

UNIDAD 2

LAS TRES DIMENSIONES ORGANIZACIONALES

Las organizaciones tienen tres dimensiones:

- *Funcional (horizontal)*. Todas las organizaciones tienen tres funciones básicas: 1) operaciones o fabricación, 2) administración y 3) ventas o difusión
- *Jerárquica (vertical)*. Posee tres niveles: 1) político institucional, 2) ejecutivo tecnológico y 3) operativo
- *De inclusión o centralidad (radial)*. Más o menos cercano / alejado

LOS TRES NIVELES/ACTITUDES ORGANIZACIONALES

A cada nivel organizacional corresponde una actitud organizacional. La actitud organizacional es una manera de pensar la organización y de actuar dentro de ella.

Los integrantes de la organización asumen habitualmente la actitud organizacional correspondiente a su nivel. Sin embargo ocasionalmente pueden adoptar cualquiera de estas actitudes independientemente del nivel organizacional.

	Política-institucional	Ejecutiva-tecnológica	Operativa
Definición	Determina la misión, visión, objetivos estratégicos, estrategia y cultura, atendiendo a la supervivencia y perdurabilidad de la organización	Ejecuta la estrategia, planificando y organizando el trabajo, y aportando los conocimientos tecnológicos necesarios.	Realiza las operaciones cotidianas y tangibles. Algunos puestos de profesionales universitarios obligan a una actitud intermedia entre operativa y ejecutivo técnica.
Competencias predominantes	Relacionadas con voluntad y visión	Relacionadas con intelecto	Relacionadas con desempeño
Emoción predominante	Ambición	Autoestima	Compañerismo / rivalidad
Causas más atendidas	<i>Ideológicas</i> . Explican el fenómeno por la finalidad que tienen sus protagonistas.	<i>Eficientes</i> . Se refieren a variables relacionadas directamente con el fenómeno. <i>Estructurales</i> . Aluden a un modelo explicativo general.	<i>Eficientes</i> . <i>Prácticas</i> . Son descriptivas y tautológicas.
Ejercicio de la autoridad	Liderazgo	Comando	Supervisión

	Política-institucional	Ejecutiva-tecnológica	Operativa
Tipo de problemas más frecuentes	<i>De incertidumbre.</i> Se explican por múltiples variables, muchas de ellas imprevisibles. Se plantean como escenarios a los que se van agregando variables de acuerdo con el nivel de información que se posee. La información y la intuición son esenciales para resolverlos.	<i>De probabilidad.</i> Tienen una o más explicaciones alternativas. Exigen la verificación de la validez de hipótesis.	<i>De certeza.</i> Tienen una solución y lo único que hay que hacer es el trabajo.
Actividad	Planificar estrategia	Planificar y realizar gestión	Operar
Grado de identificación con proyecto organizacional	Generalmente muy alto. Existe: 1) Confluencia total o casi total del proyecto individual con el organizacional, y 2) Participación en la toma de decisiones y en las utilidades. Cuando desaparece identificación hay una tendencia a deshacer la Organización	Varía entre alto, intermedio o bajo de acuerdo con motivación y entorno organizacional y socio histórico. Confluencia especulativa de proyectos parciales personales con el de la Organización	Varía entre alto, intermedio o bajo de acuerdo con motivación y entorno organizacional y socio histórico. Especulación, sumisión u oposición. Identificación con propio equipo/sector y/o con visiones alternativas de la Organización. La autopercepción del grado de identificación suele ser mayor a la que concretamente se demuestra
Lenguaje	Abstracto y ocasionalmente emocional. Generalidades, metáforas. Cuidado por lo estético	Tecnológico. Términos técnicos, jergas. Instrucciones generales	Concreto. Reporte de situaciones concretas. Instrucciones específicas. Tendencia a ser coloquial
Lo más valorado	La rentabilidad, los resultados, el crecimiento de la Organización y la salud financiera que lo permite. Ganar la guerra perpetua con los competidores. Lograr un objetivo, el riesgo, la responsabilidad. Frecuentemente la gente es valorada como un recurso más que produce resultados	Dominar la naturaleza y la mente. Hacer cosas sencillas y bellas. Optimismo, se puede hacer todo lo que es posible y lo que parece imposible. La gente debe ser reemplazada por mecanismos y procedimientos En la psicología esto se advierte en la utilización de los tests.	La acción de la gente, sus competencias y compromiso

	Política-institucional	Ejecutiva-tecnológica	Operativa
Estilo de trabajo	Mayoritariamente individualista o en grupo, pero la responsabilidad es individual. Conciencia de que a mayor delegación menor control, por lo tanto se delega a personas confiables	Iniciativa y creatividad individual o en equipo, pero con integrantes muy competitivos entre sí	Mayoritariamente equipos con comunicación abierta, mutua confianza y compromiso, aunque con dificultades comunicacionales que generan habladurías
Reivindicación más común	El entorno, tanto externo como interno, suele ser permanentemente competitivo, hostil y poco confiable. Por lo tanto el dirigente es un "héroe solitario" que debe aparecer como indispensable, sabiendo y controlando todo	La ciencia y la tecnología son seguras, la mayoría de los errores son humanos. Cuanto menos intervención humana y más planificación exista, mejor será el resultado	Los operadores tendrán que tratar con contingencias impredecibles a pesar de que los procesos estén cuidadosamente diseñados. Por lo tanto los operadores tendrán que tener la capacidad de aprender a manejarse con "sorpresas"
El riesgo	La pérdida de la misión original y/o del cuidado de la calidad de vida en función de la rentabilidad	La pérdida de rentabilidad y/o del cuidado de la calidad de vida en función de una invención tecnológica. La tecnocracia.	Actitud de victimización; permanente queja de que los no operativos entorpecen las operaciones. Voluntarismo

La interacción entre las tres actitudes/niveles suele producir distorsiones, intencionales o no intencionales. Ejemplos:

	Política- institucional	Ejecutiva-tecnológica	Operativa
Call center	Debemos tomar medidas para reducir el ausentismo de los operadores, ya que perdemos rentabilidad / Debe realizarse un programa para aumentar la motivación del personal / El ausentismo se produce porque la gente no está dispuesta a realizar un sacrificio mayor	El ausentismo está generado por el estrés ocasionado por la excesiva presión / La causa del ausentismo es el ritmo de trabajo exagerado / Este sujeto presenta alto ausentismo porque estaba predispuesto a estresarse por su inestabilidad. Fue mal seleccionado	La gente falta por los resfríos de estación pero fundamentalmente porque no lo aguantan a B, que es el jefe del turno tarde. Si Ud. verifica verá que el mayor porcentaje de ausentismo es a la tarde.
Colegio secundario	Esta Institución fue creada para promover los valores de la democracia y la tolerancia de la diversidad. Por lo tanto, se promueve la autodisciplina y la responsabilidad del alumnado	En este Colegio no hay reglamento de sanciones disciplinarias. Tratamos de solucionar los conflictos mediante el diálogo con los alumnos	En este Colegio es muy difícil dar clase porque hay mucha indisciplina. No existe el castigo y el director siempre defiende a los alumnos revoltosos

	Política- institucional	Ejecutiva-tecnológica	Operativa
Empresa metalúrgica	El mes próximo importaremos de China parte de la producción. No queremos hacerlo pero no podemos producir nosotros porque el único proveedor no entrega	Gerente de Compras: "Me comuniqué con los proveedores chinos para hacer una compra de..."	Vendedor hablando con un Supervisor: "La empresa quiere cerrar la fábrica porque están comprando a los chinos"
Hospital público	Es necesario jerarquizar el cuerpo profesional del hospital	Las personas que trabajan en el hospital deben figurar en planta permanente; no se permiten concurrentes ad honorem	Si tiene interés puede concurrir al servicio para colaborar, pero no le puedo dar certificado de asistencia
Modernización y reingeniería de una empresa	La decisión de modernizar la planta augura un futuro brillante para la Empresa y sus integrantes.	Este mes se instalarán dos sistemas robóticos con las siguientes especificaciones técnicas...	El lunes a las 17 hs. Los operarios A, B y C del sector X deben concurrir al curso de capacitación para el manejo de los robots. Los demás no serán capacitados y por lo tanto creo que serán despedidos próximamente.

CAUSAS MAS ATENDIDAS. EJEMPLOS

Por ejemplo, alta productividad.

- *Causa ideológica.* Existe identificación con la organización y sus objetivos, la gente está motivada y quiere que la empresa crezca
- *Causa estructural.* La gente es muy activa, la mayoría son personalidades intrapeneurs
- *Causa eficiente.* La gente está bien dirigida. Los jefes lideran y capacitan
- *Causa práctica.* El personal cumple con la producción esperada.

Por ejemplo, conflicto con un ejecutivo

- *Causa ideológica.* Busca negociar un despido y llevarse información confidencial
- *Causa estructural.* Es un sujeto con rasgos definitivamente psicopáticos
- *Causa eficiente.* Está en desacuerdo con el estilo de su jefe directo
- *Causa práctica.* Discute y desobedece casi todas las instrucciones y normas

PROBLEMAS MAS FRECUENTES. EJEMPLOS

De certeza

Un tirador da en el blanco el 90% de las veces. ¿Cuántos tiros tendrá que hacer para dar en el blanco 27 veces?

De probabilidad

Hay baja calidad de atención. Puede ser porque: a) el personal no sabe atender, b) hay demasiado volumen de llamadas para el personal de turno, o c) el personal desconoce técnicamente el servicio acerca del cual debe asesorar

B trabaja mal en equipo. Puede ser porque: a) es centrado en sí mismo, b) viene de una mala experiencia anterior, o c) fue entrenado para trabajar individualmente

De incertidumbre

- ¿Aumentarán nuevamente los precios del petróleo y las commodities?
- ¿Cómo evolucionarán las relaciones entre EE.UU. y Argentina a partir de la presidencia de Obama?
- ¿El nuevo Presidente de la empresa tendrá éxito en su gestión?
- A y B se quieren, ¿tendrá éxito su matrimonio?

COMPETENCIAS

Las competencias o idoneidades son combinaciones de conocimientos, habilidades y actitudes del sujeto, que determinan su desempeño adecuado en un puesto de trabajo.

Las competencias habitualmente requeridas para el nivel operativo son las siguientes:

- *Motivación e iniciativa.* Interés por pertenecer a la organización, disponer del nivel de dedicación requerido y de cierta propensión a mejorar las tareas que realiza
- *Acatamiento y respeto a las normas.* Cumplimiento de las instrucciones y normas organizacionales, en lugar de actuar de acuerdo con el criterio, satisfacción o conveniencia personal. Proceder de esta manera aunque se esté en desacuerdo con dichas instrucciones y normas, o aunque existan oportunidades para no hacerlo y escasos controles.
- *Eficiencia.* Ejecución satisfactoria, veloz, criteriosa, metódica y organizada de las tareas encomendadas, y cometiendo la menor cantidad de errores
- *Estabilidad personal.* Ejecución de las tareas manteniendo constante el nivel de eficiencia a pesar de la presión del tiempo, exigencias y contrariedades. Inexistencia de ausentismo o manifestaciones de estrés que pudieran afectar esta competencia
- *Servicio al cliente.* Disposición servicial, buen trato y tolerancia a las demandas del cliente externo e interno o del público, aun cuando sean excesivas o descorteses. Ejercicio moderado de la autoridad, sin abusos ni reacciones agresivas
- *Colaboración y trabajo en equipo.* Complementar las competencias propias con las de los demás y compartir eventualmente las tareas

Las competencias para el nivel ejecutivo tecnológico son las siguientes:

- *Compromiso e iniciativa.* Orientar los propios intereses y comportamientos de acuerdo con la misión, visión, objetivos y necesidades organizacionales. Actuar de manera proactiva, anticipándose a los acontecimientos, generando y proponiendo ideas constructivas, tomando decisiones y asumiendo riesgos limitados a las funciones de su posición

- *Orientación a resultados.* Planificar y cumplir con los objetivos propuestos, con el máximo ahorro de recursos y tiempo, y cometiendo la menor cantidad de errores posible
- *Análisis y resolución de problemas.* Analizar el trabajo para solucionar problemas. Concebir flexiblemente innovaciones o aceptar y adaptarse a las que idearon otros
- *Visión global estratégica.* Entender el impacto de su trabajo en el contexto organizacional y extraorganizacional, identificar las claves de las situaciones y anticipar el futuro de su área
- *Orientación al cliente.* Detectar y satisfacer las necesidades actuales y futuras de los clientes internos o externos, con plena conciencia del lugar primordial que ocupan
- *Liderazgo y coordinación.* Orientar, gestionar y motivar a los equipos o personas bajo su responsabilidad unificando voluntades y esfuerzos para la consecución de objetivos.
- *Colaboración y trabajo en equipo.* Colaboración activa y fomento de un clima de confianza y respeto mutuo compartiendo las tareas, complementando las competencias propias con las de los demás y haciéndose responsable por los resultados del conjunto

Las competencias para el nivel político institucional son las siguientes:

- *Compromiso e iniciativa.* Orientar los propios intereses y comportamientos de acuerdo con la misión, visión, objetivos y necesidades organizacionales. Actuar de manera proactiva, anticipándose a los acontecimientos, originando y proponiendo ideas constructivas, tomando decisiones y asumiendo riesgos evaluados
- *Gestión.* Elaboración y puesta en práctica de planes para el cumplimiento de objetivos concretos, con pasos a seguir para alcanzarlos y medirlos, con la máxima eficacia y ahorro de tiempo y recursos
- *Pensamiento estratégico.* Ejercicio del pensamiento, tanto racional como intuitivo, para a) la definición o redefinición de la misión, visión, estrategias y objetivos estratégicos teniendo en cuenta el contexto local, nacional y global, y b) el análisis y resolución de problemas cotidianos
- *Orientación al servicio.* Detectar y satisfacer las necesidades actuales y futuras de los socios o clientes internos o externos, con plena conciencia del lugar primordial que ocupan aportándoles valor de forma estable
- *Liderazgo y coordinación.* Orientar, gestionar y motivar a la organización en su totalidad, o a los grupos y sectores a su cargo, infundiendo una mística, unificando voluntades y esfuerzos para la consecución de objetivos

Aspecto	Nivel operativo	Nivel ejecutivo tecnológico	Nivel político institucional
Motivacional	Motivación e iniciativa Acatamiento y respeto a las normas	Compromiso e iniciativa	Compromiso e iniciativa
Cognitivo	Eficiencia Estabilidad personal	Eficacia y eficiencia Análisis y resolución de problemas Visión global estratégica	Gestión Pensamiento estratégico

Aspecto	Nivel operativo	Nivel ejecutivo tecnológico	Nivel político institucional
Interpersonal	Servicio al cliente Colaboración y trabajo en equipo	Orientación al cliente Liderazgo y coordinación Colaboración y trabajo en equipo	Orientación al servicio Liderazgo y coordinación Trabajo en equipo (eventualmente)