

COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL VS. CUENTA DE RESULTADOS. ACERCAMIENTO DESDE UNA PERSPECTIVA SISTÉMICA.

Rodeloy Castellanos Crúz

Director de Capital Humano. Empresa de Servicios Petroleros EMSERPET

mapoco@infomed.sld.cu

*Si inspiramos hoy fe, es porque hacemos todo lo que decimos.
José Martí*

*Nuestro más grande error es nuestra falla para ver patrones.
Marilyn Ferguson*

*¡Dirija, siga o quítese del camino!
ANÓNIMO*

Una introducción al tema

Explorar la relación existente entre Comportamiento Organizacional y Cuenta de Resultados o eficiencia en general tiene sentido a partir de la propia definición del Comportamiento Organizacional (CO), un campo de estudio que se legitima dada su perspectiva pragmática: el Comportamiento Organizacional se traduce en Resultados.

Citando una fuente de referencia obligada: “El comportamiento organizacional es un campo de estudio que investiga el impacto de los individuos, grupos y estructuras sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar los conocimientos adquiridos en la mejora de la eficacia de una organización” (Robbins, Cap. 1)

CO = Resultados

Es decir, el objetivo es potenciar la eficacia de la Organización desde esto que denominamos Comportamiento Organizacional.

Pero estamos hablando de un intangible, y corremos el riesgo de caer en el discurso vacío, más cuando nuestra labor de dirección cotidiana se apoya en hechos medibles y con una dinámica extremadamente exigente que reclama la mayor concentración y seguimiento.

Ayudaría en principio establecer una analogía: en una empresa, al igual que en el ser humano, existe una dimensión emocional, representacional y conductual, todas en estrecha unidad.

Representaciones	Es su cultura, valores, sistemas de supuestos y creencias compartidas
Emociones	Lo que denominamos Clima Organizacional, el “estado de ánimo”
Conducta	Este propio campo de aplicación que definimos como Comportamiento Organizacional

A la empresa, al ser una construcción social, le ponemos todos estos ingredientes porque somos nosotros como seres socio-psicológicos actuando y vivenciando desde ellas.

Por esto lo que la Psicología de la Personalidad y la Psicología Cognitiva dicen acerca de un individuo podría extrapolarse sin dificultad a la Organización Empresarial.

Nuestra forma de apreciar la vida, nuestros esquemas y modelos mentales forjados al calor de la historia y vivencias que hemos acumulado, condicionan la manera en que nos sentimos y consecuentemente actuamos. Puede ser que seamos más o menos adaptativos o exitosos... exactamente lo mismo sucede a las empresas: los factores que determinan su Comportamiento Organizacional: Cultura, Liderazgo, Madurez de sus Equipos, Motivación, Conflictos, etc.; también influyen en buena medida sobre su éxito o fracaso.

Y como mismo muchas veces necesitamos ayuda para reconocer de qué manera contribuimos a una individual falta de logro o salud, viendo los árboles cuando necesitábamos ver el bosque, el patrón defectuoso, el problema de base; así también la empresa anclada en el corto plazo y en la tiranía de los hechos inmediatos no logra apreciar dónde su forma de comportamiento organizacional provoca pérdida de oportunidades y resultados, cuál es la causa limitante fundamental en dónde apalancar el cambio.

Este es el aspecto que apreciamos más interesante del trabajo que proponemos: estudiar una relación significativa para el empresario y a veces insuficientemente atendida, y hacer esto desde un enfoque de sistemas.

Utilizaremos los resultados de una Organización Empresarial durante los primeros 10 meses del año 2010, evaluando las variables de mayor interés. Estudiamos su tendencia y la calidad de sus estándares respecto a otras organizaciones en igualdad de condiciones productivas y comerciales, no así en lo relativo al Comportamiento Organizacional.

Antecedentes a este trabajo

Un estudio precursor de nuestro interés en el tema es el publicado por E. Flamholtz (2002) bajo el título: “La Cultura Empresarial y la Cuenta de Resultados”.

Su investigación se hizo eco en el empresariado al demostrar que la divergencia entre Cultura Deseada por la Administración y Cultura Real de los Trabajadores correlaciona con bajos niveles de Resultado. Este no es un hallazgo a desestimar pues estamos hablando en primera instancia de Economía.

Ya antes, durante los 90s, se llegó a aceptar en forma explícita la hipótesis que la cultura empresarial repercute sobre los resultados económico-financieros de la empresa.

En los primeros años del nuevo milenio se acepta como un hecho que la cultura es un área de desarrollo organizativo esencial, una pieza estratégica básica de la empresa de éxito.

“... la cultura repercute en la consecución de los objetivos, más concretamente, las empresas con culturas «sólidas» tienen más probabilidades de alcanzar sus objetivos... tienen un mayor grado de éxito organizativo, debido a una supuesta conexión con la motivación”. (Flamholtz, 2002)

Todavía el problema está resuelto en los trabajos consultados a nivel descriptivo y tenemos interés en tantear posibles opciones explicativas desde la conjugación del Comportamiento Organizacional y el Pensamiento Sistémico.

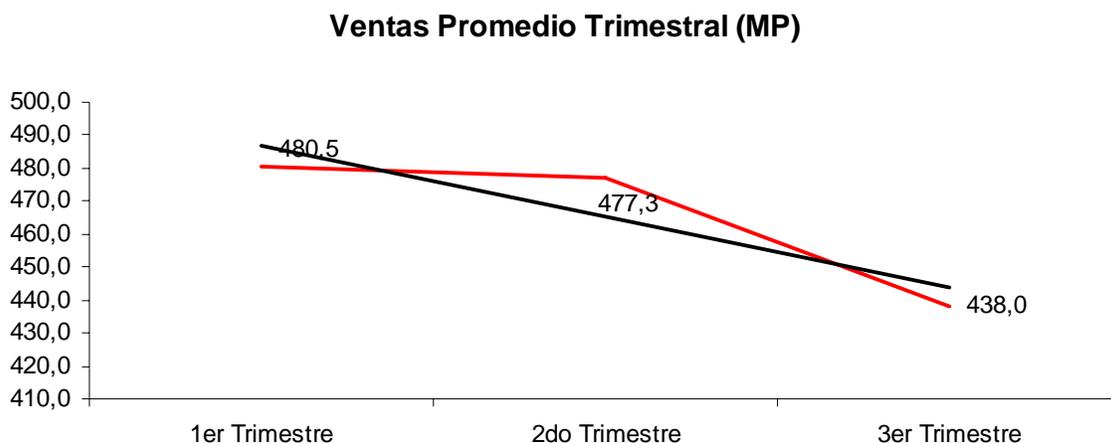
Planteamiento del caso

Presentaremos los resultados de una Organización Empresarial cuya identidad no se revela por razones de ética profesional. A los efectos de la exposición la denominaremos CASO DE ANÁLISIS.

Se trata de una Unidad de Servicios de tamaño mediano (en torno a 350 trabajadores y 6.0 MMP de Ventas al año) con una cartera diversificada (alimentación, transporte, hospedaje de tránsito y descanso, recreación, jardinería, limpieza) Se encuentra diseñada para ofrecer sus prestaciones a un mercado cerrado, aquellas empresas del territorio pertenecientes a la Unión Empresarial que las agrupa.

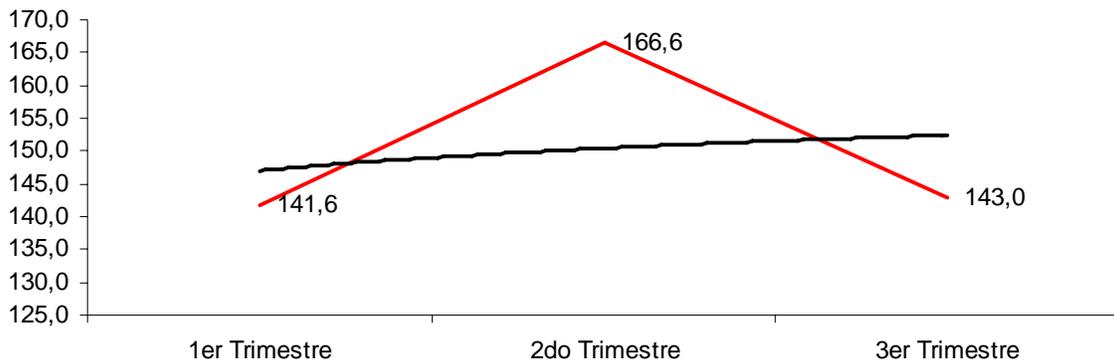
El esquema de esta Unidad de Servicios se repite en cada región del país donde existen similares condominios industriales, clientes subordinados la Unión, lo que posibilita realizar análisis comparativos controlando las variables adecuadas. Estas REFERENCIAS nos serán de máxima utilidad.

Se presentan a continuación un conjunto de indicadores que ilustran los Resultados de la Organización:



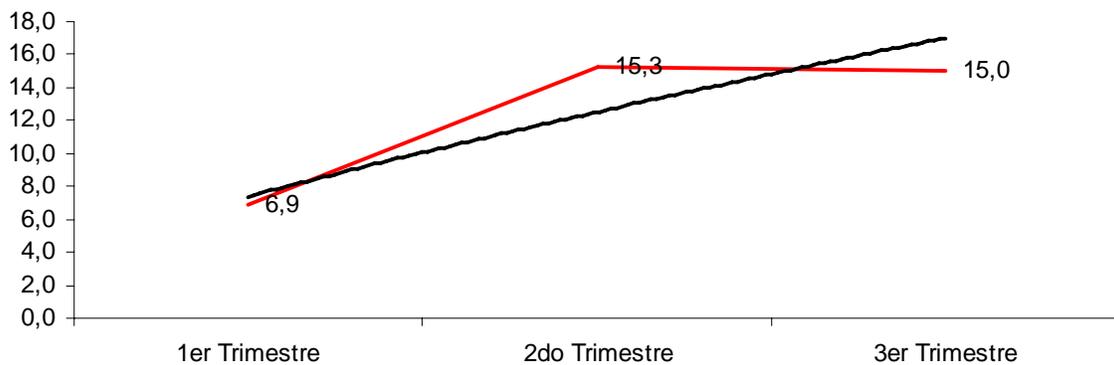
Las ventas exhiben un patrón de decadencia casi lineal y no es por falta de mercado. El Cliente está solicitando el servicio, tiene liquidez y se encuentra insatisfecho.

Consumo Material Promedio (MP)



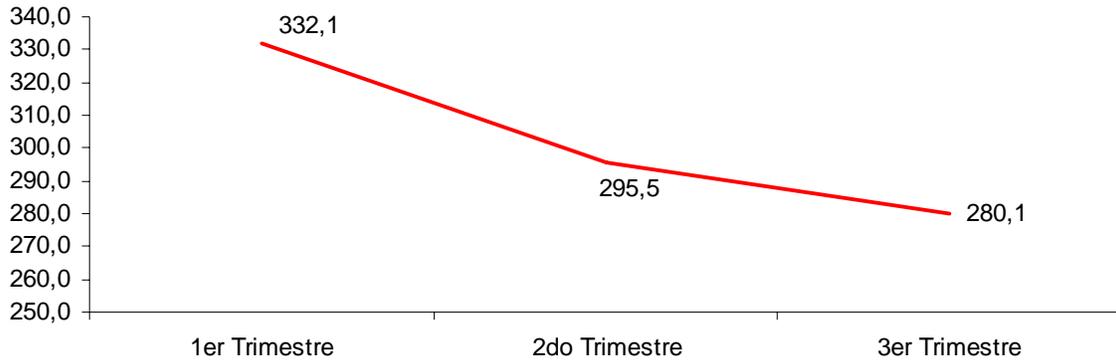
El Consumo Material, supuestamente condicionado a la movilidad de la Producción, muestra una tendencia al crecimiento y ninguna sensibilidad a la reducción de los niveles de actividad ¿Qué está sucediendo?

Servicios Recibidos Promedio (MP)



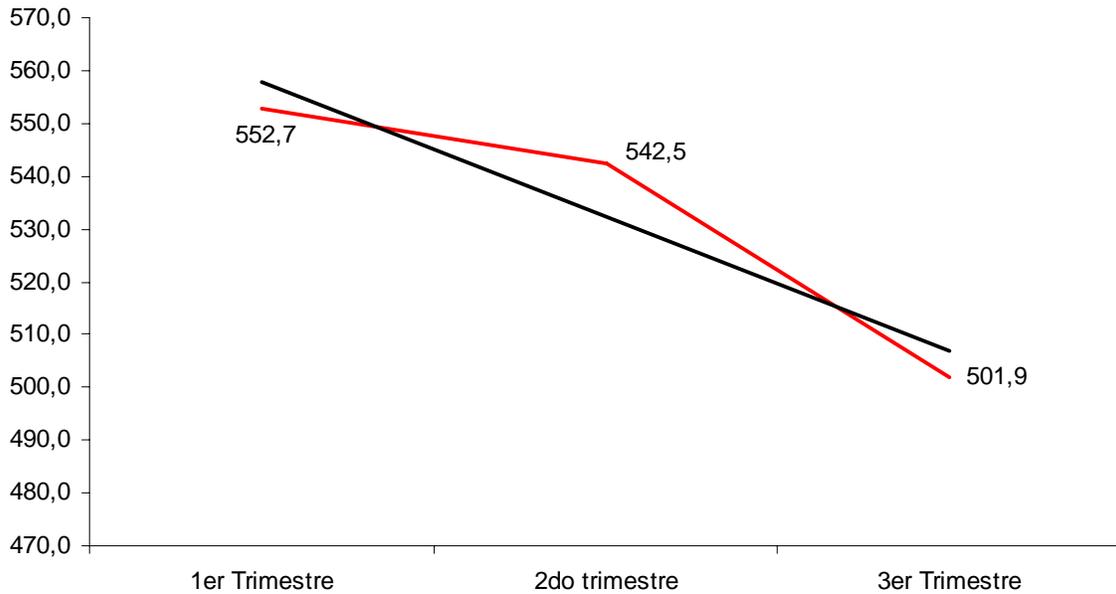
Estos servicios, comprados para asegurar producciones, plantean un comportamiento incomprensible, menos ventas = más servicios productivos, algo no marcha bien y la decisión desde y a este nivel organizativo no llega.

Valor Agradado Promedio Trimestral (MP)



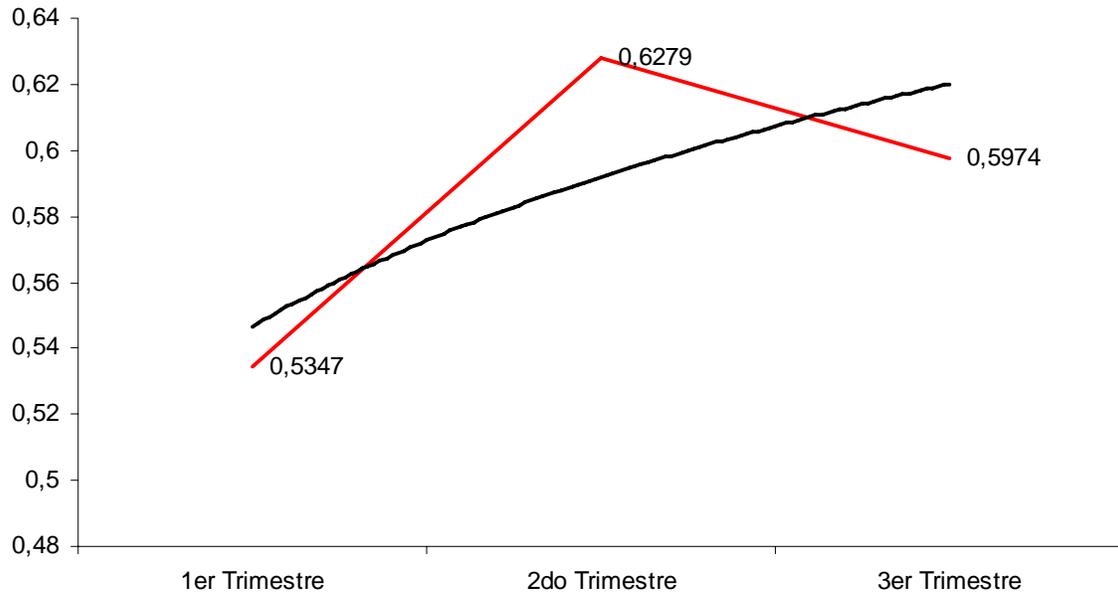
Como era de esperar, el Valor Creado por la organización viene decreciendo de manera consistente al no existir proporcionalidad entre las ventas y los gastos directos para garantizarlas. Este es el hecho en sí, la punta del iceberg, tendremos que avanzar hacia la causa del problema.

Salario Medio



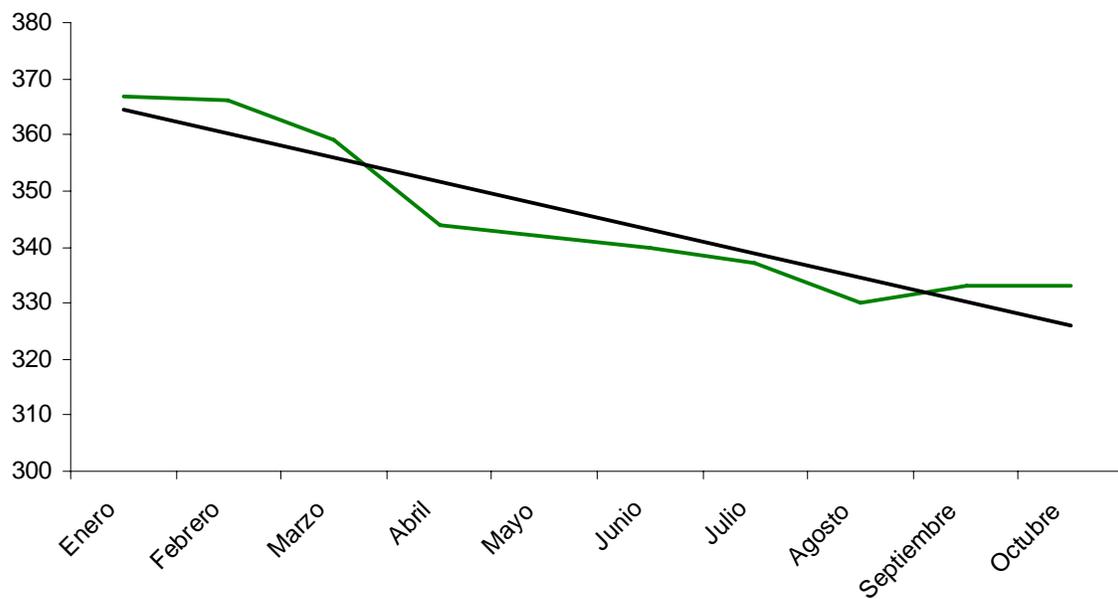
Ante tan malos resultados es lógico que comiencen a aflorar las penalizaciones y disminuyan las compensaciones que recibe el trabajador. En Febrero y Octubre los incentivos fueron igual a cero ¿Podría crear esto un círculo vicioso?

Relación Gasto de Salario por Peso de Valor Agregado



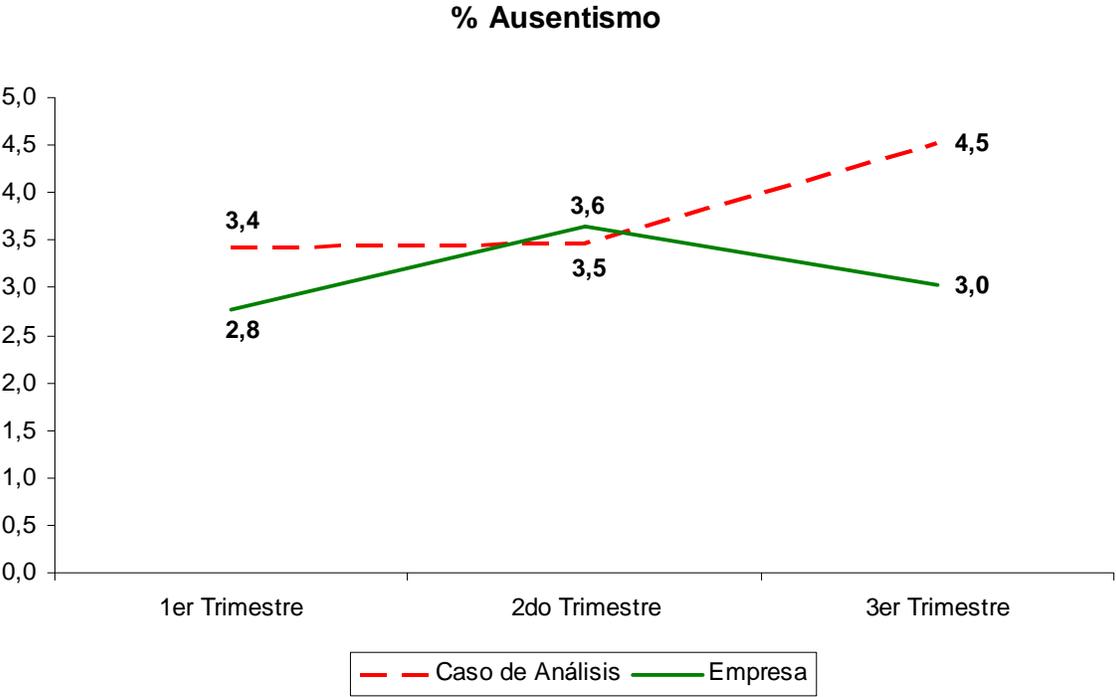
A pesar de que el Gasto de Salario ha disminuido, todavía muestra un carácter irracional, pues no logra compensar la baja en el Valor Agregado: cada mes se paga más salario con menos respaldo productivo.

Promedio de Trabajadores



Un indicador de posible malestar o falta de pertenencia o lealtad, la no retención del personal, que en este caso le posibilita a la Organización en su quiebra ahorrar salario y

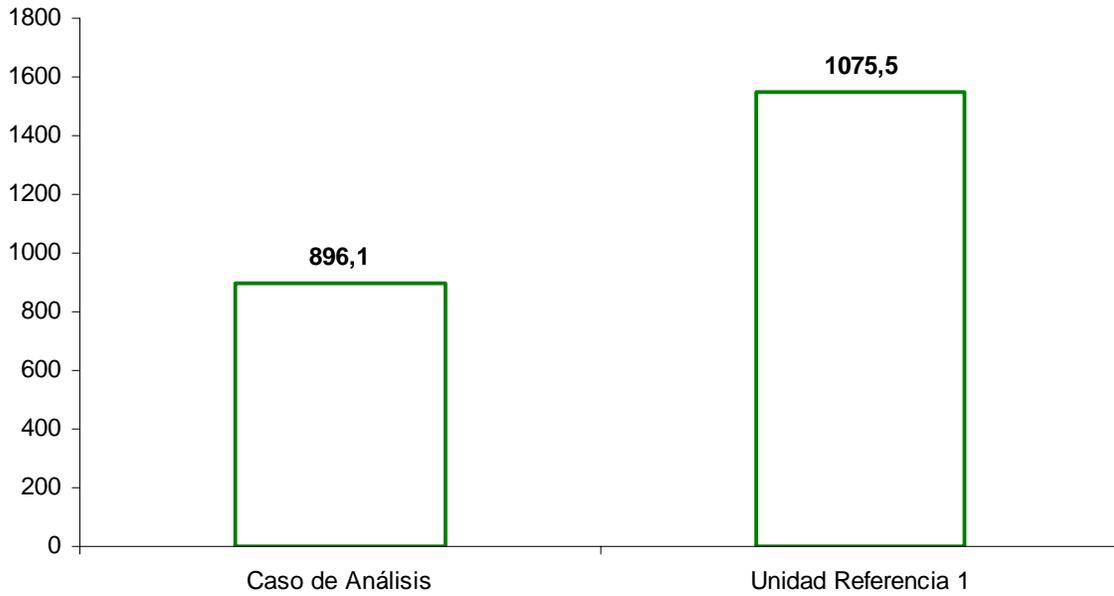
mejorar razones de eficiencia, pero a qué precio. Está claro que sin un crecimiento en las Ventas ningún problema se resolverá realmente en esta Unidad.



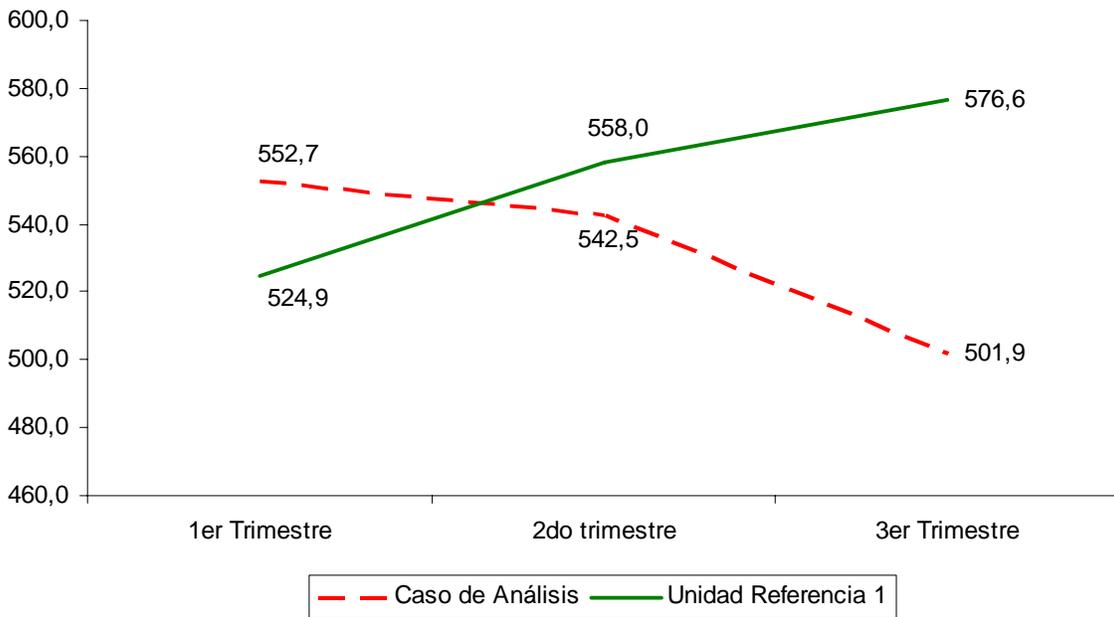
El ausentismo nos está hablando más claramente del desaprovechamiento y de un posible ambiente negativo que se respira en la organización. Observamos que la tendencia es marcadamente diferente respecto a la empresa a que pertenece esta Unidad de Servicios. El Ausentismo se dispara y se ha mantenido durante el año por encima de los niveles usualmente permisibles.

Veamos varias comparaciones entre Unidades de Servicios pertenecientes a la misma empresa que trabajan en condiciones similares en otros territorios del país:

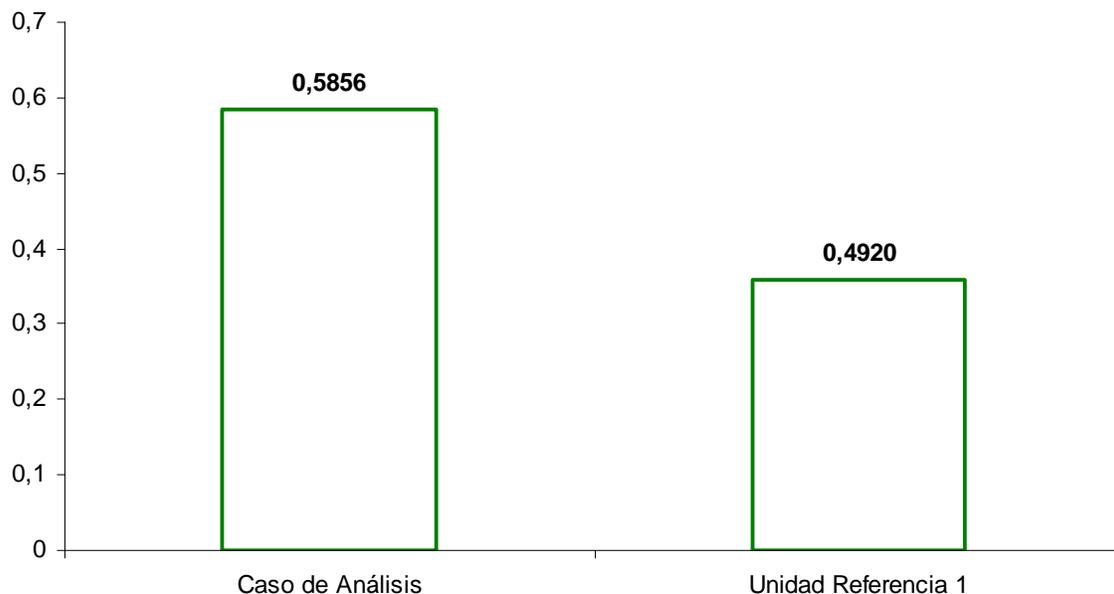
Productividad Promedio Mensual (MP)



Salario Medio Comparado



Gasto de Salario por Peso de Valor Agregado



Es evidente cómo la Unidad de Referencia supera en Productividad del trabajo, ofrece mejores compensaciones salariales a sus trabajadores y, así y todo, los pagos que ofrece la unidad caso de estudio están por encima de la frontera de sus posibilidades reales y afectan la eficiencia.

¿Cuáles son los hechos? ¿Qué actividades están provocando la pérdida de eficiencia?

JARDINERÍA	Caso de Análisis	Referencia 1
Ventas	779,70	1925,20
Utilidad en Operaciones	330,60	695,68
Valor Agregado	772,10	1597,50
Gasto de Salario por Peso de Venta	0,32	0,17

Un mercado con las mismas potencialidades, competencia perfecta, y sin embargo los niveles de venta son menos de la mitad y el gasto de salario por peso de venta, por el contrario, casi se duplica.

RECREACIÓN	Caso de Análisis	Referencia 1
Ventas	64,90	904,40
Utilidad en Operaciones	24,45	327,03
Valor Agregado	61,00	660,10
Gasto de Salario por Peso de Venta	0,29	0,13

En este caso de manera aún más acentuada se aprecia el alto Costo de Oportunidad que pierde la unidad contando con iguales posibilidades comerciales. Este negocio está a punto

de cerrar cuando es el “oxígeno” de su economía. ¿Dónde está la visión, el Plan, el Control?

Las dos comparaciones anteriores ilustran razones importantes de por qué los malos resultados. Podemos abundar más.

HOSPEDAJE DE DESCANSO	Caso de Análisis	Referencia 2
Ventas	152,80	569,50
Utilidad en Operaciones	-9,79	99,93
Valor Agregado	112,60	378,70
Costo x Peso	1,06	0,82
Gasto de Salario por Peso de Venta	0,41	0,17

Nuestro Caso de Análisis tiene la ventaja de contar con una amplia cartera de actividades, pero este beneficio se ha vuelto curiosamente en su contra y servicios con atractivos márgenes de rentabilidad generan pérdidas. La unidad de Referencia 2 opera este servicio en condiciones similares, instalaciones pequeñas para vacaciones. La Unidad que estudiamos continúa perdiendo recursos y gastando irracionalmente salario, al punto que todo el sistema se resiente.

TRANSPORTE	Caso de Análisis	Referencia 3
Ventas	1147,80	2099,10
Utilidad en Operaciones	-178,60	206,22
Valor Agregado	680,70	1299,40
Costo x Peso	1,16	0,90
Gasto de Salario por Peso de Venta	0,39	0,24

Para comparar Transporte escogimos una Unidad de referencia dentro de la empresa particularmente similar, en la práctica idéntica. Alarma constatar los niveles de pérdida que arroja ¿Dónde está la Dirección? (podríamos preguntar por todas las funciones de Administración)

Con los análisis realizados estamos en condiciones de valorar los malos Resultados, críticos, que ofrece la unidad Caso de Análisis, en donde con iguales posibilidades de mercado y tecnología se constata un derrumbe de las Ventas, un Consumo Material y Gasto de Salario insustentable, el deterioro no obstante de las compensaciones a los trabajadores, ausentismo en escalada, importante rotación, Valor Agregado decayendo. El tercer trimestre parece marcar un periodo donde la espiral de retroceso se acelera.

Y a primera vista lo que “observamos” es el desaprovechamiento de una gama de servicios que dan pérdidas cuando debían arrojar ganancias o aportan apenas la mitad de sus posibilidades. Entretanto permanece esta fuerza productiva desaprovechada y mal pagada (porque no cubre ni las expectativas del trabajador ni de la empresa)

Regreso al Comportamiento Organizacional

Planteado el problema en su versión más tangible: los Resultados, que son nuestra variable dependiente en el experimento continuo que es la vida empresarial, analizaremos ahora la Variable Independiente, el Comportamiento Organizacional, siempre desde un intento de pensamiento sistémico.

Para realizar nuestra reflexión nos valdremos del hecho que hemos estado trabajando desde el mes de marzo de 2010 en esta Unidad a partir de constatar el primer descalabro que penalizó de manera total a los trabajadores en su Pago por Resultados y Estimulación Material.

Hemos visitado continuamente a esta Organización, y llevado adelante un conjunto de acciones que se describen a continuación.

Investigación-Acción realizada hasta octubre 2010

Se emplea intencionalmente la expresión Investigación-Acción para resaltar el hecho que como Directivos hemos estado evaluando la situación y en el mismo proceso ejerciendo una acción correctiva sobre el sistema.

Participamos en este intervalo de tiempo en más de seis Consejos de Dirección de la Unidad, al calor de las deficiencias referidas. Se realizaron entrevistas espontáneas con un número de trabajadores que nos abordaron para plantearnos sus problemas y percepciones, quejarse o reclamar.

Celebramos reuniones grupales con todos los trabajadores de la Organización en más de seis ocasiones cuya duración pudo alcanzar hasta las cuatro horas. En estas tanto los Trabajadores como la Administración pudimos expresar nuestro sentir y puntos de vista emergiendo claramente la dinámica, clima y conflictos existentes.

Este proceso de “recogida de información” fue monitoreado por al menos un psicólogo organizacional de los tres con que cuenta la Empresa.

Se deteriora la Unidad, ya amenaza con afectar con sus malos resultados a la Empresa, estamos dentro y ¿qué acciones fueron surgiendo sobre la marcha?

De marzo a Septiembre:

1. Se celebraron reuniones con el Consejo de Dirección de la Unidad llamando al cambio y la unidad.
2. También asambleas con los trabajadores, que sirvieron de catarsis, y donde se les llamó también a la producción necesaria.

3. Se llevó adelante un proceso de reordenamiento que generó cuarenta trabajadores interruptos. Todos los trabajadores conocieron que estaban siendo objeto de un análisis de Idoneidad y que su puesto no es seguro.
4. Se efectuaron visitas constantes por parte de las Direcciones Funcionales, ejecutando controles e intentando implantar procedimientos.
5. Se penalizó al 100 % los incentivos y estímulos del mes de febrero.
6. Fue demovido el Jefe de Grupo de RRHH.

En octubre:

Ante la situación insostenible, en visita del Director General de la empresa fueron tomadas acciones más dirigidas a la capacidad de mando de la Unidad.

1. Fue demovida toda la Línea Media de la Unidad, los tres Jefes máximos de la línea ejecutiva responsables de garantizar los ingresos.
2. Se importó el mando de uno de los principales centros productivos de la Unidad (Servicio Alimentación) desde otra organización de la empresa con efectividad demostrada, así como el especialista de producción.
3. Se reclutó un nuevo Jefe altamente calificado para atender el Servicio de Transporte situando a su lado al Director de Transporte de la empresa hasta consolidar. A la resistencia inicial se respondió esclareciendo la estructura jerárquica formal y la obligación de subordinarse.
4. Fue promovido para atender la cartera de servicios Jardinería-Hospedaje-Recreación-Limpieza, servicios estos que impulsan la Economía de la Unidad, a un Jefe con prestigio y compromiso dentro de la organización.
5. Se demovieron varios Jefes de Brigada que no mostraban resultados ni evidencias de mando y control.
6. Se prohibió el ajuste del Plan de la Unidad con el fin de detener el paternalismo que al parecer no educaba ni protegía la eficiencia.
7. Se penalizó al 100 % los incentivos y estímulos del mes de octubre.
8. Se tomaron medidas disciplinarias consistentes en separación definitiva de la empresa a trabajadores públicamente indisciplinados con actitudes completamente deformadas.

Luego de haber vivido esta experiencia nos damos cuenta que llamar a las personas al trabajo no funciona, implantar algo cuando no existen actores capaces y responsables, no funciona; atemorizar con procesos de redimensionamiento tampoco parece funcionar. De marzo a septiembre estuvimos trabajando bajo el supuesto que viendo más claro la situación todos empezarían a trabajar espontáneamente.

La crisis llevó a tomar acciones más duras, desde un supuesto menos optimista acerca de las personas e incidiendo sobre una variable que impresionaba como el obstáculo: la Dirección.

El lector comprenderá mejor ahora que unido a los malos Resultados de la Organización, la Alta Dirección de la empresa (ante la falta de iniciativa y movilidad de la Dirección de la Unidad) ha tenido que intervenir tomando un conjunto de acciones que no son precisamente populares.

Una mirada desde la Dinámica de los Sistemas

Antes de entrar de lleno a intentar comprender la situación desde la “salud” de algunas de las variables de Comportamiento Organizacional es productivo ver el problema planteado en su conjunto, como un patrón sistémico que sigue una lógica y es predecible.

Nosotros comenzamos a trabajar en marzo en la Unidad, llamamos la atención, insistimos fundamentalmente en que la Dirección de la Unidad ganara en claridad sobre sus análisis de datos asumiendo que esto le bastaría para cambiar, apoyamos incondicionalmente a esta Dirección, esperamos que aglutinara al equipo, pero la tendencia fue hacia la caída, ha habido muchas “bajas” y el apoyo a la Dirección de la Unidad ya no es incondicional.

La pregunta es: ¿Cómo llegamos a esta situación y que sucederá a partir de las acciones tomadas en octubre?

El pensamiento sistémico nos aporta herramientas promisorias en este sentido.

Las piezas clave del pensamiento sistémico

Si creemos que las cosas suceden en línea recta, que causa y efecto están próximos en el tiempo y en el espacio, que no existe retroalimentación y variables ocultas o causas más profundas y sutiles, si vemos sólo los hechos sin descubrir desde nuestros modelos mentales múltiples posibles interrelaciones, si pensamos así no conoceremos el patrón que está detrás del Caso que estudiamos, que por ser real es más dramático.

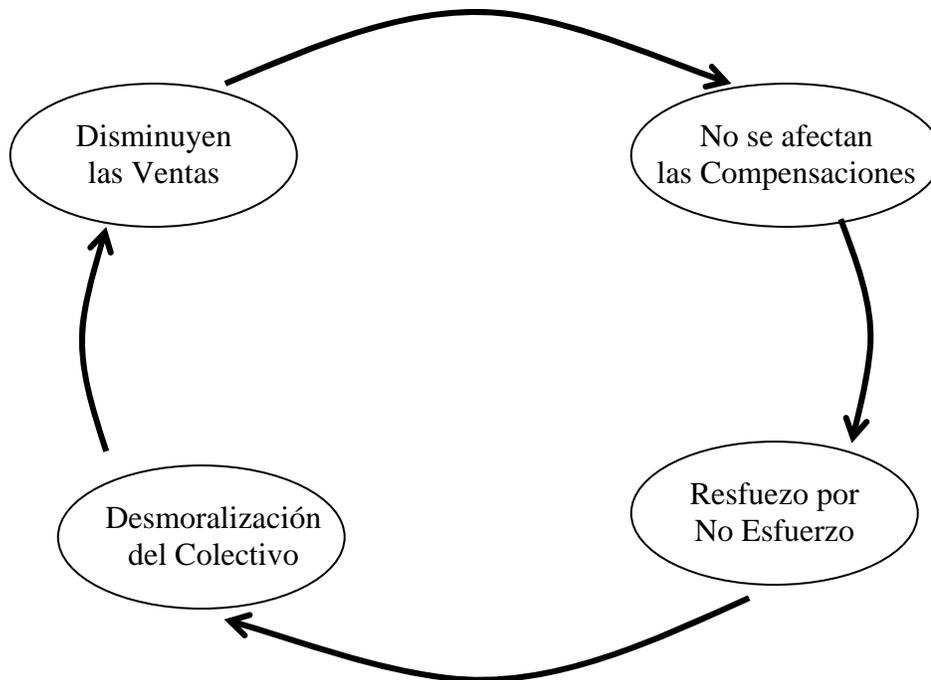
El mundo como sistema significa que existen relaciones circulares, todo es un proceso que tiene además su propio tiempo y pautas de evolución.

Al pensamiento sistémico se le reconocen tres piezas clave: los Círculos Reforzadores, Compensadores, y las Demoras. Es útil entender resto.

Círculo Reforzador (en nuestro caso un círculo vicioso)

Los procesos de realimentación reforzadora aceleran el cambio, cuando estamos en una situación donde las cosas crecen o decrecen, está operando la realimentación reforzadora.

“La realimentación reforzadora también puede generar la aceleración de la decadencia”.
(Senge, p. 106)



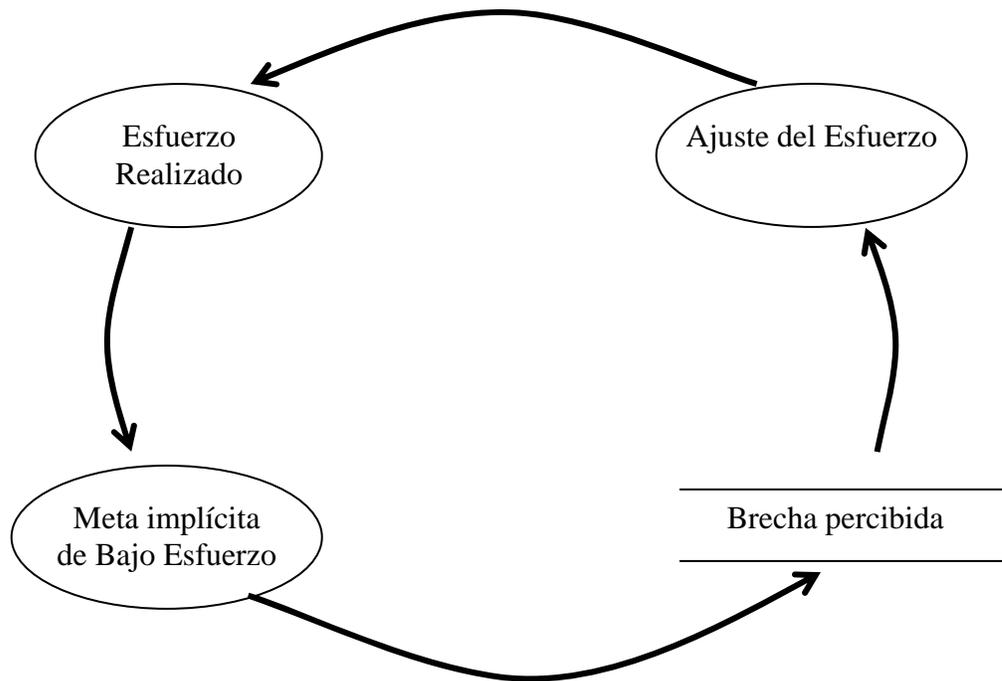
Conclusión: un círculo de este tipo sólo genera crecimiento o decadencia acelerada.

Círculo Compensador. Estabilidad y resistencia

Hay procesos de realimentación compensadora en todas partes. Subyacen a toda conducta orientada a una meta.

En todos los procesos de equilibrio el elemento crucial se ajusta gradualmente buscando su nivel deseado.

“Los procesos compensadores son dificultosos en Administración porque a menudo las metas son implícitas, y nadie reconoce que el proceso compensador existe” (Senge, p. 114)



Este tipo de proceso detiene la dinámica de un círculo reforzador (vemos que las flechas “girar” en sentido contrario) Plantea siempre una condición limitante. Puede ser la falta de motivación que hace inaceptable el esfuerzo más allá de cierta meta implícita o la falta de eficiencia para continuar compensando indefinidamente el mal resultado y la desmoralización del colectivo (retomando el círculo reforzador que vimos antes)

Demoras: la clave es “finalmente”

Esta es la pieza que nos falta precisar. Tomamos medidas, decidimos pagar, aceptamos pequeñas erosiones a nuestras metas productivas, y... aparentemente no pasa nada. El efecto no está cercano en espacio y tiempo a la causa. Cuando aparece el efecto estamos ya demasiado hundidos en el fango.

“Las demoras no reconocidas también pueden producir inestabilidad y colapso, especialmente cuando son prolongadas” (Senge, p. 119)

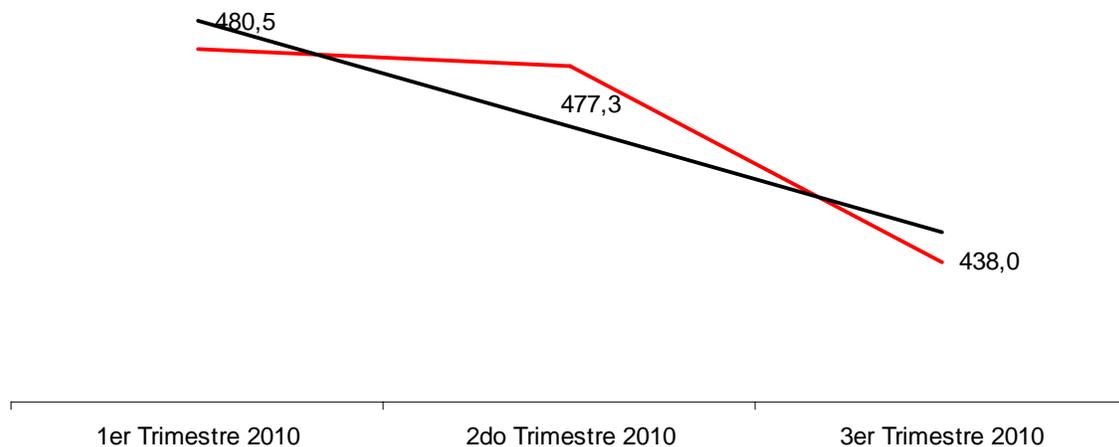
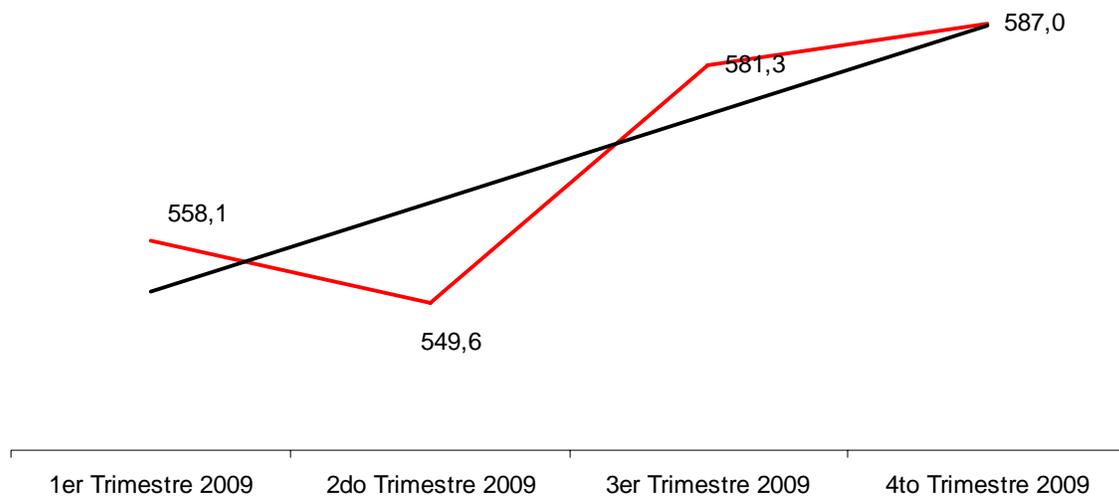
No vemos los efectos acumulativos, que suelen crecer geoméricamente, y la conocida ley dialéctica se impone: los pequeños efectos se van sumando en silencio, demoradamente, como si no pasara nada, y cuando se produce el salto cualitativo y el sistema cambia nuestra decisión no es oportuna.

Extraemos dos enseñanzas fundamentales: primero, acostumbramos creer que porque no sucede nada aquí y ahora, nuestras elecciones de hoy no tendrán efecto mañana; segunda, que en muchas ocasiones presionamos al sistema sobre un punto, no vemos reacción y continuamos presionando, luego aparece un efecto pendular, vamos al otro extremo y si no tenemos en cuenta la demora de los efectos entonces volveremos a insistir en sentido contrario para tampoco llegar al punto deseado pasando de largo. Creeremos que estamos tomando la iniciativa y sin saberlo estaremos siendo cautivos del sistema.

Patrones que controlan acontecimientos

Estas piezas clave del pensamiento sistémico se combinan para formar patrones que controlan la marcha de los acontecimientos. En nuestro caso se pone de manifiesto un arquetipo conocido como Límites del Crecimiento.

Veamos qué pasa con las Ventas de nuestra unidad Caso de Estudio durante el 2009 y 2010:



Definición de este patrón: Un proceso reforzador se pone en marcha para producir un resultado deseado. La espiral de éxito eventualmente se topa con una condición limitante que echa a andar un proceso compensador. Y cada vez el límite se hará más poderoso (Senge, p. 125)

Un efecto curioso es que con la detención puede sobrevenir que la espiral reforzadora se invierta y funcione en sentido contrario cayendo la empresa en una espiral descendente.

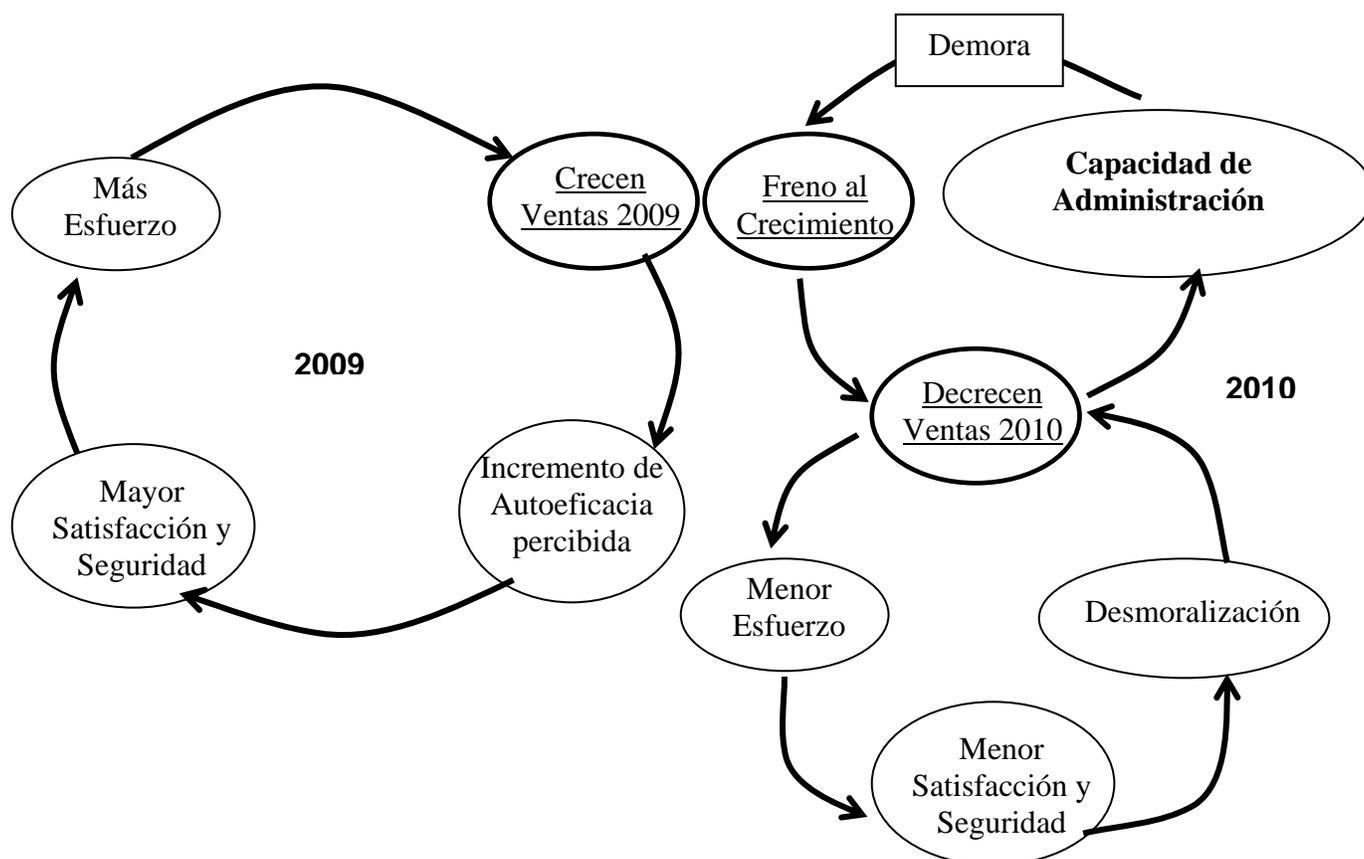
Justamente esto es lo que parece haber ocurrido. La Unidad no fue un problema en el 2009, mostró resultados ascendentes pero algo cambió entre el 4to Trimestre del 2009 y el 1ro del 2010: el crecimiento se detuvo, alguna condición limitante se hizo sentir, pero más que crear una meseta invirtió el proceso creando un ciclo reforzador negativo, cada vez más mal y con menos capacidad para buscar una respuesta (lo que motivó la intervención externa)

El crecimiento de la Unidad traía aparejado el desarrollo de otros aspectos tal vez no deseados que al ganar masa crítica se hicieron valer y no los tuvimos en cuenta ¿Qué pudo haber cambiado? ¿Qué cambios se fueron gestando de manera insidiosa hasta llevar a la Unidad a su situación presente?

1. Creció la complejidad en la Administración. A la hora cero se quebró el sistema.
2. No se contó con mandos leales en las posiciones claves (ni se supo deseleccionar a los traidores)
3. El equipo retiró la credibilidad tentativa entregada al entonces nuevo Director de la Unidad al no atribuirle rasgos de Líder. Pérdida de autoridad. No supo adecuarse a la situación. Confiamos-ya no confiamos.
4. Se multiplicaron los Conflictos y la falta de Cohesión.
5. Se permitió la erosión de las metas de desempeño (esto es grave)
6. Aumentó el clima de descontento ante la carencia de un líder motivante que moderara los conflictos intergrupales.
7. Hubo desmoralización y se legitimó una cultura empresarial oportunista y de rapiña.
8. Los resultados empresariales y nuestras intervenciones desde la Oficina Central les confirmaron su incapacidad y vergüenza.
9. El Líder continúa desacreditándose al vernos en la necesidad de tomar acciones disciplinarias que están en sus facultades.
10. La imposibilidad de delegar y la no existencia de una estrategia para crear el equipo sobrecarga los roles del Director de la Unidad haciéndolo disfuncional.
11. Falta una estrategia, un plan, una visión clara de a dónde quieren llegar y cómo lo lograrán.

En resumen, el factor limitante podríamos llamarlo Capacidad de Administración entendiendo en este término, por la complejidad de la situación, todas las funciones básicas de esta disciplina.

Representación gráfica del Patrón



Nuestras acciones hasta el mes de septiembre no actuaron sobre la causa limitante en profundidad, hablamos de mejor información y análisis de datos, reparar problemas puntuales... pero el sistema seguía su patrón de decadencia y no lo veíamos.

La hipótesis de trabajo con que trabajamos hoy es que los cambios introducidos en el mes de octubre, por su esencia, deben incrementar la Capacidad de Administración de la Unidad, habremos actuado en alguna medida sobre la condición limitante, y echará a andar de nuevo el ciclo reforzador, mostrado en los Resultados y un cambio de tendencia.

Variables ligadas al Comportamiento Organizacional. Momento comprensivo

Un poco nos hemos adelantado cómo las cuestiones ligadas al individuo, los grupos humanos y la estructura vienen influyendo en los resultados económicos de la Unidad de Servicios que estudiamos. Es esta Capacidad de Administración entendida en su más

amplio sentido lo que reconocemos como factor limitante. Y la Capacidad de Administración implica administrar el Comportamiento Organizacional.

Si el mercado no presenta restricciones, las condiciones tecnológicas son equiparables, las variaciones de precios no explican el rendimiento decreciente, entonces efectivamente podemos considerar en el Comportamiento Organizacional una causa o parte importante de la causa que la Unidad no marche bien.

Si el patrón que hemos descubierto es correcto, las medidas tomadas en octubre deben generar un cambio (sólo tendremos que recordar que existirán demoras por no ser inmediatos los efectos principales y que el proceso seguirá un patrón de aceleración)

Los cambios pequeños pueden producir resultados grandes, pero las zonas de mayor apalancamiento a menudo son las menos obvias (Senge, p. 85)

Liderazgo

De las variables del Comportamiento Organizacional, por su potencial para influir y mediar en el resto, es el liderazgo un aspecto sin el cual la Empresa no se explica, no se comprende.

Los problemas que enfrentamos en la Unidad analizada pasan por una fuerte crisis de Liderazgo. Así es reconocido públicamente y a lo interno del Consejo de Dirección de la Unidad. Da la impresión que los trabajadores y subordinados directos se encuentran cansados de que el Director sea “buena gente”. Se carga de trabajo y no juega su papel. Quienes quieren la empresa le reclaman que reaccione y se haga respetar. Quienes no tienen tan buenas intenciones se aprovechan de la situación para generar rumores, contraordenes, malos entendidos que roban tiempo, conflictos, intrigas, luchas de poder, etc.

Una comprensión rápida la obtenemos desde la denominada Teoría de la Atribución que afirma que el liderazgo simplemente es una atribución que la gente formula respecto de otros individuos (Senge, Cap. 11)

A este Director no lo están reconociendo como líder, no tiene los atributos que distinguen al prototipo Alfa que existe en nuestras mentes, y esto afecta sustancialmente a la empresa. A medida que la situación se tensa, este se ve más urgido a abandonar su estilo “Dejar hacer” para adecuarse a la contingencia. Como no sucede el problema se complica.

Valoremos un perfil de relaciones que nos presentan Golmore y Fraleigh (1993. Ref. por Castellanos 1, p. 25) Estos autores mencionan dos clases de estilos funcionales de relación:

Estilo Afiliando/Perfeccionando: El líder se muestra entusiasta, anima y apoya. Está programado para el esfuerzo en equipo más que para el trabajo individual.

Estilo Logrando/Dirigiendo: El líder toma la iniciativa, no teme arriesgarse, orientado al éxito y con visión optimista

Expresado de otro modo, se trata de la clásica distinción: centrado en la tarea, centrado en las relaciones.

Múltiples investigadores reconocen que los estilos de dirección mencionados correlacionan consistentemente con Situaciones de Calma o Presión respectivamente.

En Situación de Presión esto ocurre bajo el estilo logrando/dirigiendo. Ganar la iniciativa es aquí esencial

Saber reconocer cada momento y que peso dar a uno u otro estilo de relación es vital para no devenir en condición limitante del desarrollo.

Precisamente la situación, su deterioro creciente, las características de inmadurez de los seguidores, todo apunta al uso de un estilo más directivo, de mando. Pero no encontramos esta respuesta en el titular. De ahí que lastre el sistema, que necesita se imponga con decisiones, iniciativas de gestión, reasignación de responsabilidades, reconocimientos y castigos, control y ajuste de planes, infunda confianza.

Nunca antes vimos a un grupo humano patentizando tan claramente que quieren un líder, les hace falta y la autoridad formal no ha respondido. Literalmente los trabajadores aplauden y siguen cualquier muestra de dirección genuina, desean salir adelante pero nadie marca el paso, define la contribución a realizar, informa del grado de avance, etc.

La ausencia de liderazgo es la causa primera del descalabro de la Unidad (luego tendremos que pensar en la causa de la causa: los modos en que seleccionamos y preparamos a estos Directivos)

Pensamiento de tres clásicos para reflexionar:

“... un requisito final del conductor es que sepa ganarse la confianza de los demás, de lo contrario, no habrá seguidores, y la única definición de un líder es una persona que tiene seguidores” (Druker, p. 120)

“...la organización necesita dirigentes que personifiquen un claro compromiso con los valores, la ética y la integridad, que inspiren colaboración, apoyen la interacción honesta, fomenten relaciones de confianza y alienten la autodirección y las alianzas estratégicas” (Cloke y Goldsmith, p. 146)

El acrónimo del directivo de hoy no será más COP (Controlar, Ordenar, Predecir) Será más bien ACA (Alinear, Crear, Adaptar) (Bennis, p 4)

Motivación

Otro de los tópicos que el Comportamiento Organizacional aborda con especial dedicación es el relativo a la Motivación. No es para menos si es este el agente dinamizador del comportamiento humano.

Motivaciones pro-eficiencia, resultados, ganancias; no podemos decir que existan en la Unidad, entre otras cosas por la falta de información y porque las compensaciones no se han resentido mucho debido a que los Sistemas de Pago por Resultado y Estimulación no cuentan con condicionamientos rigurosos y hemos sido paternalistas. Por tanto no ha existido la necesidad, no ha existido tampoco un jefe que exija y reconozca como valiosas y posibles estas motivaciones.

Hemos captado un interés por merecer mejor reconocimiento, integrarse a la avanzada, dignificarse. Estas motivaciones son recogidas en la Teoría Jerárquica de A. Maslow, y con toda seguridad podremos trabajar con ellas.

Queremos abordar más en detalle otras de las teorías motivacionales aplicables al ámbito laboral.

Teoría de las Expectativas de Vroom

Esta teoría sostiene que las personas altamente motivadas son aquellas que perciben ciertas metas e incentivos como valiosos para ellos y, a la vez, entienden que la probabilidad de alcanzarlos es alta.

$$\boxed{\text{Motivación} = \text{Expectativas de Éxito} \times \text{Valor del Resultado}}$$

Debemos darle un sentido personal relevante a nuestro trabajo si deseamos trabajar con diligencia.

Está claro que el liderazgo se orientará a motivar, darle sentido al trabajo e inspirar sobre la posibilidad real de éxito, limpiar el camino para permitir a sus colaboradores llegar a la meta.

La Unidad la encontramos próxima a un estado de desesperanza, como si nada pudiera cambiarse, “encogida de hombros”, sin orientación.

Teoría de la Equidad de Adams

La teoría anterior habla de que esperamos una recompensa acorde al esfuerzo realizado. Esta nos dice: la recompensa tiene que ser justa si nos comparamos con otro.

"La teoría de la Equidad sostiene que la motivación, desempeño y satisfacción de un empleado depende de su evaluación subjetiva de las relaciones entre su razón de esfuerzo – recompensa y la razón de esfuerzo – recompensa de otros en situaciones parecidas" (Stacey Adams. Citado por Castellanos 2, p. 51)

Quiere decir que además de interesarnos la obtención de recompensas por nuestro desempeño, también esperamos que estas sean equitativas, lo que hace mucho más compleja la motivación.

APORTES PROPIOS
RESULTADOS PROPIOS

=

APORTES DEL OTRO
RESULTADOS DEL OTRO

Motivación

En la Unidad objeto de nuestro trabajo los sistemas de atención y compensación son igualitarios. Todos viven del resultado colectivo independientemente que trabajen más o menos, y cada vez son menos los que trabajan. No existe tampoco un jefe inmediato que de forma sistemática haga la diferencia. No se reportan pagos por alto desempeño, no encontramos evidencias que permitan decir que cumplimos el requisito planteado por esta teoría.

El ambiente igualitario y paternalista se constituye asimismo en una causa limitante para el desarrollo de la motivación.

Teoría de los Dos Factores de Herzberg

Recompensa Justa es el saldo de las dos concepciones anteriores. Ambas teorías explican cómo las personas se motivan (o desmotivan), por esto se les conoce como teorías de proceso. Las teorías de contenido, de las cuales nos interesa una, describen qué es concretamente lo que motiva en el trabajo.

F. Herzberg hizo al respecto un descubrimiento muy interesante: encontró aspectos en nuestra vida laboral que nos hacen sentir bien, nos provocan satisfacción... pero no nos motivan. Otros, en cambio, tienen un fuerte carácter motivacional. A unos los llamó Factores Extrínsecos o Higiénicos, a los otros Factores Intrínsecos o Motivacionales.

Los Factores Higiénicos son factores externos a la tarea. Su presencia elimina la insatisfacción, pero no garantiza una motivación que se traduzca en esfuerzo y energía hacia el logro de resultados.

Los factores Motivacionales hacen referencia al trabajo en sí. Son aquellos cuya presencia o ausencia determina el hecho de que los individuos se sientan o no motivados.

En el gráfico siguiente podemos apreciar todo el conjunto de cuestiones encontradas y valoradas en la investigación de Herzberg, así como la carga motivante (porcentajes favorables) o generadora de insatisfacción (porcentajes desfavorables) de cada aspecto.



Como se ve es el Lograr cosas, el Reconocimiento, el Avance profesional, lo que más nos motiva. La Mala Administración, los Supervisores Incompetentes, también el no poder auto-realizarse constituye los principales insatisfactores en el trabajo.

En el ambiente que hemos descrito, con mandos ineptos que ha sido necesario sustituir, carencia de liderazgo, cadena de fracasos, está claro que no están dadas las condiciones para encontrar a un personal motivado, no tienen cómo motivarse ni encuentran qué los motive.

Contrato psicológico

La motivación de nuestros trabajadores, podríamos decir, se reescribe constantemente en un documento mental que se conoce con el nombre de Contrato Psicológico. Allí nos decimos qué estamos dispuestos a dar a cambio de qué.

La motivación es dinámica y del mismo modo continuamente revisamos y actualizamos nuestra relación con la empresa.

Los primeros trabajos en hablar sobre este concepto fueron Understanding Organizational Behavior (Argyris, 1960), seguido por Men, Management, and Mental Health (Levinson et al., 1962) y Organizational Psychology (Schein, 1965).

Contrato Psicológico se define:

“...un conjunto de expectativas, no escritas en parte alguna, que operan a toda hora entre cualquier miembro y otros miembros y dirigentes de la organización” (Schein, 1992)

“... la creencia individual acerca de los términos y condiciones de un intercambio recíproco acordado entre una persona y otra parte” (Rousseau, 1989)

Si el trabajador está desmotivado, su contrato psicológico es relacional, a corto plazo, de toma y dame. Existen reservas no entregadas y necesariamente baja productividad.

Algo que descubrimos entre los trabajadores fue una vivencia o creencia de sobremerecimiento.

Revisando algunos estudios al respecto se ha constatado que las percepciones de los trabajadores de sus contratos psicológicos cambian notablemente al creer que sus obligaciones disminuyen con el tiempo mientras las obligaciones de la organización se incrementan (Robinson et al., 1994. Ref. por Castellanos 2, p. 54)

Esto está sucediendo en la unidad y es un obstáculo más a superar que genera conflicto.

Sabemos también que en el momento presente todos los trabajadores se encuentran reevaluando su vínculo con la empresa, precisamente cuando es imperativo el mayor comprometimiento para venir desde abajo. No puede haber dudas si queremos vencer.

La reevaluación del contrato psicológico es especialmente significativa cuando se designan nuevos jefes, acontecen incrementos o afectaciones en los salarios, acciones disciplinarias, nuevos estándares de rendimiento, o con la percepción de injusticia (Guzzo et al., 1992; Wiesenfield y Brockner, 1993. Ref. por Castellanos 2, p. 56)

El panorama motivacional no se ve sencillo, se complejiza en la misma medida que se ha venido complejizando la situación de este sistema social.

Cultura y Clima Organizacional

En un plano más social encontramos estos dos aspectos centrales dentro del estudio contemporáneo del Comportamiento Organizacional y sus efectos sobre el Resultado.

Cultura Empresarial es ese conjunto de creencias, supuestos, convicciones compartidas en la empresa, se han descubierto o creado con el tiempo y han demostrado que son condición de éxito.

Fue E. Shein quien puso este concepto al alcance de todos, primero la comunidad científica y luego del empresariado que comprende su nexo con las Ganancias o Pérdidas.

¿Qué ha demostrado servir en la Unidad que estudiamos? Los líderes pueden inculcar valores con su ejemplo pero aquí, como en un hogar disfuncional, la referencia se busca fuera de las prácticas formales para acudir a valores marginales (antivalores)

Por observación y viendo los incidentes que acontecen, así como la reacción indolente de los trabajadores, inferimos que existen valores que privilegian la solución de los problemas personales a costa de la organización y de cualquiera que se oponga. Cultura de supervivencia, en toda la extensión del término.

No entienden que la unidad debe ser protegida para que continúe dando frutos, si se extingue todos serán perjudicados. No la sienten suya, esta conciencia no existe, tampoco este compromiso que es apenas utilitario.

Si no se trabaja sobre el sistema de creencias y valores (una posible Estrategia de Desarrollo de Valores) los resultados de la Unidad serán notablemente inferiores a lo que es posible esperar y en la actualidad le ponen techo al desempeño de la organización.

Clima y Productividad

El Clima Organizacional es lo mismo que decir el estado de ánimo de la empresa. Ansiedad, depresión, hostilidad, confusión, fatiga, cólera, son de los estados emocionales más estudiados en Psicología.

Así como el perfil emocional de un atleta de alto rendimiento predice sus resultados, el clima imperante en la Unidad es causa y consecuencia de los bajos niveles de efectividad organizacional.

Investigaciones mostradas en el libro de D. Goleman “El Líder Resonante crea más”, señalan: “...el impacto del clima emocional sobre el rendimiento es de un 20% a un 30%”

Litwin y Stinger (1978) fueron los primeros en determinar que el clima organizacional comprendía los siguientes componentes:

1. Estructura
2. Responsabilidad o autonomía en la toma de decisiones
3. Recompensa recibida
4. Desafío de las metas
5. Relaciones y la cooperación entre sus miembros
6. Estándares de productividad
7. Manejo del conflicto
8. Identificación con la organización

Llama la atención la similitud de estos componentes con el contenido de las teorías motivacionales y es que se trata de otra expresión del mismo fenómeno.

Pudimos observar durante nuestras repetidas asambleas con los trabajadores las siguientes manifestaciones:

- Los trabajadores están descontentos con sus dirigentes de base, su nivel de preparación y gestión.
- Podemos afirmar que existe clara hostilidad hacia la Dirección, la atmósfera que se respira es de amotinamiento.
- Se quejan de no contar con medios para participar al ignorar los planes de producción (“colgados en la oficina del Director de la Unidad”)
- Se encuentran incómodos con los resultados alcanzados, el hecho de tener que ser dirigidos desde fuera y recibir sus compensaciones gracias a la eficiencia de otras unidades.
- Están encontrados entre sí, predomina el enfrentamiento y la mala interacción entre áreas. Cada grupo se considera más importante que el resto.
- No hubo señales de sentido de identidad corporativa, sentido de desafío o realización con el trabajo.

A los resultados económicos mostrados en la primera parte de esta investigación se une ahora un clima *sui géneris*, absolutamente irrespirable, dentro del cual será difícil generar un cambio.

¿Queda alguna duda que...

un Clima Organizacional de estas características, sistema de creencias predominantemente individualista, falta de motivación, sentido de sobremerecimiento, conflictos intergrupales, deficiente organización-planificación-control, liderazgo ausente;

... inciden y explican una parte importante de la causa de los malos resultados de la Unidad?

No puedes vender, ganar eficiencia, conquistar a tus Clientes, si la Unidad no se experimenta como un sistema orgánico, en el que cada trabajador es un protagonista y colabora aportando su mejor contribución.

La toma de decisiones se perjudica, también el rendimiento de todos los recursos materiales y humanos. Se crean procesos de realimentación que comprometen la eficiencia del sistema.

Ninguno de los modelos más actuales de administración fructifica si el Comportamiento Organizacional no es saludable.

Conclusiones

Pueden realizarse múltiples diseños experimentales con el fin de investigar la relación que en este trabajo se ha intentado hacer visible entre Comportamiento Organizacional y Resultados empresariales.

En nuestro caso realmente no vemos nada que pueda explicar más consistentemente la situación crítica y la tendencia que ha mostrado la Unidad de Servicios.

Queda por ver, en el tiempo, los efectos de las acciones tomadas en octubre 2010, concientes que aún cuando pudiéramos haber acertado en nuestra comprensión del patrón y su causa limitante, el estado crítico en que se encuentran los componentes del Comportamiento Organizacional (cultura Empresarial, que es un resultado histórico relativamente estable, clima negativo, desmotivación, ausencia de liderazgo) actuarán como elemento de Demora y condición limitante en sí misma, por lo que debiéramos empezar a ver acelerar el progreso pasado cierto tiempo.

Nuestra opción inmediata es continuar enriqueciendo nuestra comprensión del patrón Límites de Crecimiento descubriendo más en detalle la diversidad de ciclos reforzadores y compensadores que actúan aquí.

Lo más importante de este trabajo está también en lo que aprendimos: a veces contribuimos con la deformación de un sistema al hacer o dejar de hacer cosas que a corto plazo no implican efectos pero luego sí. Comprendemos la importancia de, dado el ritmo acelerado de los procesos reforzadores, actuar antes que sea inmanejable el fenómeno. De igual modo sabemos que los procesos compensadores ganan fuerza creciente y lo óptimo es descubrir el patrón y el punto de apalancamiento cuando todavía la dinámica es incipiente.

Este estudio tal vez también nos está ensañando una manera distinta de ver la información, más cinética, en movimiento, cruzando variables para revelar interrelaciones y tendencias. Si descubrimos las interrelaciones, construiremos el futuro que deseamos.

El Comportamiento Organizacional plantea para las áreas de RRHH una misión muy interesante. De área generadora de tecnologías o apoyo administrativo, al trabajar sobre este campo de conocimientos se inscribe plenamente dentro del mundo del Desarrollo Organizacional en calidad de facilitador y agente de cambio. Este es un concepto muy distinto al tradicional.

Por último, queda patente nuestra necesidad de dar continuidad a este trabajo.

Bibliografía

Bennis, W.: “Liderar en momentos de desconcierto” en: Harvard Deusto Business Review, Número 107, marzo/abril. (p. 4–10)

Castellanos, R. (1): “Liderazgo en Situación: Conquistando la Cohesión del Equipo”, en BET SIME. Revista de Información Económica, Comercial y Tecnológica. Noviembre – Diciembre 2002 (p. 24-28)

Castellanos, R. (2): “Retener el Capital Humano, gestión esencial de la empresa del Siglo XXI”, en Gaceta Laboral. Revista del Ministerio del Trabajo y Seguridad Social. No. 17, 2007 (p. 48-57)

Cloke, K. y J. Goldsmith: (2000) El Fin del Management... y el Surgimiento de la Democracia Organizacional: Guía Práctica para el puesto de trabajo del futuro (borrador) Traducido por A. L. Portuondo Vélez.

Druker, P.: (1997) Gerencia para el Futuro. El Decenio de los 90 y más allá. Grupo Editorial norma, Colombia.

Flamholtz, E.: (2002) “La Cultura Empresarial y la Cuenta de Resultados” en: Harvard Deusto Business Review, Número 107, marzo/abril. (p. 62–69)

Robbins, S. P.: (s-f) Comportamiento Organizacional. Teoría y Práctica. Prentice Hall Hispanoamericana S.A. México, 7ma edición.

Senge, P.: La Quinta Disciplina. El Arte y la Práctica de la Organización abierta al Aprendizaje. Ediciones Granica S.A., Argentina, 2005.