03

Aspectos sociales y legales para la calidad

(03.3.a. Aspectos Sociales de la Calidad)

Satisfacción del personal	02
Técnicas de comunicación en la Calidad	07
La gestión del cambio	12
Participación en niveles de dirección y operativos	14
Círculos de la calidad	18
Marketing de la Calidad	19
Aspectos de la motivación en la dirección y la organización	21
Identidad corporativa. Estilo de dirección y cultura	22

I. Satisfacción del personal

La satisfacción del personal es un elemento esencial para una adecuada gestión de la calidad, dado que con frecuencia son los trabajadores de base de las organizaciones los implicados en los procesos internos más directamente relacionados con el cliente y, por ello, su actitud resulta ser esencial en los resultados obtenidos en este particular.

Son muchos los elementos que contribuyen a la satisfacción del personal, desde la participación de la Alta Dirección que debe implicarse activamente, diseñando e implantado estrategias operacionales encaminadas a la autoestima y la coestima, hasta la inclusión de elementos motivadores en la organización, pasando o por una adecuada política de reconocimientos y retribuciones.

1. Motivación y Dirección de Recursos Humanos

La importancia de la satisfacción del personal se considera cada vez más por parte de la Dirección de las organizaciones, que en muchos casos están empezando a valorar a los trabajadores como el principal activo de la organización, lo que ha supuesto una importante transformación de la gestión del personal en la búsqueda de la denominada mejora continua.

Por un lado, la introducción del concepto satisfacción del cliente, uno de los principales objetivos corporativos desde el punto de vista de la calidad, ha jugado un importante papel en este sentido, dado que con frecuencia, son los trabajadores de base de las organizaciones los implicados en los procesos internos más directamente relacionados con el cliente y por ello su actitud resulta ser esencial en los resultados obtenidos en este particular.

Por otro, las mejoras, a largo plazo y la productividad dependen directamente del grado de satisfacción laboral. Está más que demostrado a través de numerosos estudios que, en general, los estilos de mando autocráticos, con escasa participación del personal, impiden el desarrollo sostenido de la productividad, al relacionarse directamente con el absentismo, las renuncias, el desánimo, la desgana y la baja implicación.

Por ello, tanto la Dirección como las personas con responsabilidad en el ámbito de los recursos humanos y la calidad de forma paulatina han valorado y asumido la necesidad de propiciar climas laborales y personal satisfecho en las organizaciones para que de esta forma todos los integrantes se impliquen activamente en el éxito, la mejora de los productividad y la satisfacción del cliente, artífices todos ellos de la generación de valor añadido en la gestión empresarial.

También existen medidas que pueden adoptarse desde los ámbitos de mando para contribuir a la mejora del clima laboral. Por ello puede resultar conveniente que el Dpto. de Recursos Humanos y Gestión de Personal organice sesiones formativas destinadas a la mejora de estas habilidades. Se citan:

- *Competencia.* Deben evitarse las comparaciones públicas entre los distintos empleados.
- *Reconocimiento al trabajo bien hecho.* No se debe perder la oportunidad de reconocer a los subordinados todos y cada unos de los trabajos que han sido bien ejecutados. Este gesto tan simple es una de las semillas que más activamente contribuye a la consecución de un clima laboral armónico.
- *Refuerzo positivo más que negativo***.** En general, resulta más adecuado establecer una política de recompensa ante las labores bien ejecutadas que de castigo ante aquellas mejorables.
- *Crítica no constructiva.* Los comentarios perniciosos hacia terceras personas son uno de los elementos que más distorsionan el clima laboral de una organización y no aportan nada al desarrollo laboral y/o personal. Cada trabajador debe mantenerse alejado de los focos donde éstos se producen.
- *Fomento de la autocrítica.* Resulta necesario analizar las propias posturas, actitudes y comportamientos para eliminar aquéllas que puedan obstaculizar la fluidez en las relaciones.
- *Fomento de la corresponsabilidad.* A través de sistemáticas de trabajo en equipo, delegación en los distintos trabajadores,…
- *Cuidado de las formas.* Se debe ser exquisito en las formas, especialmente en el caso de que se exista la necesidad de reprender a un trabajador por una conducta inapropiada o por un trabajo mal ejecutado.

2. Medición de la satisfacción del personal

Resulta deseable que las organizaciones aborden con carácter periódico un proceso de diagnosis de la satisfacción del personal imperante para, en su caso, proceder a ejecutar las acciones necesarias para mejorarlo. Como toda variación significativa en cualquier organización implicará el compromiso de la Alta Dirección.

La detección de la satisfacción laboral imperante puede servirse de distintas estrategias, que deberán ser cuidadosamente seleccionadas puesto que, al sentirse observados y cuestionados los empleados pueden responder de forma inadecuada y en ocasiones no actuar de manera sincera por lo que la información así obtenida puede no ser veraz.

Con independencia de la técnica de detección seleccionada es necesario elegir adecuadamente la muestra debiendo ser representativa de la totalidad de la organización bajo estudio evitando en lo posible sesgos. Además, especialmente si es la primera vez que se aborda este tipo de diagnóstico, la empresa debe comunicar e informar a los participantes por qué y con qué finalidad se les cuestiona. Y todo el proceso debe realizarse de forma transparente. Si esto estos puntos no pueden garantizarse, es mejor que el mismo no se lleve a cabo.

Las técnicas de detección de uso más frecuente son:

- *Encuestas al personal.* Puede tratarse de encuestas abiertas, en la que se permite que el trabajador emita su opinión de manera abierta, y/o cerradas, en la que se dan una serie de respuestas alternativas para que el encuestado elija la que mejor se adecue a su opinión. Existe también un tipo de encuesta híbrida entre las dos anteriores en las que se ofrecen repuestas pero permitiéndose que el encuestado, a su criterio, matice lo que considere oportuno. Es una técnica de detección rápida, cómoda y fácil de interpretar al estar estandarizada. La calidad de la información obtenida dependerá de la adecuación del diseño de la encuesta realizada y de la información previa proporcionada a los trabajadores para que éstos reflejen su opinión de forma veraz.
- *Observación directa.* Se analizarán las actuaciones y el desempeño laboral de los empleados, su grado de implicación con la organización y sus reacciones ante deteminados requerimientos. Se trata de una sistemática de obtención de datos que no está exenta de una cierta subjetividad, la del observador, y que además requiere de tiempo por lo que resultará gravosa económicamente.
- *Técnicas grupales.* Como la tormenta de ideas (brainstorming), consistente en una reunión de grupo relajada al efecto de propiciar que cada participante de manera desinhibida aporte sus ideas acerca de la satisfacción del personal imperante en la organización. Nuevamente se trata de una técnica de detección rápida, cómoda y sencilla, dependiendo en este caso la calidad de la información obtenida de la comunicación previa a los participantes.

Es común el uso de los siguientes indicadores en relación a la satisfacción del personal:

- Absentismo
- Retrasos en entregas de trabajos
- Accidentes de trabajo
- Conflictos laborales
- Baja participación en actividades voluntarias
- Retrabajos
- Rotación.

En el caso de que tras el ejercicio diagnóstico se determine que son muchos los ámbitos de mejora y compleja la naturaleza de las soluciones oportunas, será necesario proceder a la priorización de éstos, seleccionando, bien aquéllos peor valorados, o bien aquéllos para los que se prevea una solución más sencilla y más viable en función de la situación de la organización. Es necesario destacar que llegados a este punto, resulta fundamental ejecutar y que nada genera más frustración que la no consecución de una expectativa. En tal caso se produciría una desconfianza ante la Dirección que sería difícil eliminar con posterioridad.

Es necesario incidir en la dificultad que tiene cambiar la percepción de las personas que está condicionada por factores tanto internos, como externos a la organización y en este sentido, no debe considerarse un fracaso la no consecución de los objetivos propuestos, sino simplemente como objeto de nuevas propuestas y posteriores acciones.

3. Mejora en la satisfacción del personal. Política de premios

El reconocimiento del personal es necesario para mantener la satisfacción del mismo. Por ello es esencial que con carácter periódico se produzca una revisión de los objetivos asignados para proceder a la evaluación del trabajador, haciéndole partícipe de la opinión que se tiene de él y aprovechando la oportunidad para reforzar los aspectos más positivos y corregir los negativos.

Una vez se haya procedido a esta evaluación pudiera ser interesante proceder a recompensar a aquellos trabajadores que mejor hayan cubierto sus objetivos, como medida de estímulo.

Una alternativa podría ser tratar de cuantificar el impacto económico que hubiera podido tener alguna medida o actuación llevada a cabo por un trabajador, recompensándolo con un porcentaje sobre el mismo, o bien, simplemente ligar la retribución al número de mejoras aportadas con independencia de su posible impacto económico.

Entre posibles sistemas de reconocimiento pueden citarse:

- Reconocimiento de méritos
- Días de vacaciones
- Menciones especiales en las revistas o boletines internos de la compañía
- Presentaciones a la Dirección
- Participación en seminarios y congresos
- Viajes
- Seguros médicos, dentales, etc
- Dotación económica
- …

4. Mejora en la satisfacción del personal. Retribuciones

El pago o retribución por las tareas realizadas es una de las formas de valoración del profesional por parte de la entidad en la que presta sus servicios, resultando determinante no sólo en el reconocimiento laboral sino también en el personal, al definir su clase social o estatus. De ahí su importancia en la percepción del empleado y en definitiva, en la satisfacción del mismo, si bien también es destacable que no opera de forma exclusiva, debiendo acompañarse por los otros elementos, como el reconocimiento o el agradecimiento.

En cualquier caso para que la retribución no se convierta en un elemento de distorsión resultará necesario que el trabajador tenga la percepción de que recibe un salario equitativo al valor del trabajo que lleva a cabo y al esfuerzo que tiene que realizar para ello. Y que es comparable al que compañeros que realizan tareas similares perciben.

La retribución es un término económico y en este sentido las empresas y organizaciones tienen unos márgenes de actuación limitados. Pero en éste, como en otros muchos de los aspectos relativos a la gestión del personal también puede apostarse por las soluciones creativas y ponerse en práctica medidas que sin ser de carácter propiamente económico pueden resultar igualmente muy motivadoras para el personal, contribuyendo sustancialmente a la mejora de la satisfacción laboral. Generalmente es-

tán relacionadas con un concepto que cada vez cobra más fuerza en la sociedad actual, la conciliación de la vida profesional y laboral. Por ejemplo, la retribución a través de días libres, tras picos excesivos de trabajo, en los que los empleados hayan debido prorrogar su jornada laboral, flexibilidad en los horarios, teletrabajo, soportado por el uso de las TIC, en el caso de que las tareas a llevar a cabo lo permitan, guarderías para los hijos de los empleados, cantinas para facilitar las comidas, pagos en especie o algunos extras como coche de empresa,….

II. Técnicas de Comunicación en la Calidad

La comunicación es uno de los elementos claves en cualquier actividad humana, incluida la laboral, debiendo fluir en todas las direcciones posibles.

Verticalmente, de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba entre las distintas jerarquías de la organización y horizontalmente, es decir entre "iguales", debiendo establecerse los cauces necesarios para ello.

Muchos de los pilares o principios básicos en los que se apoyan los Sistemas de Gestión de Calidad (SGC) en las organizaciones requieren de la existencia de procesos comunicativos eficaces y permanentes que no se limiten en ningún caso a las decisiones ya tomadas, sino justamente con carácter previo a las mismas. Esto queda patentes en aquellos principios relacionados con:

- La orientación al cliente
- La participación del personal
- El enfoque basados en hechos para la toma de decisión
- Las relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor

Un tratamiento adecuado de todos estos aspectos, que sin duda, contribuirán en buena medida a la mejora de la praxis empresarial, requiere de procesos de comunicación eficientes en los que se incluyen desde opiniones hasta quejas y/o sugerencias.

Los canales a través de los cuales se materializa la comunicación en una organización empresarial son múltiples y variados. A continuación se presenta una breve exposición de los mismos:

Reunión individual. La comunicación se produce de manera personalizada, generalmente entre un cargo directivo y/o mando intermedio hacia un trabajador en concreto, por lo que suele resultar un canal de comunicación eficaz, si bien, dado el tiempo que requiere, en el caso de informaciones masivas, es poco operativo.

La sistemática no realización de reuniones tiene un efecto bastante más pernicioso de lo que podría pensarse a priori, puesto que desinvolucra al personal, al no sentir que sus opiniones, intereses y expectativas son considerados.

Reunión en grupo. Estas reuniones pueden tener carácter periódico o discrecional y pueden aglutinar grupos que comparten intereses en torno a un tema concreto, que participan en algún proyecto de forma conjunta, o bien dirigirse a lo que se podría denominar “gran grupo”, es decir, a la totalidad de miembros de la compañía.

Idealmente los asistentes deben ser convocados con un orden del día, en el que se presente de manera sucinta la información objeto de comunicación y/o debate, lo que implica que la reunión ha debido ser preparada con carácter previo.

Encuestas al empleado. Se trata de una vía de comunicación interna unidireccional y ascendente. A través de la misma se puede conocer la opinión del personal acerca de aspectos variados de la empresa, por lo que puede resultar una herramienta complementaria en el caso de que en la empresa se haya optado como vía tradicional de comunicación por aquélla que tiene lugar de arriba hacia abajo.

Publicaciones corporativas. La información fluye únicamente en una dirección, de arriba hacia abajo y que no siempre los destinatarios están en disposición de leer este tipo de documentación que debe presentarse de manera muy clara y orientada a los mismos. Pueden utilizar publicaciones, circulares internas, cartelería y/o información colgada en tablones de anuncios al efecto.

Su principal ventaja es que la información puede ser archivada por su receptor y releerse cuando sea necesario y/o oportuno.

Dado que en caso de utilizarse esta vía de comunicación, la información fluye únicamente en un sentido, no existiendo feedback descendente, debe complementarse con otras vías, como por ejemplo el buzón de sugerencias o las encuestas, para que el personal pueda realizar sus propias aportaciones, complementándose el flujo informativo en sentido ascendente.

Tecnologías de la información y la comunicación (TIC). En ocasiones las empresas, especialmente en caso de tener un tamaño considerable utilizan estos medios para realizar sus comunicaciones. Su principal ventaja es su coste, relativamente bajo, y que de alguna u otra manera son tecnologías de las que la empresa ya dispone, lo que no supone un gasto adicional. Son muchas y variadas, como por ejemplo:

- *Vídeos:* En este caso la información fluye de manera descendiente por lo que, salvo que se complemente con otros canales y/o vías de comunicación, no existe feedback o retroalimentación. Presenta la ventaja añadida de que la imagen soporta la palabra. Por ejemplo es una metodología muy empleada en el diseño para la formación para los empleados, como parte de lo que podría denominarse "protocolo de bienvenida" o bien como parte de la actualización de conocimientos y habilidades.
- *Videoconferencia*: Esta tecnología puede usarse bidireccionalmente, y también en la denominada comunicación entre iguales. Posibilita la asistencia simultánea de profesionales, que se encuentran físicamente alejados, a reuniones disponiéndose tanto de imagen como de sonido, ambos en tiempo real

  Aunque pueda suponer una inversión de entrada, su rentabilidad está más que demostrada al evitar desplazamientos que implican un coste económico y de tiempo, además de permitir una mejor conciliación de la vida personal y laboral del personal al limitar los desplazamientos. Como el avance de las técnicas audiovisuales y de comunicación es vertiginoso se tiene una calidad de imagen y sonido más que aceptables que, sin duda, continuarán mejorando.

– *Intranet/Intranet:* Las empresas de cierta entidad suelen disponer de Intranet, una red interna que utiliza las tecnologías propias de Internet para compartir información dentro de la organización.

  Otra opción es hacer uso de Internet o red global y por tanto abierta a todo el mundo permitiendo el acceso a determinados contenidos al personal interno de la organización, utilizando para ello una clave de acceso, que le permitirá informarse de aquéllas cuestiones que pudieran resultar de su interés.

  En relación a estas dos posibilidades es destacable que sólo resultarán oportunas en el caso de que todo el personal interno de la organización disponga de ordenadores. En caso contrario, deben complementarse.

– *PDA (Personal Digital Assistant).* Se trata de un pequeño ordenador que adicionalmente se utiliza también como teléfono móvil y que tiene otras funciones como agenda electrónica (calendario, lista de contactos, bloc de notas y recordatorios). Puede incluir un sistema de reconocimiento de escritura.

– *Correo electrónico:* Es un medio de comunicación rápido, cómodo, eficaz y económico, con la ventaja añadida de permitir anexar información adicional, como fotos, tablas o imágenes. Es una vía de comunicación muy utilizada, fundamentalmente en el caso de organizaciones en las que el ordenador se utilice de forma masiva. La información fluye en todas las direcciones, vertical y horizontalmente, es decir, entre iguales.

  Su principal desventaja se produciría en el caso de darse a esta útil herramienta un uso desproporcionado generándose un volumen de información excesivo, que podría llega a saturar los denominados buzones. Por ello conviene dosificar la información aportada.

1. Posición y papel de los especialistas de la calidad

Una parte importante del éxito en el desempeño laboral está relacionada con el desarrollo de sus habilidades de comunicación.

Las personas cuya labor profesional se desarrolla en el ámbito de la calidad tienen una especial obligación en relación al desarrollo de las habilidades comunicativas dado que parte importante de su trabajo se basa en lograr la participación e implicación del resto de trabajadores.

El proceso de comunicación verbal se basa en tres componentes fundamentales:

– *Emisor:* Es el origen (persona, organización, máquina...) que inicia la comunicación, codificando los signos adecuados para la transmisión del mensaje.

– *Receptor:* Es el destinatario de la comunicación que decodifica el mensaje. Es dos tipos:

– *Pasivo:* Limitado a la recepción de los mensajes.

- *Activo:* Genera una retroalimentación de la información, produciéndose el intercambio continuo del rol emisor/receptor.
- *Medio:* Es el canal a través del cual se realiza la comunicación. Puede ser el aire, el papel, el hilo telefónico…

Y en tres acciones básicas en cuyo dominio se basa la adecuada competencia comunicativa, de las que deben disponer las personas con responsabilidades en el ámbito de la Calidad:

- *Saber expresarse:* Adaptando el mensaje al receptor. Prestar especial atención al "feedback" para comprobar que el mensaje ha sido efectivamente comprendido por parte de la audiencia.
- *Saber escuchar:*
  - Desechar los prejuicios o juicios prematuros. Mantener una mentalidad abierta a nuevas sistemáticas de trabajo.
  - Ser paciente dando al interlocutor el tiempo necesario para expresarse.
  - Demostrar al interlocutor que se atiende a su información.
  - Resumir cada cierto número de preguntas, parar para repasar la información recopilada y que el interlocutor la suscriba.
  - Cerciorarse de que se han comprendido las respuestas repreguntando tantas veces como sea necesario.
- *Saber preguntar:* Formular la pregunta adecuada al interlocutor indicado. Como buenas prácticas en este sentido:
  - Preguntar una sola pregunta a una sola persona cada vez.
  - Comenzar con preguntas más generales para ir particularizando a medida que se vaya teniendo información.
  - Aportar variabilidad en la forma de preguntar si se detecta que el interlocutor no nos comprende: preguntas abiertas cerradas, de clarificación, de reafirmación,….

Debe prestarse especial atención a aspectos que se englobarían en la denominada comunicación no verbal y que comprende:

- *Mirada:* Debe mirarse al receptor de la comunicación pero sin escudriñarlo.
- *Sonrisa y risa:* Son herramientas comunicativas poderosas, capaz de romper la tensión de forma instantánea, además de constituir un idioma universal.
- *Los gestos:* Deben indicar que se está relajado a través de la fluidez de los movimientos.

III. Gestión del cambio

La función de la calidad puede suponer para las organizaciones no sólo una gestión del cambio sino también desde el cambio. Para conseguirlo es necesario conocer los grandes retos que se producen en el mundo.

Gestionar desde el cambio significa considerar éste como algo cotidiano, normal, incontestable e inexorable. No como una desgracia sino como una ventaja y un reto.

El ser humano tiende a desear la estabilidad y a temer el cambio. Esta tendencia le hace débil para enfrentarse a los retos que le sobrevienen.

Cada organización debe mirar dentro de su sector y estar al día de quién está liderando el mercado y establecer evaluaciones comparativas con carácter continuo tratando de contestar a las siguientes cuestiones:

- ¿Qué problemas tiene el sector? (políticos, de globalización, etc.).
- ¿En qué situación está el mercado laboral?.
- ¿Qué obstáculos y ventajas hay respecto a los mercados de otros países,?

Una de las funciones esenciales de la gestión de la Calidad que tiene como una de sus ocho principios fundamentales la mejora continua es colaborar en la construcción de organizaciones que se adapten a estas cambiantes realidades.

La secuencia a seguir para la gestión del cambio podría ser:

- Imaginar algo mejor, crear una visión.
- Analizar la situación actual, consecuencias y riesgos con respecto a esa nueva visión o idea.
- Marcar objetivos.
- Crear un plan de acción.
- Llevar el plan de acción acabo sorteando los obstáculos, asegurando el éxito.
- Generar el cambio

En este proceso la Alta Dirección debe tener el compromiso y el comportamiento de provocar y liderar el cambio, debe ser el impulsor para crear la visión de mejora, el provocador para analizar la situación y los riesgos, el que lidera la definición de los objetivos y el plan de acción. El que supervisa, provocando superar cualquier obstáculo que surja, para conseguir el cambio.

Algunos ejemplos de obstáculos podrían ser:

- *No definir una visión concreta:* La visión o idea de futuro no está totalmente pensada, es ambigua.
- *Paralización:* La Dirección y su equipo se quedan atascados en el análisis, no son capaces de salir él y arriesgarse.
- *Los objetivos definidos no están encaminados al resultado que se quiere conseguir:* al cumplir el objetivo marcado te das cuenta que no te aporta nada al resultado que quieres conseguir.
- *No saber sortear o resolver los obstáculos que se presentan al llevar a cabo el plan de acción:* echando las culpas al obstáculo, a otra persona, etc. produciendo un estancamiento del proyecto.

La forma en que se lleva a cabo este proceso de trasformación es lo que realmente marca la diferencia entre unas organizaciones y otras.

En un entorno cada vez más competitivo y cambiante ¿de qué debe ser capaz una organización que desee subsistir?: Además de gestionar desde el cambio, la primera respuesta es la capacidad de adaptación y más importante aún la capacidad de anticipación. La adaptación significa:

- Aceptar el cambio.
- Entender el cambio.
- Ver cómo afecta y qué se puede hacer con ello.
- Cambiar, adaptándose a la nueva realidad, creando algo nuevo.

El paso más difícil de todos es aceptar el cambio que se ha producido y no quedarse anclados en el pasado, sin estar dispuestos a moverse hacia delante.

Pero si continuamente las organizaciones se van adaptando a los cambios ¿en manos de quién están?: Del cambio. Por ello, hay una respuesta más acertada aún que la adaptación… La capacidad fundamental la Dirección para este entorno competitivo y cambiante es la anticipación.

¡Anticiparse es mejor que adaptarse!

La capacidad de crear una visión positiva, la de “imaginar siempre algo mejor”, que nos posiciona a cambiar nuestras circunstancias actuales, nuestros procesos actuales, nuestros resultados actuales en una situación mejor, es lo que determina el éxito de una organización a largo plazo.

Esto no es fácil, ya que todos tenemos la tendencia de “imaginar algo mejor” cuando las cosas van mal, actuando como bomberos. Donde real-

mente se nota esta capacidad es cuando las cosas van bien, ya que cuando las cosas van bien nuestra tendencia natural es la complacencia, tendemos a acomodarnos y vivir de los resultados logrados.

A veces esta complacencia, que las cosas vayan bien, hace que fracasemos – morir del éxito –, ya que nuestros competidores no se paran. El verdadero líder siempre está intentando hacer las cosas mejor.

Lo que más ayuda a la organización a triunfar en el mundo competitivo y cambiante es la capacidad de sus líderes de imaginar siempre algo mejor, intentando anticiparte a las circunstancias y adaptándote lo más rápidamente posible a los cambios, intentando crear algo innovador.

A ello la función de la calidad contribuye decididamente desde la importancia que se otorga al liderazgo, como promotor del cambio, y a la mejora continua

IV. Participación en niveles de dirección y operativos

La Dirección debe basar sus decisiones en el pensamiento estratégico y en sus habilidades de liderazgo, anticipación, comunicación y gestión del cambio, con el fin de formular estrategias de innovación y crecimiento en un entorno muy competitivo y cambiante.

La toma de decisiones es el punto crucial de la Dirección Estratégica, ya que de ella depende establecer ventajas competitivas en el mercado y, en definitiva, el éxito de la propia organización.

Las funciones fundamentales de la Dirección son:

Planificación – Dirección- Organización – Motivación - Control

Las principales cualidades que debe tener la Dirección en la actualidad es su capacidad de anticipación a los hechos y de adaptación a los cambios constantes del mercado y a los retos continuos del entorno.

Su reto principal es conseguir beneficios para su organización. Para ello debe ser una fuente continua de generación de ideas. Debe marcar objetivos, establecer retos y planes de acción y ejecutarlos con éxito. La Dirección debe líder y llevar la iniciativa con una actitud proactiva, asumiendo siempre su responsabilidad.

1. Planificación

La Dirección (basándose en el conocimiento de la realidad de la organización, su entorno y las previsiones futuras) define los objetivos y establece los recursos, los medios y las acciones necesarias para lograrlos, que quedan evaluadas y cuantificadas en el Plan de Gestión, establecido a través de los objetivos corporativos.

La evaluación y la cuantificación de los datos de dicho Plan se realizan en condiciones de incertidumbre, ya que se trata de prever la evolución futura del entorno empresarial. La Dirección siempre asume riesgos. Pueden caer las ventas, subir los costes, tener problemas laborales o de proveedores, etc. Por ello, la ejecución de los Planes debe seguirse detalladamente, para adaptarse a los cambios.

La elaboración de una estrategia eficaz debe reunir las siguientes condiciones:

- Enumeración de los objetivos generales.
- Valoración de datos de forma que faciliten su examen posterior.
- Incluir metas, desglosando los objetivos por áreas funcionales y coordinados.
- Participación de los responsables de los departamentos en la elaboración de los Planes.
- Creación de un sistema informativo que permita el control.

En la definición de la Política de la organización hay que tener en cuenta que pueden existir políticas intrínsecas de las áreas funcionales que es necesario respetar. Esto permite garantizar la compatibilidad de las orientaciones de los distintos servicios y conseguir la coordinación de sus actividades.

> *Ejemplo:* En el área de investigación y desarrollo de nuevos productos de la empresa la evolución de los proyectos de investigación, sus resultados y costes pueden condicionar decisiones estratégicas en el área de ventas.

2. Organización

La Dirección divide las actividades procedentes del Plan de Gestión en áreas homogéneas, definiendo las responsabilidades de cada una, delegando autoridad y proporcionando los medios necesarios

La función de organización debe combinar dos aspectos: comunicación entre los distintos órganos para reducir el tiempo de reacción ante los estímulos procedentes del entorno y cultura interna de los distintos

departamentos para homogeneizar y coordinar la asunción de los objetivos.

La Dirección debe mantener los principios básicos de toda organización:

- *Unidad de mando:* cada persona depende de un único superior
- *Capacidad de supervisión:* cada Director de un grupo debe ser capaz de supervisar el trabajo del mismo y ser responsable de todas las acciones y resultados de las personas a su cargo.
- *Equivalencia entre responsabilidad y autoridad:* si la autoridad no es suficiente supondría exigir a la persona resultados cuya consecución depende de las decisiones de otros.
- *Homogeneidad de tareas:* se busca la máxima eficacia formando departamentos especializados. Se forma así una estructura piramidal: en niveles superiores mayor proporción de tareas de decisión, en inferiores más tareas de ejecución.
- *Control:* debe asegurarse una fluidez informativa suficiente para que el superior controle la actividad de su equipo.

En cualquier sistema orgánico que se elija deben fijarse claramente las responsabilidades de cada área y los elementos humanos y materiales que la integran, definiendo sus relaciones de dependencia, informativas y de coordinación.

3. Dirección

La función fundamental de la Dirección es liderar la estrategia de la organización y establecer los recursos necesarios para que funcione con eficacia, obtenga beneficios y cumpla los objetivos previstos.

Para cumplir dichos objetivos es necesario establecer un sistema donde se generen alternativas para la solución de los problemas, se fijen vías de acción y se establezcan sistemas adecuados de información, comunicación y análisis para la toma de decisiones.

La Dirección no puede limitarse a marcar objetivos y controlarlos. Ha de conseguirlos con el equipo de colaboradores, a los que tiene que proporcionar una visión del negocio, de los intereses y posicionamiento estratégico de la organización: el para qué de esos objetivos, su intencionalidad e integración, es decir, la función directiva necesita líderes que estén dotados de la competencia y autoridad necesarias para merecer la confianza de su equipo.

La forma de dirigir depende de la situación, cultura empresarial y demás factores determinantes del entorno político, económico, financiero

y social donde actúa, además de la personalidad de las personas al mando de la Dirección.

En general, se tiende a que la dirección sea cada vez más compartida, de forma que las decisiones sean controladas por un grupo, con el fin de minimizar los factores de riesgo que toda decisión conlleva.

4. Motivación

La Dirección debe coordinar las reacciones positivas de los miembros de la organización e identificar las negativas a tiempo para transformarlas en impulsos positivos y evitar su acción destructiva.

La Dirección debe potenciar los factores que motivan y evitar los que desmotivan. El comportamiento humano está condicionado por las expectativas de futuro, lo que se relaciona con factores elementales como la seguridad de empleo o el sueldo pero también con su promoción profesional. Por eso es importante la formación del personal y el establecimiento de canales de promoción interna que logren su motivación

Hay que analizar los factores que producen motivación y los que incentivan a trabajar mejor pero no motivan.

- *Factores motivantes:* hacen sentirse bien y su presencia genera satisfacción, si bien su ausencia no siempre genera insatisfacción. Los más importantes son: realización, logro de objetivos, reconocimiento, trabajo interesante, responsabilidad, promoción, crecimiento personal y posibilidades de futuro.
- *Factores no motivantes:* pueden hacer sentirse mal, por lo que hay que cuidar que los efectos sean positivos y, al menos, incentiven el trabajo. Entre éstos: política y administración de la organización, control, relaciones con los jefes, condiciones de trabajo, salario, relaciones con los compañeros, vida personal, relaciones con los subordinados, escala social, seguridad en el trabajo.

5. Control

La Dirección debe comprobar continuamente la evolución de los resultados y la ejecución de los planes, ya que puede ser necesario corregir desviaciones o cambiar los propios planes, si las circunstancias lo exigen.

Para ejercer esta función se emplea la técnica del control de gestión, clave para la Dirección. Su visión sobre la marcha de la organización es una síntesis de los aspectos fundamentales de cada área funcional, que se recogen en su cuadro de mando, herramienta que resume los indices principales de los resultados y su evolución.

V. Círculos de la calidad

Los círculos de calidad (C.C.) son un estilo de gestión de tipo participativo a través del trabajo en equipo que pretende mejorar la productividad y colaborar en el logro de una mejora del ambiente y la satisfacción laboral.

Está constituido por un grupo de empleados, normalmente entre cinco y nueve y generalmente operarios, que realizan labores similares en un área común y mantienen, de forma voluntaria, reuniones para identificar, estudiar y eliminar problemas.

Los círculos de calidad fueron creados en Japón en 1962 y actualmente están presentes dentro del esquema de cualquier empresa japonesa. A finales de la década de los 70 comenzaron a utilizarse círculos de calidad también en EE.UU. y posteriormente en Europa, comenzándose por Francia, donde, no se puede decir que constituyan aún una metodología de trabajo habitual.

Buscan tanto la optimización en los aspectos humanos del trabajo como en los productivos. Es decir, incide en el reconocimiento de la capacidad de aportación de ideas, ambiente de trabajo y corresponsabilidad.

El sistema permite flexibilizar la estructura organizativa adaptándola más rápidamente a las condiciones del entorno, si bien no siempre la solución propuesta por el C.C. puede ser la idónea, al menos ayuda en la identificación del problema de manera exacta, lo que facilita la actuación de la Dirección.

Ejemplos:

1. En una planta de montaje de automóviles, las piezas de tapicería para los asientos se cortaban en troqueles diferentes que actuaban en zonas distintas. La actuación de un C.C. unificó la actuación de los troqueles a la vez que los aproximó. Ello supuso ahorro de tiempo y material por valor de 50M/año.
2. Un C.C. del Departamento de Control de Calidad de una fábrica de circuitos electrónicos redujo el porcentaje de fallos a la mitad, identificando el componente anómalo y proponiendo su mejora.

Por tanto, el C.C. tiene dos objetivos:

– Mejorar la producción y el producto.

– Mejorar la satisfacción personal y colectiva en el trabajo.

Los miembros del proceso productivo (organización y trabajadores) han coincidido en la necesidad de disponer de métodos participativos. Los superiores niveles culturales y la elevación del nivel de vida en los países desarrollados han creado el deseo subjetivo de una participación menos mecánica en la producción por parte de los trabajadores para contribuir a su satisfacción laboral y personal.

Por otra parte, la Dirección ha aceptado que sin la integración del trabajador en la gestión de la organización, sin su corresponsabilidad, no son posibles las mejoras de calidad ni de productividad

Esta coincidencia de necesidades hace que la participación del individuo sea beneficiosa para éste y para la organización. El trabajador ve reconocida su actividad, lo que es un elemento de motivación, mientras la organización se optimiza.

VI. Marketing de la calidad

La calidad en las organizaciones tiene también una componente publicitaria.

Partiendo de la premisa de que se dispone de un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) eficaz, participado por el personal, basado en procesos y orientado a la mejora continua y la satisfacción del cliente, se está en disposición de tratar de animar a los trabajadores a no decaer en esta participación, que es, si duda, parte de su éxito.

1. Organización de campañas

Una campaña implica un conjunto de esfuerzos orientados a un fin específico, es decir, las campañas deben de tener un objeto determinado puesto que en caso de no concretarse lo suficiente puede correrse el riesgo de no llegar a materializarse en ninguna acción definitiva.

Debe conocerse la situación inicial para, a partir de la misma, plantear las mejoras oportunas y aclarar cuál es el punto de llegada, esto es el alcance de la mejora. De esta situación de partida debe de informarse al colectivo al que la campaña se dirija para concienciarlo de la necesidad de mejorar la situación y plantearle el “hasta dónde”.

Como con cualquier objetivo en general, es adecuado su desglose en hitos o metas, cuyo logro o alcance deberá, idealmente, ser comunicado, constituyéndose en el punto de partida para la restantes etapas del proceso global.

Las campañas deben soportarse en material audiovisual (cartelería, vídeos, anuncios en la Intranet,….), visualmente atractivo y con algún eslogan significativo para el colectivo al que se dirige. Una vez acabada, es conveniente proceder a la retirada dicho material para que no se quede desactualizado y desubicado, perdiendo su capacidad de atracción en próximas campañas que pudieran llevarse a cabo.

2. Concursos

Con frecuencia el marketing de la Calidad decide enfocarse a través de la convocatoria de concursos entre los empleados. Bien diseñados pueden constituir un reclamo entre aquellos trabajadores de la organización menos familiarizados con la misma.

Los concursos deben convocarse adecuadamente y dotarse de un premio lo suficientemente atractivo para llamar la atención del máximo número de participantes. Deben publicitarse igualmente los resultados obtenidos y los trabajadores ganadores para conocimiento del público en general.

VII. Aspectos de la motivación de la dirección y organización

El diseño de un puesto de trabajo debe aunar las necesidades organizacionales con las propias de los empleados, puesto que una plantilla desmotivada tendrá acabará por repercutir negativamente en las oportunidades de progreso de la organización.

Con carácter general, las organizaciones deben tratar de diseñar los puestos de trabajo de manera que se den opciones a los trabajadores para desarrollar todo su potencial, sus conocimientos, sus habilidades y sus expectativas. En esta tarea juega un papel fundamental el Departamento de Recursos Humanos.

Existe una serie de principios elementales para una adecuada gestión y organización del personal. Podemos citar las siguientes:

- *Delegación, autonomía y responsabilidad.* El trabajador al que se le permite actuar de manera autónoma suele implicarse de manera más activa en sus funciones y asumir mayor responsabilidad sobre las mismas. Por ello, una política de delegación de tareas por parte de los mandos suele redundar en una organización más operativa y con un grado de satisfacción superior entre sus empleados.

- *Retroalimentación.* El punto anterior no está reñido con el necesario reporte que debe darse a los empleados acerca de los resultados de las tareas realizadas para que puedan acometer aquellas modificaciones que resulten necesarias. Esta retroalimentación no debe ser puntual sino sistemática utilizándose los canales de comunicación que se hayan destinado al efecto.

- *Relevancia de las tareas a ejecutar.* El trabajador debe tener la percepción de que su trabajo es importante en el conjunto de tareas de la organización. En caso contrario se sentirá desmotivado y ello influirá negativamente en su productividad.

- *Variedad de tareas.* La monotonía de las funciones y las tareas a llevar a cabo es un elemento muy pernicioso en la satisfacción del empleado, además de constituir una importante fuente de errores, e incluso de accidentes laborales. Por ello, en el caso de que la naturaleza intrínseca de las tareas a ejecutar resulte rutinaria, deberán preverse mecanismos para minimizar su impacto psicológico. Puede recurrirse a medidas como la rotación de puestos de trabajo, promociones internas,…

VIII. Identidad corporativa, estilo de dirección y cultura

Se entiende identidad corporativa la percepción que una organización tiene sobre sí misma. No debe confundirse con la imagen corporativa que es la visión que se tiene en el exterior o con la marca que es el logotipo o imagen con la que la organización se presenta.

Se entiende por cultura empresarial el conjunto de ideas, sentimientos y actuaciones compartidos por las distintas personas que se relacionan en una misma organización.

La infraestructura disponible debe ser adecuada a los procesos de realización del producto o de prestación del servicio y deben permitir que el personal desempeñe sus tareas con la máxima eficacia, y a poder ser eficiencia, sin obviar la adecuada dotación para el resto de procesos soporte.

1. Identidad corporativa

La identidad corporativa delimita el marco de referencia para otros muchos elementos que dotan de contenido la gestión empresarial, como los valores, los códigos éticos y la responsabilidad. En determinadas circunstancias las organizaciones desean manifestar públicamente su nivel y grado de compromiso con la sociedad en la que operan, generalmente esto se realiza a través del establecimiento de la denominada Política que no es sino una declaración de intenciones de la Alta Dirección empresarial.

Por normas se entiende el conjunto o serie de preceptos que deben cumplir los distintos miembros que pertenecen a una corporación y que son necesarios, en cierta medida, para garantizar su operatividad. Afectan a diferentes áreas de la gestión.

Ejemplo:

- En relación a horarios, períodos vacacionales. Existen en la actualidad multitud de empresas que han optado por flexibilizar todos estos aspectos, para, por ejemplo, permitir a sus empleados una mejor conciliación de la vida personal y profesional.
- Procedimientos corporativos en relación a las sistemáticas de retribuciones, excedencias, viajes, solicitudes de material.
- Códigos en relación al vestuario y la imagen. Como ya se ha comentando este aspecto puede llegar a constituir un elemento importante en la imagen que la empresa proyecta hacia el exterior.

Son muchos y diversos los factores que condicionan la identidad corporativa.

Entorno

- Condiciones económicas, tecnológicas y ambientales
  - Situación del sector y de la competencia, comercio exterior, etc.
- Condiciones culturales y sociales
  - Sistema de valores socioculturales y sus tendencias

Criterios y prácticas de la Dirección

- Estrategias
  - Planes de gestión a nivel documental.
  - Aspectos relacionado con el lanzamiento de productos, elección de la línea de negocio, segmentación de clientes, política de precios y promociones.....
  - Implantación del Plan de Gestión: asignación de responsables, provisión de recursos,....
- Estructuras y procesos
  - Filosofía organizacional: Centralización/descentralización, organigrama, comunicación, responsabilidad y autoridad.
  - Estructuras no formales: Comunicación, líderes espontáneos, red informal de contactos.....
- Sistemas de dirección y gestión
  - Sistemas de Gestión: almacenes, inventario, I+D+i, económicos-fiscal-financiero.

Núcleo de factores determinantes

- Perfil de los directivos
  - CV: Formación, experiencia previa y background profesional.
  - Mentalidad y valores: liderazgo, gestión del cambio, creatividad e innovación.
- Rituales y símbolos
  - Comportamiento en los distintos niveles de la organización.
  - Otros símbolos: Dotación y mantenimiento de las distintas infraestructuras (fábricas, oficinas, oficinas de atención al cliente, salas de juntas, áreas de descanso), política de indumentaria y de medios de transporte de empresa.
- Comunicación
  - Estilo comunicativo: predisposición al consenso y al compromiso.
  - Comunicación interna y externa.

2. Estilo de dirección

Los estilos de dirección admiten en la actualidad numerosas clasificaciones.

Dirección autocrática. Se basa en una visión de inferioridad sobre el colaborador. La Dirección en este modelo se coloca en la punta de la pirámide de arriba y mira hacia abajo. Su visión es que él es superior a los demás porque tiene más competencia, más conocimiento y experiencia, porque a él se le ha otorgado el poder, porque es el dueño o propietario del negocio o porque simplemente piensa que es superior a los demás.

Cuando la Dirección se coloca en esta visión automáticamente la visión que tiene de los colaboradores es de inferiores a él, de subordinados, de personas menos inteligentes y de menos valía que él, que no le aportan nada y no va a ellos para que le aporten ideas. Ellos están sólo para ejecutar las tareas encomendadas, las que se les ordenen.

La visión que se tiene del cliente llega a ser en algunos casos como si fuera el "enemigo" que hay que engañar, aprovecharse de él, ponerle los impedimentos para que le sea difícil reclamar, darse de baja, etc.

Esta visión procede históricamente de la guerra y las conquistas. Es la típica estructura de los militares, la que se adopta en la revolución industrial y la que existió durante siglos. Sólo es eficaz en algunas circunstancias. Por ejemplo, cuando hay que tomar decisiones muy rápidamente.

Hoy día aún existen algunas instituciones y organizaciones que se mueven por este tipo de liderazgo, pero todas ellas están en decadencia, perdiendo clientes, perdiendo imagen. Incluso los militares han cambiado hacia el nuevo paradigma, que es más eficiente.

En el mundo tan cambiante de hoy, donde se necesita tener acceso y recopilar la mayor capacidad de talento e innovación para poder ser creativos y competir en el mercado, no encaja este tipo de liderazgo que anula el talento de los colaboradores.

Sin duda hoy nos movemos hacia un tipo de dirección más participativa que trata de lograr resultados haciendo equipo.

Dirección hacia el cliente. En este modelo se pone el acento en la inversión de la pirámide, poniendo arriba del todo al Cliente, al que se ve como partner. Todo en la organización está orientado a satisfacer al cliente, dando calidad, servicios y ofreciéndose como compañero de viaje en sus objetivos.La estructura inicial jerárquica queda en la sombra. Sólo se ejerce cuando es necesario.

La estructura de dirección están orientados a dar soporte a los mandos intermedios y empleados, que ya no se miran como tales sino como colaboradores o asociados, proporcionándoles todo lo que necesiten para realizar bien su trabajo, que en definitiva es lo que va a conseguir mejorar los resultados.

La visión del colaborador cambia por completo. Ahora es un valor en la compañía, al ser el que trata con el cliente, obtiene información y aporta sugerencias e ideas.

Compartir con los colaboradores la información e ilusionarles con el proyecto a conseguir cambia radicalmente el comportamiento de la Dirección hacia un estilo de mando participativo.

Dirección participativa. Se basa en la visión de que toda persona es un activo en la empresa y puede aportar talento y soluciones. Por tanto, la estructura es plana o matricial, orientada a aprovechar al máximo el talento.

La Dirección atiende tanto a las personas (secretarias, recepcionistas, colaboradores, gerentes, personas de otras empresas, clientes etc.) como a los colaboradores que pueden ayudarme a lograr los objetivos.

Este estilo de mando suele llevar aparejada la creación de muchos comités y consejos formados por distintos colaboradores y personas externas a la empresa. El modelo de organización que se deriva de esta visión es plana o matricial.

3. Cultura empresarial

Se entiende por cultura empresarial el conjunto de ideas, sentimientos y actuaciones compartidos por las distintas personas que se relacionan en una misma organización.

Como punto de partida definiremos el término de cultura apuntando la definición proporcionada en su momento por Edward B. Tylor que la definió como "...aquel todo complejo que incluye el conocimiento, las creencias, el arte, la moral, el derecho, las costumbres, y cualesquiera otros hábitos y capacidades adquiridos por el hombre. La situación de la cultura en las diversas sociedades de la especie humana, en la medida en que puede ser investigada según principios generales, es un objeto apto para el estudio de las leyes del pensamiento y la acción del hombre".

Stephen Robbins extrapoló este término al sector empresarial definiendo el concepto de cultura de empresa como "el sistema de significados, que al estar compartidos, constituyen una percepción común entre los distintos miembros de una organización, proporcionándoles elementos diferenciales con respecto al resto". Es decir, que cada organización debe tener su cultura, que es la que hará que se adapte, sobreviva, crezca, fabrique productos de calidad, sea competitiva o, por el contrario, fracase y desaparezca.

El concepto de cultura de empresa o cultura corporativa es aún muy reciente. Aparece durante los años 70 en los escritos de diversos investigadores (Dregot, Turner, Berg), con un enfoque etnográfico explicativo de comportamientos no racionales que reducen la capacidad de adaptación de las empresas, y de las diferencias que se observan entre ellas y, dentro de la misma, entre los grupos que la componen.

En los años 80, de la mano de consultores e investigadores orientados a la intervención organizativa (Blake y Mouton, Schein, Peters y Waltermann, Deal y Kennedy, Kilman, etc.), se enfoca la cultura como un conjunto de valores que dan fundamento a la identidad de la empresa, distinguiendo entre culturas fuertes y débiles.

En los últimos años, académicos y ejecutivos hablan y discuten profundizándose acerca de la cultura corporativa, al demostrarse que las reglas no escritas del juego y los valores compartidos impactan de modo decisivo en la moral del personal y, por tanto, en los resultados.

Por esta razón, es crucial comprender cómo ganar el control sobre esta variable, tan difícil de formular y manejar en la vida de las organizaciones.

Ejemplos:

- La empresa suele dar directrices acerca de su imagen pública a través de sus distintos elementos, como el aspecto que deben presentar sus empleados, recurriéndose en ocasiones al uso del uniforme, para justamente dotar a este código visual de homogeneidad y reconocimiento.
- La propia marca se crea al fin de asociar con una imagen la idea que subyace bajo el proyecto empresarial.
- De forma creciente, las organizaciones empresariales suelen hacer público sus valores a través de Declaraciones y/o Políticas. De esta forma la organización se distancia de sus competidoras al establecer sus propias señas de identidad.

Tipología Harrison. Existen diversas tipologías de cultura que suelen utilizarse como referencia. La más empleada es la de Harrison (1972) y en ella estableció su clasificación en función de la orientación de los objetivos últimos que se quieren alcanzar distinguiendo entre:

- *Cultura organizacional orientada al poder.* Ha constituido la forma de organización predominante a lo largo de la historia de la humanidad y continua estando presente en numerosos tipos de organizaciones, en las que el poder se ostenta por un grupo muy reducido de personas, no existiendo la posibilidad de decidir desde otros ámbitos. El estilo de mando es autocrático. No resulta difícil entender que en este caso, el factor limitante de la expansión organizacional es la capacidad de las personas que concentran el poder de decisión.

  Entre sus principales ventajas, citamos:

  - Suelen adoptarse actitudes coherentes al proceder todas ellas de las mismas personas en lo que podría definirse como una línea de acción o actuación.
  - Es rápida y económica

  Entre sus principales inconvenientes, citamos:

  - En el caso de sectores de actividad que implique ámbitos de actuación de naturaleza muy diversa, es difícil que un grupo muy reducido de personas puedan cubrir todo el espectro de conocimiento necesario para adoptar las mejores decisiones.
  - Pueden cometerse mayor cantidad de errores al no adoptarse soluciones consensuadas, sino proceder las mismas de un grupo muy limitado de personas.

  - En general se minimizan las opciones de expansión económica y se produce pérdidas de oportunidades de negocio, si bien este modelo de cultura empresarial puede resultar oportuno en el caso de coyunturas económicas complicadas, períodos de crisis y/o recesión.

- *Cultura organizacional orientada al rol.* En este caso la prioridad de la organización es la búsqueda del equilibrio, a través del establecimiento de métodos y procedimientos. Los modos operacionales en los distintos niveles de la organización responden a la sucesión cronológica de diferentes regulaciones normativas que se van sucediendo.

  Entre sus principales ventajas, citamos:

  - Se tiene un control riguroso sobre el conjunto de actividades llevadas a cabo en la organización, evitándose improvisaciones que en ocasiones pueden conllevar malas consecuencias.

  Entre sus principales inconvenientes, citamos:

  - Se trata de una sistemática de trabajo muy rígida y lenta, que en ocasiones puede impedir la adecuada adaptación a las cambiantes condiciones del mercado laboral, con lo que puede darse de pérdida de oportunidad de negocio en períodos de expansión económica y/o innovación.
  - Es cara, debido a las cargas burocráticas necesarias para el mantenimiento, actualización y control de la documentación.

- *Cultura organizacional orientada a las tareas.* En este caso la prioridad de la organización es la optimización de recursos y la eficacia de la gestión, por encima de cualquier otro elemento para así poder garantizar que se obtienen los resultados previstos. Es decir, en este caso en los objetivos confluyen el origen y la meta de la organización.

  Entre sus principales ventajas, citamos:

  - Por su propia definición resulta una forma de gestión de alta eficacia, por lo que puede resultar especialmente oportuna en momentos en los que la adecuada gestión empresarial se fundamente en la competitividad.
  - Aporta flexibilidad.

  Entre sus principales inconvenientes, citamos:

  - Desatiende el factor humano, por lo que puede someter a los trabajadores a unas condiciones de estrés excesivo, con las lógicas consecuencias que ello puede llegar a tener en la producción.

- *Cultura organizacional orientada a las personas.* En este caso la prioridad de la organización es proporcionar a sus trabajadores un marco adecuado para el desarrollo de sus actividades que les permita, a través de la motivación, autorrealizarse y ser felices, al entender que será de esta forma cuando se alcanzarán los mejores resultados empresariales. Entre las acciones a llevar a cabo para que la cultura organizacional se oriente a las personas destaca por un lado la formación continua del personal, y por otro, la adecuada mo-

tivación del mismo.

Por su especial interés y su relación con la motivación, detengámonos en las consecuencias de una adecuada gestión de la promoción interna en el seno de las organizaciones. Su inexistencia supone el riesgo potencial de pérdida de talento y capital humano.

Por promoción interna se entiende la posibilidad de acceder desde niveles jerárquicamente inferiores a niveles superiores dentro de una misma organización.

Entre las principales ventajas que aporta a la organización, destacan:

- Ahorra costes de reclutamiento, de entrenamiento, formación y adaptación del personal de nueva incorporación.
- Siendo una recompensa para el trabajador, supone un importante mecanismo de fidelización para la compañía, que puede retener aquellos trabajadores con un mayor compromiso con la empresa en sus distintos niveles.

Entre sus principales ventajas, citamos:

- Suele resultar eficaz en muchos casos, puesto que ciertamente la motivación es un elemento muy importante para los trabajadores, especialmente cuando deben acometerse algunos cambios coincidiendo con momentos como la puesta en el mercado de nuevos productos o la ampliación de la cuota de mercado existente.

Entre sus principales inconvenientes, citamos:

- Siempre que el factor humano interviene resulta complicado el establecimiento de medidas de carácter universal, dadas las especificidades y diversidad de las personas que suelen tener diferentes necesidades, expectativas, gustos,….
- Poco control y estabilidad.

Tipología Blake Mouton. En la tipología Blake y Mouton se toman como dimensiones fundamentales:

- Todos los asuntos que demuestran un interés por la gente.
- Todos los asuntos que demuestran un interés por la producción.

Por interés ha de entenderse la atención que las personas dirigen en su pensamiento a la gente o a la producción de resultados. No se trata ni de producción real de resultados ni de medida del logro de relaciones humanas. La atención admite diferentes grados. Así, puede ir del 1 al 9. Al interaccionar ambas dimensiones, existen 91 posiciones posibles, pero Blake y Mouton han desarrollado las posiciones más extremas: 1, 1; 1, 9; 9, 1; 9, 9 y la central 5, 5.

– Orientación 1, 1 (Laissez-faire): supervivencia, distancia, defensiva.
– Orientación 5, 5 (Burocrática): hacia la conservación del “statu quo”.
– Orientación 9, 1 (Autocracia): hacia el poder y la coerción.
– Orientación 1, 9 (Paternalismo): hacia el amor y la confianza.
– Orientación 9, 9 (Democrática): hacia el logro de los objetivos con comprensión y acuerdo.