM 11 - CONOCIMIENTO MISION DEPARTAMENTO

	No Sabe	Ambas Categorías	Venta AP y ALC	Atención Cliente	No Responde	TOTAL
%	34,08	12,56	21,97	20,18	11,21	100,00

La Misión del Departamento utilizada como matriz de referencia es Venta y Servicio de Agua Potable - Alcantarillado y Atención Integral al cliente.

Subagrupando estos porcentajes encontramos que el 45.29 % no conoce o no responde a la pregunta sobre la misión del departamento.

Un 12.56 % conoce la definición de misión. Un 42.13 % la conoce sólo en un 50%.

TABLA 16
ITEM 12 - CONOCIMIENTO OBJETIVOS DEPARTAMENTO

	NO Intención	Objetivo 1	Objetivo 2	Objetivo 3	Objetivo 4	TOTAL
%	77.57	7.17	8.07	3.14	3.59	100.00

Como se observa en este cuadro el 77.57 % de las personas no conocen los objetivos de departamento para 1991.

Para este ítem se utilizó una matriz de 8 objetivos basados en el informe distribuido en septiembre del presente año con un resumen de las medidas y objetivos desplegados en 1991 por el Departamento Comercial.

Para tabular este ítem se consideró un mínimo de cuatro objetivos mencionados por cada sujeto para estimar un 100% de conocimiento de objetivos. Esto debido a que partíamos de la hipótesis de que estos objetivos no eran suficientemente conocidos.

Ahora bien, si consideramos la variable grupo de ocupación, el grado de conocimiento de los objetivos 1991, cambia en el siguiente sentido.

TABLA 17
ITEM 12 - CONOCIMIENTO OBJETIVOS POR CARGO

TIPO CARGO	No Conoce Objetivos	Conoce Objetivos
Of. Admin.	77.00	3.00
Inspector	65.35	7.71
Cajero	83.37	0.00
Estafeta	69.29	0.00
Jefe Secc/Of	22.10	33.33
Secretaria	64.29	17.70
Jefe SubDep.	0.00	100.00

Es decir, de las distintas ocupaciones, los Jefes de Subdepartamento son los únicos que conocen en un 100% los objetivos del Departamento para 1991, los Jefes de oficina los conocen completamente en un 33% , y no los conocen completamente sólo en un 22%, lo que resulta de menor magnitud que el 83,37% de los Cajeros, o el 77.00% de los oficiales administrativos que tampoco conocen los objetivos.

No obstante es más significativo que los Jefes de sección u Oficina no conozcan los objetivos de Departamento. Algo ocurre que los conocimientos de objetivos se pierden en la medida que se desplaza en la organización.

TABLA 18
ITEM 13 - CLARIDAD DEFINICION TAREAS

	Muy poco Definida	Poco Definida	Medianam. Definida	Adecuad. Definida	Totalmente Definida	No Responde	TOTAL
%	8,52	17,04	17,49	28,25	26,91	1,35	100,00

El 72.67 % considera que su tarea está medianamente o totalmente definida. De ellos el 55.16 % la considera adecuada o totalmente definida.

Este dato resulta interesante de comparar con el conocimiento de objetivos que recién revisábamos. Si así lo hacemos, da la impresión que los funcionarios no conocen los objetivos del Departamento pero si tienen claras sus tareas, lo cual da cuenta de una integración "concreta" y poco "comprehensiva" de los sujetos a la organización.

Tal factor en nada ayuda a la innovación y el comportamiento creativo y eficiente. También cobra sentido este dato si lo comparamos con el estilo de liderazgo prevalente. Asunto que discutiremos más adelante.

Entregan más información sobre la claridad y precisión de sus tareas, los siguientes ítem:

TABLA 19
ITEM 16 - CONOCIMIENTO DESCRIPCION FUNCION

	Muy de Acuerdo	Medianam. Acuerdo	Medianam. Desacuerdo	Completam. Desacuerdo	No Responde	TOTAL
%	68,16	21,97	5,83	0,45	3,59	100,00

TABLA 20
ITEM 17 - ADECUACION CARGO A PERSONA

	Se Adecúa	Se adecúa Medianamente	No se Adecúa	No Responde	TOTAL
%	70,8523,77	4,48	0,90	100,00	

En la primera de estas Tablas, el 90.13 % de los sujetos está muy o medianamente de acuerdo en que la descripción de su cargo y función es conocida por ellos.

En el segundo ítem un 94.62 % dice estar medianamente o totalmente de acuerdo con que su cargo se adecúa a su persona.

TABLA 21
ITEM 26 - GRATIFICACION TAREAS

	Siempre	Casi Siempre	Rara Vez	Nunca	No Responde	TOTAL
%	34,53	48,88	11,66	2,24	2,69	100,00

El 83.41 % de los funcionarios consideran que sus tareas son siempre o casi siempre gratificantes.

TABLA 22
ITEM 14 - CALIDAD RELACIONES HUMANAS EQUIPO

	Muy Poca Amistad	Poca Amistad	Regular Amistad	Adecuada Amistad	Muy Adecuada Amistad	No Responde	TOTAL
%	3,59	6,28	24,22	50,67	14,80	0,45	100,00

El 65.47 % considera que en los equipos se da una adecuada o muy adecuada relación de amistad. Sólo un 9.87 % considera que se da muy poca o poca amistad.

TABLA 23
ITEM 15 - RECONOCIMIENTO Y VALORACION

	Muy Poco Reconocido	Poco Reconocido	Medianam. Reconocido	Adecuadam. Reconocido	Totalmente Reconocido	No Responde	TOTAL
%	21,08	18,39	27,35	24,22	6,73	2,24	100,00

Esta respuesta se distribuyó bastante homogéneamente. Aproximadamente un tercio (39.47 %) considera que es muy poco o poco reconocido; de igual forma otro tercio (30.95 %) considera que es adecuada y totalmente reconocido como elemento importante. Otro tercio aproximado (27.35 %) se considera medianamente reconocido.

TABLA 24
ITEM 19 - CALIDAD DEL TRABAJO EN EQUIPO

	Muy Adecuado	Adecuado podría mejor.	Falla Bastante	No Hay	No Responde	TOTAL
%	14,35	56,95	18,83	8,97	0,90	100,00

Un 27.8 % considera que el trabajo en equipo es inexistente o falta bastante. Es relevante este dato si consideramos que un 56.95 % encuentra que hay trabajo en equipo pero falta y se podría mejorar. Es decir se puede señalar que un 84.75 % esta en alguna medida insatisfecho con el trabajo en equipo que se desarrolla.

Más interesante resulta este dato si consideramos que en general —como indican las siguientes tablas— los funcionarios consideran que ellos y sus compañeros tiene las habilidades necesarias para trabajar en equipo.

TABLA 25
ITEM 21- HABILIDAD TRABAJO EN EQUIPO COMPAÑEROS

	Ninguna	Algunas habilidades	Las necesarias	Más que suficientes	No Responde	TOTAL
%	1.79	19.73	50.22	26.01	2.24	100.00

TABLA 26
ITEM 22- NECESIDAD MEJORAR HABILIDADES TRABAJO EN EQUIPO

	Necesito Partir de 0	Algunas habilidades	Habilidades mínimas	Necesarias y suficientes	No Responde	TOTAL
%	0.90	31.84	7.62	56.50	3.14	100.00

Como indica la tabla 25, el 50.22 % considera que sus compañeros tienen las habilidades necesarias para trabajar en equipo. Un 26.01% considera que tienen las habilidades más que suficientes. Sumado esto, resulta que el 76.23 % considera que cuenta con las habilidades al menos necesarias.

Respecto del ítem 22 , sólo el 31.84% reconoce que le falta personalmente habilidades, En cambio el 64.12% que al menos tiene las habilidades mínimas, mientras que un 56.5% de los sujetos consideran tener manejo de las habilidades necesarias y suficientes.

Si confiáramos en la percepción que tiene la gente de sus habilidades, las dificultades para el trabajo en equipo debieran provenir desde otros factores.

TABLA 27
ITEM 20 - ADECUACION DE LA EVALUACION DESEMPEÑO

	Siempre	A Veces	Muy pocas Veces	Nunca	No Responde	TOTAL
%	22.87	41.26	17.94	11.66	6.28	100.00

Un 64.13 % considera que es adecuadamente evaluada siempre y a veces. No obstante el 41.26% considera que solamente a veces es adecuadamente evaluado.
 El 29.6 % considera que es inadecuadamente evaluado siempre o casi siempre.

Este porcentaje de un tercio, es importante dado la relevancia del tema Carrera Funcionaria , descripción de cargo y definición de sistemas de evaluación.

TABLA 28
ITEM 23 - OPORTUNIDAD PROGRESAR CARRERA FUNCIONARIA

	Ninguna	Muy Pocas	Algunas	Muchas	No responde	TOTAL
%	39,46	30,94	21,97	4,93	2,69	100,00

El 70.4 % de los sujetos considera que hay muy poca o ninguna oportunidad para progresar en su carrera funcionaria. El 21.97% considera que hay alguna oportunidad de hacerlo.

TABLA 29
ITEM 24 - NECESIDAD PADRINOS POLITICOS

	Muy acuerdo	Medianam. Acuerdo	Medianam. Desacuerdo	Completamente Desacuerdo	No Responde	TOTAL
%	34,08	26,46	8,07	24,22	7,17	100,00

El 60.54 % de los sujetos encuestados, están medianamente o totalmente de acuerdo con que en la Empresa para ser reconocido y tener ascensos, se requiere un padrino político.

Si integramos estos datos con la percepción de poder progresar en la carrera funcionaria y con los señalados anteriormente respecto de la relación desempeño y beneficio, se dibuja un panorama en que los funcionarios del departamento no consideran que el desempeño sea importante para su desarrollo laboral.

Todo lo anterior tiene múltiples implicancias para el comportamiento dentro de la organización. Este es un punto capital y de crucial importancia que debe buscar ser modificado en alguna futura intervención. Mucho de los problemas de LA EMPRESA se deben relacionar con este punto.

TABLA 29
ITEM 25 - NECESIDADES DE CAPACITACION

Categorías	Ausencia Categoría	Presencia Categoría	No Responde	TOTAL
Temas técnicos	16,59	55,16	27,80	100,00
Relaciones públicas	43,95	27,80	27,80	100,00
Relaciones Humanas	56,95	14,80	27,80	100,00
Conocimiento de LA EMPRESA	44,84	26,91	27,80	100,00
Expresión Escrita	58,30	13,45	27,35	100,00

Tal como se observa en esta tabla, el principal tema o categoría en la que se solicita capacitación es el técnico, en segundo lugar Relaciones Públicas y finalmente el de Conocimiento de la empresa.

Ahora bien, estos datos al ser cruzados por ocupación se modifica en alguna medida. Proponemos mirar específicamente la categoría jefe de oficina o sección. Con este importante grupo aparecen las siguientes necesidades.

TABLA 30
ITEM 25 - NECESIDADES DE CAPACITACION JEFES SECCION Y OFICINAS

Categorías	Presencia Categoría	TOTAL
Temas técnicos	88,80	100,00
Relaciones públicas	33,30	100,00
Relaciones Humanas	11,10	100,00
Conocimiento de LA EMPRESA	33,30	100,00
Expresión Escrita	27,70	100,00

Entre los jefes de oficina y sección, la demanda de capacitación que más aparece es la de temas técnicos, en segundo lugar relaciones públicas y conocimiento de la empresa y en tercer lugar expresión escrita. Las diferencias con el resto de la población encuestada no son muy expresivas y marcan una constante en cuanto a las expectativas de capacitación.

TABLA 31
ITEM 18 - DOTACION DE MEDIOS NECESARIOS

Cuenta con Medios suficientes.	Algunos pero Insuficientes	Fallan Importantes	No cuenta con lo neces.	No Responde	TOTAL
47,53	39,46	9,42	3,14	0,45	100,00

Como señala la tabla el 47.53 % indica que cuenta con los medios tecnológicos y materiales adecuados para su labor. El 39.46 % considera que tiene medios pero insuficientes. Este dato parece totalmente coherente con los diagnósticos que hace la jefatura y en general el clima de opinión de LA EMPRESA.

TABLA 32
ITEM 27 - COMUNICACION CON SUPERIORES

	Siempre	Casi Siempre	Rara Vez	Nunca	TOTAL
%	39.01	36.32	20.63	4.04	100.00

El 75.33 % de los sujetos considera que tiene una adecuada comunicación con sus superiores, siempre o casi siempre.

TABLA 33
ITEM 28 - COMUNICACION COMPAÑEROS

	Siempre	Casi Siempre	Rara Vez	Nunca	TOTAL
%	55.61	42.15	2.24	0.00	100.00

Igualmente, el 97.76 % considera que tiene una adecuada comunicación con sus compañeros, siempre o casi siempre.

TABLA 34
ITEM 29 - CALIDAD IMAGEN

	Buena	Adecuada	Regular	Mala	No Responde	TOTAL
%	17.49	32.29	34.08	15.25	0.90	100.00

TABLA 35
ITEM 30 - COMPRESION DE LOS CLIENTES DEL TRABAJO FUNCIONARIOS

	Muy de Acuerdo	Medianamente de acuerdo	Medianamente en desacuerdo	Completamente en desacuerdo	No Responde	TOTAL
%	44.84	37.67	7.62	8.07	1.79	100.00

TABLA 36
ITEM 31 - PERCEPCION RELACION CON CLIENTES

	Buena	Adecuada	Regular	Mala	No Responde	TOTAL
%	24,66	48,88	23,77	2,24	0,45	100,00

TABLA 37
ITEM 32 - LECTURA 'GRIFO ABIERTO'

	Siempre	Casi Siempre	Rara vez	Nunca	TOTAL
%	53,81	31,39	13,00	1,79	100,00

TABLA 38
ITEM 33 - APRECIACION CALIDAD 'GRIFO ABIERTO'

	Buena	Regular	Mediocre	Mala	No Responde	TOTAL
%	26,01	56,05	15,70	0,45	1,79	100,00

TABLA 39
ITEM 34 - MEJORA CONDICIONES PARA ATENCION CLIENTES

	Si, ha mejorado	Ha mejorado pero poco	No ha mejorado	No Responde	TOTAL
%	68,60	28,70	2,20	0,40	100,00

ANALISIS CUESTIONARIO ESTILO DE LIDERAZGO

El cuestionario de estilo de liderazgo aplicado, busca determinar en qué medida el sujeto encuestado comparte los supuestos de dos distintas concepciones de la naturaleza humana. Tales concepciones son determinantes en la forma en que el líder se comportará con las personas a su cargo.

Cada acción que alguien dirige a otra persona, está impregnada de sus supuestos acerca del comportamiento y de la naturaleza humana. El tipo de dirección que realice un jefe sera una función de sus concepciones.

Dicho en términos generales, la teoría X refleja un tipo de liderazgo más tradicional, basado en las necesidades y deseos del líder. La teoría Y expresa un estilo más moderno en donde se reconoce la importancia de los deseos y necesidades de todos los involucrados en un quehacer.

A continuación presentamos en forma esquemática y resumida los supuestos acerca del hombre de estas dos teorías. (6)

Supuestos de la Teoría X

1. Las tareas son más importantes que las personas. Para un trabajo determinado es necesario elegir, capacitar y adaptar a las personas.
2. Lo que las personas son está determinado por la herencia, la niñez y la juventud vivida. Los adultos ya no cambian.
3. Las personas desean que las "inspiren" (los arenguen), las empujen o las arrastren.
4. Las personas son por naturaleza flojas, prefieren hacer lo menos posible.
5. Las personas trabajan en general por recompensas materiales y por lograr una "buena posición".
6. La fuerza principal que mantiene a las personas participando en una actividad es el temor a ser sancionados por no hacerlo.
7. Las personas, aunque maduras, son dependientes de quiénes las dirigen.
8. Las personas esperan ser dirigidas desde arriba y no quieren pensar por su cuenta.
9. Las personas necesitan que se las supervise y vigile estrechamente para cumplir adecuadamente con algún quehacer.
10. En general, las personas se preocupan poco por lo que no está directamente ligado a sus intereses personales inmediatos.
11. Las personas necesitan instrucciones específicas acerca de qué hacer y cómo han de hacerlo.

12. A las personas les gusta que los traten de acuerdo con las normas de cortesía y de buena educación.
13. Es natural que las personas se resistan al cambio. Prefieren mantenerse dentro de lo conocido.

Supuestos de la Teoría Y

1. Lo más importante es el ser humano. Los trabajos y las actividades deben ser proyectados, modificados y adaptados a las personas.
2. Las personas cambian y crecen constantemente. Todo hombre puede seguir aprendiendo durante toda su vida. Las personas disfrutan aprendiendo y aumentando su comprensión y sus capacidades.
3. Las personas necesitan que las dejen en libertad, las estimulan y les ayudan.
4. Las personas son naturalmente activas, fijan metas y disfrutan en sus empeños.
5. Las personas buscan variadas satisfacciones en la realización de una tarea: goce en el proceso, sensación de contribuir, goce de unirse a otros, participación, etc.
6. La fuerza principal que mantiene a las personas dando lo mejor de sí en un quehacer es el deseo de alcanzar sus metas personales, sociales y espirituales.
7. Las personas maduras tienden a la independencia, la auto-realización y la responsabilidad.
8. Las personas pueden autodirigirse y reflexionar acerca de los hechos.
9. Las personas necesitan de la sensación de que se las respeta por ser capaces de asumir responsabilidades y de perfeccionarse.
10. Las personas procuran dar sentido a su vida relacionándose y uniéndose a la Iglesia, a causas, a comunidades, a sindicatos, y a grupos y organizaciones.
11. Las personas buscan conocer y saber cada vez más. Necesitan captar el significado de las actividades a las que se dedican.
12. Las personas ansían ser respetadas en forma auténtica y espontánea.
13. Las personas tienden a cansarse de lo rutinario, prefieren disfrutar de experiencias nuevas. Todo el mundo es potencialmente creativo.

Resultados del Cuestionario de Liderazgo

Los resultados obtenidos por los 21 jefes que respondieron el cuestionario están listados a continuación.

TABLA 40
RESULTADOS RELACION TEORIA X E Y

Sujeto	Teoría X	Teoría Y
Caso 1	39,286	60,714
Caso 2	21,739	78,261
Caso 3	18,692	81,308
Caso 4	22,018	77,982
Caso 5	19,820	80,180
Caso 6	17,021	82,979
Caso 7	33,962	66,038
Caso 8	15,094	84,906
Caso 9	11,111	88,889
Caso 10	22,000	78,000
Caso 11	16,505	83,495
Caso 12	27,434	72,566
Caso 13	33,036	66,964
Caso 14	38,889	61,111
Caso 15	23,301	76,699
Caso 16	32,653	67,347
Caso 17	34,286	65,714
Caso 18	39,316	60,684
Caso 19	26,357	73,643
Caso 20	33,613	66,387
Caso 21	34,746	65,254

Al observar y analizar estas respuestas al cuestionario de estilo de liderazgo encontramos que en promedio los jefes adhieren en un 27.13 % a la teoría X y en un 72.87 % a la teoría Y. Con una desviación standard de 11.08 para la teoría X y de un 8.09 para la Y.

El porcentaje menor de adhesión obtenido por un jefe en teoría X fue de un 11.1 %, el mayor fue de 39.28 %.

En la teoría Y el menor fue de 60.71 % y el mayor de 88.88%.

El "sujeto uno" corresponde al puntaje máximo en teoría X y mínimo en teoría Y. Obtuvo un 39.28 como puntaje X y un 60.7 de teoría Y.

Lo que significa que su puntaje X esta 12.15 % más alto en teoría X que el promedio de la población. En teoría Y esta a 12.17 puntos por debajo del promedio.

El análisis nos indica que es positivo que el promedio de concordancia con los supuestos Y sea significativamente inferior al de grado de concordancia con los supuestos X.

No obstante, perfectamente podríamos esperar una relación de total adhesión a la teoría Y. Ello porque supondría una adhesión del estilo de liderazgo a las necesidades de modernización del Departamento Comercial. Los supuestos de la teoría Y implican una forma de liderazgo más adecuada a la productividad, autonomía, eficacia del personal en una organización moderna.

Más relevancia adquiere este punto si lo vinculamos con otros aspectos consultados en este informe, y en general, con las demandas y proyectos de modernización en que está empeñada la empresa.

Una conclusión evidente consiste en que se hace recomendable iniciar acciones tendientes a desarrollar un estilo de liderazgo más adecuado.

CUESTIONARIO 1

INSTRUCCIONES

La aplicación de este cuestionario forma parte de un estudio encargado por el Departamento Comercial de la empresa, con el fin de mejorar los procesos organizacionales dentro de la unidad.

El presente cuestionario será aplicado a todos los funcionarios del Departamento. Es completamente anónimo y en ningún caso supone una evaluación individual o colectiva. Su objetivo es conocer la opinión de los miembros de la organización.

No existe respuesta acertada o equivocada. Sólo importa que ud. conteste en forma tranquila, meditada, sincera y precisa.

Responda siempre una sola de las alternativas, marcando con un círculo la letra o asterisco que corresponda mejor a su opinión. Es importante que responda todas las preguntas.

Agradecemos su cooperación.

1.- ¿Cuál es su cargo?

- a) Oficial administrativo
- b) Inspector Comercial
- c) Cajero
- d) Estafeta
- e) Jefe de Oficina o Sección
- f) Secretaria
- g) Jefe Subdepartamento
- h) Otro, ¿Cuál?

USO
INTERNO

2.- Ud. tiene una antigüedad en la empresa de...

- a) 20 o más años
- b) Entre 10 y 19 años
- c) Entre 5 y 9 años
- d) Menos de 5 años

3.- ¿Considera ud. que la cantidad de normas, procedimientos son excesivos para el desempeño de su trabajo?

- a) Muy de acuerdo
- b) Medianamente de acuerdo
- c) Medianamente en desacuerdo
- d) Completamente en desacuerdo

4.- ¿Considera ud. que tiene una adecuada autonomía en la toma de decisiones relacionadas con su trabajo?

- a) Muy de acuerdo
- b) Medianamente de acuerdo
- c) Medianamente en desacuerdo
- d) Completamente en desacuerdo

5.- Los procedimientos del Area Comercial los considera en general:

- a) Claros y precisos
- b) Medianamente claros
- c) Ambiguos
- d) Dificiles de entender y aplicar

6.- ¿Considera ud. que en el Depto. se promueve la innovación y el empuje personal a fin de lograr los objetivos propuestos?

- a) Muy de acuerdo
- b) Medianamente de acuerdo
- c) Medianamente en desacuerdo
- d) Completamente en desacuerdo

7.- Respecto del énfasis que en el Depto. se pone sobre la exigencia de rendimiento, ud. estima que existe:

- | | | |
|---------------------|--------------------|----------------------|
| * | * | * |
| Muy Poco
Énfasis | Regular
Énfasis | Demasiado
Énfasis |

8.- ¿Ud considera que en el Depto. hay una relación entre el desempeño y los beneficios que se obtienen? ¿Se siente premiado o estimulado cuando lo hace bien?

- a) No hay ninguna relación entre desempeño y beneficios recibidos
- b) Hay poca relación entre desempeño y beneficios
- c) Hay Relación
- d) Hay una muy buena relación entre los desempeños y los beneficios

9.- ¿Considera ud. que en el Departamento Comercial hay un programa organizado, dirigido a incentivar el mejor desempeño?

- a) No hay ninguna intención de incentivar el mejor desempeño de los funcionarios
- b) Hay alguna intención pero no sostenida ni clara
- c) Hay intención pero depende de la voluntad del jefe solamente
- d) Hay una voluntad clara de todas la jefaturas y dirección del Depto.

10.- Por favor, podría ud. nombrar siete aspectos que decididamente lo incentivarían a mejorar su desempeño (sea preciso, use el espacio indicado y escriba con letra Imprenta)

- 1.-
- 2.-
- 3.-
- 4.-
- 5.-
- 6.-
- 7.-

11.- Por favor, señale ¿cuál es la misión del Departamento Comercial? (Escriba con letra clara y en el espacio indicado. Si no la conoce con precisión, señale la que ud, cree que es).

.....

.....

.....

12.- ¿Conoce ud. los principales objetivos del Departamento Comercial para el año 1991?

- a) No
b) Si ¿Cuáles?

- 1.-
2.-
3.-
4.-

13.- ¿Considera ud. que se ha definido claramente cuál es su responsabilidad (Tarea) en el cumplimiento de los objetivos del Departamento?

*	*	*	*	*
Muy poco definida	Poco definida	Medianamente definida	Adecuadamente definida	Totalmente definida

14.- ¿Considera que la relación humana en el equipo en que usted trabaja es de:

*	*	*	*	*
Muy Poca amistad	Poca amistad	Regular amistad	Adecuada amistad	Muy Adecuada amistad

15.- ¿Considera que usted es valorado y reconocido como un elemento importante y valioso?

*	*	*	*	*
Muy poco reconocido	Poco reconocido	Medianamente reconocido	Adecuadamente reconocido	Totalmente reconocido

16.- Ud. conoce la descripción de la función y el cargo que cumple.

- a) Muy de acuerdo
b) Medianamente de acuerdo
c) Medianamente en desacuerdo
d) Completamente en desacuerdo

17.- ¿Considera que el cargo que desempeña se adecúa a sus características personales?

- a) Se adecúa
b) Se adecúa medianamente
c) No se adecúa

18.- ¿Cuenta con los medios tecnológicos y materiales adecuados para desempeñar su labor?

- a) Si, cuento con los medios suficientes
b) Cuento con algunos medios (insuficientes)
c) Me faltan importantes medios
d) No cuento con los medios necesarios

19.- Respecto del trabajo en equipo que se desarrolla en el Departamento:

- a) El trabajo en equipo es muy adecuado
b) Es adecuado, pero se podría mejorar
c) Falta bastante trabajo en equipo
d) No hay trabajo en equipo

20.- ¿Usted estima que su trabajo es evaluado de acuerdo a criterios y formas adecuadas?

- a) Siempre soy evaluado adecuadamente
- b) A veces soy evaluado adecuadamente
- c) Muy pocas veces soy evaluado adecuadamente
- d) Nunca soy evaluado adecuadamente en mi trabajo

21.- ¿Considera ud. que sus compañeros tienen habilidades para trabajar en equipo?

- a) Ninguna
- b) Algunas habilidades
- c) Las necesarias
- d) Cuentan con dotes más que suficientes para trabajar en equipo

22.- ¿Ud. considera necesario mejorar sus habilidades para trabajar en equipo?

- a) Necesito partir de cero
- b) Tengo algunas habilidades pero me falta
- c) Tengo las habilidades mínimas
- d) Manejo las habilidades necesarias y suficientes

23.- ¿Considera ud. que se le ofrecen oportunidades de progresar en su carrera funcionaria?

- a) Ninguna
- b) Muy pocas
- c) Algunas
- d) Muchas

24.- En relación a la afirmación: "En EMOS, para obtener reconocimiento, ascensos e influencias, es necesario tener un 'padrino político'". Usted está:

- a) Muy de acuerdo
- b) Medianamente de acuerdo
- c) Medianamente en desacuerdo
- d) Completamente en desacuerdo

25.- Señale cinco materias en que ud. necesita de todas maneras ser capacitado (piense en las que sean necesarias para su quehacer en el Departamento, sea preciso y escriba con letra imprenta)

- 1.-
- 2.-
- 3.-
- 4.-
- 5.-

26.- ¿Las tareas que ud. desempeña le resultan gratificantes y/o estimulantes?

- a) Siempre
- b) Casi siempre
- c) Rara vez
- d) Nunca

27.- **¿Considera Ud. que tiene una adecuada comunicación con sus superiores?**

- a) Siempre
- b) Casi siempre
- c) Rara vez
- d) Nunca

28.- **¿Considera ud. que tiene una adecuada comunicación con sus compañeros de trabajo?**

- a) Siempre
- b) Casi siempre
- c) Rara vez
- d) Nunca

29.- **La imagen de EMOS es...**

- a) Buena
- b) Adecuada
- c) Regular
- d) Mala

30.- **Respecto de la afirmación: "Los clientes no entienden el gran trabajo que realizamos", usted está:**

- a) Muy de acuerdo
- b) Medianamente de acuerdo
- c) Medianamente en desacuerdo
- d) Completamente en desacuerdo

31.- **Considera Ud. que la relación con los clientes es...**

- a) Buena
- b) Adecuada
- c) Regular
- d) Mala

32.- **¿Lee el "Grifo Abierto"?**

- a) Siempre
- b) Casi siempre
- c) Rara vez
- d) Nunca

33.- **El contenido del "Grifo Abierto" es...**

- a) Bueno
- b) Regular
- c) Mediocre
- d) Malo

34.- **¿Han mejorado las condiciones humanas y materiales para la relación con los clientes?**

- a) Si ha mejorado
- b) Ha mejorado pero poco
- c) No ha mejorado

CUESTIONARIO #2.

Por favor responda las preguntas formuladas, usando el espacio disponible para ello con letra clara. Responda de acuerdo a su opinión personal en forma sincera y precisa. Es imprescindible que conteste todas las preguntas sin excepción.

- 1.- ¿Cuál es la misión del Departamento Comercial?**
- 2.- ¿Cuáles son los objetivos más importantes del Departamento Comercial para 1992?**
- 3.- ¿Cuáles son las metas del Departamento Comercial a lograr en 1995?**
- 4.- ¿Cuáles son las metas del Departamento Comercial a lograr en el año 2000?**
- 5.- Describa el perfil específico (tipo de actitud, comportamiento, principales habilidades, carácter, etc.) de un "buen jefe".**
- 6.- Describa qué incentivos, qué formas de motivación, qué premios utilizaría para que los funcionarios a su cargo respondan mejor. Sea totalmente específico y preciso.**
- 7.- Señale las principales necesidades de capacitación que requieren los funcionarios a su cargo. Sea preciso y específico.**
- 8.- Señale las necesidades de capacitación que usted tiene para potenciar el desempeño de su cargo. Sea preciso y específico.**
- 9.- ¿Usted considera que las funciones de cada cargo están bien definidas? Señale en qué porcentaje (de 10% a 100%).**
- 10.- ¿Considera usted que en el Departamento existe adecuados criterios de evaluación de desempeño? Señale en que porcentaje son adecuados, en un continuo de 10 a 100%.**

CUESTIONARIO #3

INSTRUCCIONES:

Este cuestionario esta destinado a comprender mejor los supuestos que se conciben acerca de las personas y de la naturaleza humana.

Hay 20 afirmaciones. Asigne un puntaje de 0 a 10 a cada una según la fe y el acuerdo que Ud. tenga con cada una de ellas. Cero (0) significa total desacuerdo y carencia de fe, diez (10) significa total acuerdo y fe en tal afirmación.

Sea sincero consigo mismo tanto como le sea posible y resístase a la tendencia natural de responder, ajustándose a lo que "le gustaría que fueran las cosas". El cuestionario no es una prueba, no hay respuestas acertadas o equivocadas. Conteste en forma tranquila, meditada, sincera y precisa.

Será aplicado a todos los niveles de jefatura del Departamento Comercial. Es completamente anónimo y en ningún caso supone algún tipo de evaluación individual o colectiva, sólo pretende conocer la opinión de los miembros del Departamento.

Se agradece su cooperación.

- 1.- Está en la naturaleza humana hacer lo menos posible y salirse con la suya. _____(a)
- 2.- Cuando las personas eluden el trabajo, suele ser porque éste ha perdido su significado. _____(b)
- 3.- Si los empleados tienen acceso a las informaciones que necesitan, suelen tener mejores actitudes y comportarse con más responsabilidad. _____(c)
- 4.- Si los empleados tienen acceso a más información de la que necesitan para sus tareas inmediatas, suelen emplearla mal. _____(d)
- 5.- Uno de los problemas al pedir ideas a los empleados es que su perspectiva es demasiado limitada como para que sus sugerencias resulten de mucho valor práctico. _____(e)
- 6.- Pedir sus opiniones a los empleados les amplía las perspectivas, y da como resultado obtener sugerencias útiles. _____(f)
- 7.- Si las personas no emplean imaginación e inventiva en sus tareas es porque carecen de ambas. _____(g)
- 8.- La mayoría de las personas tiene imaginación y facultad creativa, pero no pueden demostrarlo por causa de limitaciones que les imponen la supervisión y el trabajo. _____(h)
- 9.- Las personas tienden a superar su nivel de eficiencia si son responsables de su conducta y de la enmienda de sus errores. _____(i)
- 10.- Las personas tienden a disminuir dichos niveles si no se las castiga por sus incorrecciones y sus errores. _____(j)
- 11.- Es mejor dar a las personas tanto las buenas como las malas noticias, porque la mayoría de ellas quieren saberlo todo, por doloroso que sea. _____(k)

- 11.- Es mejor dar a las personas tanto las buenas como las malas noticias, porque la mayoría de ellas quieren saberlo todo, por doloroso que sea. _____(k)
- 12.- Es mejor ocultar las noticias desfavorables acerca de los negocios, porque los empleados quieren saber únicamente lo bueno. _____(l)
- 13.- Como el supervisor tiene derecho a más respeto de aquellos que están por debajo de él en la organización, admitir que un inferior tenía razón y él estaba equivocado disminuye su prestigio. _____(m)
- 14.- Como las personas de todos los niveles tienen derecho al mismo respeto, el prestigio del supervisor aumenta cuando apoya este principio, admitiendo que un subordinado tiene razón y él está equivocado. _____(n)
- 15.- Si se da a las personas suficiente dinero, es menos probable que se preocupen por cosas intangibles como la responsabilidad y el reconocimiento. _____(ñ)
- 16.- Si se da a las personas un trabajo interesante y que signifique un reto es menos probable que se quejen de cosas como el salario y los beneficios complementarios. _____(o)
- 17.- Si se permite a las personas fijar sus propias metas y normas de desempeño, tienden a establecerlas más elevadas de lo que haría el jefe. _____(p)
- 18.- Si se permite a las personas fijar sus propias metas y normas de trabajo, tienden a establecerlas más bajas de lo que lo haría el jefe. _____(q)
- 19.- Cuanto más conocimiento y libertad tenga una persona respecto a su trabajo tanto más control será necesario para mantenerla en su lugar. _____(r)
- 20.- Cuanto más conocimiento y libertad tenga una persona respecto a su trabajo tanto menos control será necesario para asegurar un rendimiento satisfactorio en el trabajo. _____(s)

puntaje teoría X =
puntaje teoría Y =