



EUDE | BUSINESS
SCHOOL



Procesos de Dirección en la Empresa

Objetivos

La empresa de negocios

Objetivo(s) General (es):

Comprender la naturaleza organizacional, económica y jurídica de la empresa mercantil desde su funcionamiento y composición estudiando los procesos de Dirección y Gestión de la empresa.

Objetivo(s) Específicos (s):

Analizar las diferentes aristas de la organización desde su concepto y teorías, hasta las diferentes clases de empresas, su actividad económica, sus formas societarias.

La dirección de empresas

Objetivo(s) General (es):

Comprender la realidad del funcionamiento y composición de las organizaciones desde una visión eminentemente práctica, profundizando en la dirección, liderazgo y motivación.

Objetivo(s) Específicos (s):

Entender las principales características y estilos de dirección y liderazgo en la organización actual.

El cambio en las empresas y su gestión

Objetivo(s) General (es):

La gestión del cambio forma parte inherente del funcionamiento actual de una empresa. Por lo que se identificarán los principales rasgos del cambio generado por la constante evolución organizacional, así como, su gestión y solución.

Objetivo(s) Específicos (s):

Analizar los matices del proceso del cambio, sus diferentes enfoques y la gestión del líder dentro del proceso de cambio organizacional.

INDICE

1. La Empresa de Negocios
 - 1.1. Definición y Características
 - 1.1.1. Empresa.
 - 1.2. Tipos de Empresas
 - 1.3. Finalidades de la Empresa

2. La Dirección de Empresas
 - 2.1. Introducción
 - 2.2. Estilos de Dirección
 - 2.3. Dirección Unipersonal
 - 2.4. Dirección Participada
 - 2.5. Dirección Colegiada
 - 2.6. Dirección de Estructura De La Tarea
 - 2.7. Dirección de Relación

3. Liderar la Empresa
 - 3.1. Motivacion y Empresa
 - 3.2. Introducción
 - 3.3. Evolución de los Sistemas de Motivación
 - 3.4. Tipos de Motivación
 - 3.5. Requisitos de un Sistema de Motivación
 - 3.6. Sistema Disciplinario

4. El Cambio en las Empresas y su Gestión

4.1. Introducción

4.2. Proceso De Cambio

4.3. Las Etapas del Proceso de Cambio

4.4. El Proceso de Cambio

4.5. El Punto de Partida para el Cambio

4.6. Cultura y Cambio Organizacional

4.7. Ideas Básicas Acerca de la Gestión del Cambio

4.8. Proceso del Cambio Planeado

4.9. Reacción de la Organización Ante la Incorporación del Cambio

4.10. Cambio Organizacional para una Mayor Competitividad

4.11. Globalización Dentro de los Procesos de Cambio

4.12. Cómo Dirigir el Cambio Organizacional

4.13. El Papel del Gerente Como Líder del Proceso de Cambio Organizacional

4.14. El Gerente y la Comunicación en el Proceso de Cambio Organizacional

5. Conclusión

6. Bibliografía

1. La empresa de negocios

1.1. Definición y Características

1.1.1. Empresa.

Según el Real Diccionario de la Academia Española de la Lengua, se define como:

- Unidad de organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos.
- Lugar en que se realizan estas actividades.

Aquí se observa que la definición enfatiza en el hecho de la finalidad de una determinada organización, así como al espacio físico donde esas tareas se ejecutan. Tratando de ser más concretos, y desde una perspectiva más profesional y empresarial, podemos decir de una empresa que:

“Es el ejercicio profesional de una actividad económica planificada, con la finalidad o el objetivo de intermediar en el mercado de bienes o servicios, y con una unidad económica organizada en la cual ejerce su actividad profesional el empresario por sí mismo o por medio de sus representantes”.

En este caso la definición incorpora los elementos de finalidad inicial de todas las empresas: el intercambio de bienes o servicios en un mercado determinado, así como el hecho de que en la empresa hay una o varias personas que desarrollan esas actividades. Pero podemos profundizar más en lo que supone la realidad de la empresa:

Es la unidad económica básica encargada de satisfacer las necesidades del mercado mediante la utilización de recursos materiales y humanos. Se encarga, por tanto, de la

organización de los factores de producción, capital y trabajo.

Por tanto, podemos concluir y citando a los profesores Antonio Valero y José Luis Lucas Tomás, (Política de Empresa, el gobierno de la empresa de negocios, EUNSA/ IESE) que la empresa es,

“Un grupo humano que realiza actividades comerciales y/o de producción, contables y financieras buscando tres finalidades genéricas:

- Proporcionar un producto o servicio útil a la sociedad.
- Aportar valor económico.
- Procurar la autocontinuidad de la empresa

A partir de aquí podemos deducir las principales características de toda empresa:

- a. La empresa, como empresa de negocio, gracias a la observación de su creador, el empresario, cubre las carencias de un producto o servicio que actualmente demanda la sociedad, o bien la mejora de un producto o servicio ya existente. Es decir la empresa de negocio aporta productos o servicios útiles a la sociedad, cubriendo esa necesidad y en algunos casos creando esa necesidad entre los potenciales consumidores.
- b. Toda empresa tiene unos fines y objetivos. Entre estos están la prestación del servicio o producto que haya decidido prestar y constituyen la base del negocio, de su negocio y es la base de su existencia y que podemos identificar como la MISIÓN de la organización y por otro están los fines sociales que cumple la empresa; como es la creación de riqueza, principalmente a través de la creación de empleo y el retorno que hace la empresa a la sociedad en general, principalmente vía impuestos.

Entre los objetivos, encontraremos los que las personas de vértice (propietarios, socios, presidente, director general...) hayan marcado en su plan estratégico, y que identificaremos con la VISIÓN de la empresa, es decir a dónde



Podemos decir de una empresa que:

Es el ejercicio profesional de una actividad económica planificada, con la finalidad o el objetivo de intermediar en el mercado de bienes o servicios, y con una unidad económica organizada en la cual ejerce su actividad profesional el empresario por sí mismo o por medio de sus representantes

se dirige la organización, en qué quiere convertirse, cómo quiere que la identifique el mercado, qué posicionamiento busca en el mercado.

c. Los diversos elementos o factores que constituyen la empresa se encuentran coordinados para lograr sus fines. Sin esa coordinación es imposible que la empresa exista; se trataría de un mero conjunto de elementos sin conexión entre sí y, por consiguiente, incapaces de alcanzar objetivo alguno. La coordinación hacia los fines y objetivos se lleva a cabo por la dirección de la empresa o personas de vértice que junto con el resto de colaboradores constituyen la estructura de la empresa.

La dirección de la empresa o personas de vértice planifican y organizan la consecución de los fines y objetivos, se encarga de ejecutar junto a sus colaboradores las decisiones tomadas y controla las posibles desviaciones de los resultados obtenidos en comparación a los resultados deseados.

d. Toda empresa cuenta con una estructura, formada por personas o grupos de personas encargadas de unas tareas y funciones concretas encaminadas a cumplir los objetivos y fines del negocio y de la empresa. La estructura debe responder a las necesidades de la empresa para hacer posible cumplir la Misión y Visión marcadas por la dirección.

e. Por último y no por esto menos importante, es innata a la naturaleza propia de la empresa, que esta nace para ganar dinero y con vocación de perdurar en el tiempo. El no tener claro estas dos vertientes, ganar dinero y continuidad en el tiempo, desvirtuaría la naturaleza propia de la empresa y ya no estaríamos hablando de la empresa mercantil, sino de otras realidades que ya no tienen nada que ver con el mundo de la empresa.¹

1.2. Tipos de empresas

No existe un criterio o acuerdo único que permita medir el tamaño de una empresa, por dos razones:

- a. Por la disparidad de factores que pueden usarse para tratar de clasificar el tamaño de la empresa, a saber: volumen de activos, volumen de ventas, tamaño del capital propio, número de trabajadores, etc.
- b. Por la disparidad de opiniones respecto a las dimensiones que una empresa ha de tener para pertenecer a una u otra categoría, sobre todo en función a la combinación de los factores antes mencionados.

Sin embargo, es cada vez más frecuente la utilización de la definición elaborada por la Unión Europea. La Comisión de las Comunidades Europeas formuló en 1996 la Recomendación 96/280/CE, sobre la definición normalizada de pequeñas y medianas empresas. En ella se establecen tres criterios aplicables en la delimitación de empresas, y estos son:

- a. Número de empleados.
- b. Volumen de negocio (o ingresos de explotación).
- c. Balance.

1. Valero, A y Lucas Tomás, J.L. Política de empresa. El gobierno de la empresa de negocio. EUNSA

Según el número de empleados y volumen de facturación.

Clasificar las empresas según el número de trabajadores es un criterio habitual a la hora de saber y conocer de qué tipo de organización estamos hablando. Es importante no caer en el error de identificar el número de trabajadores con la facturación o con los beneficios de la empresa, puesto que existen empresas con una estructura de personal reducida y sin embargo cuentan con unos beneficios netos superiores a organizaciones estructuralmente más grandes.

Resulta así útil clasificar las empresas en cuanto al número de empleados para darnos una imagen del tamaño de la organización y no del volumen de beneficios.

Así podemos hablar de:

- Pequeñas empresas, emplean hasta 49 trabajadores.
- Medianas: empresas que emplean entre 50 y 250 trabajadores.
- Grandes: emplean a más de 250 trabajadores.

A las Pequeñas y Medianas empresas, son las que habitualmente se denominan e identifica con el acrónimo de PYME (Pequeña y Mediana Empresa).

Por el volumen de facturación, podemos identificar las empresas en:

- Micro-empresa: con facturación igual o inferior a 2 millones de euros/año.
- Pequeña: facturación entre 2 y 10 millones de euros/año.
- Mediana: facturación entre 10 y 50 millones de euros/año.
- Grande: facturación por encima de los 50 millones de euros/año.

Según su actividad.

Para la clasificación de las empresas atendiendo a la actividad que desarrolla, se utiliza la recomendación del Sistema Europeo de Cuentas 1995 (SEC), basada en la Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CNAE 2001 Rev. 1). No obstante, pueden ocurrir algunas modificaciones de dichas clasificaciones, ajustadas a la realidad socioeconómica concreta que se pretende analizar.

Algunos de los tipos de empresas más conocidos son:

- Agrario
- Pesquero
- Minero
- Siderometalúrgico
- Transporte
- Bancario
- Turístico
- Etc.

Cada una de estas actividades se engloban en la tradicional clasificación de los sectores, como son el Primario (transforma los recursos naturales en productos primarios no elaborados, como son por ejemplo la pesca, la agricultura o la ganadería), Secundario (transforma los productos del sector primario en nuevos productos y por tanto se refiere a toda industria de transformación) y el Terciario que engloba a los servicios.

A parte de esta tradicional clasificación de los sectores, hoy día se cuenta ya con el sector Cuaternario, sector que hace referencia a las empresas de generación e intercambio de información, tecnología, conocimiento, consultoría, investigación y desarrollo. Es un sector que se diferencia por la cualificación de su mano de obra.

Según el ámbito de su actividad.

Se clasifican las empresas en función de donde realicen su actividad comercial y/o productiva en: empresas locales, regionales, nacionales o multinacionales.

Es importante destacar que el hecho de que una empresa realice exportaciones no le convierte en una empresa multinacional, así sólo entenderíamos por multinacional a aquellas empresas establecidas físicamente en otros países.

Según la propiedad.

Se distingue entre:

- a. Empresas privadas, donde el capital es propiedad en su totalidad de particulares.
- b. Empresas públicas, cuyo capital es del estado o de cualquier organismo público.
- c. Empresas mixtas, en las cuales una parte de su capital es propiedad de particulares y la otra del Estado u organismos públicos.
- d. Empresas cooperativas o sociales, que son organizaciones privadas cuya particularidad reside en que los trabajadores son a su vez propietarios del capital.

Cabría hablar de una quinta clasificación de la empresa dentro de este capítulo de la propiedad, que resulta realmente interesante y es diferenciar entre empresas familiares y no familiares.²

Esta distinción tiene mucha importancia desde muchos ámbitos de la empresas, en concreto nos ayuda a saber cómo son sus órganos de gobierno, cómo es la filosofía de la empresa, cuál es el espíritu que subyace en sus políticas, es decir cuáles son sus valores, cómo se toman las decisiones etc. Está demostrado que todas estas cuestiones anteriormente expuestas cambian si hablamos de una empresa familiar o no.

A continuación se ilustra con una serie de datos obtenidos por el Instituto de Empresa Familiar (profesor Josep Tapies, Barcelona 2016), el impacto e influencia de ser empresa familiar en aspectos que afectan positivamente a la competitividad de la empresa.

2. Según la consultora Ernst & Young, en un estudio realizado en el año 2015, considera empresa familiar a aquella empresa en la que una familia controla más del 50 % de los derechos de voto y a toda empresa que cotiza en bolsa y en donde la familia tiene al menos el 32 % de los derechos de voto.

Según su forma jurídica³

El marco legislativo en España de la empresa mercantil viene regulado por el Real Decreto Legislativo 1/2010 de 2 de julio, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital.⁴

Según esta normativa se presentan las siguientes formas jurídicas:

3. Esta clasificación y regulación de las diferentes tipos de sociedades es en base al Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital del Reino de España. Esta regulación puede ser objeto de cambio, por lo que el alumno siempre debe ajustarse a la legislación en vigor.

4. El 1 de enero de 2015 entró en vigor la Ley 31/2014, de 3 de diciembre, por la que se modifica la Ley de Sociedades de Capital para la mejora del gobierno corporativo.

Análisis de cambio legislativo realizado por Deloitte:

Su antecedente directo se encuentra en el acuerdo del Consejo de Ministros de 10 de mayo de 2013 en el que se creó la Comisión de Expertos en materia de Gobierno Corporativo con el objetivo de velar por el correcto funcionamiento de los órganos de gobierno y administración de las empresas nacionales para conducir las a las máximas cotas de competitividad, generar confianza y transparencia para los accionistas e inversores nacionales y extranjeros, mejorar el control interno y la responsabilidad corporativa de las empresas españolas y asegurar la adecuada segregación de funciones, deberes y responsabilidades en las empresas desde una perspectiva de máxima profesionalidad y rigor.

Los cambios introducidos en la Ley de Sociedades de Capital pueden clasificarse en dos categorías: por un lado, los que se refieren a la Junta General, dirigidos fundamentalmente a reforzar su papel y fomentar la participación de los propietarios (socios o accionistas) y, por otro, los relativos al Consejo de Administración.

Entre las principales novedades que afectan al Consejo de Administración hay que destacar la regulación de la remuneración de los administradores, materia sensible que, en un contexto de crisis económico-financiera, ha provocado una creciente preocupación por lograr fórmulas que reflejen correctamente la evolución real de la empresa y se encuentren alineadas con el interés de la sociedad y sus accionistas, evitando malas prácticas que repercutan negativamente en las personas y compañías afectadas por las mismas.

En esta línea, el principio general aplicable a todas las sociedades de capital es que el cargo de administrador es gratuito, salvo que los Estatutos Sociales establezcan lo contrario. Si se opta por regular el sistema de remuneración, la Ley obliga a que el mismo sea fijado en los Estatutos Sociales, que deberán determinar el concepto o conceptos retributivos a percibir por los administradores (art. 217.1). Estos conceptos retributivos podrán consistir en uno o varios de los siguientes: (i) una asignación fija, (ii) dietas de asistencia, (iii) participación en beneficios, (iv) retribución variable con indicadores o parámetros generales de referencia, (v) remuneración en acciones o vinculada a su evolución, (vi) indemnizaciones por cese, siempre y cuando el cese no estuviese motivado por el incumplimiento de las funciones de administrador y (vii) los sistemas de ahorro o previsión que se consideren oportunos.

Además, se establecen las siguientes reglas (art. 217 apartados 3 y 4):

El importe máximo de la remuneración anual del conjunto de los Administradores deberá ser aprobado por la Junta General y permanecerá en vigor en tanto en cuanto no se apruebe su modificación.

Salvo que la Junta General determine otra cosa, la distribución de la retribución entre los distintos Administradores se establecerá por acuerdo de éstos y, en el caso del Consejo de Administración, por decisión del mismo, que deberá tomar en consideración las funciones y responsabilidades atribuidas a cada Consejero.

La remuneración de los Administradores deberá en todo caso guardar una proporción razonable con la importancia de la sociedad, la situación económica que tuviera en cada momento y los estándares de mercado de empresas comparables.

El sistema de remuneración establecido deberá estar orientado a promover la rentabilidad y sostenibilidad a largo plazo de la sociedad e incorporar las cautelas necesarias para evitar la asunción excesiva de riesgos y la recompensa de resultados desfavorables.

En lo que respecta a las sociedades cotizadas, las principales reglas aplicables son las siguientes (artículo 529 novodecies):

La política de remuneraciones se someterá a la aprobación de la Junta General de Accionistas al menos cada tres años.

Cualquier modificación o sustitución de la política de remuneraciones durante dicho plazo de tres años requerirá de la previa aprobación por parte de la Junta General.

El Consejo de Administración propondrá la política de remuneraciones a la Junta General de forma motiva y acompañando un informe específico de la Comisión de Nombramientos y Retribuciones. Ambos documentos estarán a disposición de los accionistas en la página web de la sociedad desde la convocatoria de la Junta General, quienes podrán solicitar además su entrega o envío gratuito. Además, el anuncio de la convocatoria de la Junta General hará mención de este derecho.

Corresponde al Consejo de Administración fijar la remuneración de cada uno de los Consejeros.

- **Sociedad Anónima**, definida como aquella sociedad mercantil cuyos titulares lo son en virtud de una participación en el capital social a través de títulos o acciones. Los accionistas no responden con su patrimonio personal, sino únicamente con el capital aportado.
- **Sociedad Limitada**, es una sociedad mercantil cuyo capital está integrado por las participaciones sociales, con la gran ventaja de que éstos no responderán personalmente de las deudas sociales (será en función del capital social aportado), ni siquiera cuando se agote el patrimonio social ya que no tienen responsabilidad subsidiaria.
- **Sociedad Limitada Nueva Empresa (SLNE)** es una especialidad de la Sociedad de Responsabilidad Limitada (SRL):
 - Su capital social está dividido en participaciones sociales y la responsabilidad frente a terceros está limitada al capital aportado.
 - El número máximo de socios en el momento de la constitución se limita a cinco, que han de ser personas físicas. Se permite la Sociedad Limitada Nueva Empresa unipersonal.
 - El número de socios puede incrementarse por la transmisión de participaciones sociales. Si como consecuencia de la transmisión, son personas jurídicas las que adquieren las participaciones sociales, éstas deberán ser enajenadas a favor de personas físicas en un plazo máximo de tres meses.
 - El capital social mínimo, que deberá ser desembolsado íntegramente mediante aportaciones dinerarias en el momento de constituir la sociedad, es de 3.012 euros y el máximo de 120.202 euros.
 - El objeto social es genérico para permitir una mayor flexibilidad en el desarrollo de las actividades empresariales sin necesidad de modificar los estatutos de la sociedad.
 - La denominación social se compone de los apellidos y el nombre de uno de los socios más un código alfanumérico único (ID-CIRCE).
 - Se podrán utilizar unos estatutos sociales orientativos que reducen los tiempos de notarios y registradores a un máximo de 24 horas cada uno.
 - Dos formas de constitución: telemática y presencial a través del CIRCE (Centro de Información y Red de Creación de Empresas).
 - Los órganos sociales son una Junta General de socios y un Órgano de administración unipersonal o pluripersonal.
 - Pueden continuar sus operaciones en forma de SRL por acuerdo de la Junta General y adaptación de los estatutos.
- **Sociedad de Responsabilidad Limitada (S.L.)**, es una sociedad mercantil en la que el capital está dividido en participaciones iguales repartidas entre los socios, acumulables e indivisibles, que no pueden incorporarse como tales a títulos negociables ni denominarse acciones y en la que la responsabilidad de los socios se circunscribe exclusivamente al capital aportado por cada uno.
- **Sociedad Colectiva**, que es heredera de la sociedad general de mercaderes, surgida durante la Edad Media sobre la base de la sociedades romana para cubrir las necesidades

En definitiva, las anteriores modificaciones tratan de potenciar la máxima información de los socios o accionistas de cara a facilitarles el control sobre una materia tan sensible como es la remuneración de los Administradores, de forma que las sociedades de capital cumplan con las exigencias de transparencia inherentes a una gobernanza empresarial sana.

especiales que, en materia asociativa, reclamaba la actividad mercantil. El elemento más característico de esta sociedad es la responsabilidad personal e ilimitada, aunque subsidiaria, de los socios por las deudas.

- **Sociedad Cooperativa y Agrupaciones de interés económico**⁵
 - Las agrupaciones de interés económico tienen personalidad jurídica y carácter mercantil, siendo regidas por su ley específica. Su finalidad es facilitar el desarrollo o mejora de los resultados de la actividad de sus socios por cuanto no tiene ánimo de lucro para sí misma. El objeto tendrá que limitarse exclusivamente a una actividad económica auxiliar de la que desarrollen sus socios. En cuanto a la responsabilidad de éstos se entiende que responderán personal y solidariamente entre sí por las deudas de la agrupación y siendo subsidiaria de la personal. Deberá inscribirse en el Registro Mercantil. Su régimen fiscal se somete a las normas generales de la imposición sobre sociedades, transmisiones patrimoniales, etc. Los socios tienen la obligación de llevar una contabilidad diferenciada entre su sociedad y las acciones que realicen con la agrupación a la que pertenecen.
 - El concepto de la sociedad cooperativa se recoge en su normativa como aquella sociedad constituida por personas que se asocian, en régimen de libre adhesión y baja voluntaria, para la realización de actividades empresariales, encaminadas a satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas y sociales, con estructura y funcionamiento democrático; conforme a los principios formulados por la alianza cooperativa internacional, en los términos resultantes de la cooperativa.
- **Sociedad Comanditaria**, es aquella sociedad mercantil en la que existen dos tipos de socios:
 - Los socios colectivos que responden con la totalidad de su patrimonio de las actividades sociales.
 - Los socios comanditarios que responden únicamente con el capital aportado.
- **Sociedad Comanditaria por acciones**, es una sociedad que, teniendo todo el capital social dividido en acciones, deberá encargar de la administración social a uno o más accionistas que responderán personal y solidariamente de las deudas sociales contraídas durante el periodo de su administración.
- **Sociedad Laboral**, es una sociedad en la que al menos, el cincuenta y uno por ciento del capital social pertenece a los trabajadores que prestan en ella sus servicios retribuidos en forma directa, personal y por tiempo indefinido.
 - Tiene carácter mercantil cualquiera que sea su objeto social y el capital, constituido por las aportaciones de los socios, se encuentra dividido en acciones o participaciones. El número mínimo de socios fundadores será de tres.
 - Las acciones y participaciones se dividirán en dos clases: las que sean propiedad de los trabajadores cuya relación laboral lo sea por tiempo indefinido y las restantes. La primera clase se denominará "*clase laboral*" y la segunda "*clase general*".
 - Las acciones estarán representadas necesariamente por medio de títulos, individuales o múltiples, numerados correlativamente, en los que además de las menciones exigidas con carácter general, se indicará la clase a la que pertenezcan.

5. Ley 27/1999, de 16 de julio, Cooperativas.

Finalidades de la Empresa

Existen básicamente tres teorías sobre los fines objetivos de la Empresa:

- a. La teoría monista, para la que en la Empresa sólo existe un único fin: la rentabilidad o beneficio sobre el capital invertido.
- b. La teoría pluralista, para la que la Empresa tiene otros fines además del beneficio económico.
- c. Y la teoría mixta, que considera que la Empresa tiene un solo fin -obtener beneficios-, si bien con importantes limitaciones morales o sociales.

Cada una de estas teorías tienen su parte de verdad, puesto que la empresa mercantil está por un lado para ganar dinero, porque de no ser así sería inviable y la llevaría a su desaparición, y por otro el de generar riqueza mediante la creación de empleo como elemento sustancial de la dignidad de las personas. Así mismo la empresa debe desempeñar estas finalidades dentro de unos límites morales y legales, como son la retribución justa a sus trabajadores, cumplimiento de las leyes (mercantiles, laborales, económicas, fiscales, medio ambientales..) etc.

La determinación de los fines y objetivos de la empresa se establecen en el marco de la filosofía y políticas que la organización haya establecido. Filosofía y Políticas marcarán las pautas y el enfoque básico elegido por la empresa para alcanzar sus fines y objetivos.

La Filosofía de la empresa

Son normas o reglas de conducta que una Empresa adopta, a tenor de las ideas que se tengan sobre la función y fines de la empresa como institución, y a las que debe acomodar su acción en el desarrollo de sus políticas y objetivos. Son, en otro aspecto, la guía y referencia constante a la que deben ajustarse todos los miembros de la empresa en el cumplimiento de su tarea.

Como consecuencia de esta definición pueden deducirse los siguientes aspectos que caracterizan a las filosofías:

- Son normas o reglas de conducta y no metas concretas a alcanzar; en ello se diferencian de los objetivos y políticas.
- Están condicionadas por la idea que se tenga de la función o fines de la empresa como institución.
- Constituyen la cúspide de los fines de la empresa y, en consecuencia, condicionan las políticas y los objetivos, que deben estar subordinados a ellas.
- Se definen por el órgano máximo de la empresa, aunque pueda existir una participación del resto de la estructura.

Las Políticas.

El principal problema que se plantea al tratar de definir las políticas es si constituyen reglas de conducta -filosofías- o metas concretas a alcanzar -objetivos-.

A tenor de lo anterior, definimos las políticas como los fines cualitativos concretos que la empresa se propone alcanzar, dentro del marco establecido por las filosofías, y de las que deberán deducirse los objetivos.

Como consecuencia de ello sus características fundamentales son las siguientes:

- a. Constituyen criterios de actuación, más concretos que la filosofía de la empresa.
- b. Están subordinadas a las filosofías.
- c. Son fines concretos cualitativos y no cuantitativos.
- d. De ellas se deducen los objetivos.

Los objetivos.

Son los fines cuantitativos concretos. Suponen valorar, cifrar y fechar los fines que han de alcanzarse, por lo que implican el mayor nivel de concreción de los fines de la empresa, permitiendo la asignación de responsabilidades y su control.

Aunque las características están ya reflejadas en los epígrafes anteriores, recordemos que:

- a. No son normas de conducta, sino metas concretas.
- b. No son fines cualitativos, sino cuantitativos.
- c. Se deducen y están subordinados a las políticas.

2. La dirección de empresas

2.1. Introducción.

La vida del ser humano discurre prácticamente a través de las relaciones con otros semejantes. La socialización, el aprendizaje, la diversión, el trabajo, todo ocurre en el seno de diferentes grupos. La comprensión de la conducta e incluso de la propia naturaleza humana está ligada a la comprensión de las relaciones que se establecen entre grupos e individuos. Del buen funcionamiento de los grupos dependen desde la supervivencia de cierto tipo de sociedad, de una determinada cultura, hasta el nivel de eficacia de una corporación o los beneficios de una empresa. Por ello no es de extrañar que existan intereses en diversos campos, como en la psicología, la sociología, o el más específico, la organización, para comprender el funcionamiento de los grupos.

La creación y formación de equipos de trabajo es un esfuerzo más en esta línea, aunque orientado hacia una finalidad muy concreta: propiciar la eficacia de los grupos en nuestras organizaciones. Un equipo es ante todo un grupo y, por lo tanto, participa de todos los aspectos de este último, aunque en él se dan diferencias suficientes para entenderlo como una categoría dentro del conjunto de los grupos, las cuáles apuntan hacia la mayor eficacia en la obtención de resultados, sobre todo en tareas complejas que requieren cierta división del trabajo.

La dirección de equipos de trabajo es una tarea compleja, y como en todo los casos la dirección encierra tareas que van desde la determinación de metas y objetivos hasta el control pasando por la planificación, la programación, el desarrollo de las personas que componen el equipo, la gestión del cambio, el mantenimiento de una cierta cultura, etc.

En cualquier nivel de la organización el responsable de un equipo de trabajo tendrá que realizar tareas de esta índole, con mayor presencia e intensidad

unas que otras según el nivel del puesto dentro de la organización, pero en cualquier caso todas estarán presentes.

Con la expresión "*Dirección de equipos de trabajo*" se pretende hacer referencia a los aspectos directivos que permiten que un grupo de trabajo se transforme en equipo y que ese carácter de equipo se desarrolle a lo largo del tiempo. A partir de estas premisas la dirección de equipos de trabajo pertenece al ámbito de los estilos directivos, y más propiamente, al de la cultura organizacional, en cuanto a que la distinción clave que se puede señalar entre grupo y equipo es de carácter actitudinal y referida a una concepción del trabajo altamente participativo, y con ello la participación alcanza calidad de valor dentro de la organización.

Estilos de Dirección.

La inclusión de la teoría de las decisiones dentro del estudio de la Dirección de Empresas como proceso es clara: la toma de decisiones es una de las funciones esenciales, específicas, del mando, hasta el punto que en gran medida la calidad de los directivos es proporcional a su capacidad de adoptar decisiones eficaces y acertadas.

Se puede afirmar que los estilos de dirección dependen, en gran parte, de la capacidad de decisión que tengan delegadas los mandos de cualquier empresa. Decidir es elegir una determinada línea de acción entre varias alternativas posibles.

Elegir un camino es renunciar a otros, por lo tanto hay que hacer partícipe al equipo de trabajo sobre la decisión tomada para el logro de los objetivos comunes. Como consecuencia de esta proyección y alcance se producen algunas diferencias en cuanto a la forma de programarse la toma de decisiones, especialmente en lo que se refiere a su planteamiento técnico.

Aunque aparentemente la decisión pura, su esencia, consiste en un solo acto, la decisión es en realidad un proceso complejo que requiere tareas previas y posteriores. Un análisis detenido nos descubre el siguiente recorrido, que hemos de seguir si queremos tomar una decisión técnicamente correcta:

- Definir el problema.
- Disponer de información.
- Definir las metas a alcanzar.
- Enumerar las alternativas.
- Evaluar las alternativas.
- Decisión: elegir la alternativa.
- Comunicar la decisión.
- Controlar la decisión.

La dirección y administración de equipos de trabajo es una actividad compleja que en muchas ocasiones incluye la elección de objetivos, su configuración y determinación en función de las circunstancias del grupo y del medio, el diseño de las líneas de actuación, la animación de las energías y capacidades del equipo hacia la consecución de los objetivos previstos, y el control de la calidad y cualidad de las tareas y de los logros.

Hay muchos niveles de dirección porque las tareas y las estructuras se encuentran estratificadas, y tanto más cuando más complejas sean éstas. Cada uno de los niveles tiene su matiz o cualidad que lo diferencia del resto. No es de la misma cualidad la tarea de dirección a nivel de gerencia que la tarea de dirección a nivel de departamento, en el escalón más bajo de la organización. La dirección a nivel de gerencia se establece en términos bastante más abstractos que en el departamento inferior, aunque desde el poder generalizador de los conceptos podamos decir que ambos proyectan, organizan, conducen y controlan. Siempre que se administre la tarea de alguien vamos a encontrarnos con estas actividades, pero en los niveles más bajos del organigrama se proyectarán, organizarán, conducirán y controlarán acciones y productos ya en su última fase de materialización, y por lo tanto con un nivel de concreción muy alto.

Estas diferencias de concreción van a ser determinantes en la forma de dirigir, en el tipo de relación con los colaboradores, en el modo de desarrollar la propia tarea, etc., pero siempre vamos a encontrarnos con elementos comunes, siempre tendremos que planear, distribuir y controlar tareas. En todos los casos tendremos que esforzarnos en que las acciones previstas se ejecuten.

En algunos casos será suficiente con una buena estructuración de las tareas, un buen diseño de los puestos de trabajo, sistemas de evaluación del desempeño correctos, retribuciones adecuadas, control del clima, etc. Es decir, una organización mecanicista con una estructura eficaz en buen equilibrio con sus productos y ambiente, podrá ser dirigida desde la receta de los manuales o de los cuadernos de normas. Pero no siempre ha de ocurrir de este modo. Es más, lo más abundante será precisamente lo contrario. Cuanto más orgánica sea una organización menos posibilidades tendremos de aplicar una dirección rígida y estructurada y con ello más necesario será el papel del líder en contraposición al de administrador. Cuanta menos posibilidad tengamos de aplicación de normas, de recetas, más necesario será el papel del líder.

El ejercicio de la dirección es fundamentalmente un arte, ya que ha de contar con una técnica mientras más sólida mejor, con la intuición, la imaginación y la creatividad del propio director.

No debemos olvidar las necesidades de las organizaciones actuales de contar con personal cada vez más competente en todos los niveles. Nadie discute a estas alturas que el potencial humano es el principal factor de éxito en nuestras organizaciones. El líder ha de saber rodearse de gente capacitada y, tanto en este caso como con mayor razón en caso contrario, ha de velar por la formación de su equipo. Esta actitud por sí misma resulta motivadora. La formación ha de ser coherente con las auténticas necesidades de los sujetos y de la organización, debe estar orientada desde políticas o estrategias diseñadas de modo acorde a las reales posibilidades de la empresa según sus potencialidades, cultura y evolución de su ámbito y por supuesto diseñadas desde la alta gerencia.

La necesidad de delegación en los subordinados es tanto mayor cuanto más profesionales sean estos, cuanto más indefinida sea el área de indiferencia en la aceptación de las órdenes y cuanto menos poder personal tenga el director; es decir, cuanto más orgánica sea la estructura, más profesionales sean nuestros subordinados, tanto más habremos de democratizar nuestra relación de líder con ellos. Se deberá actuar en el terreno de la motivación o sobre las raíces de la voluntad de las personas. La influencia ejercida sobre las actuaciones concretas, sobre las tareas, acaba decantando hacia el normativismo, o las estructuras mecanicistas, que sólo se justifican si así lo requieren las circunstancias.

Aunque hay varios criterios para clasificar los estilos de dirección, señalaremos sólo los distintos tipos que hay atendiendo a la persona o personas que los adoptan. A tenor de ello podemos distinguir cinco tipos:

- a. Dirección unipersonal.
- b. Dirección participada.
- c. Dirección colegiada.
- d. Dirección de estructura de la tarea.
- e. Dirección de relaciones.

Dirección unipersonal.

En este tipo de dirección hay un sólo responsable, que actúa sin consultar la opinión de otros sobre la solución más conveniente. Naturalmente esto no excluye que se haya informado de otros sobre los hechos objetivos necesarios para decidir. Tampoco excluye este tipo de direcciones que la decisión se comente o informe para hacerla comprensible. Lo que cuenta es que el director no pide opiniones, no consulta a nadie, decide en solitario.

Dirección participada.

En este supuesto, el responsable de adoptar la decisión consulta a otros sobre la solución más conveniente, pero después de escuchar, decide solo.

Se parte de la base de que la responsabilidad de la decisión no puede ser compartida. Pero se pondera también la conveniencia de escuchar las opiniones de otros, las ventajas que ofrece el que cada uno pueda expresar su opinión. De esta forma, no sólo se habrá conseguido una mayor variedad de posibles soluciones, sino que además se obtendrá una mayor comprensión y colaboración con la decisión que finalmente adopte el responsable.

Dirección colegiada.

En este supuesto son varias las personas responsables de adoptar decisiones. Las decisiones se adoptan en Comités, en los que cada miembro expone su personal decisión, siendo la decisión final la que mayor voto obtiene. Un ejemplo típico son las decisiones de los Consejos de Administración.

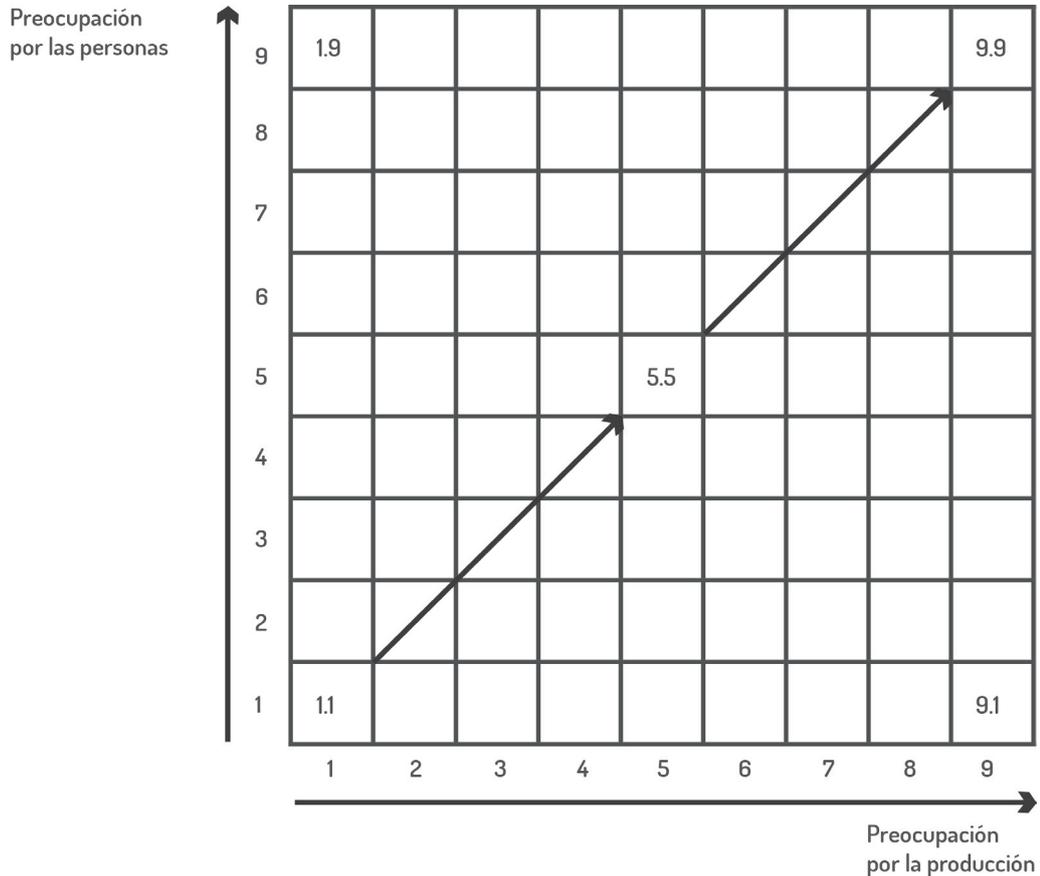
Este tipo de decisiones son frecuentemente utilizadas para la solución de problemas complejos, en los que se requiere la opinión especializada de varias personas. Teóricamente puede darse también en toda la estructura organizativa de la Empresa, pero ello supondría cambiar nuestros esquemas actuales, basados en la responsabilidad compartida.

Los inconvenientes que presenta este tipo de decisiones colegiadas son, por una parte, la dificultad mayor de adoptar decisiones, su mayor lentitud, y por otra, el que puede diluir la responsabilidad.

Su ventaja es que todos los que participan con su voto en la decisión se encuentran mucho más vinculados con su ejecución, aún en el supuesto de que su opinión haya sido contraria a la decisión final adoptada.

Dirección de estructura de la tarea.

Los factores psicológicos que afectan mayormente al estilo de mando son dos: el interés y la preocupación del que dirige por la realización del trabajo; esto es por los resultados, y el interés y la preocupación del que dirige por las relaciones humanas, por el buen ambiente de trabajo.⁶ Estos dos factores se dan en todas las personas que dirigen, aunque combinados en proporciones diferentes en cada una. Estas combinaciones pueden representarse gráficamente por medio de una cuadrícula (ver cuadrícula)



7

En base a esta rejilla, cada estilo se define por sus coordenadas, así por ejemplo, el estilo 1,1 representa una mínima orientación tanto por los resultados como por las relaciones humanas.

El estilo 9.1 representa una preocupación máxima por los resultados y una mínima por las relaciones humanas.

Así, los líderes de estructura se caracterizan por dedicar sus esfuerzos a la consecución de metas, sacrificando incluso sus relaciones con los compañeros.

Este tipo de directivos es capaz de planificar, programar, distribuir, coordinar, hasta el detalle. Su motivación se encuentra centrada en la obtención de metas. A través del logro consiguen la estima social y la autoestima que les mueve al esfuerzo. Son descuidados con las necesidades de los colaboradores. Las situaciones de alto control son las preferidas por estas personas y con ellas consiguen los mejores rendimientos. El control alto les permite predecir con certeza la obtención de la meta, con ello se encuentran satisfechos y seguros, siendo entonces su relación con el equipo cordial y animada, lo que facilita la creación de un clima de rendimiento.

6. Blake, R. R, y Mouton, J.S, The Managerial Grid, Houston , Texas, Gulf Publishing Company, 1984

7. Blake, R.R y Mouton, J.S. O. C

Dirección de relación.

En contrapartida, los directores de relación resultan ser especialmente eficaces en estos casos de control medio, al suplir los defectos del control con el desarrollo de la implicación en la tarea, motivación, aceptación de objetivos, etc., por parte de los seguidores.

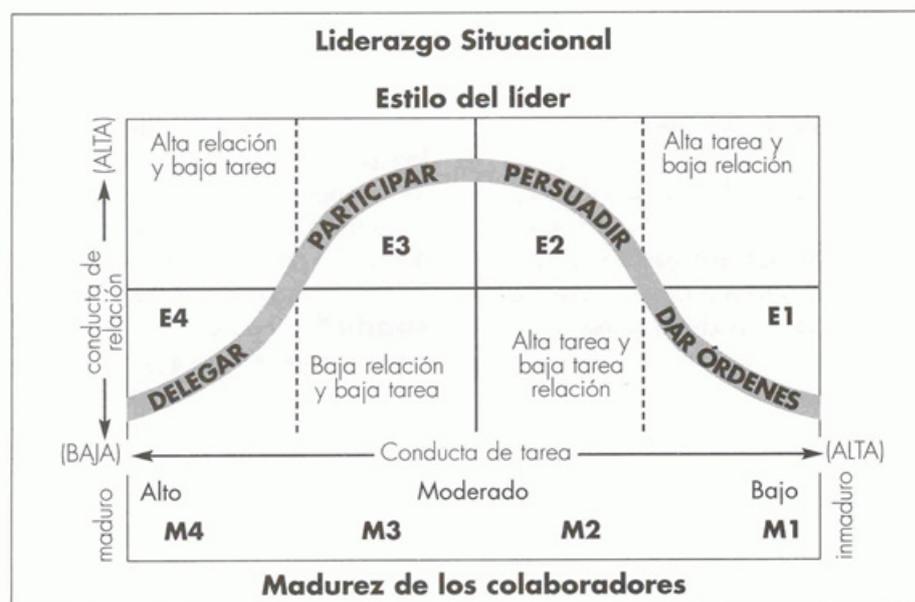
De los análisis de la práctica, parece deducirse que las situaciones de bajo control la estructuración de la tarea tiene más efecto sobre la eficacia que la cohesión y la buena disposición del grupo, mientras que en los casos de control medio los aspectos humanos del trabajo resultan ser sustanciales para un nivel de rendimiento óptimo.

Según los autores Hersey y Blanchard,⁸ el estilo de mando va a depender de la madurez de los subordinados. Este factor incluye, tanto la capacitación del subordinado para desempeñar su puesto, como su motivación para el mismo.

El razonamiento de estos autores es el siguiente: Si tomamos como punto de partida el caso de un colaborador poco maduro, el esquema de Hersey y Blanchard recomienda que el superior ponga el máximo acento en la conducta directiva –dar órdenes, supervisar etc- y un mínimo acento en la conducta de apoyo; esto no quiere decir que el superior sea desconsiderado, sino más bien se mantiene afectivamente distante del colaborador o subordinado. La razón de esta precaución es que si el superior se excede al principio en sus expresiones de interés hacia el subordinado, corre el riesgo de ser percibido como blando. No obstante, el superior deberá expresar su satisfacción al subordinado-colaborador tan pronto como observe un rendimiento positivo en este. El elogio bien administrado contribuirá a aumentar la propia estima del colaborador y lo motivará a superarse.

Si el colaborador crece en madurez, parece aconsejable que el superior muestre una mayor conducta de apoyo manteniendo la dosis de conducta directiva. A medida que el colaborador, progresa en madurez, el superior podrá reducir la dosis de conducta directiva.

Finalmente cuando el colaborador adquiera un alto grado de madurez, el superior podrá reducir al mínimo tanto su conducta de apoyo como su conducta directiva.⁹



10

8. Hersey, P y Blanchard, K.H. Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources.

9. Rodríguez Porras, José M^a. La cuestión del estilo de mando.

10. Hersey, P y Blanchard, K.H. Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources.

En conclusión, podemos afirmar, que en el modo de mandar se manifiestan los aspectos más variados y profundos de nuestra personalidad: el sentimiento de confianza en nosotros mismos y en los demás, la propia estima, la capacidad de escuchar, de decidir, de comunicar, de persuadir, de ceder; nuestras necesidades de poder, de afiliación, de logro, nuestros conflictos personales, nuestras dudas, nuestras manías, etc. Podemos decir que, en cierto modo, mandamos, dirigimos tal y como somos.¹¹



El estilo de mando va a depender de la madurez de los subordinados. Este factor incluye, tanto la capacitación del subordinado para desempeñar su puesto, como su motivación para el mismo.

11. Rodríguez Porras, José M^a . La cuestión del estilo de mando.

Procesos de Dirección en la Empresa

3. Liderar la Empresa

3. Liderar la Empresa

Liderazgo

Proceso que consiste en usar el poder que se tiene para obtener influencia sobre otras personas. En el caso que nos ocupa, la influencia se centra en la movilización de la actividad de los miembros del grupo en torno de las tareas y de los objetivos que le hayan sido determinados. Esta forma de entender el liderazgo lo vincula de modo indisoluble con la motivación.

John P. Kotter (profesor de Harvard) diferenciaba entre directivo y líder. Un directivo, esencialmente define objetivos, hace estructura, resuelve problemas etc, Un líder, esencialmente marca el camino, alinea, motiva e inspira. En la realidad encontramos directivos con algunos rasgos de líder y líderes con algunas de las cualidades de un directivo.

El gobierno de las organizaciones requiere las cualidades de ambas figuras, de directivo y de líder.¹²

*"Un directivo difícilmente podrá cumplir su cometido si no reúne algunos de estos rasgos de un líder y viceversa"*¹³

Al hablar de la dirección de empresas, entran en juego dos aspectos importantes y diferenciados entre sí: el poder y la autoridad.

El profesor Miguel Angel Gallo establece una clara distinción en el proceso de gobierno y dirección de la empresa entre potestas, entendido como el poder

12. José M^a Rodríguez Porras. Relaciones humanas en la empresa. Ediciones internacionales universitarias. Madrid 2005.

13. Bernard M. Bass.

socialmente reconocido, y la auctoritas (autoridad), que es el ser reconocido por los demás.¹⁴ Este autor incide que las personas que ostentan el poder deben aumentar su autoridad, mediante el conocimiento de su empresa y de su entorno. Así, tener poder sin la autoridad necesaria, conduce a decisiones arbitrarias, o dirigirlas despóticamente o tiranamente.

El profesor Peter F. Drucker, afirmaba que *“un líder eficaz no es alguien a quien se le quiera o admire. Es alguien cuyos seguidores hacen lo que es debido. La popularidad no es liderazgo. Los resultados sí lo son”*

El profesor Javier Fernández Aguado, en su libro *El idioma del liderazgo*, afirma, que un buen líder es aquel que consigue de su equipo que quiera hacer lo que realmente tiene que hacer¹⁵. Esta afirmación, que parece algo muy obvio y de mucha importancia, no siempre se consigue en las organizaciones. Es importante, porque para el directivo es vital que toda la estructura de la empresa, el equipo, enfoque sus esfuerzos, su trabajo diario, con lo que realmente es importante para la empresa, es decir que haya una conexión directa entre el trabajo diario y la estrategia de la empresa.

Es decir, el poder viene o lo concede el puesto que se ocupa, y la autoridad está en la persona. Por tanto en los puestos de dirección es deseable contar con directivos que ejerzan esta labor más basada en la autoridad que en el poder.

“El liderazgo efectivo no trata de hacer discursos o ser gustado; el liderazgo se define por resultados, no por atributos”. “La gestión es hacer las cosas bien; el liderazgo es hacer las cosas correctas.”¹⁶

(Recomendamos visualizar esta dirección de youtube): <https://youtu.be/e2wj3WyxNiw>

3.1. Motivación y Empresa

3.2. Introducción

La acción directiva tiene por objeto obtener resultados de las actividades desarrolladas por otras personas. Pero en cualquier tipo de actividad humana existe un motivo, una fuerza que impulsa a las personas a actuar de una determinada manera. La acción humana es, por tanto, una acción motivada, consciente o inconscientemente. De todo ello se deduce la importancia que tiene para el directivo el conocimiento de las motivaciones de sus colaboradores como instrumento eficaz para lograr su cooperación.

14. Gallo, Miguel Angel. *El poder en la empresa*. Editorial: Libros de cabecera. 2016

15. Fernández Aguado, J. *El idioma del liderazgo*. Editorial LID. Madrid, 2012

16. Drucker, Peter F. (Viena, 19 de noviembre de 1909-C Claremont, 11 de noviembre de 2005) fue un abogado y tratadista austriaco, considerado el mayor filósofo de la administración (también conocida como management) del siglo XX. Fue autor de más de 35 libros, y sus ideas fueron decisivas en la creación de la Corporación Moderna. Drucker escribió múltiples obras reconocidas a nivel mundial sobre temas referentes a la gestión de las organizaciones, sistemas de información y sociedad del conocimiento, área en la cual es reconocido como padre y mentor en conjunto con Fritz Machlup. Drucker dejó en sus obras la huella de su gran inteligencia y su incansable actividad. Hoy es considerado el padre del management como disciplina y sigue siendo objeto de estudio en las más prestigiosas escuelas de negocios. Fuente: Wikipedia

Motivación

Desde el punto de vista de la psicología se define como el impulso que mueve a una persona a actuar de una manera determinada. De este concepto se deduce que la mecánica general de la motivación implica:

- a. La existencia de una determinada necesidad o carencia que existe realmente o que se crea artificialmente.
- b. Que la necesidad, en tanto no está satisfecha, provoca un estado de tensión, un sentimiento de intranquilidad y angustia.
- c. Que el estado de tensión tiende a canalizarse en una conducta dirigida o impulsos, no siendo otra cosa que las actividades intencionales desencadenadas por la necesidad.
- d. Que los impulsos no son ciegos sino finalistas: la satisfacción de la necesidad.

Evolución de los sistemas de motivación

A lo largo de la Historia de la Humanidad los criterios motivacionales aplicados para despertar y encauzar las acciones de los hombres podrían sintetizarse en las siguientes tres etapas:

Primera etapa: Motivaciones negativas	Durante la mayor parte de la Historia de la Humanidad, las motivaciones han sido de naturaleza negativa. En ellas, el motivo que impulsaba a actuar era no sentir privaciones. Las personas cumplían su trabajo bajo la amenaza, el temor, el miedo; si no se les golpeaba, privaba de libertad o no se les alimentaba. Esta etapa se prolonga en ciertos aspectos hasta bien entrada la revolución industrial y aún subsiste en algunas concepciones de dirección autoritaria o despótica.
Segunda etapa: Motivaciones positivas de naturaleza económica	En plena fase de implantación de la era industrial, la Escuela de Organización Científica del Trabajo, cuyo representante más cualificado es Taylor, trata de desarrollar las condiciones para que todos los elementos de la producción funcionen eficazmente y llega a la conclusión de que para que el hombre desarrolle su tarea es necesario motivarlos positivamente, esto es, dándoles recursos adicionales para satisfacer sus necesidades. Así nacen los sistemas de primas e incentivos para premiar a aquellos que cumplen más eficazmente su tarea. Pero en este planteamiento la motivación es únicamente económica, ya que se estima que la satisfacción de las necesidades personales y sociales del hombre no ha de lograrse en la Empresa sino fuera de ella, en la vida privada.

<p>Tercera etapa: Motivaciones positivas sociales y personales</p>	<p>Viene impulsada por el Movimiento de las Relaciones Humanas, fruto de los experimentos Hawthorne, cuyo principal representante es E. Mayo. Su conclusión es que la satisfacción de las necesidades sociales y personales del hombre como ser humano puede y debe obtenerse dentro de la Empresa.</p> <p>En un primer momento la atención se centraba en aspectos objetivos, de naturaleza biológica o social. Se trataba de rodear el trabajo de una serie de estímulos, no directamente económicos, que lo hicieran atractivo en sí mismo, tales como seguridad, condiciones ambientales, trato, relaciones con jefes y compañeros, categoría o estatus. En la segunda fase se estima que no es suficiente la satisfacción de unas necesidades extrínsecas y puramente objetivas, sino que es preciso estimular con la satisfacción de las necesidades subjetivas del hombre, más propias de su intimidad personal, aquellas que ayudan al desarrollo de su personalidad, a su crecimiento y madurez como ser humano. Entre estos estímulos cabe citar: la autorrealización, el reconocimiento por la labor hecha, el grado de responsabilidad encomendada, el sentimiento de ser útil, la naturaleza del trabajo, etc.</p>
---	---

Tipos de motivación

Aunque pueden encontrarse diversos esquemas para clasificar las motivaciones, nosotros vamos a desarrollar el siguiente:

a. Motivaciones negativas

Son aquellas que estimulan una determinada conducta no por el premio que pueden obtener por su realización, sino por el castigo o carencia que se deriva de una mala acción. En la Empresa, la acción del hombre viene impulsada, incluso hoy día, por motivaciones negativas: la amenaza del jefe, el dolor físico o moral, la posibilidad de perder el empleo, la posibilidad de ser relevado de un determinado cargo y el régimen disciplinario en general, al que más adelante nos vamos a referir.

b. Motivaciones positivas

En ellas la acción humana se trata de impulsar no por el castigo sino por el premio. Las motivaciones positivas pueden ser: filosóficas, sociales y personales.

c. Motivaciones positivas fisiológicas

Pertencen a este tipo aquellos estímulos que ayudan a la satisfacción de las necesidades materiales del hombre. Consideramos a continuación alguna de ellas:

<p>Retribución: para la gran mayoría de las personas es el principal estímulo en el trabajo, ya que el valor del dinero como instrumento de cambio le permite la satisfacción de un gran número de necesidades. Para que un esquema de retribuciones sea completo y verdaderamente estimulante, es necesario que se cumplan los siguientes aspectos:</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Retribución justa según el puesto de trabajo que se desempeña. Las personas que ocupan puestos similares deben tener la misma retribución. • Primas o incentivos en función de la cantidad y calidad del trabajo realizado. • Premios de antigüedad por la vinculación continuada a la Empresa.
---	---

- Promociones y progresiones para los distintos grupos laborales que permitan la posibilidad de ascender a puestos de más responsabilidad.
- Mantenimiento del valor adquisitivo del salario: en la coyuntura económica actual de profunda inflación hay que arbitrar mecanismos para que la Empresa pueda estar en condiciones de actualizar las retribuciones en función del coste de la vida.
- Incrementos de productividad: las retribuciones deben beneficiarse de las mejoras que se obtengan por el aumento de productividad imputable al trabajador.
- Premios y recompensas económicas: para comportamientos especialmente relevantes, que se regulan en el Reglamento de Premios, como tendremos ocasión de ver.

Seguridad: el hombre siente el impulso de verse protegido de lo desconocido, la inestabilidad, el peligro, la arbitrariedad, por ello, la seguridad en el trabajo es un estímulo importante para el hombre. Pero de la seguridad puede hablarse de los siguientes términos:

- Seguridad de empleo: que no es otra cosa que la confianza en que no se va a perder el empleo por despido o crisis.
- Seguridad de puesto de trabajo: Confianza en que no se va a producir una destitución injusta del puesto que se ocupa.
- Seguridad social: Esperanza de que se puedan cubrir las necesidades que se produzcan en caso de accidente, muerte o jubilación.
- Seguridad e higiene en el trabajo: Condiciones ambientales del puesto de trabajo y personales que lo hagan seguro y cómodo.

d. Motivaciones positivas sociales

El hombre tiene una proyección individual y otra social. En este último aspecto se ha dicho hace mucho tiempo que el hombre es un ser social por naturaleza, un ser que precisa vivir en sociedad y no aislado como Robinson Crusoe, el personaje de Daniel Defoe. Las motivaciones sociales son aquellas que estimulan la satisfacción de este tipo de necesidades, su integración en el cuerpo social. Entre ellas podemos citar:

- i. Motivaciones relacionadas con la consideración social. Es un factor de motivación positiva para el hombre todo aquel que resalta su prestigio ante la sociedad, su consideración social, el rango del puesto que ocupa, el prestigio del mando o de los compañeros, el

prestigio de la Empresa, el nombre de la función (no es lo mismo titularse "inspector de roedores" que caza ratas), el reconocimiento público, etc.

- ii. Motivaciones relacionadas con la sociabilidad. En razón a su proyecto social, el hombre trata de huir de la sociedad y el aislamiento y busca su integración con otros hombres en una acción solidaria. Podemos citar el trabajo en equipo, la existencia de grupos informales en los que es posible integrarse.

e. Motivaciones positivas personales

El hombre, como ser espiritual, no se conforma con la pura satisfacción de sus necesidades materiales, viéndose impulsado a realizar sus aspiraciones superiores tanto en el orden individual como en el social. Necesita realizarse tanto personal como colectivamente, actuando en el trabajo de manera que obtenga una satisfacción íntima. Dentro de estas motivaciones podemos citar el trabajo activo, el trabajo útil socialmente, la oportunidad de desarrollo personal, aportar iniciativa y responsabilidad, conseguir poder y recibir un trato adecuado.

Requisitos de un buen Sistema de Motivación

Un buen sistema de motivación es aquel que estimula a las personas para que reporten el máximo esfuerzo y todas sus capacidades en el trabajo. Ello requiere del responsable no preocuparse sólo de las obligaciones, sino también procurar ofrecerles un conjunto atractivo de motivaciones que permitan la satisfacción de las necesidades de sus colaboradores y el cumplimiento eficaz de sus obligaciones, preocuparse por facilitar la satisfacción de las necesidades que sean posibles dentro de la empresa en vez de poner obstáculos, en la medida que ello sea compatible con las necesidades de la propia organización.

Un buen sistema de motivación debe ser completo, de forma que provea la satisfacción de todas las necesidades que la persona genéricamente siente (fisiológicas, sociales y/o personales).

Tiene que ser un proceso progresivo. Ello es consecuencia de una cierta gradación lógica en las necesidades de las personas (Ley de Engels), que determina su satisfacción escalonada desde las más elementales a las más elevadas, sin que en términos generales pueda invertirse esta gradación. Ello supone, además, que a medida que se van satisfaciendo necesidades haya que buscar motivaciones de rango superior.

También debe ser flexible, porque todas las personas no tienen las mismas necesidades en un momento dado. Las necesidades de cada uno dependen de sus características personales físicas y psíquicas, la gradación de sus necesidades, las que tenga satisfechas, sus creencias, la organización social a la que pertenece, etc. Como consecuencia de todo ello podría decirse que cada persona necesita, en cierto modo, un sistema de motivación específico.

Sistema disciplinario

*"La convivencia humana siempre exige unas normas que faciliten el respeto mutuo"*¹⁷, y la empresa no es una ninguna excepción

17. Valero y Vicente, A. y Lucas Tomás, J. L. Política de empresa. El gobierno de la empresa de negocios. O.C

El contar con un adecuado sistema disciplinario es algo positivo para la empresa, siempre y cuando sea buena su formulación. Y este sistema es bueno, cuando va buscando lo mejor de las personas pero también reprobando actitudes o comportamientos que no de ser sancionadas, la empresa puede convertirse en una organización mafiosa. Este régimen disciplinario, tiene que ayudar a que la convivencia profesional en la empresa sea lo más positiva posible.

Todo mando tiene derecho pleno a mandar y a exigir a que el equipo de personas de la empresa cumpla con sus compromisos y a sancionar cuando sus acciones no sean adecuadas. De ello se deduce que una de las responsabilidades del mando es el ejercicio de la acción disciplinaria.

Por tratarse de una materia especialmente delicada, las diversas reglamentaciones (tanto supranacionales como nacionales y locales) establecen las normas que deben regir toda acción disciplinaria. Además, en muchas empresas suele existir un Reglamento Disciplinario que adapta las normas generales a las condiciones específicas, desarrollando más detalladamente la normativa.

Los aspectos que deben existir en un Régimen Disciplinario adecuadamente establecido son:

- a. **Competencia:** Por competencia o jurisdicción se entiende la persona o servicio que ejerce la potestad disciplinaria, esto es, aquella a quien corresponde sancionar. La competencia en materia disciplinaria suele venir determinada en función de la gravedad de la falta y la calidad del que delinque.

Las faltas: Atendiendo a su importancia las faltas pueden ser leves, graves y/o muy graves. Aunque básicamente la clasificación de las faltas es bastante común en casi todas las empresas, puede haber modalidades especiales, por lo que no es útil entrar en detalles de clasificación.

- b. **Las sanciones:** Una vez calificada la falta, en la que la intervención de los departamentos Jurídico y de Recursos Humanos es clave, debe señalarse por la autoridad competente la sanción que se estime conveniente de entre las posibles.

Un ejemplo representativo de gradación de sanciones puede ser el siguiente:

- i. En las faltas leves: amonestación verbal, por escrito.
 - ii. En las faltas graves: suspensión de empleo y sueldo hasta quince días.
 - iii. En las faltas muy graves: suspensión de empleo y sueldo de dieciséis a noventa días, despido.
- c. **Recursos:** El recurso es la acción que ejercita una persona que ha sido sancionada pidiendo la revisión de la pena impuesta. Los recursos pueden ser de súplica y de reposición. El de súplica es el que se ejercita ante la autoridad superior a la que se ha impuesto la sanción. El recurso de reposición es el que se presenta ante la misma persona que ha impuesto la sanción.
 - d. **Antecedentes disciplinarios:** Normalmente, para el control de las sanciones, se lleva un libro de registros de antecedentes disciplinarios y un fichero nominativo en los que se inscriben las sanciones impuestas a los empleados.

El régimen disciplinario debe prever la cancelación de los antecedentes disciplinarios, por el mero transcurso del tiempo sin nueva sanción.

Régimen de premios

El Régimen de Premios trata de establecer motivaciones positivas, bien personales o sociales, a fin de que la moral de la empresa sea adecuada. Constituye el revés del Régimen Disciplinario.

a. Motivos de premios:

- i. **Acto heroico:** Es el realizado con riesgo de la vida o integridad personal en beneficio de la Empresa.
- ii. **Acto excepcional:** Es el que supone una conducta extraordinaria en el cumplimiento del trabajo, superando los deberes reglamentarios.
- iii. **Comportamiento laboral continuado:** A diferencia del anterior, en éste el mérito consiste en una acción continuada de eficacia en el cumplimiento del deber.

Los dos primeros se premian ocasionalmente cuando se producen hechos, y deben ser recompensados inmediatamente, en beneficio de la ejemplaridad. El último se recompensa con carácter periódico.

b. Clases de premios: Pueden ser de los siguientes tipos:

- i. Recompensas económicas.
- ii. Recompensas honoríficas (diplomas, medallas, homenajes, laudo público, etc.)
- iii. Desarrollar las posibilidades profesionales dentro de la empresa

A modo de resumen, *“hay que procurar es hacer la vida de trabajo agradable a los que colaboran honestamente, cumplen con sus encargos, entienden las diversas necesidades del conjunto”*.

“Con mucha frecuencia, la mejor manera de premiar, de mantener el impulso de las personas, es trabajar junto a ellas, sin distancias inventadas, sin aureolas de grandeza, sin admiraciones ni temores fomentados con técnicas de personas. El mejor premio suele ser tratar a todas las personas como adultos, ya que en su mayoría lo son”.¹⁸

18. Valero y Vicente, A. y Lucas Tomás, J. L. Política de empresa. El gobierno de la empresa de negocios. O.C

Procesos de Dirección en la Empresa

4.El cambio en las empresas y su gestión

4. El cambio en las empresas y su gestión

4.1. Introducción

El proceso de cambio abarca todas las actividades dirigidas a ayudar a la organización a adoptar de forma exitosa nuevas actitudes, tecnologías y formas de hacer negocio.

La administración efectiva del cambio permite la transformación de la estrategia, los procesos, la tecnología y las personas para reorientar la organización hacia el logro de sus objetivos, maximizar su desempeño y asegurar la mejora continua en un ambiente de negocios siempre cambiante.

Un proceso de cambio ocurre de forma muy eficiente si todos están comprometidos con él. En tanto, para que las personas se comprometan, ellas no pueden ser "*atropelladas*" por el proceso, como si fueran algo ajeno al mismo, porque no lo son. En realidad el cambio sólo ocurre a través de las personas. Para que se considere a las personas como parte del proceso de cambio, es necesario conocer sus valores, creencias y comportamientos.

Las organizaciones y las personas que en ella están incluidas cambian continuamente. En las organizaciones algunos cambios ocurren por las oportunidades que surgen, mientras que otros son proyectados. El término "*desarrollo*" es aplicado cuando el cambio es intencional y proyectado.

4.2. Proceso de cambio

Cambio

Proceso a través del cual una organización llega a ser diferente de lo que era en un momento dado anterior. Todas las organizaciones cambian, pero el reto que se plantean los directivos, y en general, todas las personas de la organización, es que el cambio organizacional se produzca en la dirección que interesa a los objetivos de la organización.

Es por ello que se habla de **gestión del cambio**, **agentes de cambio**, **intervención para el cambio**, **resistencia al cambio**, etc.

Cuando se quiere llevar a cabo un proceso de cambio, se debe tener en cuenta que las personas pretenden que la nueva situación les proporcione la misma seguridad que la previa. Mientras el proceso avanza sin mayores dificultades, el cambio sigue adelante, pero si se producen inconvenientes, las personas tienden a volver rápidamente a la situación anterior y es por eso que gran proporción de los procesos de cambio fracasan al poco tiempo de ser implementados.

Para que un proceso de cambio pueda implementarse con éxito y sostenerse en el tiempo, es fundamental tener en cuenta el factor humano. Las personas deben confiar, estar motivadas y capacitadas, ya que el cambio es un proceso muy duro, tanto a nivel personal como organizacional.

La persona que lidera el cambio debe lograr que las personas puedan hacer mejor el trabajo, con menor esfuerzo y mayor satisfacción.

La confianza es un requisito esencial para lograr un ambiente de trabajo agradable y de franca cooperación. En este mundo globalizado e híper competitivo, en el que nada parece seguro, no resulta extraño que la confianza casi haya desaparecido del ambiente laboral.

Los empleados desconfiados se comprometen menos y son menos eficaces que los que confían. Los directivos que desconfían de sus empleados malgastan su tiempo controlándolos y ni unos ni otros se concentran en sus tareas y responsabilidades específicas.

La motivación de los recursos humanos se logra cuando son tenidas en cuenta tanto las metas de la organización como las de las personas que la integran, creándose una verdadera energía que facilita el proceso de cambio.

La adaptación de la empresa a la realidad del cambio tiene que suceder a través de un proceso que vaya ocurriendo real y efectivamente. El cambio no debe ser autoritario, ya que así es muy difícil de lograr, debe ser flexible, con la participación de todo el personal a través de grupos pequeños pero consistentes, para permitir que el proceso avance.

Para lograr el cambio los grupos deben perder el miedo. Con los primeros logros que alcanza cada grupo sus integrantes experimentan la satisfacción de los resultados obtenidos que ellos mismos propusieron, y a partir de ese momento se rompe la inercia al cambio.

Para realizar un proceso de cambio exitoso es premisa fundamental el auto convencimiento de los directivos de la organización y la concienciación del personal respecto a la necesidad del cambio.

4.3. Las etapas del proceso de cambio

Existen tres fases principales que todo proceso de transformación debe recorrer, y todas se cumplen inexorablemente.

- a. La primera es un período de cuestionamiento, de retar el estatus, de fijar metas y de diseñar. De una u otra forma es la fase en la que se decide que la forma actual de hacer las cosas no es del todo satisfactoria.
- b. La segunda etapa es un período de cambio, de aclarar, de reforzar. Aquí es donde hacemos el verdadero trabajo pesado del cambio. Creamos estructuras, desarrollamos nuevos sistemas y comenzamos a fomentar nuevas actitudes y formas de trabajar.
- c. La tercera etapa es un período de consolidación, de institucionalización y de evaluación.

Esta es la etapa donde hacemos permanente el cambio. Nos aseguramos que las personas afronten ese cambio como algo que va a perdurar en la organización.

Toda organización pasa por estas tres etapas, pero no necesariamente en ese orden.

Cambio organizacional

La palabra cambio se ha hecho familiar en las más diversas organizaciones y se ha convertido en protagonista del quehacer empresarial. Hoy el paradigma parece ser "cambiar o morir".

Existe consenso respecto a que el cambio es una realidad que afecta fuertemente a las organizaciones. De hecho, lo único sólido a lo cual es posible aferrarse es a la certeza de que cualquier cosa que pasa hoy, ya habrá cambiado al día siguiente.

En general el ambiente que envuelve a las organizaciones está en continuo movimiento y es dinámico, exige una elevada capacidad de adaptación para la supervivencia.

Las empresas deben enfrentarse a un entorno inestable, de variaciones constantes. Así pues, para sobrevivir y competir hay que adaptarse al cambio rápida y eficazmente. El cambio que se realice afectará de alguna manera las relaciones de poder, la estabilidad de los roles y la satisfacción individual en el interior de la organización.

Este proceso puede desarrollarse conscientemente, aunque es muy difícil anticipar los efectos de los cambios, es posible elegir con claridad la dirección que lo facilite.

Un proceso de cambio bien conducido implica lograr una transformación personal, que permite al hombre estar más alerta y ser más flexible. Esto implica iniciar un análisis de revisión interior y de autoconocimiento. En este cambio, como proceso de aprendizaje permanente, debe involucrarse la alta gerencia con el propósito de medir su capacidad de respuesta.

Un aspecto importante a considerar es la tendencia natural de las personas de resistirse al cambio. Hay que crear y desarrollar una actitud y mentalidad abierta a los cambios, una cultura que permita acoger las buenas iniciativas, así como desechar las malas.

Los cambios organizacionales no deben dejarse al azar, ni a la inercia de la costumbre y menos a la improvisación: deben planificarse adecuadamente.

4.4. El proceso de cambio

El proceso de cambio implica el desarrollo básico de estas tres etapas:

- a. Recolección de datos: determinación de la naturaleza y disponibilidad de los datos necesarios y de los métodos utilizables para su recolección dentro de la organización. Incluye técnicas y métodos para describir el sistema organizacional, las relaciones entre sus elementos y las maneras de identificar los problemas y asuntos más importantes.
- b. Diagnóstico organizacional: del análisis de datos tomados se pasa a su interpretación y diagnóstico. Se trata de identificar preocupaciones, problemas, sus consecuencias, establecer prioridades y objetivos.
- c. Acción de intervención: se selecciona cuál es la intervención idónea para solucionar un problema organizacional particular. Puesto que el proceso de cambio es algo continuo, no se puede decir que ésta sea la etapa final del proceso, digamos que es más bien una etapa facilitadora de la base de continuidad para dicho proceso.

4.5. El punto de partida para el cambio

Hoy en día el cambio organizacional es la piedra angular para la mejora continua de las organizaciones. El cambio es el fenómeno por medio del cual el futuro invade nuestras vidas y conviene observarlo atentamente, desde el ventajoso punto de vista de los individuos que viven, respiran y experimentan

La gente se pasa la vida esperando a que las cosas cambien, a que las personas que les rodean cambien y a que todo se ajuste a su manera de ser y de pensar. Pero los empleados pueden asumir el rol de líderes dentro de un proceso de cambio y crear una visión compartida que movilice a la organización y a sus recursos humanos en el proceso de cambio. La misión de generar la capacidad de cambio, parte de la autoeducación permanente, para aprender y desaprender y para ayudar a los demás en ese aprendizaje.

El aprendizaje es cambio y su punto de partida es la educación.

El conocimiento es la clave para ser competitivos. Hoy más que nunca las organizaciones deben desarrollar capacidades de aprendizaje que les permitan capitalizar el conocimiento.

Es necesario que el trabajador asuma mayor responsabilidad por su propio desarrollo, que se convierta en actor de su proceso de aprendizaje y que se esfuerce en definir sus propias necesidades en función de los requerimientos del trabajo mismo.

Una buena forma de aumentar la efectividad es haciendo las cosas de manera diferente a la forma tradicional, incorporando así el cambio como una constante dentro del propio funcionamiento de la organización.

Trabajar sin un rumbo definido y de espaldas a los cambios que se producen en el entorno es un signo inequívoco de improductividad. Hoy en día lo que se requiere para ser más competitivo es dinamismo, una energía orientada hacia el logro de los objetivos.

El entorno cambia y las empresas se van ajustando a nuevas reglas, o pilares del cambio, como: la integración de esfuerzos, el beneficio compartido, el trabajo en equipo, la permanente disposición a aprender y a cambiar, las organizaciones por procesos, el aplanamiento de las estructuras organizacionales, la disminución de los niveles jerárquicos y de puntos de control, la ruptura de barreras, la necesidad de comunicación, la autogestión y el autodesarrollo.

El autodesarrollo permite que la gente tenga la capacidad de construir nuevos esquemas de aprendizaje. La autogestión lleva a que cada empleado pueda planear, hacer y evaluar el desempeño de su propio trabajo sin la necesidad de la supervisión y la palabra de un superior, pues él mismo conoce ya lo que ha de hacerse por el bien de la organización.

La autogestión implica:

- Trabajar en equipos que requieran poca o ninguna supervisión.
- Lograr que los trabajadores aporten buenas ideas y sugerencias.
- Convertir a la empresa en una organización que aprende continuamente.
- Hacer que los empleados se sientan dueños de lo que hacen.
- Lograr que la Dirección mantenga un mayor control del negocio.
- Que cada uno de los empleados actúe como un empresario creativo y automotivado.
- Que la empresa sea un lugar de trabajo agradable y que, a su vez, ofrezca a sus clientes excelentes productos y servicios que le aseguren su permanencia en el mercado.

Se debe comenzar por querer el trabajo que se realiza en la empresa, borrar de la mente todos los rencores, celos profesionales y envidias que se manejan en las organizaciones. Debemos pensar que el trabajo es parte de la misión que se tiene en la vida y que ésta es la mejor oportunidad de servir a los demás.

4.6. Cultura y cambio organizacional

Las tendencias que pautan el desenvolvimiento del mundo contemporáneo determinan los cambios y las nuevas actitudes en las empresas, tales como la globalización de la economía, la conciencia ambiental, la aceleración de las privatizaciones, las alianzas estratégicas y el avance tecnológico, conforman un ineludible conjunto de condiciones que afectan a las organizaciones. La estrategia que mejor interpreta las respuestas ante las demandas de ese entorno tan complejo y cambiante se resume en competitividad.

Naturaleza del cambio en la cultura organizacional

Por naturaleza, las organizaciones cambian con el tiempo y por tanto, sus gerentes han de tener una visión proactiva de adaptación para manejar dichos cambios.

De acuerdo a lo anterior la misma supervivencia de una organización puede depender de la forma en que sepa adaptarse a los rápidos cambios del entorno. A partir de esta premisa las organizaciones que quieren ser competitivas se mantienen en busca de la excelencia a través de la adquisición de nuevos conocimientos que les permitan estar a la par del entorno y, a su vez, asumir el compromiso de conocer el grado de integración y diversificación de competencias, de manera que puedan utilizar las herramientas que les permitan estructurar un adecuado portfolio de productos y/o servicios.

Dentro del marco descrito anteriormente éstas son estrategias que toda gerencia debería adoptar para el logro del éxito en el alcance de los objetivos establecidos, según las orientaciones preestablecidas por la visión de la organización.

Implicaciones del cambio de la cultura

El cambio de la cultura implica una modificación de un estado, una condición o situación.

Es una transformación característica, una alteración de las dimensiones o aspectos más o menos significativos. El panorama actual de las organizaciones se presenta lleno de cambios radicales y con un ritmo sin precedente en la historia de la humanidad.

En la medida que los cambios se vuelven un factor permanente y acelerado, la adaptabilidad del individuo organizacional a tales cambios resulta cada vez más determinante para la supervivencia de cualquier empresa.

Considerando lo anterior como una constante, la realidad permite concluir lo siguiente: las organizaciones se plantean retos y han demostrado que el presente es de quienes se adaptan más agresivamente a las nuevas realidades, que las ciencias gerenciales modernas tienen sentido cuando se aplican adecuadamente, que los retos del futuro son superables cuando se toma conciencia del papel de la innovación en un entorno cambiante.

A medida que las organizaciones desafían el cambio será determinante que la Dirección desarrolle nuevas tecnologías para la mejora de las destrezas y habilidades de los trabajadores.

La esencia de la gestión de la alta dirección es visualizar acertadamente hacia donde se deben encaminar los esfuerzos de una organización, y lograr moverla con el menor coste de recursos posible. Hacer esto sin embargo no constituye una tarea fácil, pues en la mayor parte de las ocasiones suelen presentarse un sin número de imprevistos y limitaciones, lo cual hace imposible enfrentarse a un proceso de cambio con un esquema rígido. No obstante, ejecutar el cambio con enfoques nuevos sugiere que de alguna forma nos encontramos ante un fenómeno que presenta un reto sin precedentes para la empresa.

4.7. Ideas básicas acerca de la gestión del cambio

- **Primero:** consiste en la capacidad que debe tener la alta dirección para manejar los cambios, ya que éstos implican costos, riesgos, ineficiencias temporales y cierta dosis de trauma y turbulencia para la organización. Adicionalmente, pueden obligarla a invertir tiempo y esfuerzos, obviando otros asuntos claves para la empresa.
- **Segundo:** una vez que se inicia el cambio éste adquiere una dinámica propia e independiente de quien lo promueve o dirige, es decir, puede suceder que en algunos de los casos más exitosos de cambio los resultados obtenidos vayan en consonancia a lo planificado inicialmente. Aunque también puede ocurrir que lo planificado y lo obtenido no coincida por completo. Este fenómeno es motivado, entre otras cosas, por el hecho de que una vez que se desencadena el proceso de cambio ocurren una serie de eventos, acciones, reacciones, consecuencias y efectos que difícilmente pueden ser anticipados y controlados por completo por quienes dirigen el proceso.
- **Tercero:** el cambio en una empresa es un proceso lento, costoso, confuso y conflictivo, que normalmente ocurre a través de ciertas etapas más o menos comunes. Por lo tanto, no sólo es importante diseñar y planificar el estado futuro deseado, sino analizar profundamente el estado de transición previo que se requiere para alcanzar el cambio y que será además un indicador inequívoco de que la organización se está moviendo hacia la consecución de los objetivos deseados.

Es importante destacar que el cambio requiere de un alto nivel de compromiso, inversión y dedicación al logro de la nueva situación; que si no se cuenta con la participación activa y el apoyo de quienes tienen el poder en el proceso de toma de decisión en la empresa es muy probable que el cambio no sea exitoso o quede inconcluso, lo que puede ser perjudicial para la organización.

En conclusión, los cambios son producto del crecimiento de las organizaciones en cuanto a los planes que desarrollan, por la diversificación de sus acciones, la especialización de sus actividades, el liderazgo de sus directores y por las características del mercado donde actúan y compiten.

4.8. Proceso del cambio planeado

Las organizaciones con visión proactiva tienen la capacidad de percibir y entender los cambios y el efecto que éstos tienen sobre la conducta de los que se involucran.

A continuación se describen los procesos que deben ocurrir en cada una de las fases para lograr el cambio en un sistema organizacional, a imitación de las personas.

- a. **Descongelamiento (Invalidación):** durante esta etapa se generan y consolidan las fuerzas a favor del cambio. Esta es la etapa donde la insatisfacción con la situación existente alcanza el nivel suficiente como para que se decida cambiar. La ansiedad, preocupación y motivación deben ser lo suficientemente altas como para justificar los costes de un cambio. En esta etapa, además, se ofrecen el mayor número de oportunidades para reducir la resistencia al cambio, a través de la difusión de información que permita conocer las insuficiencias de la situación existente, la necesidad imperante de cambiarla y los rasgos de la situación futura que se desea alcanzar. La participación suele ser el mejor antídoto a la resistencia organizacional.
- b. **Cambio a través de la reestructuración cognitiva:** se introducen las modificaciones planeadas, comenzando con las más fáciles de aceptar por parte de la organización, pasando luego gradualmente a los cambios de mayor complejidad y alcance. Durante este período, el cual suele ser el más largo y costoso, aparecen los problemas y peligros que más dedicación y talento exigen de la alta dirección.
- c. **Nuevo congelamiento (consolidación del cambio):** esta fase ayuda a la dirección para que incorpore su nuevo punto de vista, es decir, se crean las condiciones y garantías necesarias para asegurar que los cambios logrados no desaparezcan. El empuje de la alta gerencia continúa siendo de vital importancia en esta etapa, por lo que el hecho de no contar con dicho apoyo puede conducir a un retroceso en el proceso de cambio e, inclusive, podría provocar el fracaso definitivo del proceso.

El establecer cambios duraderos significa empezar por abrir las cerraduras o descongelar el sistema social actual, lo que puede significar una especie de confrontación, o un proceso de reeducación. Además, el avance conductual viene a ser una especie de cambio deseado, como en una reorganización. Por último, las empresas deben estar alerta y tomar medidas pertinentes que aseguren que el nuevo estado del comportamiento sea relativamente permanente.

Todo cambio implica, al menos durante un tiempo, el esfuerzo adicional de tener que aprender a desenvolverse adecuadamente en la nueva situación, lo cual es una fuente adicional de trabajo y de preocupación.

4.9. Reacción de la organización ante la incorporación del cambio

Los efectos del cambio no son automáticos ni necesariamente equivalentes a lo esperado. El proceso opera a través del cambio que se produce en las personas; ellas son las que controlan sus resultados. Los sentimientos y valoraciones de los implicados respecto al cambio deciden, en gran medida, su reacción.

En consecuencia, se concibe al hombre organizacional como un ser que busca su desarrollo integral a partir del encuentro de sus tres dimensiones: intelectual, afectiva y social; se habla de organizaciones como el espacio vital que le debe posibilitar al hombre su desarrollo; y para que este desarrollo se dé, ha de tratarse de una organización con necesidad de cambio.

Las organizaciones deben convertirse en espacios para la comunicación y la reflexión, producto de la construcción conjunta de las personas que la conforman. Además, ha de considerarse

el cambio cultural como un proceso continuo de aprendizaje, enmarcando al hombre como el centro del desarrollo de una organización.

El proceso educativo puede ser concebido como el proceso de compartir una cultura y/o un conocimiento con el que se logra el mantenimiento de un modelo predeterminado en la organización.

Ningún cambio puede ser exitoso sin una planificación previa; además, hay que determinar si el mismo debe ser iniciado por quienes sienten realmente su necesidad. Es posible que la influencia del liderazgo tenga sus límites, particularmente en las grandes empresas, donde la alta gerencia se encuentra muy alejada de las funciones de la gerencia a nivel operativo.

Cualquiera que sea el caso, cuando la empresa está en proceso de cambio las normas culturales deben reorientarse modificando el sistema de dirección, es decir, los múltiples procesos gerenciales, la estructura organizacional y el estilo directivo que impulsa a la empresa.

Tal situación ha originado nuevos retos a la alta dirección, pero a su vez ha permitido liberar energía e iniciativas suficientes que llevarán a las organizaciones a ser competentes en el mundo de los negocios.

La competitividad es una estrategia que resulta de combinar el espíritu empresarial con la capacidad de aprender continuamente. En sentido general se puede decir que es una actitud y una aptitud. Es una actitud orientada hacia la visualización de oportunidades y el control de las amenazas. También es una aptitud que permite mantener e incrementar la preferencia de los clientes por los bienes o servicios que se ofrecen.

En otro orden de ideas, se percibe una interdependencia entre gerencia y cambio: nuevamente se puede plantear que dirigir es sinónimo de cambiar. Las organizaciones convencionales se planteaban proyectos de cambio para conseguir una condición de estabilidad y equilibrio. En la actualidad el cambio no persigue sosiego y tranquilidad; por el contrario, se cambia para tener una mayor capacidad de cambio. Ahora el cambio se interpreta como el camino natural a través del cual se desenvuelven las organizaciones.

Los cambios organizacionales han sido instrumentos de adaptación, casi todos impulsados por una crisis de misión y estrategia de las organizaciones, y por la necesidad de adaptarse, más que por cualquier intención de cambio de la organización interna propiamente dicha. Esta perspectiva refleja que el cambio en las organizaciones a veces se describe como un proceso de conversión de un líder o del liderazgo que luego se transmite a través de toda la empresa.

Las premisas anteriores permiten el siguiente planteamiento: el espíritu empresarial y el conocimiento son los dos factores más importantes que determinan el éxito de las organizaciones.

4.10. Cambio organizacional para una mayor competitividad

El nuevo escenario al que están sujetas las organizaciones responde a los cambios apresurados, los cuáles demandan alta flexibilidad y capacidad de adaptación a las exigencias de su entorno. En este sentido deben entenderse los cambios como retos permanentes capaces de asegurar el fracaso o el éxito de una organización.

En consecuencia, es de gran importancia para las empresas conocer el grado de madurez y disposición que se tenga en el momento de enfrentar los cambios. Una experiencia positiva se da cuando se refleja una aceptación por parte de los empleados respecto a las nuevas políticas, se percibe una actitud positiva hacia la innovación y se ha alcanzado el éxito en procesos anteriores.

Un elemento clave para la aceptación del cambio de cultura es la comunicación: se permite la transmisión de valores y creencias a través de procesos de comunicación efectivos.

La claridad de las expectativas se relaciona con la apertura comunicacional en relación con el tema, en todos los niveles de la organización, y la información pertinente y oportuna sobre el proceso de cambio a implantarse.

Para muchas organizaciones una gerencia de cambio organizacional significa también pasar de una cultura tradicional (en el cual prevalece un estilo burocrático de dirección, motivado por el poder y la afiliación y un clima de conformidad) a una cultura del desempeño, donde es posible aportar nuevas ideas: la gente puede asumir riesgos calculados y es incentivada a establecer metas retadoras, mediante el reconocimiento del mérito y los resultados excelentes.

Si se analiza el lado humano del proceso de cambio para adaptarse a un entorno más competitivo se puede pensar que la disposición organizacional, el equipo humano y el proceso de implantación del cambio exigirán características personales fundamentalmente orientadas a hacer un trabajo cada vez mejor, con estándares de excelencia que permitan incrementar la productividad y la efectividad organizacional.

En otras palabras, es indispensable que la gente posea una serie de competencias directamente asociadas con la excelencia en sus respectivas áreas de responsabilidades, para poder garantizar mayor competitividad.

4.11. Globalización dentro de los procesos de cambio

La globalización es considerada como un proceso de cambio para aminorar los costos y desarrollar productos, generando mayor competitividad en los mercados extranjeros e internos. La globalización requiere un cambio dramático en el enfoque nacional de empleo, desarrollo y principio de gerencia.

La globalización se caracteriza por uniones estratégicas entre los conglomerados industriales y, consiste en que los gerentes estén alerta en el momento de reclutar, y seleccionar gente preparada, pues ésta viene a ser la fuerza que impulsa a la organización al logro de los objetivos, ya que aporta la iniciativa, la determinación y el compromiso que llevan a la organización al éxito.

Hoy más que nunca las organizaciones deben ser generadoras de aprendizaje con la finalidad de desarrollar capacidades que les permitan capitalizar el conocimiento. Esta premisa se ha convertido, recientemente, en ventaja competitiva unida a la supervivencia de la organización, en un entorno altamente cambiante.

La globalización de los mercados, el aumento de la competitividad, el rápido y creciente desarrollo tecnológico, y las tendencias demográficas y exigencias de la fuerza laboral, obligan a las organizaciones a replantearse y reconsiderar, bajo nuevas perspectivas, el desarrollo humano.

Para darse los procesos de cambios en los seres humanos, desde los niveles individuales hasta los institucionales, es necesario un liderazgo que tome en cuenta los aspectos cognitivos, emocionales y conductuales que conlleven a la organización a una verdadera transformación.

Por último, la imagen y el pensamiento del líder son esenciales para dotar de dirección al proceso de cambio, para lograr coherencia en el equipo humano y consistencia en las decisiones, que harán a la organización más competitiva, donde todos deberán tener las mismas oportunidades y los mismos riesgos.

4.12. Cómo dirigir el cambio organizacional

El término gerencia del cambio constituye uno de los aspectos más relevantes del proceso de globalización de la gestión de los negocios, toda vez que tanto la dirección como la organización comienzan a enfrentar complejas situaciones de cambio en su entorno que no deben ser atendidas de manera dispersa, sino que requieren de una plataforma mínima que asegure con éxito el cambio en la organización.

Sin embargo, acometer un proceso de gerencia del cambio no es tan fácil como pudiera pensarse en un primer momento, debido a la gran cantidad de elementos que involucra éste, además de que para ello debemos estar completamente seguros de que la organización pueda absorber los cambios y, muy particularmente, que sus recursos humanos comprendan su importancia y se comprometan de hecho en su desempeño, teniendo presente que el mismo es un proceso continuo que hay que tratarlo como tal y no como algo transitorio.

Por otra parte, se hace necesario realizar un diagnóstico previo de la organización, que debe permitir apreciar su verdadera situación y definir tanto su misión real como las líneas estratégicas que deben orientarla, al mismo tiempo que facilite la identificación de aquellas variables del entorno que puedan incidir negativa o positivamente sobre sus principales áreas de gestión, con lo cual podrían preverse los posibles obstáculos, debilidades y amenazas, además de las propias potencialidades.

Dicho diagnóstico debe estar fundamentado en la formulación de algunas preguntas claves sobre la gestión de la organización, las cuales permitirían reflexionar sobre los aspectos que afectan su funcionamiento:

¿Estamos haciendo las cosas bien, lo podemos hacer mejor?, ¿nuestra capacidad de respuesta es mejor que la de la competencia?, ¿verdaderamente estamos preparados para enfrentar y asumir los cambios del entorno?

4.13. El papel del gerente como líder del proceso de cambio organizacional

Ante un proceso de cambio organizacional o de reconversión de actitudes el papel de la Dirección debe ser el de liderar el cambio mismo, convirtiendo al director en un visionario, un estratega y un excelente comunicador e inspirador de todos aquellos aspectos que involucren a la organización, toda vez que dicho proceso, por su magnitud, sólo se logra con el compromiso del equipo directivo y de toda la organización en su conjunto. Es por ello que se hace cada vez más importante pensar en reconvertir primeramente al gerente, ya que si el mismo tiene bajo su cargo un equipo dispuesto al cambio y no se siente comprometido con él, dicho cambio no

tendrá lugar por efecto de su resistencia pasiva (aquella en la cual se apoyan los cambios de palabra, pero no se participa de ellos).

Por todo ello, la nueva realidad del entorno va dejando de lado la idea de las organizaciones tradicionales y rígidas, requiriéndose hoy en día una gerencia más participativa y plana, y con menos niveles jerárquicos, en donde se produzca un mayor acercamiento de todos los que la integran, con una participación mucho más activa de todo el equipo directivo en la toma de decisiones, y con un énfasis muy particular en equipos decisorios basados en estructuras funcionales por áreas de negocios.

Por otra parte, el desarrollo de nuevas tecnologías y el auge cada vez mayor de la llamada "revolución de la información" ha propiciado transformaciones aceleradas en las estructuras organizacionales, al mismo tiempo que condiciona un nuevo perfil global para el gerente, en donde sus principales características personales deben incluir una mayor capacidad de adaptación a las nuevas circunstancias, una mentalidad internacional y excelentes condiciones para el aprendizaje y la comunicación, además de contar con principios elementales como la ética, la honestidad y la justicia, cuya valoración es de carácter universal.

4.14. El gerente y la comunicación en el proceso de cambio organizacional

Los directivos de una organización que acometan procesos de gerencia del cambio o de reconversión de actitudes deben tener muy en cuenta que la comunicación ascendente es mucho más difícil y menos eficiente para el logro de los objetivos que la comunicación descendente, por lo que es necesario mejorar los canales internos de la organización, recordando que no puede existir verdadera comunicación en un solo sentido.

Si bien la habilidad para comprender y dirigir todos los procesos de la organización es vital para desarrollar un liderazgo efectivo, el directivo moderno no solo debe dominar el aspecto técnico, logístico, estratégico y financiero en su conjunto, sino que debe darle una muy especial importancia a los recursos humanos de la empresa. El gerente líder tiene que comunicarse de manera efectiva con sus empleados, al mismo tiempo que debe proyectar la imagen de la empresa y evaluar objetivamente lo que necesita su equipo para hacer aún más fácil la absorción, por parte de éste, de una identidad corporativa propia.

El moderno directivo debe ser consciente de que en su actuación como líder, es observado detenidamente por todos tanto dentro como fuera de la organización, y es justamente a través de su comportamiento, actitudes y personalidad cuando comienza a permear la imagen corporativa de la empresa.

Por otra parte, debe tener siempre presente que no solo tiene que conocer a la organización a través de la información previamente filtrada por su equipo (el llamado "staff" de la organización), sino que debe involucrarse e interesarse más en todos los aspectos, comportamientos y niveles internos de la organización, sin que ello necesariamente signifique que no deba delegar responsabilidades a dicho equipo para analizar problemas y situaciones, administrar recursos y apoyar las necesidades del personal a su cargo.

Las condiciones actuales han determinado que más allá de una simple relación causal entre la cultura organizacional, el cambio y el impacto de la tecnología en la gerencia de recursos humanos, lo que existe es una vinculación recíproca entre todos los elementos, que generan desafíos permanentes implícitos en los retos que debe enfrentar toda organización.

La premisa anterior permite destacar que la gestión empresarial tiene sentido en la medida en que los retos sean superados satisfactoriamente, para lo cual se requiere una amplia dosis de creatividad para el manejo y control del medio tan cambiante.

La inversión en la formación y actualización de los trabajadores es otro aspecto de especial significación, a fin de convertirlo en el eje y motor de los procesos de transformación.

La complejidad del entorno actual, por otra parte, saturado de competencia, problemas sociales, clientes exigentes, rígidas leyes ambientales, e inmerso en un creciente proceso de globalización, hace que trabajar sea hoy insuficiente. Más que nunca es necesario pensar y repensar las organizaciones, darles sentido de dirección, rediseñar u optimizar los procesos medulares, desarrollar estructuras organizacionales aptas para que dichos procesos funcionen oportunamente, utilizar agresivamente tecnología punta que ayude a materializar la visión trazada para la organización. Trabajar por trabajar es hoy signo de improductividad. Lo que se requiere para ser más competitivo es dinamismo, es decir, energía orientada hacia el logro de los objetivos.

El fracaso de los esfuerzos de cambio en muchas organizaciones ha radicado en no tomar en cuenta, más allá de la retórica, a los colaboradores como centro de la transformación, y en no lograr un equilibrio adecuado entre la adaptación de éstos y los cambios en los procesos.

5. Conclusión

El profesor Luis Huete¹⁹, nos propone a modo de resumen, el siguiente esquema en todo proceso de cambio en la empresa:

1. Generar un sentido de urgencia alrededor de una gran oportunidad (o riesgo). Todos tendremos experiencia, probablemente, de lo difícil que es cambiar. Necesitamos una fuerte palanca para hacerlo, y esta solo puede venir de dos fuentes: interna o externa. Puede venir de cambios relevantes en el mercado, en la competencia, en la regulación, etc. que nos fuercen a actuar, a movernos... o morir. Y puede venir del interior de la organización: de unas estructuras ágiles que sepan visualizar el cambio. Al final deberá ser una mezcla de las dos: aunque implementemos una estructura dual que favorezca el cambio, ésta debe detectar verdaderas oportunidades o peligros en el mercado para "*convencer*" al resto de la organización de la necesidad del cambio
2. Formar una coalición líder para el cambio. Es la coalición que venimos defendiendo en estos artículos; un grupo de voluntarios, de todos los niveles de la organización, que trabajen juntos e ilusionados en un proyecto apasionante: el futuro de la empresa, su mejora cualitativa, su adaptación a los cambios en el mercado y en la sociedad. Siendo una iniciativa voluntaria, el sentido de urgencia y la oportunidad real deben ser muy grandes: nadie da un extra de esfuerzo si no ve realmente un bien grande y necesario detrás, tanto para él como para el resto de la compañía. Así, la posibilidad de cambiar una industria por el desarrollo de una nueva tecnología, por poner un ejemplo, puede ser un gran acicate para que un grupo de personas den lo mejor de sí mismas para aprovechar la oportunidad.

19. Licenciado en Derecho (1978), Máster en Economía y Dirección de Empresas por el IESE (1982) y Doctor en Administración de Empresas por Boston University (1988). Su tesis doctoral fue galardonada por el Decision Science Institute de Atlanta (Georgia) como la mejor tesis doctoral finalizada en el año 1988 en Estados Unidos. Colaborador del Service Research Interest Group en la Harvard Business School, ha participado como profesor en sus programas AMP y Achieving Breakthrough Service

3. La formulación de una visión estratégica en torno a la oportunidad de futuro. De nada sirve detectar una oportunidad si no se da una respuesta adecuada.

Es decir, si no conseguimos traducir esa oportunidad en una visión sobre cómo vamos a aprovecharla. Dicho de otro modo: cómo se va a transformar la compañía para convertirse, en un plazo razonable de tiempo, en la empresa que mejor ha sabido canalizar el cambio. Esta visión debe ser concreta, sencilla, comprensible para todos e ilusionante. Como decíamos antes, se necesita mucha inercia para animar al cambio a toda una organización, y la visión debe cumplir ese rol de chispa, de primer gran empujón.

4. Unido al punto anterior, la comunicación eficaz de la visión estratégica. A fin de generar el impulso necesario, se ha de conseguir que toda la organización conozca e interiorice el rumbo estratégico nuevo que se quiere inculcar a la empresa. No es una cuestión de hacer propaganda, sino de un plan cuidado para que, sin consumir los esfuerzos de la coalición, facilite que los engranajes de la organización se suavicen al cambio. Es decir, que el mayor número posible de personas dentro de la empresa, independientemente de su grado de implicación en el cambio, se sienta a bordo de esa nave. De que, llegado el momento, no sólo no ofrecerá resistencia, sino que secundará el cambio. Se trata, en definitiva, que al hablar del proceso de cambio todos conjugemos el *"nosotros"*.

6. Bibliografía

- Antonio Valero Vicente y José Luis Lucas Tomás, EUNSA, 2002 (quinta edición); Política de Empresa. El gobierno de la empresa de negocios.
- Adorno, T. & Horkheimer, M. (1947): Dialektik der Aufklärung: Philosophische Fragmente, Querido, Amsterdam (hay traducción española: Dialéctica de la Ilustración: fragmentos filosóficos, 9ª ed., Trotta, Madrid)
- Barney, J.B. (1991): "Firm resources and sustained competitive advantage", Journal of Management, Vol. 17, p. 99-120.
- Baumol, W.J. & Bowen, W.G. (1966): Performing arts: The Economic Dilemma, The MIT Press, Cambridge, MA. Casani, F. (Coordinador) (2010): Industrias de la creatividad. Sectores de la nueva economía 20+20, Fundación EOI, Madrid.
- European Commission (2010): Green Paper. Unlocking the potential of cultural and creative industries, COM (2010)183, European Commission, Brussels.
- Florida, R. (2002): The Rise of the Creative Class, Basic Books, New York, NY.
- Howkins, J. (2001): The creative economy: how people make money from ideas, Allen Lane/ The Penguin Press, London.
- Illouz, E. (2007): Intimidades congeladas. Las emociones en el capitalismo, Katz Editores, Buenos Aires.
- Johnson, M.W.; Christensen, C.M., & Kagermann, H. (2008): "Reinventing your Business model". Harvard Business Review, December, p. 59-68.
- Landry, C. (2000): The Creative City, Earthscan, London.
- Penrose, E. (1959): The Theory of the Growth of the Firm. Wiley, New York, NY.
- Potts, J.; Cunningham, S.; Hartley, J., & Ormerod, P. (2008): "Social network markets: A new definition of the creative industries", Journal of Cultural Economics, Vol. 32, núm. 3, p. 167-185.

- Ruiz Navarro J., et al. (2008): Creación de empresas en el ámbito cultural, Fundación Autor, Madrid.
- Salmon, C. (2002): Storytelling. La máquina de fabricar historias y formatear las mentes, Península, Barcelona.
- Sirmon, D.G.; Hitt, M.A., & Ireland, R.D. (2007): "Managing Firm Resources in Dynamic Environments to Create Value: Looking Inside the Black Box", Academy of Management Review, Vol. 32, núm. 1, p. 273-292.
- Stoneman, P.J. (2010): Soft Innovation. Economics, Product Aesthetics, and the Creative Industries, Oxford University Press, Oxford.
- United Kingdom-Department for Culture, Media and Sports (UK-DCMS) (1998): Creative Industries Mapping Document, disponible en http://webarchive.nationalarchives.gov.uk/20100407120701/http://www.culture.gov.uk/reference_library/publications/4740.aspx
- UN (United Nations) (2010): Creative Economy Report 2010. Creative Economy: A feasible development option, disponible en http://www.unctad.org/en/docs/ditctab20103_en.pdf.
- UNCTAD (United Nations Conference on Trade and Development) (2006): Creative Economy and Industries, UNCTAD, Geneva.
- Wernerfelt, B. (1984). "A Resource-based View of the Firm", Strategic Management Journal, Vol. 5, núm. 2, p. 171-180.
- Wernerfelt, B. (2011). "The Use of Resources in Resource

2. WEB RELACIONADAS.

- <http://www.luismiguelmanene.com/2011/07/20/el-cambio-estructural-las-formas-organizativas-el-organigrama-sus-tipos-ejemplos-y-recomendaciones-para-su-diseno/>
- www.frrg.utn.edu.ar/Apuntes/II2/EstructurasOrganizativas.doc
- <http://es.scribd.com/doc/6286437/Tipos-de-Estructura-Organizacional>
- <http://ctb.ku.edu/es/tablecontents/seccionprincipal9.1.aspx>
- http://thesmadruga2.blogspot.com.es/2012/01/organimetria-organigrama-un-organigrama_3038.html



EUDE | BUSINESS
SCHOOL

EUDE. Escuela Europea de Dirección y Empresa

C/Arturo Soria, 245 - Edificio EUDE

CP: 28033. Madrid, España.

Tel: + 34 91 593 15 45

e-mail: informacion@eude.es

C/98 # 9A - 41 Oficina 204

Bogotá DC, Colombia.

Tel: + +57 163 524 97

e-mail: federico.ospina@eude.es