



Esta obra está bajo una [licencia](#)
[Creative Commons Atribución-](#)
[NoComercial-SinDerivadas 2.5 Perú](#)

Repositorio institucional PIRHUA – Universidad de Piura

La dimensión nominada Estructura la dividió en dos: Conformidad con restricciones y Claridad organizacional. Las dimensiones Conflicto, Afecto e Identidad las agrupó para dar origen a Espíritu amigable y de equipo. Las dimensiones Responsabilidad y Riesgo las agrupó para formar la dimensión Responsabilidad. Estándares quedó como Estándares y las dimensiones de Recompensa y Apoyo las agrupó para formar la dimensión Recompensa.

Actualmente, la renombrada consultora Hay/McBer utiliza el cuestionario creado por Litwin y Stringer y afinado por Meyer, es decir, utiliza las seis dimensiones mencionadas anteriormente para medir el clima organizacional.

6.2. MODELO DE LIKERT¹⁷

Luego de una extensa investigación, Rensis Likert desarrolla un instrumento de medición del clima organizacional, que en un principio era proyectado a mostrar las diferencias entre los distintos sistemas de gestión en una empresa particular –que a continuación estudiaremos. Pero, a medida que desarrollaba el instrumento, se dio cuenta de que dicho instrumento podía ser usado para conocer lo que los empleados percibían de la empresa. Así, empezó a ser usado como instrumento de medición del clima organizacional.

Rensis Likert sostiene que en la percepción de los empleados acerca del clima, influyen tres tipos de variables, las cuales las denomina de la siguiente manera:

Variables causales, son variables independientes que incluyen a aquellas que sólo pueden ser cambiadas por la organización y por los directivos, en las que se incluyen estructura de la empresa, políticas y normas, toma de decisiones, estrategias, liderazgo, etc.

Variables intervinientes o de intervención, reflejan el estado interno de una empresa, como por ejemplo, la motivación, las actitudes, la comunicación.

Variables finales, las cuales son dependientes de las dos anteriores, refiriéndose a los resultados obtenidos por la organización, como la productividad, costos, etc.

Likert, al describir las relaciones entre estas variables, menciona que las variables causales, tales como la estructura de la empresa y el comportamiento de los directivos influyen en la personalidad de los empleados de la empresa. Y tanto las variables causales como la personalidad de cada empleado influyen en la percepción del empleado. Las percepciones influyen, a su vez, en la concepción que cada empleado tenga de la tarea encomendada y el concepto que tenga de la empresa y de los objetivos de la misma. Las percepciones también influyen en las fuerzas que motivan a las personas, por ejemplo –comenta– puede motivar a las personas ascender en su carrera profesional. Pero las fuerzas que motivan a las personas son influidas además por las actitudes de los mismos. Y a su vez las actitudes de los empleados son determinadas por sus expectativas y sus percepciones. Las fuerzas

¹⁷ Este apartado se ha efectuado sobre la base de: Likert, R. *El factor humano en la empresa*, Bilbao: Ediciones Deusto, 1969, y en: www.accel-team.com/human_relations/index.html.

motivadoras influirán en el comportamiento de la persona, que influye en la producción, ganancias y ventas de la empresa.

Rensis Likert, en su cuestionario, considera ocho dimensiones que se mencionan a continuación, las cuales utiliza para medir el clima organizacional a través de la medición de las variables antes mencionadas. Dichas dimensiones son las siguientes:

A. Estilo de Autoridad:

Es la forma en que se aplica el poder dentro de la empresa.

B. Esquemas motivacionales:

Método de motivación utilizado en la empresa.

C. Comunicación:

Se refiere a la forma de comunicación en la empresa, si es poca o mucha, si es ascendente, descendente y/o lateral, además de los estilos de comunicación.

D. Proceso de influencia:

Métodos utilizados en la empresa para obtener adhesión a las metas, objetivos en la organización.

E. Proceso de toma de decisiones:

Forma del proceso de decisión, criterios de decisión y distribución de las tareas relacionadas con la toma de decisiones y de ejecución.

F. Proceso de Planificación:

Modos de determinar los objetivos y los pasos para lograrlos.

G. Proceso de control:

Formas en que el control se distribuye y se realiza en la empresa.

H. Objetivos de rendimiento y perfeccionamiento:

Métodos utilizados para medir los objetivos y grados de adecuación percibidos entre los objetivos así definidos y lo deseado.

Con respecto a los resultados de la medición del clima, Likert los compara con los cuatro tipos de sistemas de gestión, los cuales se mencionan a continuación:

Sistema I: Autoritario

Se caracteriza porque la dirección no tiene confianza en sus empleados, ya que las decisiones son tomadas en los niveles altos de la empresa y se distribuyen siguiendo una línea formal. Los empleados deben trabajar dentro de un clima de desconfianza, temor de castigos y amenazas, de inseguridad. La comunicación sólo es en forma descendente en donde el empleado recibe órdenes o instrucciones específicas; no hay trabajo en equipo.

Sistema II: Paternalista

Este es un sistema organizacional en el que la mayor parte de decisiones son tomadas en los niveles superiores de la empresa; algunas se toman en los niveles inferiores. También en este tipo de sistema se centraliza el control, pero hay una mayor

delegación que en el caso anterior. El clima que caracteriza a este sistema se basa en relaciones de confianza condescendiente, de confianza “maestro esclavo”, desde los niveles más altos hasta los inferiores y de relaciones de dependencia en sentido contrario. La percepción que tienen los empleados parece ser estable, y sus necesidades parecen estar cubiertas, mientras respeten las reglas de juego establecidas en la empresa.

Sistema III: Consultivo

Es aquel en el que existe mayor grado de descentralización y delegación de las decisiones, pero aun los directivos no tienen completa confianza en sus empleados. Es decir, las decisiones generalmente se toman en los niveles superiores, pero se permite, a los empleados de niveles medios e inferiores, que tomen decisiones más específicas. El clima que caracteriza a este sistema es de confianza; la comunicación es descendente y ascendente; se trata de resolver necesidades de prestigio y de estima.

Sistema IV: Participativo

Este es el óptimo sistema de gestión. Se caracteriza porque el proceso de toma de decisiones es descentralizado; está distribuido en toda la empresa. Los directivos tienen completa confianza en sus empleados. La comunicación ya no sólo es descendente, sino también ascendente y lateral. En este tipo de sistema organizacional, prima la confianza, la identificación con la empresa. Los empleados están motivados por la participación. Existe una relación de amistad y de confianza entre los directivos y los empleados.

A este sistema participativo, Rensis Likert lo considera como el sistema que promueve la formación de grupos altamente eficaces. Manifiesta que este cuarto sistema es el ideal para una organización orientada a la persona y a los beneficios.

Likert también manifiesta que se obtendrá el beneficio completo, si se realizan mediciones periódicas, ya que con él se obtiene un constante flujo de información con respecto al comportamiento y resultados, para así planificar otra vez.

CAPÍTULO II:

MODELO DE FUNCIONAMIENTO DE LAS ORGANIZACIONES (OCTÓGONO)

1. INTRODUCCIÓN

Una organización humana es un conjunto de personas cuyos esfuerzos o acciones se coordinan para conseguir un cierto resultado u objetivo que interesa a todas ellas, aunque su interés pueda deberse a motivos muy diferentes.¹

Las personas que pertenecen a la empresa, a cambio de los incentivos mínimos que reciben, realizan las tareas que se les encomienda según el puesto de trabajo de cada una. Al realizar dichas tareas o acciones no sólo deben interactuar con otras personas para solicitar lo necesario y dar lo que les solicitan durante la iniciación, ejecución y finalización de la tarea –este tipo de interacciones se establece en el sistema formal, ya que todas están estipuladas formalmente–, sino también las personas interactúan informalmente, es decir, las interacciones que se dan y no están descritas en el sistema formal.

Como acabamos de decir, las personas en su trabajo interactúan con otras, ya sea de manera formal como informal, pero lo hacen para conseguir un propósito común. Para ello, es necesario que las personas se organicen, coordinando sus actividades para lograr la acción organizacional, así lograr las metas trazadas por la empresa.

¹ Pérez López, J. A. *Fundamentos de la dirección de empresas*, Piura: UDEP. 1998.

Para que pueda operar la organización y pueda ejecutar su acción organizacional, se necesita que se formulen unas metas o resultados a alcanzar, que las personas puedan realizar lo que se les demanda y, por último, que quieran hacerlo. Estos tres puntos que acabamos de mencionar Pérez López los considera como funciones directivas².

El soporte que debe tener toda organización, para que estas funciones directivas se ejecuten de manera adecuada, es la acción directiva. En otras palabras, la acción conjunta debe ser gobernada o dirigida ejecutando las funciones directivas antes mencionadas.

A continuación, se muestra un esquema intuitivo que trata de representar lo que hemos dicho anteriormente:

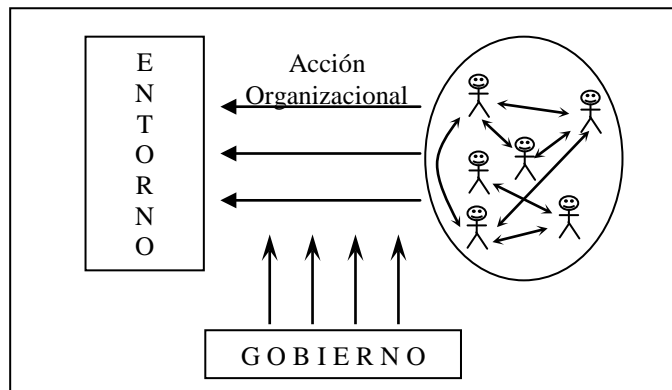


Fig. 2.1 Esquema intuitivo para representar a una Organización humana³

En el esquema anterior, a través del conjunto de personas que están dentro del óvalo, se trata de representar las interacciones que las personas tienen –al realizar las acciones que se les encomienda– para conseguir su propósito. Las personas que trabajan en la empresa reciben unas funciones, unas tareas que deben realizar, descritas en el sistema formal de la empresa. En éste no sólo se describen las acciones que realizarán las personas para que la empresa pueda seguir operando, sino también se describe lo que las personas recibirán a cambio por realizar dichas acciones.

La empresa, al asignar acciones a cada una de las personas que trabajan en ella, está buscando lograr una acción organizacional conjunta. Por ello, desarrolla una estrategia para adaptarse al entorno y lograr los recursos necesarios para que la empresa pueda seguir operando, lo cual también se intenta representar en el esquema al colocar las flechas que parten del óvalo y apuntan al entorno.

Con las flechas que señalan hacia arriba y que parten del gobierno, se intenta representar la dirección que debe tener toda empresa –siendo el soporte de la misma– ejecutando las funciones directivas anteriormente mencionadas. En otras palabras, los directivos de la empresa deben guiar la acción organizacional a través de dichas funciones.

² Ibidem, p. 23.

³ Corcuera, P. Apuntes de clase del curso Factor Humano en la Facultad de Ciencias Económicas Empresariales de la Universidad de Piura.

Para representar el modo cómo funciona una organización humana, Pérez López, bajo un paradigma antropológico, plantea un modelo, en el cual, se incluye una concepción de la motivación humana, según la cual las personas se mueven intentando el logro simultáneo de tres tipos de motivos⁴: motivos externos –motivos extrínsecos–, motivos intrínsecos –la propia realización del trabajo– y motivos trascendentes –el servicio o utilidad que ese trabajo tenga para otras personas. Según esto, Pérez López representa dicho modelo a través del siguiente esquema⁵:

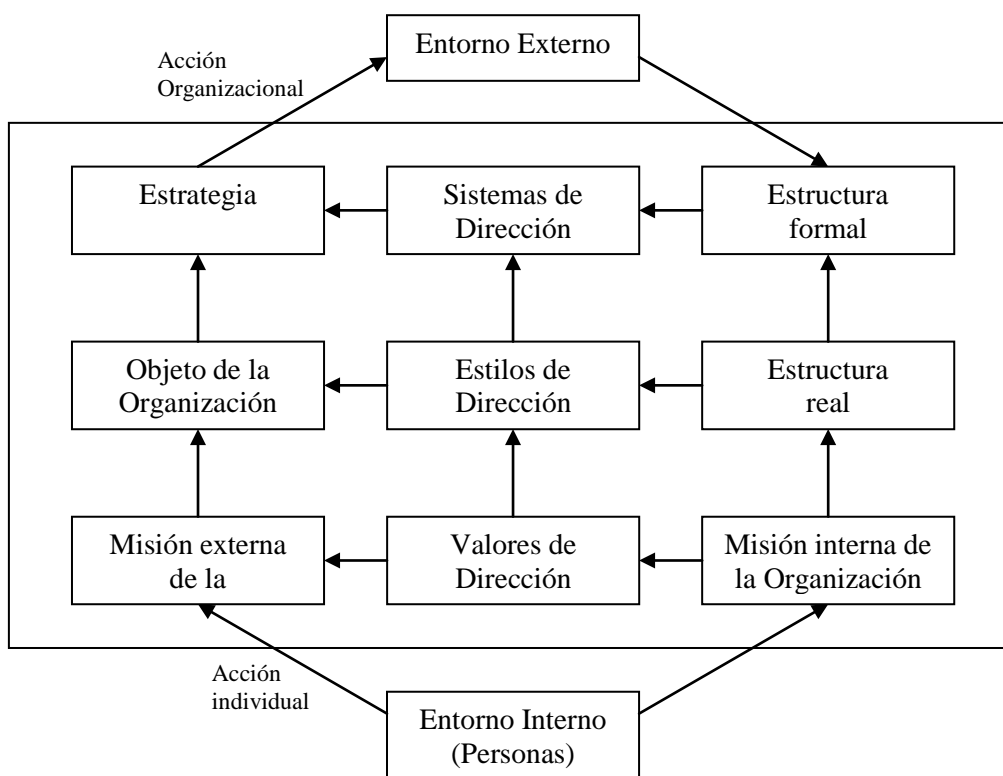


Fig. 2.2 Modelo antropológico de funcionamiento de las organizaciones

Lo que se intenta hacer en esta tesis es elaborar una herramienta para medir el clima organizacional de la empresa, la cual estaría basada en el modelo antropológico propuesto por Pérez López –antes mencionado–, en el que se representa el funcionamiento de las organizaciones.

Se ha elegido este modelo debido a su larga vigencia, más de veinte años, en el ámbito empresarial. Se intenta, por tanto darle una base teórica sólida y consistente a una herramienta de este tipo. Para ello, en los apartados siguientes del presente capítulo, se desarrollará el modelo de Pérez López, al cual se le ha denominado “Octógono” por la forma del esquema⁶. Se tratará de definir los nueve factores que aparecen en dicho modelo, los cuales tienen un papel importante en la manera de funcionar una organización, y las relaciones que existen entre ellos. Para luego, a partir de este modelo, realizar el diagnóstico del clima en la empresa.

⁴ Pérez López, J. A. *Fundamentos de la dirección de empresas*, p. 159.

⁵ *Ibidem*, p.170.

⁶ Ver página anterior.

Antes de definir cada uno de los factores que incluye el modelo antropológico de Pérez López, veremos las relaciones existentes entre dichos factores que permiten su agrupación.

2. AGRUPACIÓN DE FACTORES

2.1. SEGÚN LAS DIMENSIONES DE LA ORGANIZACIÓN:

Teniendo en cuenta que la empresa como realidad humana cuyo sentido último es la organización de las capacidades de las personas para satisfacer sus necesidades, ésta posee tres dimensiones características que definen su “calidad”:⁷ Eficacia, Atractividad y Unidad.

Según esto, una forma de agrupación de los factores, que se incluyen en el modelo antes mencionado, se da según el tipo de necesidades que la empresa busca satisfacer para poder seguir operando. Dentro de esta forma de agrupar los factores, habría tres grupos. El primero estaría constituido por los siguientes factores: Estrategia, Sistemas de Dirección y Estructura formal, en donde se incluye una concepción de la motivación humana en la que sólo se contemplan los motivos externos o extrínsecos. Es decir, la empresa busca la capacidad de operar a través de la satisfacción de los motivos extrínsecos de las personas que participan en la misma,⁸ lo cual Pérez López le denomina eficacia. En otras palabras, las decisiones sólo se miden desde el punto de vista económico, desde el punto de vista de la eficacia.

El segundo grupo viene dado por los factores: Objeto de la organización, Estilos de dirección y Estructura real. En estos, además de contemplar los motivos extrínsecos, también se consideran los motivos internos, que es la suma de motivos intrínsecos y trascendentes. Desde este punto de vista, la empresa, para poder operar, busca la satisfacción de los motivos internos, a esto se le denomina atractividad. Con esta se mide el grado de aprendizaje operativo o de saber hacer, es decir, mide la competencia distintiva de la empresa. Una decisión será atractiva, si con ella se aprende a hacer mejor lo que se hace en la empresa. Bajo esta concepción, la atractividad se ve reducida únicamente a los motivos intrínsecos y descuida los motivos trascendentes.

Y el tercer grupo incluye, los siguientes factores: Misión interna, Valores de dirección y Misión externa. Se incluyen los motivos extrínsecos e internos, pero dentro de los motivos internos se distinguen los motivos intrínsecos de los motivos trascendentes, es decir, no dependen tan sólo de lo que se hace sino de para qué se hace. Desde este punto de vista, la empresa –para operar– busca la satisfacción de los motivos trascendentes de las personas que trabajan en ella. A esto Pérez López le denomina unidad, que mide la confianza en la empresa y la identificación con la misma.

⁷ Ibidem, p. 177.

⁸ Ferreiro P. y Alcázar, M. *Gobierno de personas en la empresa*, Piura: PAD, Escuela de Dirección, UDEP. p. 112.

2.2. SEGÚN EL MODO DE OPERAR DE LA EMPRESA:

Hay una segunda forma de agrupar los factores. Si vemos el esquema en el que se trata de representar el funcionamiento de las organizaciones –octógono– y lo comparamos con el esquema intuitivo en el que se representa una organización humana, podemos observar que se trata de representar lo mismo. Es decir, en el esquema intuitivo, teníamos a unas personas interactuando; esto, en el Octógono, se representa a través de los factores: Estructura formal, Estructura real y Misión interna, en otras palabras, los factores de la tercera columna del esquema. Con el esquema intuitivo, las personas deben organizarse para conseguir la acción organizacional, para lo cual la empresa debe adaptarse al entorno y lograr los recursos necesarios para que la empresa pueda seguir operando. A esto, en el Octógono, se representa con los siguientes factores: Estrategia, Objeto de la Organización y Misión Externa –factores de la primera columna del esquema.

Los factores de la segunda columna del esquema: Sistemas de dirección, Estilos de dirección y Valores de dirección representan al gobierno, es decir, lo que deben hacer los directivos de la empresa para adaptar las capacidades, habilidades, el interés de las personas, etc., que trabajan en ella con la acción organizacional que debe hacer la misma para su entorno externo e interno. En otras palabras, a través de los factores de la segunda columna, trata de lograr los factores de la primera columna adaptándolos con los de la tercera columna.

Hemos mencionado, al inicio de este capítulo, que las funciones directivas –según Pérez López– son tres: formulación de unas metas o resultados a alcanzar, que las personas que trabajan en la empresa sepan y sean capaces de hacer lo que se les pide y, por último, que quieran hacerlo. Pues bien, los Sistemas de Dirección están directamente relacionados con la primera función directiva, es decir, se establecen cuáles son los resultados que se intentan alcanzar con la acción conjunta de todos los componentes de la organización. Con los sistemas de dirección se intenta adaptar la Estructura formal con la Estrategia.

Los Estilos de dirección se relacionan con la segunda función directiva de la empresa. Se determinan las actividades que ha de realizar cada uno de los miembros de la organización, adaptándolos a las capacidades, habilidades e interés de cada uno, para el logro del propósito de la empresa, y se les transmite lo que han de hacer. Se trata de lograr el Objeto de la organización a través de la Estructura real.

Y la tercera función se relaciona con los Valores de dirección, por la que se asegura la motivación de cada uno de los miembros de la organización para que quieran realizar lo que se espera de cada uno de ellos. Los directivos tratan de lograr la misión externa y la misión interna de la empresa.

Ahora, para que las funciones directivas se den o que los directivos puedan lograr cumplir con dichas funciones, es necesario tratar acerca de procesos de dirección o procesos directivos. Estos son el conjunto de procesos de actuación o actividades necesarias que tienden a lograr las funciones directivas, como por ejemplo, comunicación, delegación, control, remuneración, seguridad, calidad, formación, participación, evaluación, etc.

Cuando hablamos de conjuntos de procesos de actuación o de actividades necesarias para cumplir con las funciones directivas, podemos hablar de tres tipos de actividades, las estratégicas, ejecutivas y de liderazgo.⁹

Con las actividades estratégicas, el directivo desarrolla la capacidad estratégica, es decir, desarrolla estrategias para aumentar el rendimiento o reducir los costos, en otras palabras, mejora la eficacia.¹⁰ A través de las actividades ejecutivas el directivo desarrolla su capacidad ejecutiva, es decir, descubre capacidades y oportunidades en las personas y sabe aprovechar sus talentos y habilidades para conseguir aumentar la competencia distintiva de la empresa, mejora la atractividad en la empresa.¹¹ Por último con las actividades de liderazgo el directivo desarrolla su capacidad de liderazgo, en otras palabras, da confianza a “su gente”, se preocupa porque “su gente” desarrolle el sentido del deber y aprenda a ver las consecuencias de sus acciones, si es que afectan a otros. Es decir, aumenta la unidad de la empresa.

Cuando desarrollemos el Octógono en los apartados siguientes y hablemos de los factores de la segunda columna del esquema –Sistemas de dirección, Estilos de dirección y Valores de dirección– se hablará de los procesos directivos, que son actividades necesarias que debe realizar todo directivo para cumplir con sus funciones. Por lo tanto, cuando se defina cada uno de estos factores se hablará de los procesos de dirección desde el punto de vista de la capacidad estratégica, ejecutiva y de liderazgo, respectivamente.

Después de haber visto las distintas formas de agrupación de los factores del Octógono pasaremos a desarrollar o definir cada factor del modelo de funcionamiento de las organizaciones, al que le hemos denominado OCTÓGONO.

3. FACTORES DEL OCTÓGONO

El gran reto de cualquier empresa está en lograr beneficios, pero no sólo a corto plazo, sino sobre todo a largo plazo y de una manera creciente. Sin embargo, la capacidad de generación de beneficios a largo plazo, de los que depende la continuidad de las organizaciones, está en función de las consecuencias prácticas derivadas de la concepción de la organización y de la capacidad directiva de quienes toman las decisiones en la empresa.

Se define la eficacia como a la capacidad de operar –ofrecer productos y servicios– a través de la satisfacción de los motivos extrínsecos¹² de las personas que participan en la empresa, permitiendo la continuidad en el tiempo.¹³

Esta relación, Pérez López, la expresa en el siguiente diagrama¹⁴:

⁹ Pérez López, J. A. *Fundamentos de la dirección de empresas*, p. 192.

¹⁰ Ferreiro, P. y Alcázar, M. *Gobierno de personas en la empresa*, p. 152.

¹¹ *Ibidem*, p. 155.

¹² Pérez López la define como cualquier tipo de incentivo que se atribuye a la realización de la acción por parte de otra persona o personas distintas de aquella que ejecute la acción (por ejemplo: la retribución de un trabajo, las alabanzas que se reciben al hacerlo, etc.)

¹³ Ferreiro, P. y Alcázar, M. *Gobierno de personas en la empresa*, p. 112.

¹⁴ Pérez López, J. A. *Fundamentos de la dirección de empresas*, p. 108.

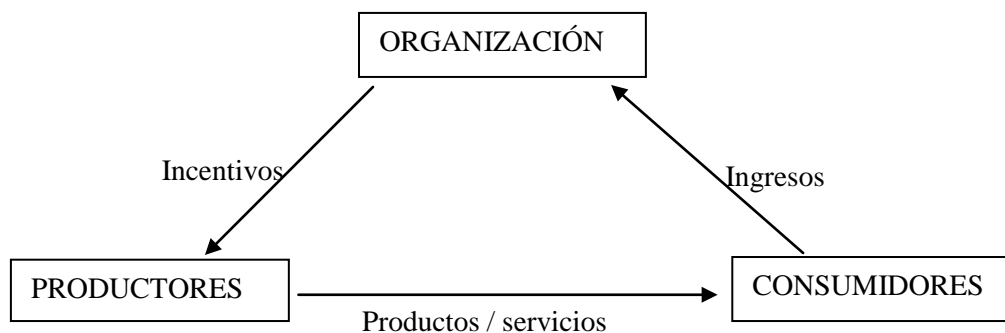


Fig. 2.3

La medida de la eficacia es la diferencia entre los recursos económicos generados – ingresos– por las actividades –productos y/o servicios– de las personas que se consideran forman parte de la empresa y los incentivos que deben ser distribuidos para motivar a dichas personas que participan en la misma para que realicen las actividades requeridas.

La eficacia, diferencia entre los recursos generados y los incentivos ($E = R - I$), depende de dos factores¹⁵:

Los recursos generados: el valor del producto o servicio para el entorno, es decir, el precio que los clientes están dispuestos a pagar por aquello que les ofrece la empresa. En esto influye la capacidad adquisitiva del mercado, la competencia, la existencia de subvenciones, etc.

Los incentivos mínimos necesarios para que quienes participan en la empresa realicen las acciones que se les pide, a cambio de satisfacer sus motivos extrínsecos, es decir, son los incentivos externos mínimos que demandan los productores para seguir cooperando en la organización.¹⁶ La cantidad mínima de incentivos depende de muchos factores, desde el desempleo que pudiera existir hasta el tipo de motivación de las personas que no tiene por qué limitarse exclusivamente a motivos extrínsecos. De modo que, atendiendo a los incentivos, la empresa es tanto más eficaz cuanto menor es la cifra de incentivos que hay que desembolsar; de esta manera, aumenta el fondo de incentivos disponibles.

Si los incentivos mínimos tienden a disminuir, los beneficios de la empresa tienden a ser mayores, y la eficacia de la organización crece.¹⁷ Por ello, se afirma que los incentivos mínimos que los empleados quieren recibir para realizar su trabajo, dependen del nivel de atraktividad y unidad de la empresa. Pues, tanto la atraktividad como la unidad descansan en otros motivos distintos de los económicos y ello repercute en una disminución de los incentivos económicos mínimos que demandan los empleados. Es decir, si las personas al realizar su trabajo están motivadas no sólo económicamente, sino, mas bien, priman sus

¹⁵ Ferreiro, P. y Alcázar, M. op. cit., p. 113.

¹⁶ Los incentivos externos mínimos pueden ser: remuneración económica y beneficios, vacaciones, oficina, etc.

¹⁷ Ferré M. y Carrasco, Angela M. “La eficacia en las organizaciones”. Documento de investigación de la escuela de dirección de la Universidad de Piura, Lima. 1998.

motivos intrínsecos y trascendentes, van a demandar una menor retribución económica por su trabajo.

Por ello, al analizar una decisión, no sólo debe considerarse desde el punto de vista de la eficacia, también se debe considerar desde el punto de vista de la eficiencia, es decir, si aumenta la atractividad de la empresa, y desde el punto de vista de la consistencia, es decir, si aumenta la unidad de la empresa.

Por todo lo expuesto, las decisiones directivas –aún orientadas al logro de la eficacia– no deberían deteriorar la capacidad de lograr ésta a largo plazo la cual depende sobre todo de la competencia distintiva y la unidad en la organización.

A continuación –como se dijo en el apartado anterior– vamos a definir cada factor que se incluye en el Octógono. Para desarrollar el modelo, se tendrá en cuenta la primera clasificación de los factores, es decir, primero se hablará de los factores que corresponden a la Eficacia –factores de la primera fila del esquema–, luego los que corresponden a la Atractividad –factores de la segunda fila– y por último los que corresponden a la Unidad –factores de la tercera fila.¹⁸

En ese orden, primero se hablará del factor que en el modelo representa a las personas –que perteneciendo a la empresa interactúan con otras–, es decir, el factor de la tercera columna del esquema. A continuación se verá el factor –dentro de esa misma dimensión organizacional– que corresponde a la acción organizacional conjunta que realiza la empresa, es decir, que corresponde a la primera columna del esquema. Y por último se hablará del factor que corresponde al gobierno de la empresa, en otras palabras, al factor que corresponde a la segunda columna del esquema.

Cuando se definan los factores de la segunda columna: Sistemas, Estilos y Valores de Dirección –los cuales corresponden al gobierno de la empresa–, por los motivos expuestos en el apartado anterior, se hablará de procesos directivos. Se mencionaron varios procesos, como por ejemplo, comunicación, delegación, control, remuneración, seguridad, calidad, formación, participación, evaluación, etc. Sólo se incluirán, en dichos factores, seis de todos los procesos directivos: delegación, participación, comunicación, formación, control y gestión de incentivos.

Estos procesos se creen que son los más importantes para los fines de esta tesis, ya que el objetivo de la misma es elaborar una herramienta para medir el clima organizacional. Y para ello se tomarán en cuenta las percepciones que tienen los empleados de la empresa hacia la misma. Por lo tanto, los seis procesos de dirección que se desarrollarán, dentro de los factores de gobierno, son los más percibidos por los empleados, en el día a día de la empresa.

3.1. ESTRUCTURA FORMAL

Representa a las personas o elementos de la empresa a través de las funciones o roles que les son asignados a cada una de ellas. En la estructura formal aparecen las personas reflejadas tan sólo en cuanto son “algo” capaz de realizar una serie de

¹⁸ Ver página 27.

operaciones que faciliten la resolución de los problemas que plantea el entorno externo.¹⁹

Como vimos anteriormente a cambio de realizar esas operaciones o el cumplimiento de las tareas encomendadas, el trabajador recibe unos incentivos mínimos. Las funciones de cada puesto de trabajo –contenido, objetivos y responsabilidades– y su coordinación con los demás, con independencia de la persona concreta que desempeñe la función, se encuentran descritos en el Sistema Formal de la empresa²⁰.

En el sistema formal, las personas se representan en el organigrama, el cual muestra la forma en que el puesto se relaciona con otras posiciones y cuál es su lugar en la organización; el organigrama nos señala quién es el decisor. También a través de la descripción de puestos se especifica la lista de tareas, responsabilidades, etc. que debe realizar cada persona, según el puesto en el que se encuentra.

3.2. ESTRATEGIA

Para lograr que la empresa sea eficaz, es decir, para que la empresa genere los recursos económicos mínimos necesarios –para quienes participan en la empresa dentro y fuera de ella– para que pueda seguir operando, se necesita que la empresa se adapte al entorno. Como menciona Pérez López²¹ al marco que determina qué acciones conjuntas ha de seguir la empresa para que se adapte al entorno lo denominamos estrategia.

Eduardo Navarro²² opina que el concepto de estrategia ‘tradicional’ se basa en utilizar herramientas de análisis para ‘ver el futuro’, para definir una serie de acciones que llevan a un óptimo perfeccionamiento. También menciona que actualmente no es así en muchos casos, ya que no todos los cambios en el entorno son predecibles, más bien la incertidumbre es la norma. Obviamente –menciona– en estos casos el desarrollo de la estrategia es mucho más complejo y además ha de ser mucho más flexible.

También opina que la estrategia no debe ser algo rígida ni debe considerarse como un proceso con un inicio y un fin, más bien debe ser considerada como un elemento indispensable para encontrarle sentido a cada una de las acciones que se desarrollan en el día a día. En otras palabras, la estrategia es una herramienta indispensable en las organizaciones, pero los constantes cambios en el entorno hacen que la estrategia cambie hacia una línea más participativa y constante, empleando líneas mucho más flexibles.

¹⁹ Pérez López, J. A. *Fundamentos de la dirección de empresas*, p. 119.

²⁰ Ferreiro, P. y Alcázar, M. op. cit., p. 45.

²¹ Pérez López, J. A. “*El sentido de los conflictos éticos originados por el entorno en que opera la empresa*”, cuadernos EMPRESA Y HUMANISMO N°4, Barcelona.

²² Navarro, E., “*Estrategia en un entorno de cambio constante*”, Revista Improven Empresarial, 2002. En: www.improven-consultores.com.

Para elaborar la estrategia, se fijan metas estratégicas que contemplan los siguientes aspectos: financieras, comerciales, técnico-productivas y laborales.²³

3.3. SISTEMAS DE DIRECCIÓN

Pérez López define los sistemas de dirección como las acciones o decisiones que deben coordinar los directivos para lograr el objetivo o propósito.

En estas acciones, se manifiesta la capacidad estratégica que debe tener todo directivo para lograr aumentar la eficacia sin deteriorar la unidad ni la competencia distintiva de la empresa. Esto se logra coordinando las funciones o roles que realiza cada persona en la empresa –estructura formal– para lograr cumplir con la estrategia de la misma. Esto se logra a través de varios procesos directivos como la delegación, participación, comunicación, formación, control y gestión de incentivos. A continuación, veremos cada uno de ellos, desde el punto de vista de la capacidad estratégica.

DELEGACIÓN:

La delegación significa soltar decisiones,²⁴ supone una cesión de poder necesario para que se puedan tomar las decisiones, en otras palabras, se está dando autonomía dentro de unos límites y criterios que da el que delega²⁵. Se supone que el que delega sólo debe ayudar al subordinado basándose en los criterios que se han establecido previamente, debe enseñar al subordinado. Si el subordinado se equivoca, ambos son responsables; y si el subordinado tiene éxito, también ambos son los que han acertado.

Desde el punto de vista de la capacidad estratégica, el directivo –como mencionan Ferreiro y Alcázar²⁶– debe delegar para poder aprovechar mejor los escasos recursos y así obtener mejores resultados. En este caso, es una delegación técnica en la que se delega para obtener unos resultados, es decir, no es una delegación propiamente dicha, ya que sólo el jefe asigna a los subordinados tareas o acciones que se indican en la estrategia para que la empresa sea eficaz.

Si sólo se considerara delegar por obtener resultados, se obtendría eficacia a corto plazo. Para que realmente haya delegación, debe considerarse delegar para obtener, además de la eficacia, atraktividad y unidad en la empresa.²⁷

El jefe debe asignar responsabilidad o poder de decisión al subordinado, cediendo la autonomía suficiente para ejercer el trabajo delegado, pero también el jefe debe pedir un “rendimiento de cuentas”, para asegurarse de que se hace lo asignado como se debería hacer, y el subordinado debe estar dispuesto a darla.

²³ Pérez López, J. A. *Apuntes sobre la teoría de la acción humana en las organizaciones*, apuntes de seminario dado en el Instituto de Alta Dirección Empresarial, INALDE, de la Universidad de la Sabana. Bogotá, Colombia, 1992. Compilada por Guillermo Pardo Koppel, p. 164.

²⁴ *Ibidem*, p. 138.

²⁵ Ferreiro, P. y Alcázar, M. *op. Cit.*, p. 210.

²⁶ *Ibidem*, p. 221.

²⁷ Se verá posteriormente, ya que sólo estamos hablando de capacidad estratégica del directivo.

PARTICIPACIÓN:

Participación y delegación no son lo mismo. Una persona tiene que ser participativa siempre, aunque el nivel de delegación no sea muy alto. Mientras que la delegación es soltar decisiones, la participación se da en parte del proceso de toma de decisión.²⁸

Antes de delegar algo al subordinado, es indispensable que el jefe lo vaya entrenando. A esto se denomina participación. Según Pérez López, ésta consistirá en aportar información relevante para la decisión del jefe o directivo. Serán informaciones significativas para identificar mejor el problema, para la generación de alternativas de solución y para la evaluación de las mismas.

La participación no significa codecisión o decisión conjunta de una serie de personas. Significa la intervención de las personas afectadas por una cierta decisión en las diferentes partes del proceso –identificación del problema, generación y evaluación de alternativas– por el que se prepara la elección de un plan de acción, el cual lo realiza el jefe.²⁹

Desde el punto de vista de la capacidad estratégica, al igual que en delegación, el jefe utiliza la participación para obtener mejores resultados. Por ejemplo, el jefe puede utilizar la participación porque no tiene tiempo y necesita que lo ayuden a resolver algún problema y sabe que si no recibe ayuda, no lo podrá resolver a tiempo. Sólo se considera la participación de los subordinados para obtener mejores resultados sin pensar en la atractividad de la empresa, es decir, sin considerar las cualidades profesionales de cada uno de los miembros, tampoco se piensa en la unidad de la empresa. Los resultados que se obtendrían serían a corto plazo.

COMUNICACIÓN:

Comunicar es intercambiar conocimientos con otras personas siendo un proceso de doble sentido. Su finalidad es que las otras personas adquieran un conocimiento que no tienen, pero necesitan para actuar bien y libremente.³⁰

La comunicación, desde este punto de vista, es considerada como lo que se comunica a los subordinados para que hagan bien su trabajo, desde lo que tienen que hacer hasta lo que tienen que lograr con ello, es decir, para mejorar la eficacia. Esto es por el lado de lo que la empresa espera que hagan las personas. Para ello, la comunicación – como se entiende aquí– debe ser clara.

También engloba lo que reciben las personas de la empresa. Es decir, la comunicación a los subordinados también debe ser clara en cuanto a su remuneración, ascensos, incentivos, seguro, vacaciones, etc.

Existe comunicación descendente, ascendente y lateral.³¹ La comunicación descendente es la que realiza el jefe al subordinado, y es información acerca de lo que deben hacer las personas en su trabajo, como ya se dijo anteriormente.

²⁸ Pérez López, J. A. *Apuntes sobre la teoría de la acción humana en las organizaciones*, p. 138.

²⁹ Pérez López, J. A. *Fundamentos de la dirección de empresas*, p. 402.

³⁰ Ferreiro, P. y Alcázar, M. *op. cit.*, p. 186.

La comunicación ascendente incluye, desde este punto de vista, si el subordinado ha entendido lo que le comunicó su jefe, también si hay inconvenientes al obtener las tareas que le han encomendado. Y la comunicación lateral sería intercambios de información con el fin de coordinar las operaciones en la misma área o entre las diferentes áreas de la empresa para lograr resultados.

Un adecuado diseño y estructura del sistema formal de información facilita la comunicación, desde el punto de vista de la eficacia.

CAPACITACIÓN O SISTEMA FORMAL DE FORMACIÓN:

Por medio de la capacitación se le dará o aumentará a los empleados los conocimientos que requieren para incrementar sus habilidades o capacidades para aumentar la productividad y la eficacia.

Aquí no se habla de formación, sino de capacitar para aumentar la eficacia. Se capacita a aquellos que necesiten mejorar su desempeño en su trabajo o a aquellas personas que recién ingresan o son ascendidas y se les capacita para el puesto que van a ocupar. Como menciona Ferreiro y Alcázar³², no se toma en cuenta a la persona, sino que se adecue al puesto que ocupa o que va a ocupar.

Las tecnologías en constante cambio requieren que los empleados de la empresa “afinen”, de manera continua, su conocimiento, habilidades y aptitudes para que sean capaces de caminar los nuevos procesos y sistemas para que se desempeñen satisfactoriamente. Es decir, desde este punto de vista, la capacitación se utiliza para impulsar el aprendizaje operativo del empleado.

La empresa capacita a su personal cuando se introduce alguna mejora tecnológica como el empleo de máquinas más sofisticadas, el empleo de un nuevo software o también cuando se quiere que algún miembro de la empresa sepa de algún tema para que luego aplique esos conocimientos en la misma. Por ejemplo, si una empresa quiere una mejora en sus procesos, envía al jefe de producción a una capacitación sobre el tema en un determinado tiempo y éste luego regresa para aplicarlo a la empresa. Es decir, se prevé las necesidades futuras de la empresa.

CONTROL COACTIVO:

Control se refiere a la manera de influir, a través del sistema formal o de sus directivos, en las acciones de sus empleados respecto al logro de lo que se quiere conseguir. Control Coactivo se refiere al sistema de control del sistema formal de la empresa que busca influir en la conducta de los empleados a través de sus motivos extrínsecos, ya sea a través de premios o castigos. Otorgando premios por un determinado comportamiento y castigos como una sanción por ir en contra de las normas o por malos comportamientos.

³¹ Se ha tomado como referencia el libro de Pablo Ferreiro y Manuel Alcázar, p. 194.

³² Ibidem, p. 259.

Lo ideal es que exista un sistema de control en el cual se asegure el cumplimiento de lo que se tiene que hacer, para ello se utiliza el poder coactivo³³ en la empresa. Esto es ideal, ya que nunca podría ser perfecto un sistema de control. Por ejemplo, no se puede conseguir con el sistema formal que un operario aprenda algo o que un jefe sea un líder. Pero sí el sistema formal debería asegurarse de sancionar –utilizando el poder coactivo– a aquellos jefes que comenten abusos de poder contra sus subordinados, a empleados que realizan sobornos, etc. Este tipo de acciones, las cuales son injustas, deben evitarse. Para ello, deben incluirse, en el sistema formal, normas que sancionen a tales acciones. Si se cometen estas malas acciones, se estaría yendo contra las normas.

De esta manera, se debe usar el control coactivo, es decir, utilizando el poder coactivo y estableciendo normas que influyan a través de motivos extrínsecos –como mencionamos al inicio– que evitarían que se actúe inconsistentemente. El grado en que es necesario el control externo o coactivo viene determinado por la posesión de virtudes morales³⁴ de los empleados.

SISTEMA FORMAL DE INCENTIVOS:

Cuando se refiere a incentivos, se está refiriendo a los incentivos tangibles, los cuales son los incentivos externos que demandan los empleados por el trabajo realizado, por ejemplo, remuneración económica, ascensos, anticipos de sueldo, adelanto de vacaciones, permisos por causas especiales, bonificación por enfermedad del cónyuge, etc.

En el caso del sistema formal de incentivos, se evalúa la importancia de los criterios formales para la empresa y su política en general para asignar los incentivos tangibles a los empleados por el trabajo realizado.

Los incentivos tangibles se establecen basándose en criterios determinados en el sistema formal, es decir, se basa en lo que el empleado hace en su puesto de trabajo, por ejemplo, si cumple horarios, si cumple las tareas encomendadas. La empresa también puede tomar como criterio formal para asignar la remuneración la antigüedad en la empresa, los estudios realizados del empleado, etc.

Si la empresa se basara sólo en estos tipos de criterios para fijar la remuneración, dar un ascenso, etc., estaría fomentando que el empleado se interese más por la misma desde el punto de vista de los motivos extrínsecos, es decir, el empleado tomará en cuenta la necesidad que tenga y las alternativas con las que cuenta en la empresa. En otras palabras, sólo tomará en cuenta lo que la empresa le pueda ofrecer.

Al fijar estos criterios en la empresa, ésta debe asegurarse de que el empleado entienda cómo se aplican los criterios para dar estos incentivos, es decir, los criterios de asignación de incentivos tangibles deben ser claros y deben darlos a conocer desde un inicio.

³³ Pérez López lo define como la capacidad de la empresa para estimular comportamientos a través de motivos extrínsecos.

³⁴ Virtud moral es una mayor facilidad para actuar correctamente. Se adquieren por la repetición de acciones correctas. Se llaman morales porque son de la voluntad. Pablo Ferreiro y Manuel Alcázar, op. cit., p. 266.

3.4. ESTRUCTURA REAL

En la estructura real, se representa a las personas que actúan para llevar a cabo aquellas funciones que se representan en el sistema formal. El análisis de la estructura real trata de especificar características individuales que ayudan al logro de objetivos individuales y organizacionales simultáneamente. La estructura real se trata de especificar cualidades psicológicas y motivacionales que faciliten la coordinación interna de la organización.³⁵

Así, por ejemplo, –comenta Pérez López– en el análisis de una estructura formal se aborda el tema de si las decisiones del lanzamiento de un nuevo producto deben hacerse a través de un equipo “ad hoc” en el que estén representados una serie de departamentos. En el plano de la estructura real, se trataría de perfilar las características personales y de procedimiento que son necesarias para que ese grupo de personas sea un verdadero equipo de trabajo.³⁶ Se incluye el interés por aprender del empleado, sus capacidades y habilidades para realizar una tarea.

En la estructura real, se analiza si los empleados tienen o no las capacidades para resolver los roles que se les han asignado. Por ejemplo, si un directivo que ocupa un puesto importante en una determinada empresa, no tiene la capacidad de comunicar a su gente lo que quiere que hagan, no va a poder desempeñar bien los roles que le asigna el sistema formal.

3.5. OBJETO

Pérez López lo define como qué hace bien la empresa, en otras palabras, su competencia distintiva, qué hace la organización. La competencia distintiva es mucho más que un instrumento para competir. La competencia distintiva no consiste en que la gente aprenda cosas que no sabe, sino que aprenda a utilizar esos conocimientos y habilidades en el contexto de la organización, resolviendo problemas. La competencia distintiva es el grado de coordinación espontánea con la cual la gente funciona. Sólo tiene lugar en el contexto de los planes de acción que se estén haciendo para cumplir las metas estratégicas.³⁷

En otras palabras es el saber hacer para seguir operando, es lo que las personas hacen en concreto en la organización para satisfacer sus motivos intrínsecos³⁸. El directivo debe ser capaz de desarrollar capacidades operativas en las personas que trabajan en la empresa, es decir, debe ser capaz de poder desarrollar dichas capacidades en los empleados, según el interés del empleado, sus habilidades y capacidades. Esto lo veremos más adelante cuando veamos estilos de dirección.

³⁵ Pérez López, J. A. *Fundamentos de la dirección de empresas*, p. 147.

³⁶ *Ibidem*, p. 148.

³⁷ Pérez López, J. A. *Apuntes sobre la teoría de la acción humana en las organizaciones*, p. 166.

³⁸ Pérez López los define como cualquier resultado de la ejecución de la acción para la persona que realiza y que depende tan sólo del hecho de realizarla (Pe. el aprendizaje que provoca, el gusto de hacerlo, etc.)

3.6. ESTILOS DE DIRECCIÓN

El directivo pone en práctica su capacidad ejecutiva, es decir, capacidad de descubrir y aprovechar las oportunidades, capacidades, habilidades y aptitudes de las personas para desarrollar la competencia distintiva, es decir, lo que hace la empresa, el saber hacer de la misma, para –de esta manera– aumentar la eficacia y para lograr el objetivo.

Esto se logra a través de los procesos directivos que se nombraron en el apartado anterior. El directivo pondrá en práctica estos mismos procesos, pero desde el punto de vista de la capacidad ejecutiva, ya no estratégica.

Por ello, Pérez López³⁹, define los “estilos de dirección” como los modos concretos de actuación por los que –los directivos– orientan su acción y coordinación, no formalizada, que resulta de esos modos de actuar. También –comenta Pérez López– que un estilo de dirección será tanto más positivo cuanto más contribuya a conseguir que las personas actúen por motivos internos, es decir, que expresa su valor como algo que satisface a las personas por lo que allí hacen, a la hora de realizar aquello que la organización les demande.

A continuación, veremos cada una de los procesos directivos, desde el punto de vista de los estilos de dirección:

DELEGACIÓN:

Ya no es una delegación técnica, más bien el directivo, sabiendo cuáles son las habilidades y capacidades de sus subordinados, utiliza la delegación como herramienta para aumentar la competencia distintiva en la empresa.

Es decir, al subordinado se le da libertad de desarrollar sus propias ideas, dirigir sus labores, adquirir responsabilidades: se le cede poder. El directivo busca que se capaciten y desarrollen como profesionales. Pero hay que recalcar que el interés del subordinado es sólo por motivos intrínsecos. Es una delegación inestable porque sólo se mantiene mientras no sufra mucho la eficacia de la empresa.⁴⁰

El directivo debe tener la capacidad de delegar o ceder poder a sus subordinados adaptando las capacidades y habilidades de los mismos con los objetivos que se quieren cumplir para lograr –como ya se dijo antes– la competencia distintiva o para lograr satisfacer los motivos intrínsecos de los subordinados, es decir, que les guste lo que hacen, que aprendan hacerlo, etc.

PARTICIPACIÓN:

La participación es el único procedimiento por el que pueden aprender experimentalmente a ejercer cada vez mejor sus funciones decisoras.⁴¹ Como ya se

³⁹ Pérez López, J. A. *Fundamentos de la dirección de empresas*, p. 148.

⁴⁰ Ferreiro, P. y Alcázar, M. op. cit., p. 221.

⁴¹ Pérez López, J. A. *Fundamentos de la dirección de empresas*, p. 403.

dijo anteriormente –al hablar de participación desde el punto de vista de la capacidad estratégica– esto se realiza usualmente antes de delegar, antes de soltar todo.

El jefe ya no permite la participación pensando sólo en obtener resultados, sino también considera las cualidades profesionales de cada uno de sus subordinados. Facilita la participación de los otros para que les resulte atractivo su trabajo. De esta manera, está satisfaciendo los motivos intrínsecos de los mismos.

Al igual que en delegación, el jefe permite la participación adaptando las cualidades profesionales de sus subordinados con la competencia distintiva que se quiere conseguir en la empresa.

COMUNICACIÓN:

Aquí la comunicación es considerada como lo que se quiere decir a los empleados para que sientan mayor satisfacción por realizar su trabajo, es decir, para mejorar la atractividad. Desde este punto de vista, veremos lo que es comunicación descendente, ascendente y lateral.⁴²

La comunicación descendente se refiere a lo que hacen los subordinados en su trabajo. Es decir, se trata de comunicar el futuro profesional del subordinado, el desarrollo profesional, la experiencia, etc. Se comunica a los empleados para motivarlos intrínsecamente.

A diferencia del tipo de comunicación desde el punto de vista de la capacidad estratégica, que comunica lo que se quiere que se haga, aquí se refiere a la comunicación de criterios para que ellos decidan. Promueve los motivos intrínsecos.

La comunicación ascendente debe incluir los aportes que los subordinados hacen a la empresa, ya sea con ideas o sugerencias. Para que esto se dé, los jefes deben escucharlos y apoyarlos para que así fomenten el ingenio y la creatividad de los subordinados.

Por último, la comunicación lateral, aquí se entiende como un medio para la formación profesional de los subordinados, ya que se intercambian conocimientos e ideas entre empleados del mismo nivel jerárquico.

Los estilos de dirección y el grado de participación de las personas posibilitan la comunicación con relación a la atractividad.

SISTEMA INFORMAL DE FORMACIÓN:

Está enfocado al desarrollo profesional, a la línea de carrera de cada empleado. Se tiene en cuenta el interés profesional del mismo, sus capacidades, sus habilidades y también el interés y necesidades de la empresa.

⁴² Ferreiro, P. y Alcázar, M. op. cit., p. 195.

Ya no sólo se trata de capacitar a los empleados, lo cual es operativo, sino es enseñarles a pensar, que sean creativos, que planteen soluciones, enseñarles a aplicar sus conocimientos para identificar y resolver problemas. En otras palabras, es ayudar al subordinado a que se ayude a sí mismo, es decir, dar los criterios, pautas de actuación que debe tener el empleado, para que él pueda tener más criterio y pueda aplicar lo que sabe al resolver problemas en su trabajo.

Se busca satisfacer sus motivos intrínsecos por el trabajo que realiza. Es enseñarles a usar correctamente sus conocimientos, a saber qué acción es conveniente y cuándo no lo es.

CONTROL MANIPULATIVO:

Se refiere a la utilización del poder para influir en el comportamiento de las personas a través de sus motivos intrínsecos, en otras palabras, es la utilización del poder –de los directivos– para manipular a los empleados para conseguir lo que desean, si es que el uso del poder está desligado del respeto a otras personas.⁴³

Para ejercer este tipo de control se utiliza el poder manipulativo o persuasivo. Este se usa cuando se le ofrece al subordinado razones atractivas para que se comporte de una determinada manera independientemente de la influencia en otras personas.

El directivo utiliza este tipo de poder para ejercer el control y lo utiliza separado de los motivos trascendentes⁴⁴. Dicho directivo va a seducir y engañar a sus empleados para que realicen lo que él quiere. Para ello, satisfará sus necesidades sentidas, es decir, no reales de sus subordinados, los trata de convencer, los “compra” haciendo que a los subordinados les guste lo que hacen.

SISTEMA INFORMAL DE INCENTIVOS:

Desde este punto de vista, se refiere a la asignación de incentivos tangibles no percibidos en los sistemas formales y que los directivos asignan basándose en criterios particulares. Es un factor informal de evaluación –no estipulado formalmente– al que cada jefe apelará según su juicio y criterio para asignar incentivos tangibles.

El jefe tendrá en cuenta, ya no sólo lo que estipula en el sistema formal, sino, por ejemplo, el desarrollo profesional del subordinado, sus conocimientos, sus años de servicio, la situación personal y necesidades reales de cada uno. Se aumenta la competencia distintiva de la empresa por aporte de ideas, sugerencias, etc⁴⁵.

Hay que recalcar que los criterios que se tomen en cuenta para la asignación de incentivos deben quedar claros y deben considerarse justos para los empleados. Por

⁴³ Ibidem, p. 178.

⁴⁴ Pérez López los define como aquellos resultados que la acción provoca en otras personas distintas de quien ejecute la acción (por ejemplo: la satisfacción del hambre del niño cuando su madre lo alimenta, la ayuda que se le está prestando a un cliente o un compañero, etc.)

⁴⁵ Si es que este criterio no se estipula formalmente.

ejemplo, si se da un “premio” o si se paga extraordinarios porque el empleado realizó una mejora en la empresa, dando alguna sugerencia, este premio debe ser justo, es decir, no se puede premiar con una contraprestación pequeña, si a la empresa la idea o sugerencia le ha ahorrado millones de dólares.

El asignar los incentivos tangibles no sólo se refiere a asignar pagos extraordinarios, sobre el sueldo base, sino es también, por ejemplo, aplicar un aumento de sueldo por que el jefe cree que el subordinado ha aumentado su gobierno sobre otras personas, ascender a uno de sus subordinados por que cree que tiene las capacidades y habilidades que el puesto necesita no sólo operativas, sino también cognoscitivas y motivacionales y sin tener en cuenta, por ejemplo, los años de experiencia que debe tener el subordinado en el puesto anterior como estipula el sistema formal, etc.

3.7. MISIÓN INTERNA

Pérez López⁴⁶ define la misión interna, como aquellas necesidades reales de los empleados que la empresa debe satisfacer. Incluyen el desarrollo de ciertas capacidades tanto operativas como afectivas o desarrollo de la calidad motivacional⁴⁷. La empresa, además de los incentivos económicos mínimos y del desarrollo de la capacidad de hacer y saber de sus empleados, debe ofrecerles una preocupación sincera por cada uno, ayudándolos a mejorar en todos los aspectos, invirtiendo en su desarrollo moral.

El directivo debe ser capaz de lograr esto a través del ejemplo en su actuar y de las funciones directivas desde el punto de vista de la capacidad de liderazgo, lo cual veremos mas adelante en valores de dirección.

Por ejemplo, un agente de ventas que tenía que cubrir una cuota mensual y, para cumplirla, su jefe de ventas le “sugiere” que venda, a los clientes, productos que estaban en el almacén, los cuales se encontraban desactualizados. En este caso, el jefe no está ayudando al agente a mejorar como persona, no lo ayuda a que mejore su calidad motivacional.

Es decir, no sólo basta que el jefe logre que el empleado sea eficaz –cumpliendo la cuota– ni que mejore su capacidad operativa –desarrolle su habilidad de vendedor convenciendo a los clientes a comprar esos productos– ya que el jefe sólo estaría logrando que la empresa sea eficaz a corto plazo y que el empleado no mejore su calidad motivacional, no desarrolle como persona al pedirle al empleado que realice la venta sin pensar en el cliente.

3.8. MISIÓN EXTERNA

Según Pérez López, misión externa es qué producimos y para quién producimos, que piensen en el consumidor como persona, como ser humano que consume el producto

⁴⁶ Pérez López, J. A. *El sentido de los conflictos éticos originados por el entorno en que opera la empresa.*

⁴⁷ Se refiere a la proporción que tienen los motivos trascendentes– por encima de los motivos extrínsecos e intrínsecos– en la motivación total de una persona cuando ésta realiza una acción determinada. A mayor proporción de motivación trascendente, mayor calidad motivacional de la persona.

