COMPORTAMIENTO Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL

INGENIERÍA COMERCIAL | VI SEMESTRE 2023

Jesus Juyumaya, PhD

UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS

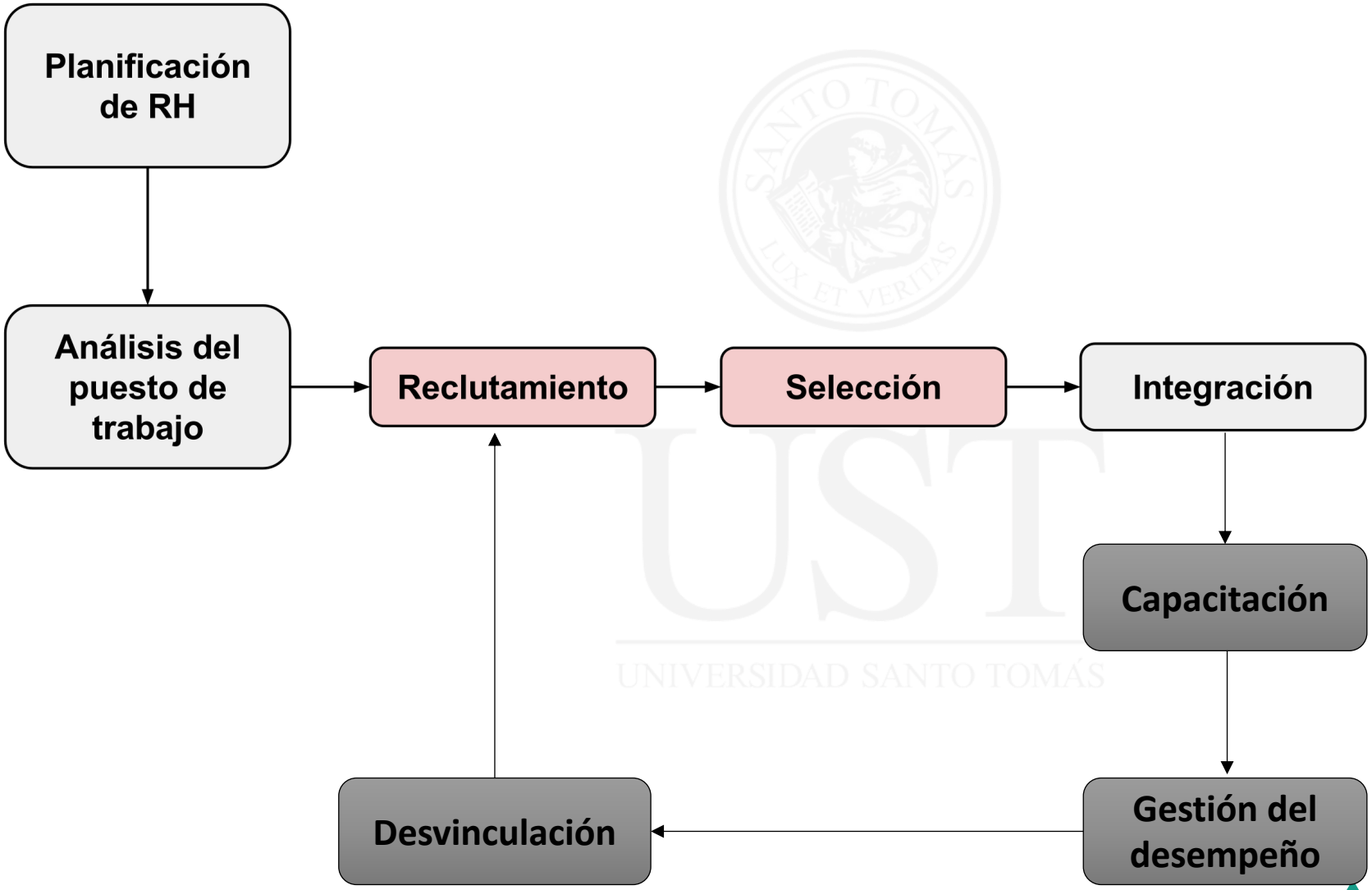
Comportamiento Organizacional

- Es un campo de estudio que investiga el impacto de los individuos, grupos y estructuras sobre el comportamiento dentro de las organizaciones (Robbins & Judge, 2009).

Desarrollo Organizacional

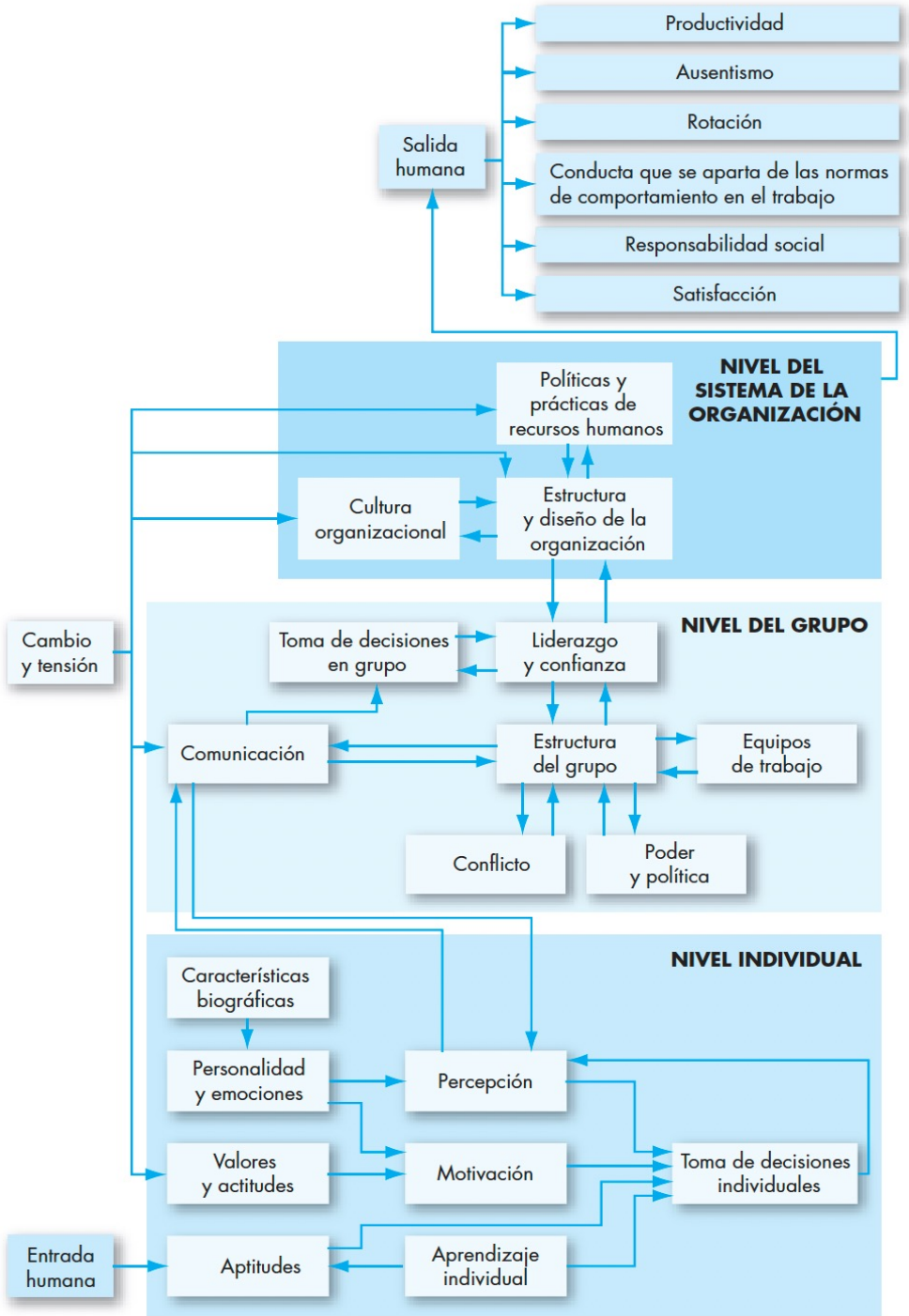
- Conjunto de intervenciones para el cambio planeado que buscan mejorar la eficacia organizacional y el bienestar de los empleados (Robbins & Judge, 2009).

Modelo de Gestión de Personas



UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS

Modelo de Comportamiento y Desarrollo Organizacional



Ejercicio 1

1. Leer el texto entregado.
2. Reúnanse en grupos y compartan sus reflexiones acerca del texto: “Plan de RRHH de Coca-Cola”.
3. Escojan a un integrante del grupo para que comparta las principales impresiones del grupo con la clase. Por ejemplo: ¿Qué estrategia de DO les pareció más destacable?

UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS

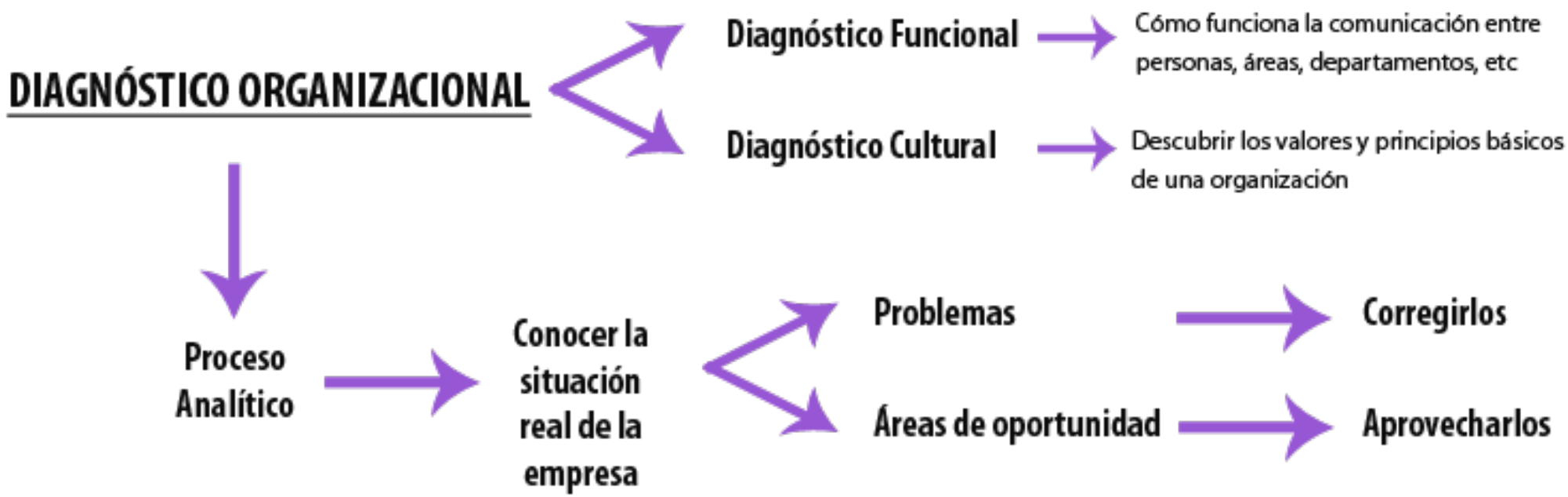
Diagnóstico organizacional

- El diagnóstico organizacional es el proceso de identificación de las preocupaciones y problemas de la organización.

- Se realizar a partir del análisis de los datos disponibles en la organización y también implica recoger nuevos datos sobre los temas centrales (Chiavenato, 2011).

Etapas del Diagnóstico Organizacional

- Recopilación de información.
- Generación de información.
- Organización de la información.
- Análisis e interpretación de la información.
- Entrega de resultados.


DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL
Diagnóstico Funcional
Cómo funciona la comunicación entre personas, áreas, departamentos, etc
Diagnóstico Cultural
Descubrir los valores y principios básicos de una organización
Proceso Analítico
Conocer la situación real de la empresa
Problemas
Corregirlos
Áreas de oportunidad
Aprovecharlos

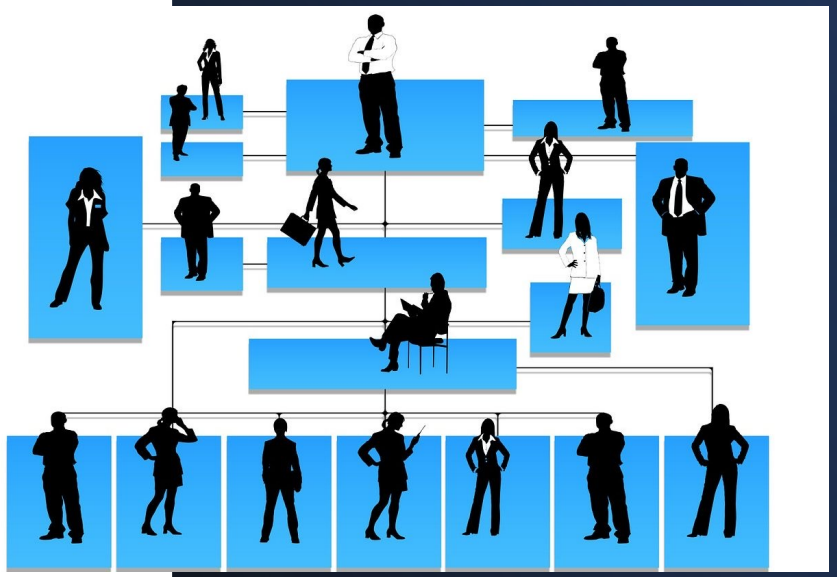
Diagnóstico funcional

El diagnóstico funcional examina principalmente las estructuras formales de la comunicación para:

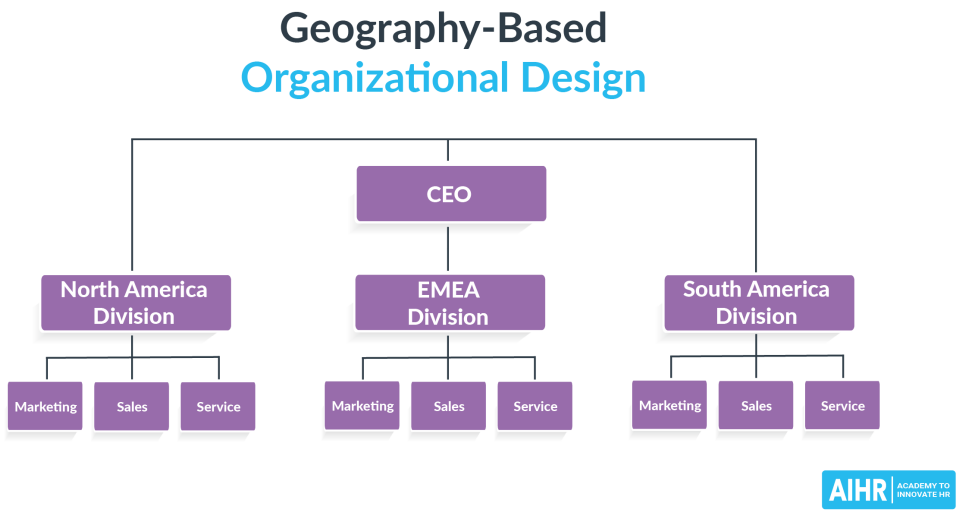
- Determinar los distintos departamentos y áreas de funcionamiento.

- Crear el sistema jerárquico entre los diferentes puestos de trabajo y áreas de responsabilidad.

- Delinear los perfiles de puestos para definir las tareas y responsabilidades de cada miembro de la organización.



Modelos de estructura organizacional



Diagnóstico cultural

El diagnóstico cultural examina los valores y principios básicos de una organización para conocer los aspectos:

- Espirituales: Ideología / filosofía, símbolos, mitos e historia.
- Conductuales: Lenguaje, comportamiento no verbal, rituales y formas de interacción.
- Estructurales: Políticas y procedimientos, normas, sistemas de status internos, estructura del poder.
- Materiales: Tecnología, instalaciones, mobiliario y equipo.

Modelo de Cultura de Denison

Métodos de diagnóstico organizacional

- Entrevista.
- Cuestionario (Encuestas).
- Observación.
- Focus group.

UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS

Herramientas para el diagnóstico

- Análisis FODA enfocado en recursos humanos.

- Análisis de datos e información de la organización.

Ejercicio 2

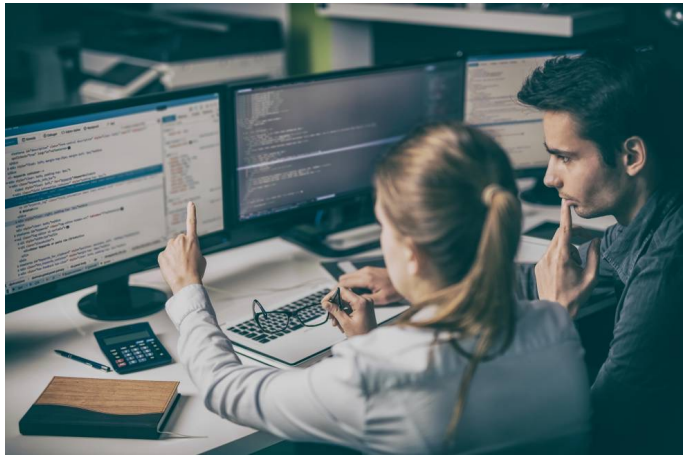
- Leer el caso entregado.
- Reúnanse en grupos y compartan sus reflexiones acerca del caso: BKLAB.
- Realice un FODA enfocado en RRHH.
- Escojan a un integrante del grupo para que comparta los resultados del análisis.

Cambio Organizacional

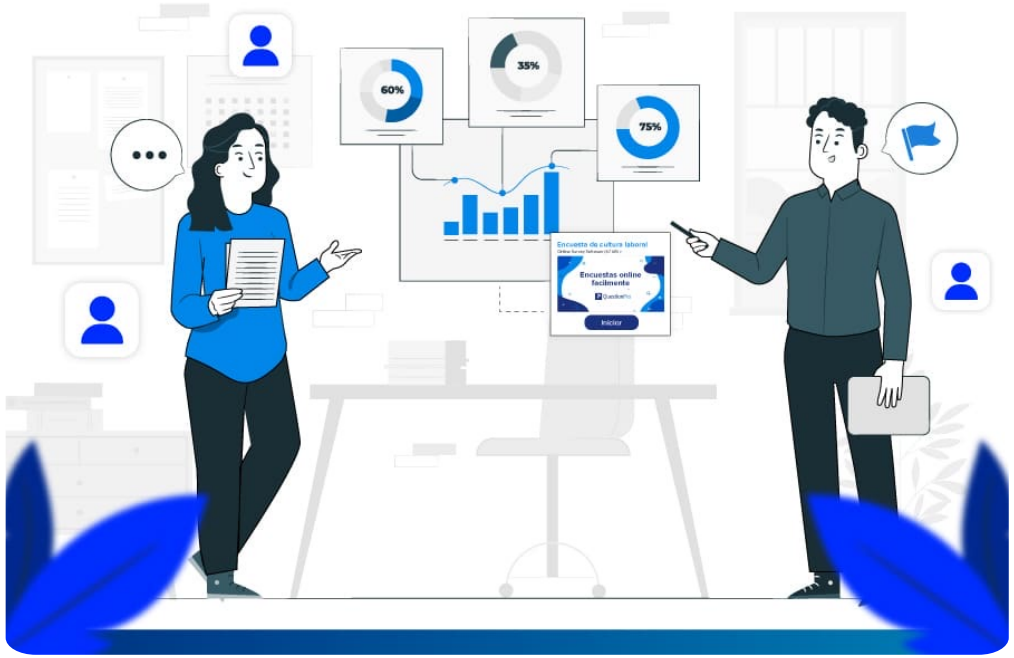
El cambio organizacional se refiere a las acciones en las que una organización altera un componente importante de su organización, como:

1. Su cultura.
2. Las tecnologías subyacentes.
3. La infraestructura que utiliza para operar.
4. Sus procesos internos.

Contexto de cambio



UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS
Facultad de Economía y Negocios



¿Cuándo es necesario gestionar el cambio organizacional?

- El cambio organizacional ocurre cuando una empresa experimenta una transición importante que afecta a la mayoría o a todos sus empleados.

- En otras palabras, el cambio organizacional altera la experiencia diaria de tu equipo. A veces, estas grandes transiciones se planifican meticulosamente, y otras veces se producen sin previo aviso.

- El objetivo de la gestion del cambio organizacional es generar un cambio planificado, con acciones proactivas y no reactivas.

Ejemplos de Cambio Organizacional

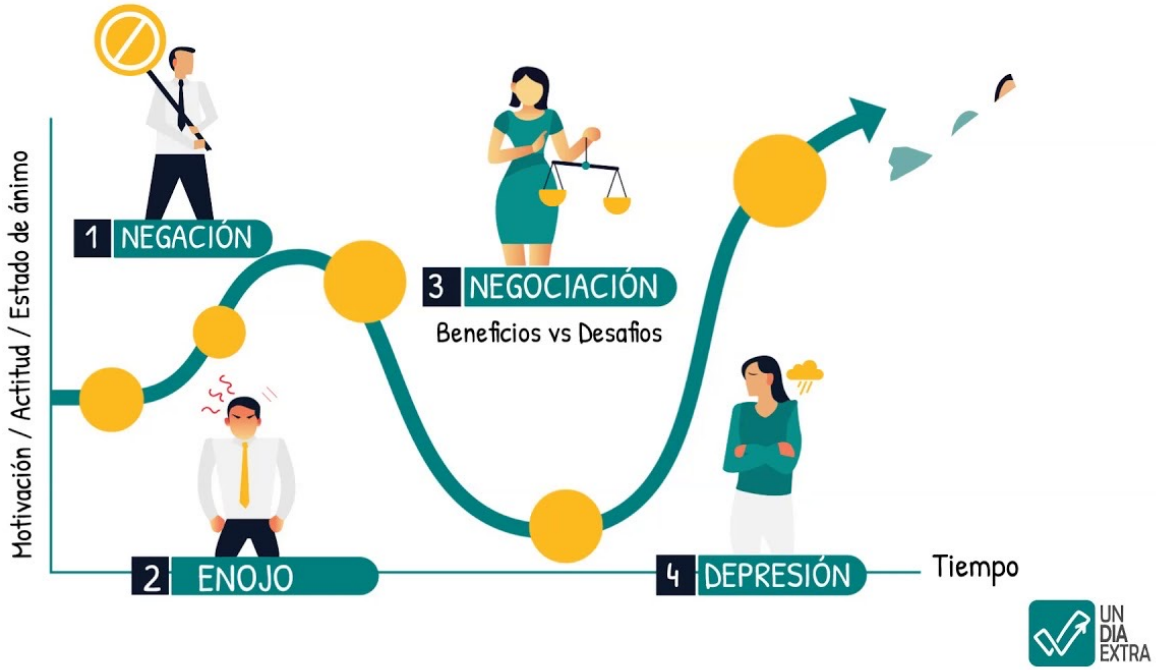
•Cambio en el equipo directivo, como la incorporación de un nuevo director general o jefe de departamento.

•La fusión o adquisición de la empresa.

•La reestructuración del negocio.

•La introducción de nuevas tecnologías, como cambiar del uso del email por un software.

•La actualización de los objetivos de la empresa a medida que crece.



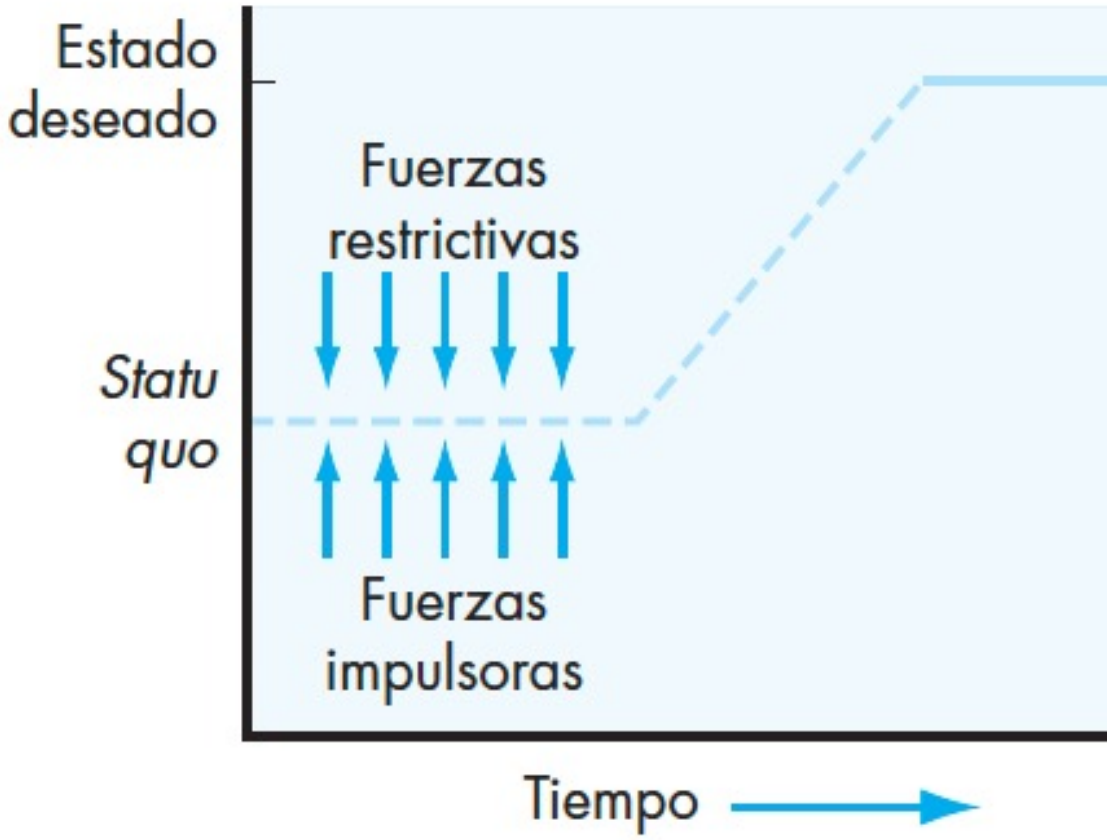
Un enfoque para entender el cambio

- Kurt Lewin afirmaba que el cambio exitoso en las organizaciones debía seguir una ruta de tres etapas:

1. Descongelar el statu quo.

2. El movimiento hacia el estado final deseado.

3. El congelamiento del nuevo cambio a fin de hacerlo permanente.



Plan de las ocho etapas de Kotter para implementar el cambio

1. Establecer un sentido de urgencia con la creación de una razón imperiosa por la que es necesario el cambio.
2. Formar una coalición con poder suficiente para dirigir el cambio.
3. Crear una visión nueva para dirigir el cambio y las estrategias para lograr la visión.
4. Comunicar la visión a toda la organización.
5. Dar poder a otros para que actúen hacia la visión a fin de que eliminen las barreras para el cambio e inviten a correr riesgos y resolver problemas con creatividad.
6. Planear para crear y recompensar "triunfos" de corto plazo que impulsen a la organización hacia la nueva visión.
7. Consolidar las mejoras, reevaluar los cambios y hacer los ajustes necesarios en los programas nuevos.
8. Reforzar los cambios al demostrar la relación entre los comportamientos nuevos y el éxito organizacional.

Ejercicio 3

Leer el caso entregado.

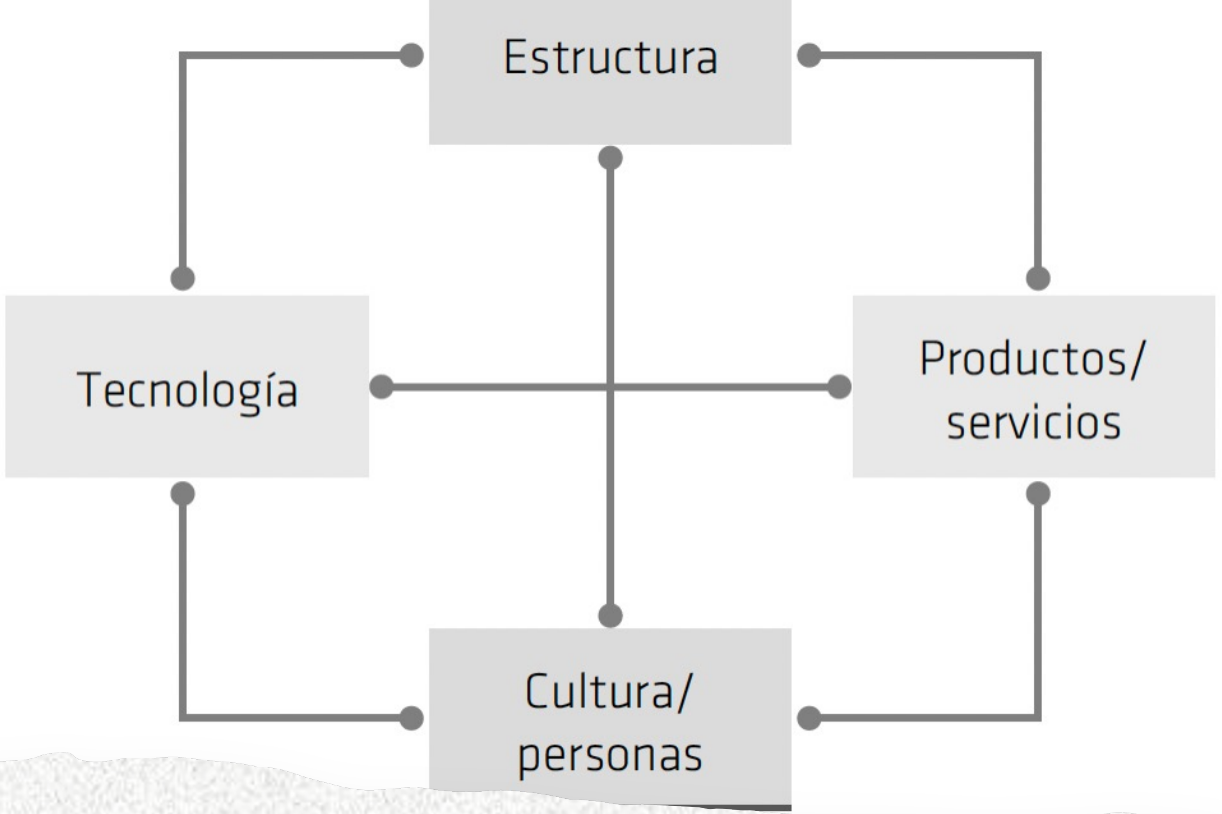
Reúnanse en grupos y compartan sus reflexiones acerca del caso.

Responda las siguientes preguntas:

- ¿Cuál era el estilo tradicional de organización en Unilever?
- Están presentes las recomendaciones o etapas de Kotter para el manejo exitoso del cambio?

Escojan a un integrante del grupo para que comparta las respuestas.

UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS



Desarrollo Organizacional

- Conjunto de intervenciones para el cambio planeado que buscan mejorar la eficacia organizacional y el bienestar de los empleados (Robbins & Judge, 2009).

Distintos tipos de organización

Sistemas mecanicistas	Sistemas orgánicos
• Se resalta exclusivamente lo individual.	• Se resaltan las relaciones entre los grupos y en su interior.
• Refuerzo de tipo autoridad-obediencia.	• Confianza y confiabilidad recíprocas.
• Rígida adhesión a la delegación y a la responsabilidad dividida.	• Interdependencia y responsabilidad compartidas.
• División del trabajo y supervisión jerárquica muy rígidas.	• Participación y responsabilidad multigrupales.
• Toma de decisiones centralizada.	• Responsabilidad y control ampliamente compartidos.
• Solución de conflictos por medio de represión, arbitraje y hostilidad.	• Solución de conflictos por medio de la negociación o solución de problemas.

Características del DO

• Enfoque dirigido a la organización en su conjunto	• Procesos grupales
• Orientación sistémica	• Realimentación
• Utilización de agentes de cambio	• Orientación situacional
• Resalta la solución de problemas	• Desarrollo de equipos
• Aprendizaje experimental	• Enfoque interactivo

Intervención de DO para formación de equipos

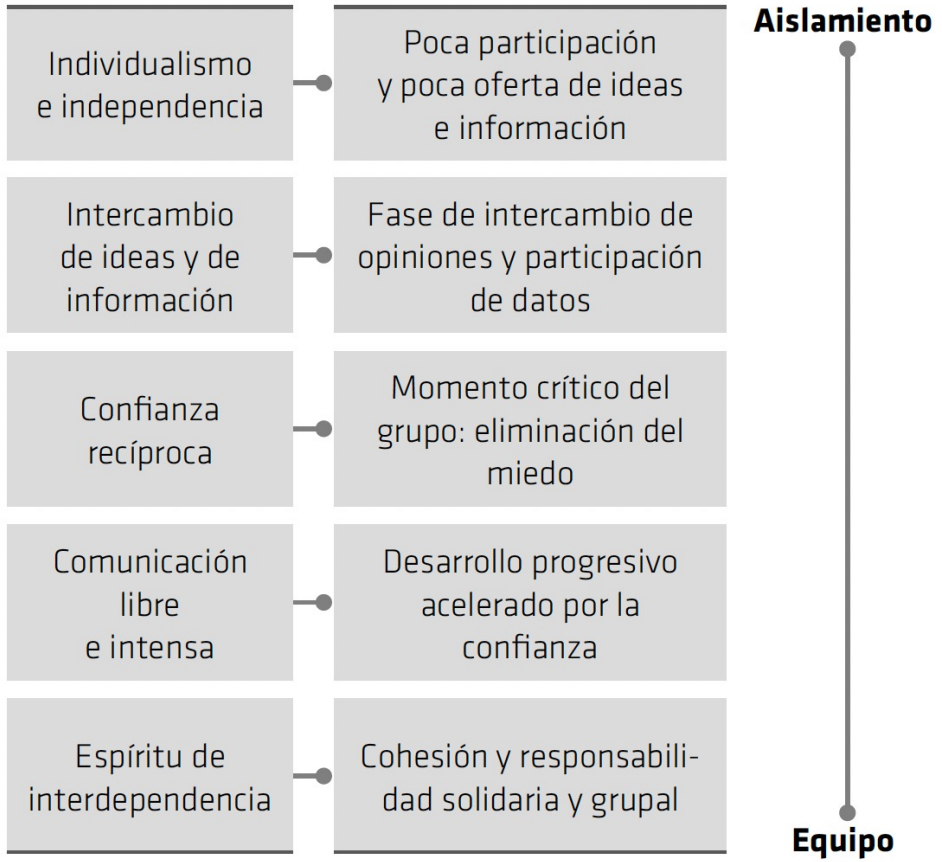
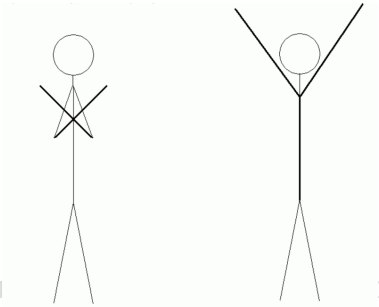
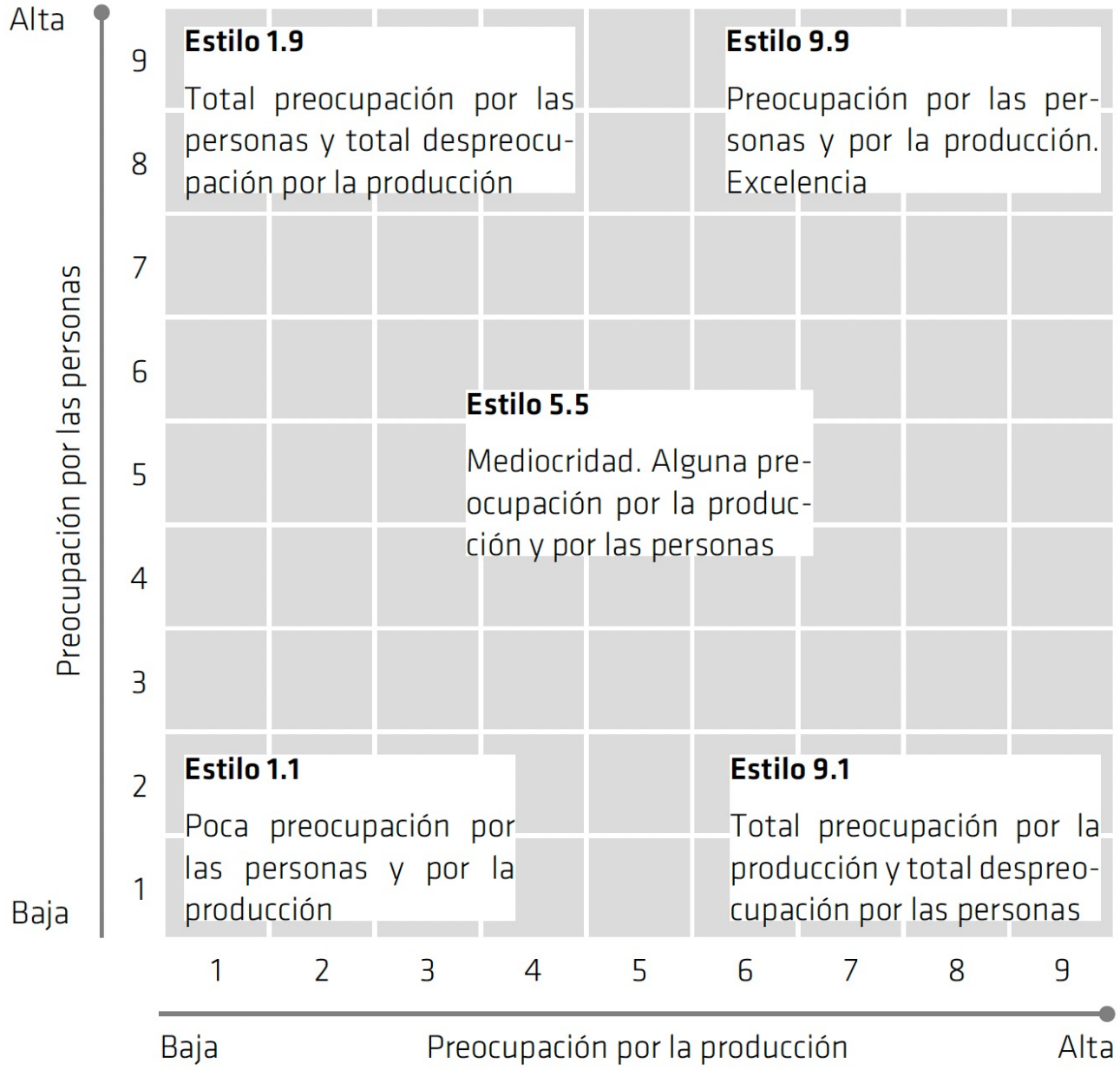


Figura 15.5 Etapas de desarrollo de un equipo.[22]

- **Modelos de DO: El modelo X e Y (McGregor, 1960).**

Función	Organizaciones tradicionales	Organizaciones de aprendizaje
Determinación de la dirección general	La dirección de la empresa proporciona la visión.	La visión es compartida y surge de muchos lugares, pero la dirección es responsable de asegurar que esa visión exista y se alcance.
Formulación y aplicación de ideas	La dirección decide lo que se debe hacer y el resto de la empresa trabaja con esas ideas.	La formulación y la aplicación de las ideas ocurren en todos los niveles de la organización.
Naturaleza del pensamiento organizacional	Cada persona es responsable de las actividades de su puesto y debe concentrarse en desarrollar sus competencias individuales.	Las personas conocen sus actividades y saben cómo se interrelacionan con las demás dentro de la organización.
Resolución de conflictos	Los conflictos se resuelven por medio del poder y de la influencia jerárquica.	Los conflictos se resuelven por medio del aprendizaje en colaboración y la integración de los puntos de vista de las personas de la organización.
Liderazgo y motivación	El papel del líder consiste en definir la visión de la organización, proporcionar premios y sanciones adecuados, y mantener el control de las actividades de las personas.	El papel del líder consiste en construir una visión compartida, delegar autoridad (*empowerment*) a las personas, inspirar el compromiso y fomentar decisiones eficaces en la empresa.





- **Modelos de DO: Managerial grid (Blake y Mouton, 1976).**

- **Modelos de DO: Organizaciones de Aprendizaje (Senge, 1990).**

UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS

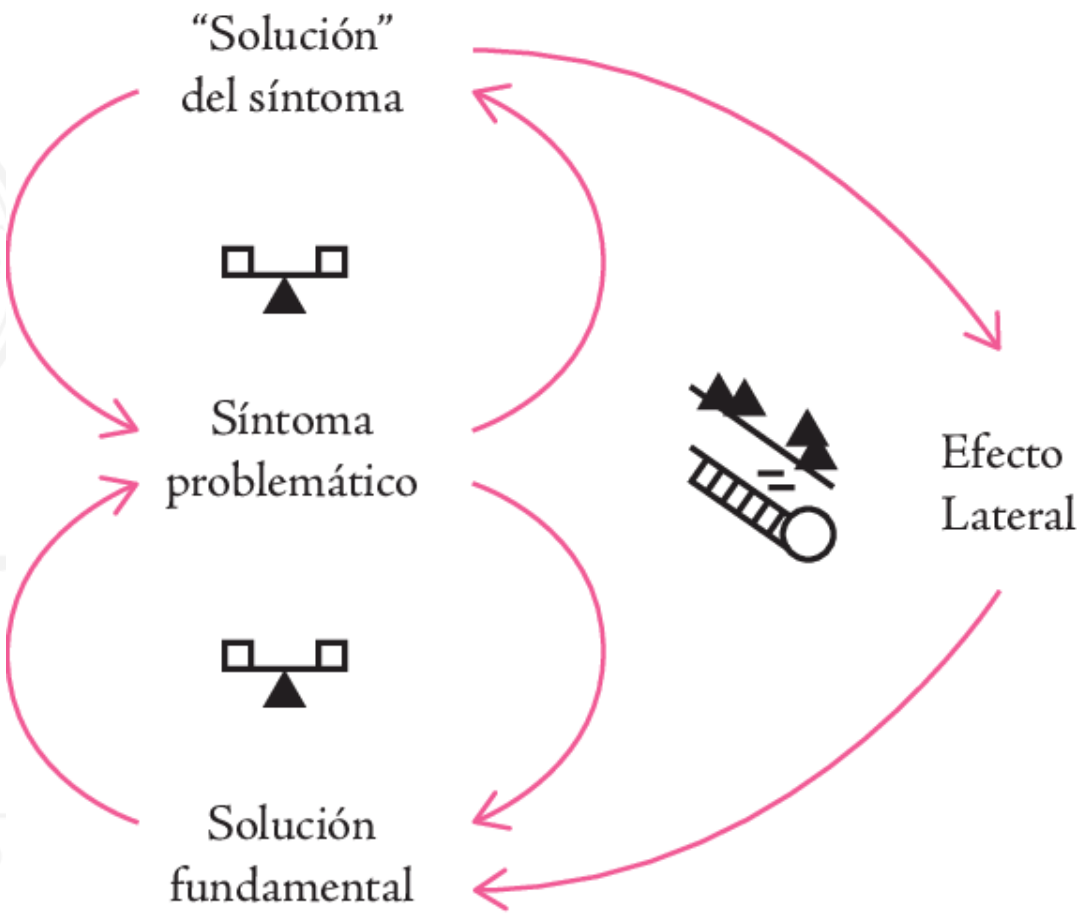
Pensamiento sistémico: “Desplazamiento de la carga”

Un problema subyacente genera problemas que reclaman atención. Pero el problema es difícil de abordar, porque es engorroso o porque es costoso afrontarlo.

Así que la gente “desplaza la carga” del problema a otras soluciones, arreglos bien intencionados y fáciles que parecen muy eficaces.

Lamentablemente, las “soluciones” fáciles sólo aplacan los síntomas y dejan intacto el problema subyacente. El problema subyacente empeora, inadvertido porque los síntomas aparentemente desaparecen, y el sistema pierde toda capacidad para resolver el problema subyacente.

No debemos solucionar los síntomas. Las soluciones que abordan los síntomas y no las causas fundamentales del problema a lo sumo bridan beneficios de corto plazo. Eventualmente el problema resurge y crece la presión por una respuesta ante el síntoma. Entretanto, la capacidad para dar soluciones se puede atrofiar.



Ejercicio 4

Reúnanse en grupos y elaboren un ejemplo del mundo empresarial donde pueda observarse el arquetipo sistémico de “desplazamiento de la carga”.

Escojan a un integrante del grupo para que comparta el ejemplo con el curso.

UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS

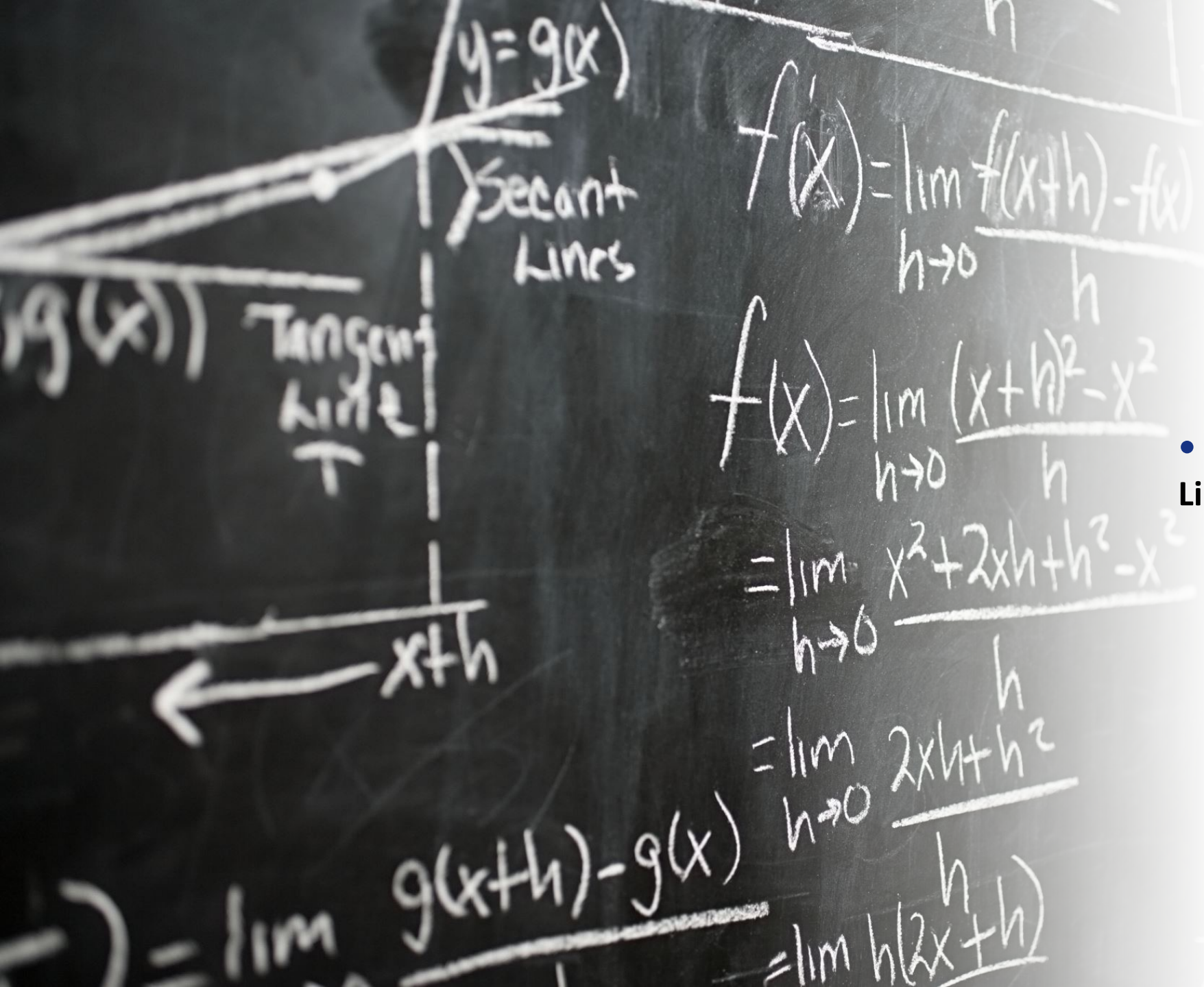
Taller de Linkedin

- **Evolución del Reclutamiento y Selección**

AVISOS EN PRENSA, CV IMPRESO

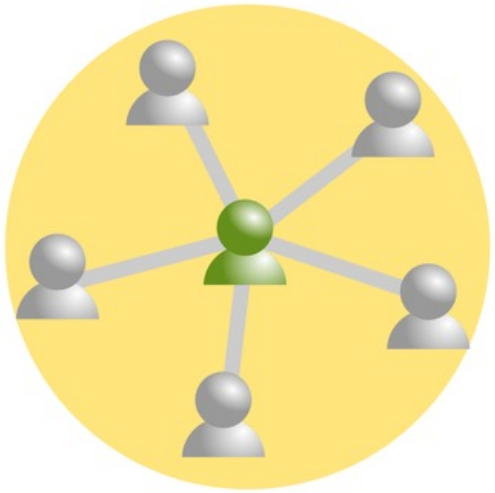
PORTALES DE EMPLEO

REDES SOCIALES

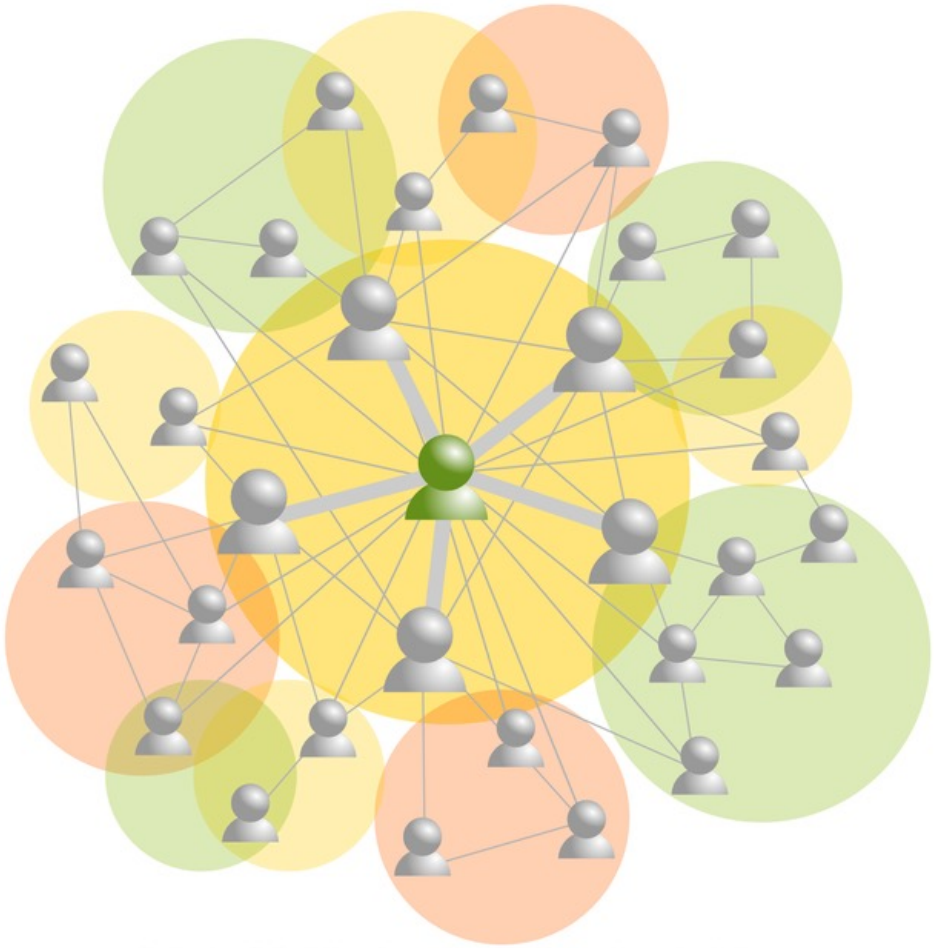


- **Fundamentos de Linkedin**

The Strength of Weak Ties



CONNECTIONS THROUGH STRONG TIES



CONNECTIONS THROUGH WEAK TIES

© 2012 CHESS MEDIA GROUP

6 Degrees of separation

GrowOut

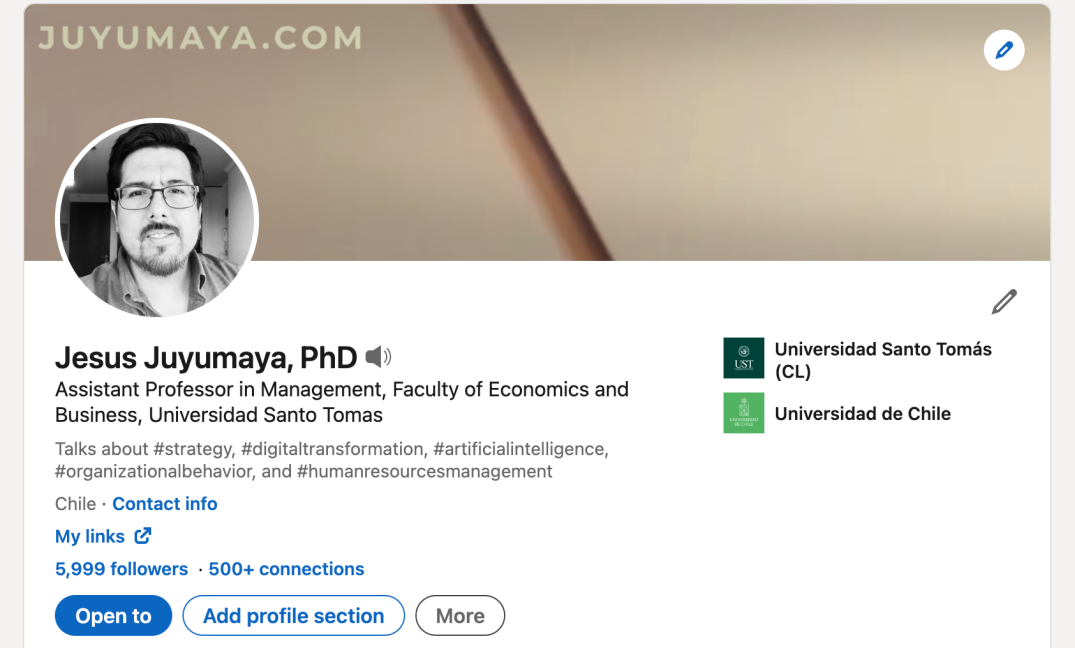
C+ TALENTOHUMANO

VENTAJAS DE TENER UNA CUENTA EN LinkedIn

- Formas una amplia red de contactos.
- Tienes un espacio para crear y/o consolidar tu marca personal.
- Puedes mostrar tu trayectoria profesional y educativa, tus proyectos, tus logros y tus recomendaciones.
- Conoces novedades y noticias relevantes de tu sector de trabajo.
- Haces networking mediante el uso de grupos.

Consejos para crear tu perfil en Linkedin

- Ten claro tu objetivo profesional.
- Completa tu perfil con especial cuidado.
- Completa todo lo que puedas.
- Crea tu red acorde a tus intereses.
- Se activo, participa!
- Mirada a largo plazo: sé constante.
- Comienza agregando a las personas de primer y segundo grado de separación.
- Manten tu perfil actualizado.



Ejercicio 5

- Revisa el Linkedin del profesor como ejemplo:

https://www.linkedin.com/in/juyumaya/

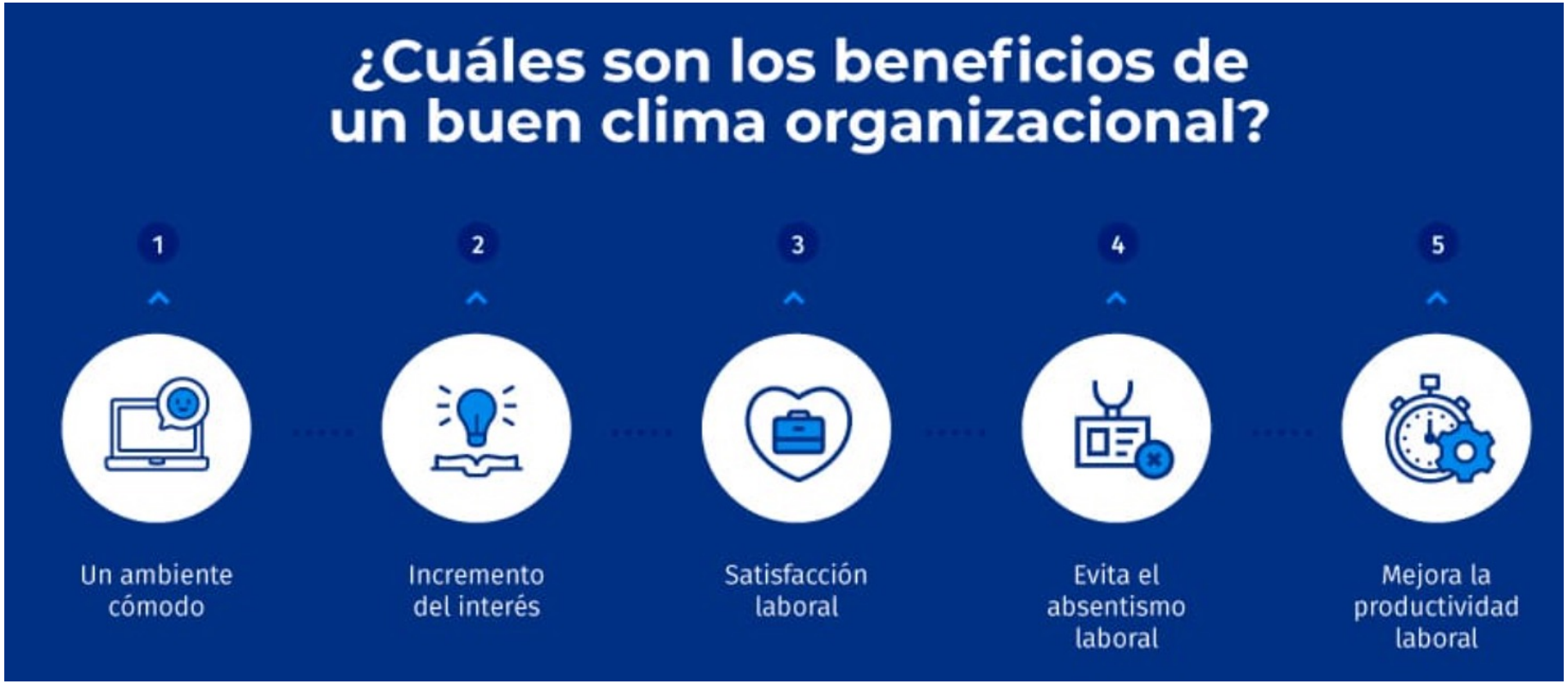
- Crea tu propio perfil de Linkedin usando los consejos revisados.

UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS

Clima organizacional

- El clima organizacional se define como un conjunto de propiedades medibles acerca del espacio de trabajo percibido (Robbins & Judge, 2009).

- El clima organizacional tiene que ver con el sentido compartido alrededor de las políticas, prácticas y medidas de una organización que se relacionan con la experiencia de los empleados.


¿Cuáles son los beneficios de un buen clima organizacional?
1
Un ambiente cómodo
2
Incremento del interés
3
Satisfacción laboral
4
Evita el absentismo laboral
5
Mejora la productividad laboral

¿Cuál es la relación entre clima organizacional y cultura organizacional?

- Este término tiene mucho en común con el de cultural organizacional, que hace referencia al sentido compartido asociado con las creencias, suposiciones y valores asociados con la forma en que se realiza el trabajo y las normas que guían el comportamiento organizacional.

- A diferencia de la cultura organizacional, que es un concepto un poco más amplio, el clima organizacional puede segregarse en categorías concretas con una relación directa a los resultados medidos.

TEORÍAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL
Atkinson & McClelland

Cambios en el entorno

Cambios en la motivación

Cambios en la conducta

TEORÍAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Herzberg

¿Cómo mejorar el clima?	• Satisfacer factores higiénicos • Incrementar factores motivacionales por encima de expectativas
Relación con teorías de Atkinson y McClelland	• Factores del entorno que influencian el clima también influencian la motivación • Debe existir relación entre clima y motivación
Relación directa y bidireccional entre motivación y clima	• Se influyen entre sí (círculos virtuosos o viciosos)

Dimensiones del Clima Organizacional de Litwin & Stinger

Estructura y estándares
- limitaciones a libertad y comodidad en actividades

Responsabilidad
- autonomía en toma de decisiones

Recompensa
- proporcionalidad esfuerzo vs. retribución

Desafío
- aspecto motivacional de las actividades realizadas

Relaciones
- nivel de socialización vertical y lateral

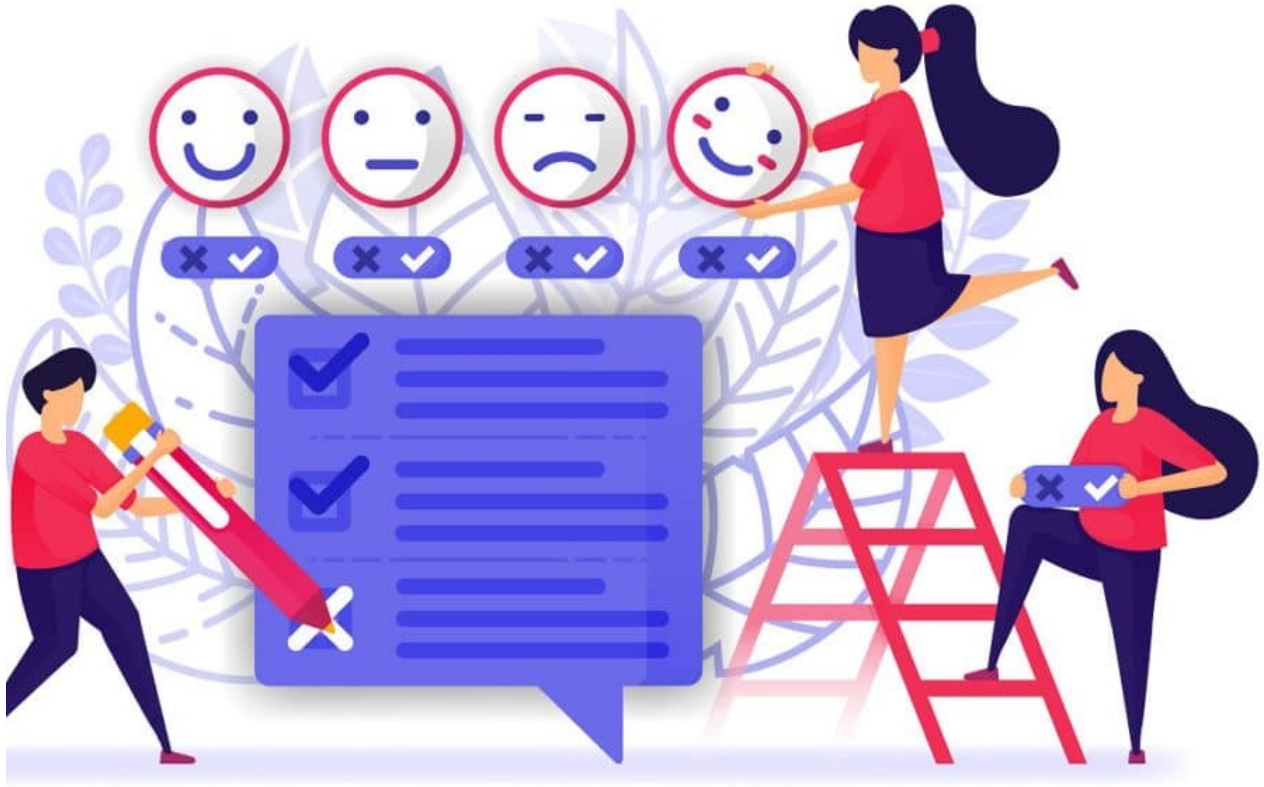
Cooperación
- apoyo de los demás en las actividades

Gestión del conflicto
- tolerancia a ideas distintas

Identidad
- compromiso e identificación con la cultura organizacional

¿Cómo se mide el clima organizacional?

1. Establecer los objetivos.
2. Diseñar la encuesta.
3. Distribuir la encuesta.
4. Analizar los resultados y hacer los cambios necesarios.



Ejercicio 6

- Leer el documento entregado.
- Reúnanse en grupos y compartan sus reflexiones en relación al resultado de la encuesta.
- Siga las instrucciones y responda las preguntas.
- Escojan a un integrante del grupo para que comparta sus respuestas.

UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS

Higiene laboral

- La higiene laboral se refiere al conjunto de normas y procedimientos que pretenden proteger la integridad física y mental del trabajador, al resguardarlo de los riesgos de salud inherentes a las tareas del puesto y al ambiente físico donde las realiza.

- El control, aseguramiento y promoción de la higiene laboral es una resposanbilidad compartida entre el área de recursos humanos y el departamento de seguridad.

Plan de higiene laboral

Un plan de higiene laboral suele abarcar los puntos siguientes:

- Un plan organizado.
- Servicios médicos adecuados.
- Prevención de riesgos para la salud.
- Servicios adicionales.

Condiciones ambientales

- Condiciones físicas: iluminación, temperatura, ruido, etcétera.

Condiciones ambientales

- Condiciones de tiempo: duración de la jornada laboral, horas extras, periodos de descanso, etcétera.

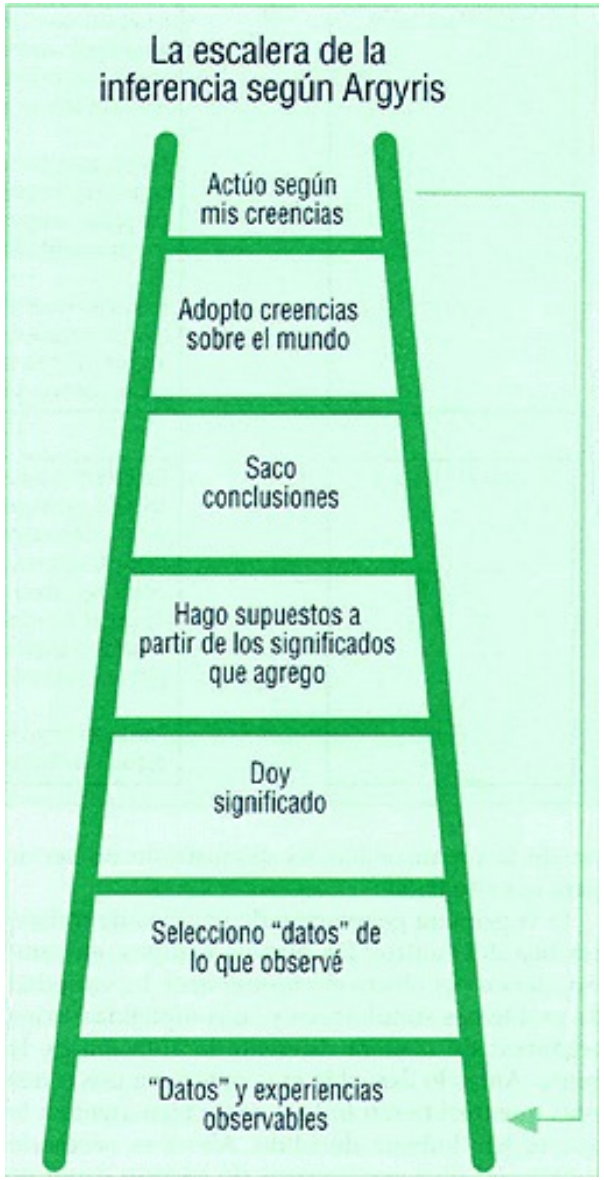
Condiciones ambientales

- Condiciones sociales: organización informal, relaciones, estatus, etcétera.

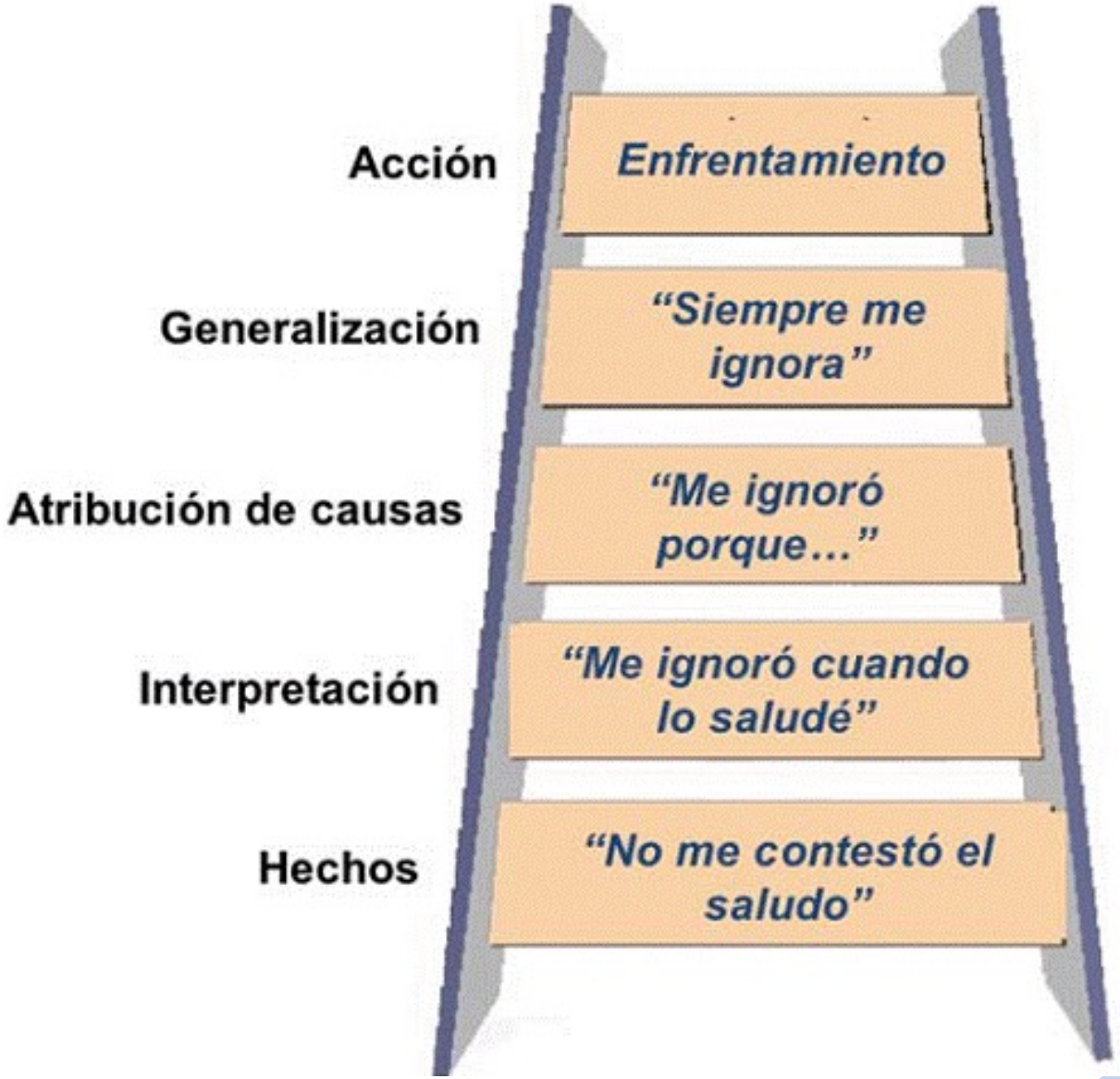
La importancia de las relaciones interpersonales

- La escalera de las inferencias de Argyris es un modelo de razonamiento que seguimos en nuestras conversaciones internas para dar sentido a lo que ocurre.

- Cuando ascendemos por la escalera, en nuestra mente se dispara una cadena de interpretaciones no verificadas, suposiciones sin contrastar, juicios automáticos y abstracciones sucesivas que nos llevan a extraer conclusiones erróneas (“Castillos de arena”) y nos predisponen a determinados comportamientos.



Ejemplo


Acción
Enfrentamiento
Generalización
"Siempre me ignora"
Atribución de causas
"Me ignoró porque…"
Interpretación
"Me ignoró cuando lo saludé"
Hechos
"No me contestó el saludo"

“La columna izquierda”

- Peter Senge denomina “columna izquierda”, a todo aquello que tenemos en nuestra cabeza, pensamos, sentimos pero que casi nunca decimos, explícitamente en una conversación.

- Si bien esta “columna izquierda” es la parte invisible de la conversación, suele ser la parte que la dirige.

- Es importante estar consciente de esta “columna izquierda” en cada conversación, especialmente en las conversaciones difíciles e importantes para la organización.

- Esto nos permitirá ser asertivo y no escalar en la escalera de las inferencias.

Ejercicio 7

- Reúnanse en grupos y creen un escenario ficticio donde se produce una conversación en un entorno de trabajo.
- Completen el guión de la conversación para la columna derecha e izquierda.
- Escojan a un integrante del grupo para que comparta la conversación y las reflexiones del grupo.

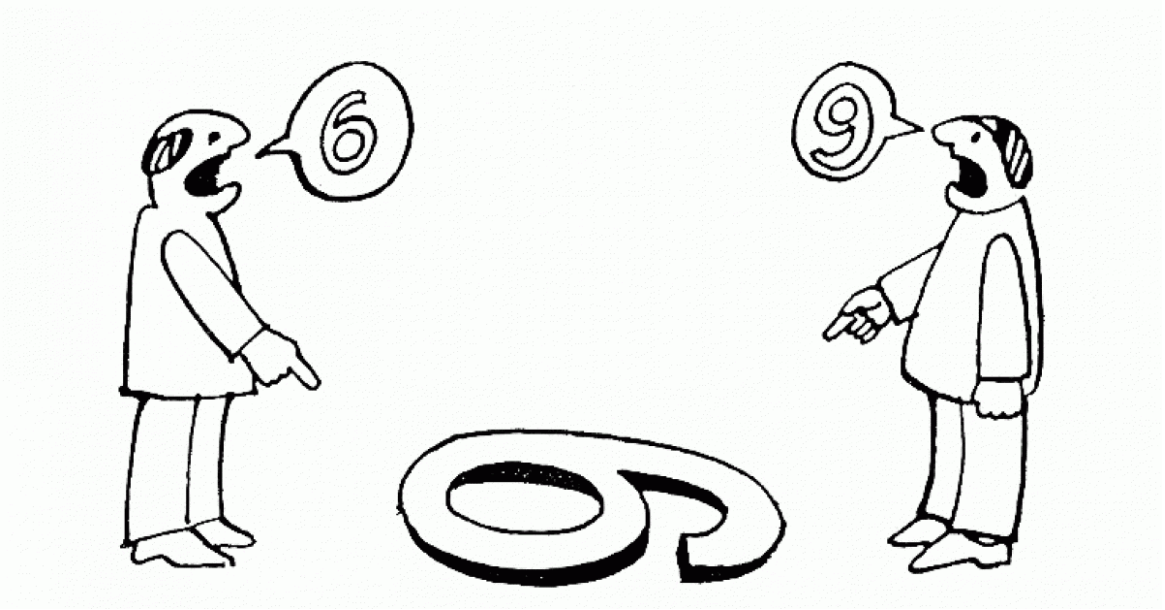
UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS

Percepciones

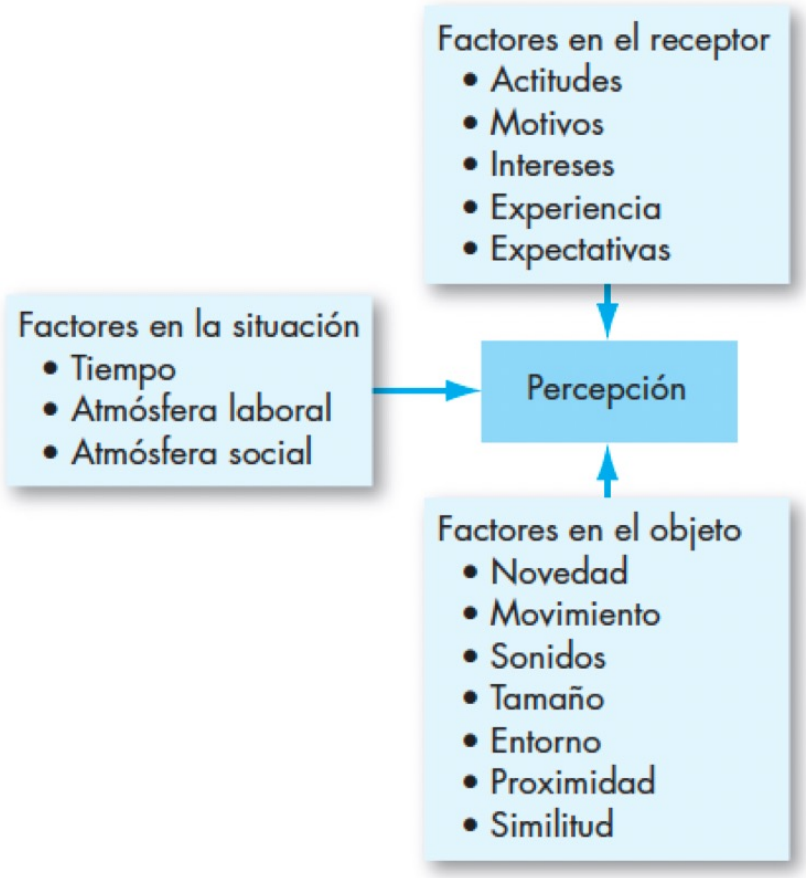
- La percepción es el proceso por el que los individuos organizan e interpretan las impresiones de sus sentidos con objeto de asignar significado a su entorno (Robbins & Judge, 2009).

- Sin embargo, lo que uno percibe llega a ser muy diferente de la realidad objetiva.

- Por ejemplo, es posible que todos los empleados de una empresa consideren a ésta como un magnífico lugar de trabajo: condiciones laborales favorables, tareas interesantes, buena paga, prestaciones excelentes y una administración comprensiva y responsable, pero, como casi todos sabemos, es muy raro encontrar tal grado de acuerdo.



Factores que influyen en la percepción



¿Por qué es importante la percepción en el estudio del DO y CO?

- Porque el comportamiento de las personas se basa en su percepción de lo que es la realidad, no en la realidad en sí.

- Además, **la percepción es clave para la toma de desiciones**. Los individuos en las organizaciones eligen entre dos o más alternativas.

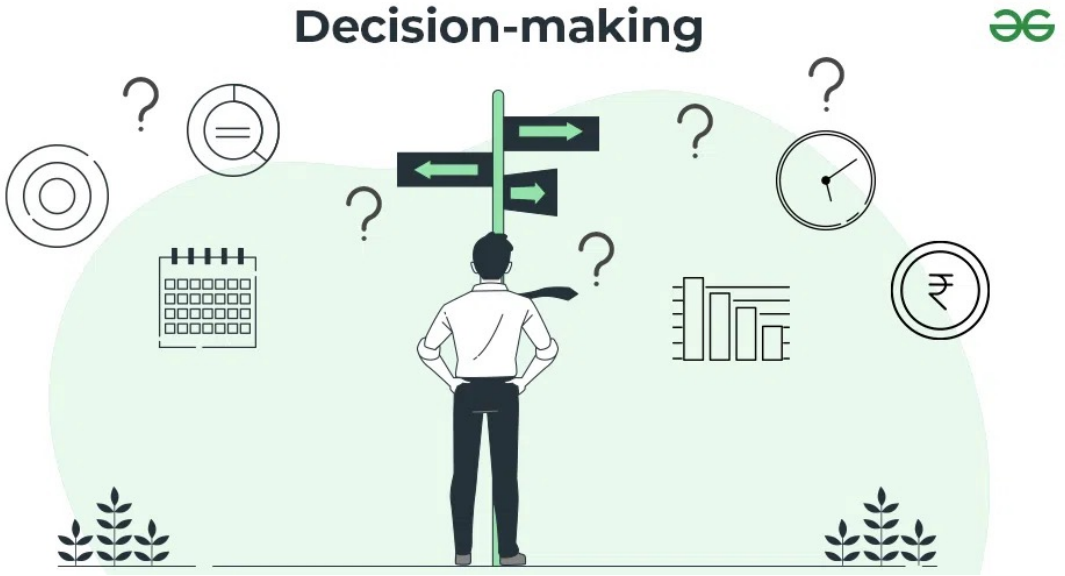
Toma de decisiones

- La toma de decisiones es el proceso mediante el cual se realiza una elección entre diferentes opciones o formas posibles para resolver diferentes situaciones en la vida en diferentes contextos: empresarial, laboral, económico, familiar, personal, social, etc.

- Los altos directivos determinan las metas de su empresa, cuáles productos o servicios ofrecer, cómo financiar del major modo las operaciones o dónde ubicar una planta nueva de manufactura.

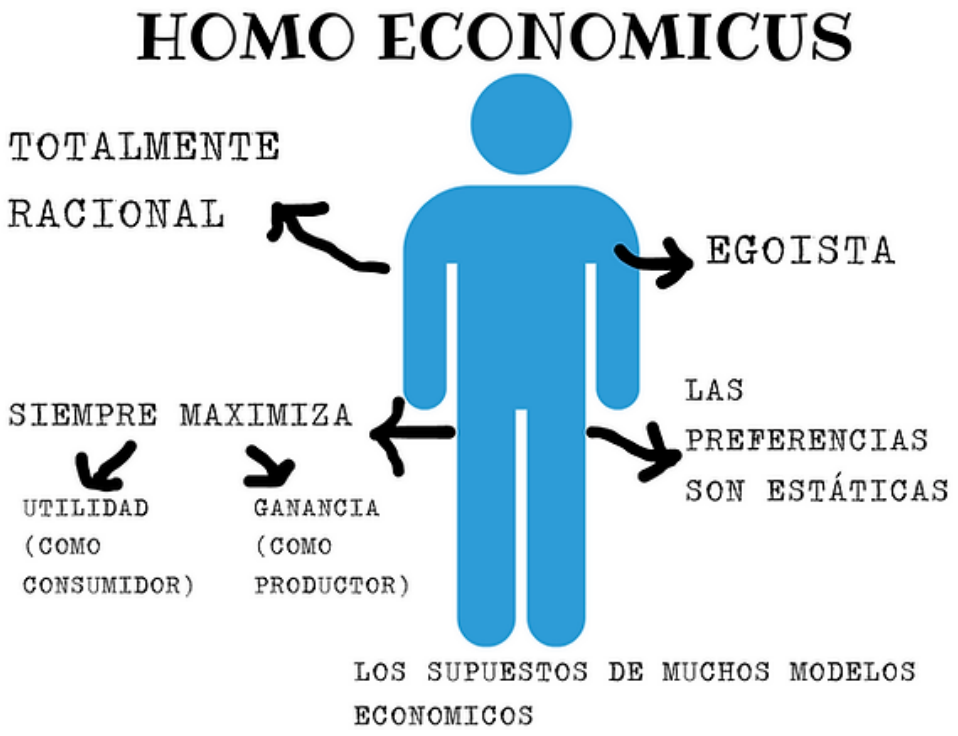
- Los gerentes de niveles medio y bajo determinan los programas de producción, seleccionan a los empleados nuevos y deciden cómo han de darse los aumentos de salario.

- Los empleados deciden cuánto esforzarse en el trabajo, y si obedecer o no una petición del jefe.



Modelo racional de toma de decisiones

1. Definir el problema.
2. Identificar los criterios de decisión.
3. Asignar pesos o ponderaciones a los criterios.
4. Desarrollar las alternativas.
5. Evaluar las alternativas.
6. Seleccionar la mejor alternativa.



Simplificaciones utilizadas con frecuencia en el momento de tomar decisiones.

- **Percepción selectiva:** Un ejemplo clásico muestra la forma en que los intereses existentes influyen de manera significativa en los problemas que vemos.

- **Efecto de halo:** Las personas permitimos que una sola característica influya en nuestra impresión general de la persona que juzgamos.

- **Estereotipos:** Cuando juzgamos a alguien basándonos en nuestra percepción del grupo al que pertenece, estamos usando un atajo llamado estereotipar.

- **Sesgos de atribución:** Tendencia de los individuos para atribuir sus éxitos a factores internos, en tanto que culpan de sus fallas a factores externos.

- **Sesgo de confirmación:** Tendencia a buscar información que reafirme las elecciones del pasado y a eliminar aquella que contradiga los juicios realizados.

Consejos para reducir sesgos

- Centrarse en las metas.
- Busque información que contradiga aquello en lo que cree.
- No trate de dar significado a eventos aleatorios.
- Incremente sus opciones.

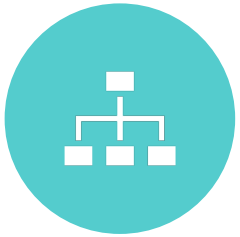
Ejercicio 8

- Leer el artículo individualmente.
- Reúnanse en grupos y tomen una decisión sobre que posición les gustaría apoyar.
- Elaboren una lista de argumentos para soportar la posición elegida.
- Escojan a un integrante del grupo para que comparta los argumentos con la clase.

UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS

Trabajo práctico

GRUPOS: MÍNIMO 2; MÁXIMO 5.



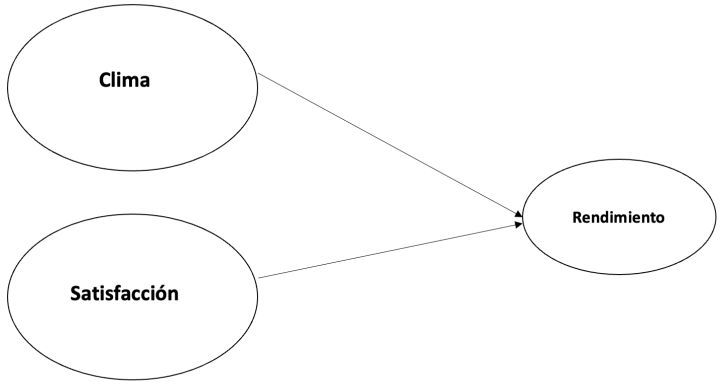
ESCOGAR UNA ORGANIZACIÓN PARA REALIZAR EL TRABAJO.

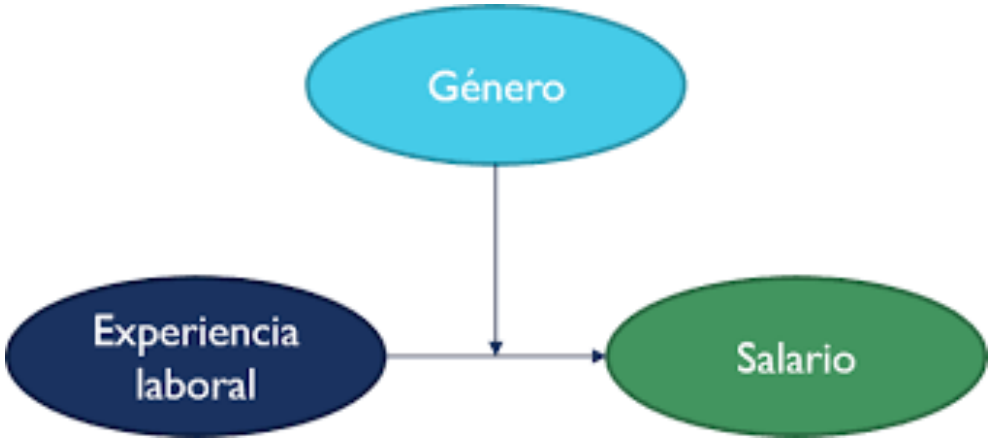
INGRESE AL SIGUIENTE LINK: HTTPS://ESCALAS.UNEGOCIOS.CL/

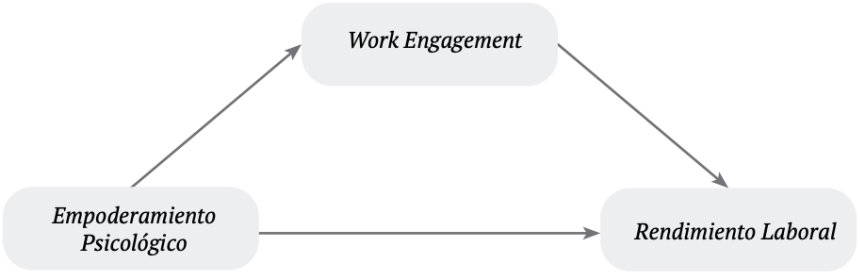
ESCOGAN 3 O MÁS VARIABLES PARA ANALIZAR.

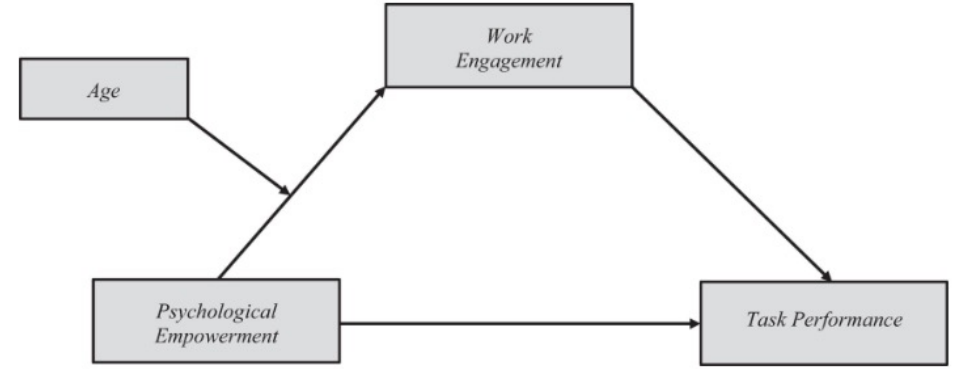
CONSTRUYA LA ENCUESTA EN BASE A LAS VARIABLES Y LAS ESCALAS ESCOGIDAS.

Modelos de análisis









Conflicto

- Se define el conflicto como un proceso de oposición o desacuerdo entre personas. Suele comenzar cuando una de las partes percibe que ha sufrido un efecto negativo (Robbins & Judge, 2009).

- Las personas en las organizaciones sufren varios conflictos, con diversos orígenes:

- Incompatibilidad de metas.

- Interpretaciones diferentes de los hechos.

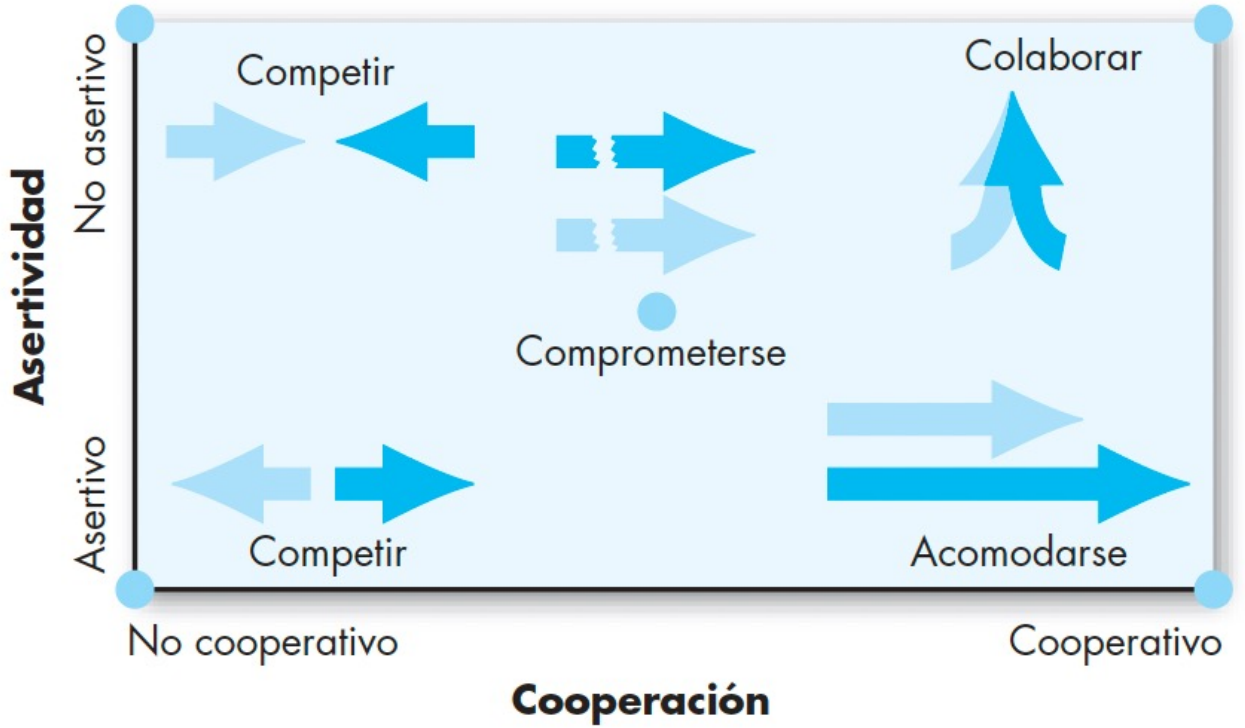
- Desacuerdos con base en expectativas de comportamiento.

- Mobbing o acoso laboral.

- Actos violentos y formas más sutiles de desacuerdo.

UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS

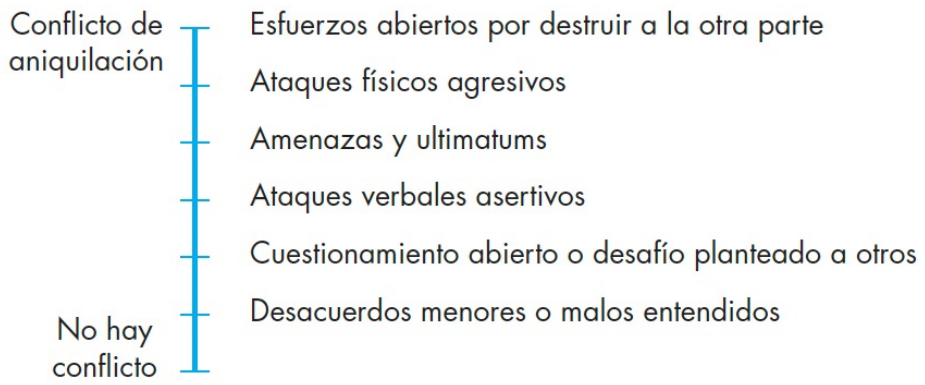
Figura 15-2 Dimensiones de las intenciones de manejo del conflicto



Fuente: K. Thomas, "Conflict and Negotiation Processes in Organizations", en M. D. Dunnette y L. M. Hough (eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 2a. ed. Vol. 3 (Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, 1992), p. 668. Impreso con autorización.

La importancia
del líder (y la cultura, el clima, las percepciones y sesgos…)

Figura 15-3 Continuo de la intensidad del conflicto



Fuente: Basado en S. P. Robbins, Managing Organizational Conflict: A Nontraditional Approach (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1974), pp. 93-97; y F. Glasi, "The Process of Conflict Escalation and the Roles of Third Parties", en G. B. J. Borners y R. Peterson (eds.), *Conflict Management and Industrial Relations* (Boston: Kluwer-Nijhoff, 1982), pp. 119-140.

OPINIÓN

CARTAS

Fondos concursables para PYME: ¿industria de intermediarios?

Señor Director:
2023 ha sido un año en que las instituciones más tradicionales como CORFO, SERCOTEC y FOSIS han podido diversificar y ampliar los fondos concursables para ayudar a los emprendedores. Es más, se han sumado algunos municipios también que, a través de fondos de menor tamaño, han colaborado aún más con esta causa.
El fin de estos recursos me parece noble, útil y, sinceramente, es una gran ayuda para todos los emprendedores que se encuentran en etapas tempranas o iniciales de su negocio. Sin embargo, ocurre un fenómeno bastante particular al momento de realizar las postulaciones.
Es cosa de advertir la aparición de una industria de "expertos llenadores de formularios" que van generando postulaciones sólo con el plus de tener una supuesta experticia, aunque por supuesto, incluyendo algún incentivo económico para realizar el trámite, dejando poco de beneficio concreto al emprendedor, en definitiva, en la ausencia de un real acompañamiento.
Entonces, a raíz de lo planteado, ¿son los fondos para PYME justos? Existen muchas alternativas de postulación a fondos para PYME, pero el filtro para acceder a esta ayuda ¿beneficia realmente a las empresas de menor experiencia o tamaño?
A pesar de las múltiples alternativas de financiamiento disponibles, es necesario cuestionar si el proceso de selección favorece adecuadamente a las PYME con menos experiencia, explorando alternativas que vayan más allá de simples formularios. Debemos promocionar la transparencia en la asignación de recursos y asegurarnos de que los fondos concursables sean verdaderamente inclusivos, proporcionando así un apoyo significativo en lugar de crear una industria de intermediarios.

ANDRÉS GONZÁLEZ MEZA
CEO Y FUNDADOR DE BUFA

Ricardo Caballero y el pensamiento de suma cero

Señor Director:
El connotado economista Ricardo Caballero alertó recientemente sobre el bajo crecimiento económico de Chile por más de una década, ya que esto "afecta la psicología de la gente y deviene en una mentalidad de suma cero", es decir, una visión de que el éxito de un sector es a costa del fracaso de otro. Las personas que piensan así votan en contra de políticas de crecimiento, advirtió.
Davidai y Ongis (2019) argumentan que ver la vida como un juego de suma cero exacerba los conflictos políticos. Así, los sectores conservadores (la derecha) exhiben un pensamiento de suma cero cuando se cuestiona el status quo, como en el debate sobre la desigualdad; mientras que los progresistas (la izquierda) cuando se mantienen políticas que dan un mayor rol al mercado que al Estado.
Este juego de suma cero de la clase política nos impide lograr acuerdos sustantivos que nos saquen de esta trampa del ingreso medio. Como enfatiza Caballero, la ciudadanía se ha empapado de este pensamiento de suma cero de nuestros supuestos "líderes" políticos.
Si bien pretender satisfacer los intereses propios de cada sector por sobre el sector contrario es una práctica común en política, hay que evitar este pensamiento de suma cero. El líder debe transformar la situación, buscando el interés colectivo por sobre el propio. Es decir, debe estar dispuesto a sacrificar parte de sus propios intereses para lograr acuerdos donde todos ganen algo, evitando anular al sector opuesto.
Un buen líder político debe dar una visión país y trazar una ruta hacia un desarrollo económico inclusivo.

HELMUT FRANKEN Y JESÚS JUYUMAYA
FACULTAD DE ECONOMÍA Y NEGOCIOS, UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS

¿Remando contra la corriente? El fin de las consultas de pertinencia

Señor Director:
Se ha informado que el Gobierno se encuentra próximo a presentar un proyecto de reforma a la Ley General de Bases del Medio Ambiente, con el objeto de modificar al Sistema de Evaluación de Impacto Ambiental. Entre las reformas contempladas aseguran el fin de las consultas de pertinencia, o por lo menos, de la forma en la que actualmente se conocen y operan, ya que "no agregarían un valor especial".
Lo cierto es que, en la práctica, las consultas de pertinencia son comúnmente requeridas por organismos sectoriales y entidades financieras, quienes las exigen para así resguardarse al momento de tomar la decisión de otorgar un permiso o el financiamiento para un Proyecto.
Al Ejecutivo se le está olvidando que, entre las normas relevantes contenidas en la nueva Ley de Delitos Económicos, la consulta de pertinencia juega un rol clave para evitar la configuración del nuevo delito ambiental de elusión con resultado de contaminación, por lo que de eliminarlas, se deberá establecer algún nuevo tipo de pronunciamiento administrativo que lo supla.
¿Por qué no robustecer el equipo de consultas de pertinencia para así disminuir sus tiempos de tramitación? ¿Por qué no sancionar a quienes tramiten una consulta de pertinencia con fines fraudulentos? ¿Por qué no reconocer que se está remando en contra de la corriente, y el desarrollo de los proyectos de inversión requiere de este mecanismo?

VICENTE PALMA
ASOCIADO GUERRERO OLIVOS

Gobernanza hídrica y Consejo de Cuenca

Señor Director:
El abogado Benjamín Bulnes acierta al plantear en la columna "Gobernanza hídrica y Consejos de Cuenca", que hay que evitar transformar los consejos de cuenca en una instancia política so pretexto de "democratizar el acceso al agua".
El Código de Aguas señala que "es un bien nacional de uso público y por lo tanto pertenece a la comunidad toda" y el Estado constituye títulos de aprovechamiento para autorizar -y limitar en casos de escasez- el ejercicio de este derecho.
Para poder ejercer estos derechos se requieren obras hidráulicas. Así lo hacen las sanitarias para dar acceso universal al agua, la agroindustria para proveer alimentos, el sector energía para que haya electricidad y otros para impulsar el cuidado del medio ambiente.
En cada cuenca, los titulares se agrupan en organizaciones de usuarios de aguas y son los más interesados en su sostenibilidad para asegurar el consumo humano, el progreso social y la conservación medioambiental. Es decir, en "democratizar el acceso al agua".

CARLOS RUBILAR CAMURRI
EXASESOR DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE AGUAS DEL MINISTERIO DE OBRAS PÚBLICAS

¿Espectro de una recesión técnica?

Señor Director:
La caída del Imacec del mes de agosto, resultó ser más pronunciada de lo anticipado, registrando una contracción del 0,9% lo que contrasta notoriamente con las expectativas que eran más optimistas.
Esta contracción se atribuye principalmente a la disminución anual del 1,2% en los sectores de servicios, como servicios empresariales, educación y transporte.
Es fundamental mantener una perspectiva equilibrada frente a esta noticia y no reaccionar excesivamente a los datos de un solo mes, dada la reciente volatilidad de los indicadores económicos.
Además, es esencial destacar aspectos positivos, como el crecimiento observado en la producción de bienes, la minería y la industria, lo que sugiere que la economía podría encontrarse en una posición más sólida de lo que refleja el Imacec.
No obstante, a medida que avanzamos hacia el tercer trimestre, persiste la incertidumbre económica. Es crucial tomar medidas para impulsar la economía y prevenir una recesión técnica. Mientras algunos actores económicos pronostican una variación negativa, otros mantienen la esperanza de un modesto avance. La evolución del sector servicios jugará un papel esencial en la dirección futura de la economía.

CAROLINA ERICES GARCÍA
ECONOMISTA

TRIBUNA LIBRE

Negociación

- La negociación es un proceso de discusión que se establece entre las partes y cuyo objetivo es el de llegar a un acuerdo aceptable para todos.

- Los requisitos para una negociación son los siguientes:

- La existencia de un mínimo de intereses comunes o complementarios de las partes.

- La existencia de una motivación por ambas partes de encontrar un acuerdo.

- La existencia de una autonomía reconocida recíprocamente.

UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS

Método Harvard de negociación

Los 7 pasos para negociar según Harvard

1. RELACIÓN: ¿ESTOY PREPARADO PARA ENFRENTAR LA RELACIÓN?

2. COMUNICACIÓN: ¿ESTOY LISTO PARA ESCUCHAR Y HABLAR EFECTIVAMENTE?

3. INTERESES: ¿QUÉ QUIERE REALMENTE LA GENTE?

4. OPCIONES: ¿CUÁLES SON LOS POSIBLES ACUERDOS O PARTES DE UN ACUERDO?

5. ALTERNATIVAS: ¿QUÉ HARÉ SI NO ESTAMOS DE ACUERDO?

6. LEGITIMIDAD: LA EQUIDAD ES UNA CONSIDERACIÓN RECTORA.

7. COMPROMISO: ¿QUÉ COMPROMISOS DEBO BUSCAR O HACER?

Ejercicio 9

- Escoger a un personaje del caso.
- Leer el caso individualmente.
- Reúnanse en duplas y negocien el sueldo de Lisa.
- Comenten el proceso de negociación con el curso.

UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS

Liderazgo

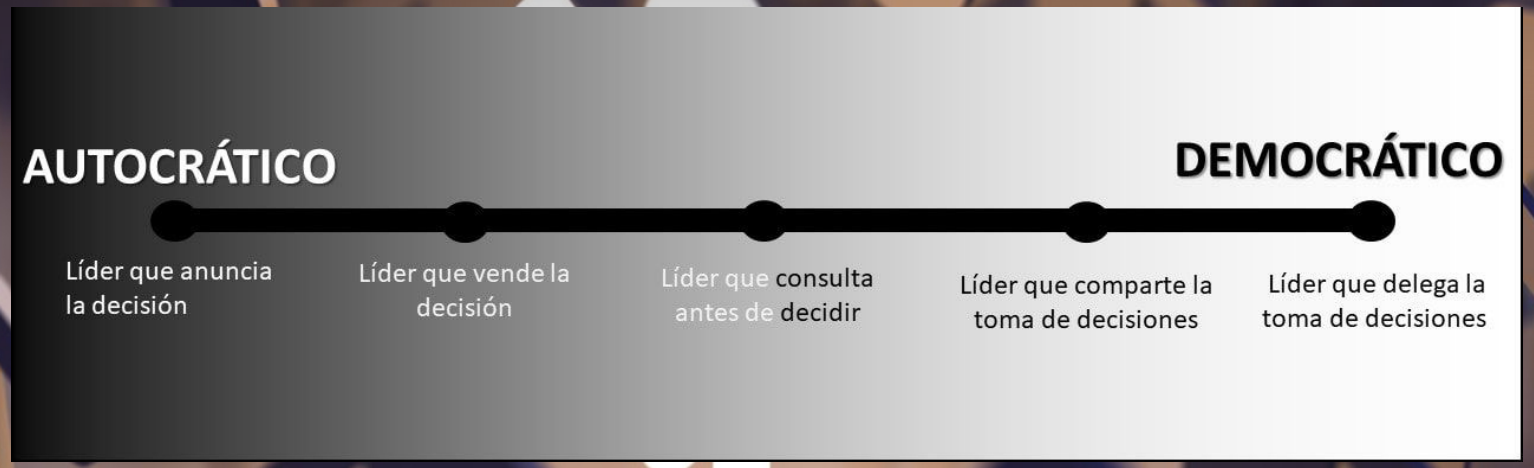
- Se define el liderazgo como la aptitud para influir en un grupo hacia el logro de una visión o el establecimiento de metas. La fuente de esta influencia puede ser formal, como aquella que da la posición de una jerarquía directiva en una organización o informal como la que da el carisma (Robbins & Judge, 2009).

Los beneficios del liderazgo para la organización son:

1. Influir en el comportamiento de los empleados.
2. Satisfacer las necesidades de los empleados.
3. Introducir cambios necesarios.
4. Resolver conflictos.
5. Orientar y motivar a los empleados.
6. Mejorar el rendimiento laboral.

UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS

Tendencias actuales en liderazgo



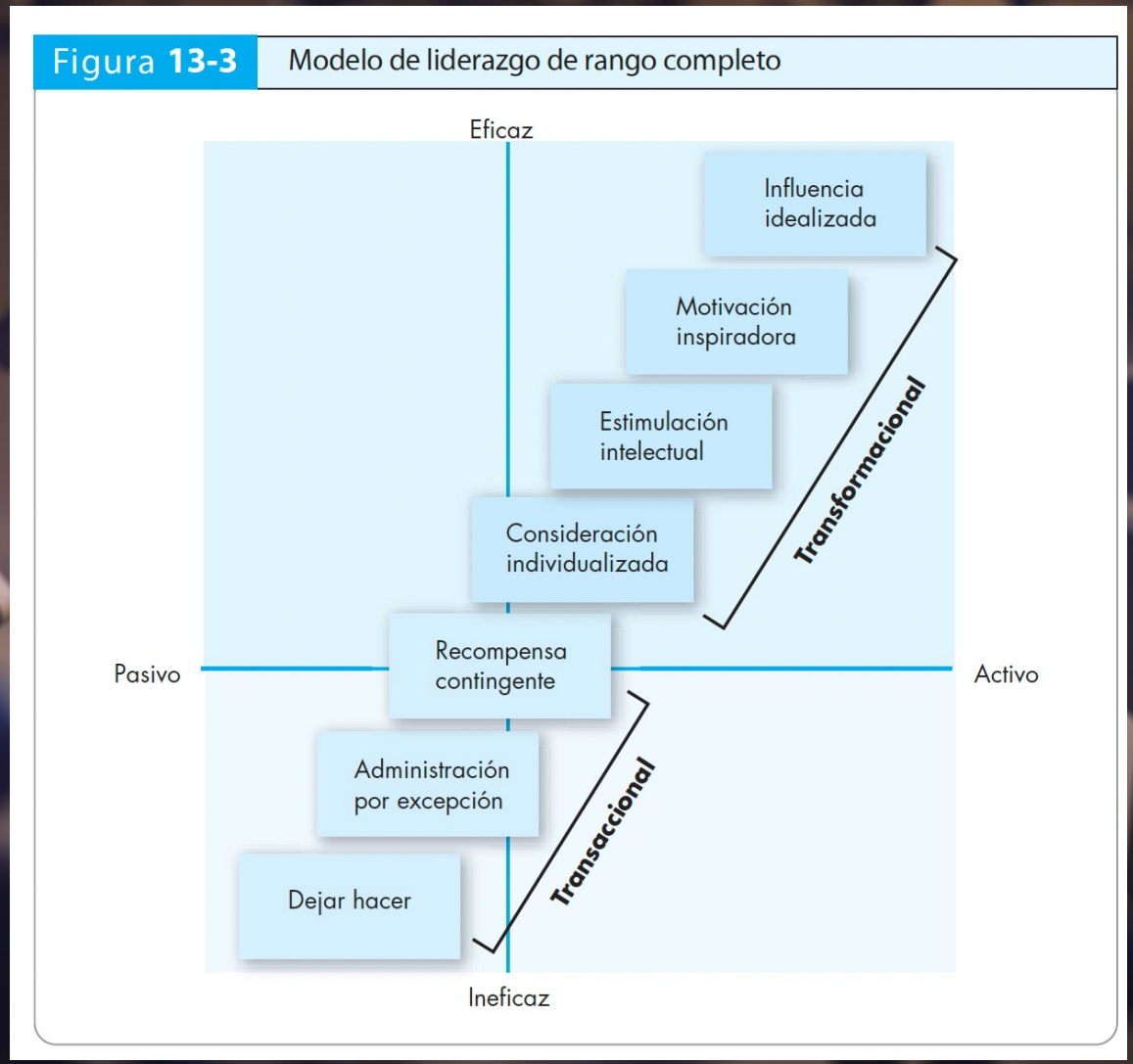
Liderazgo carismático

Figura 13-1 Características clave de los líderes carismáticos

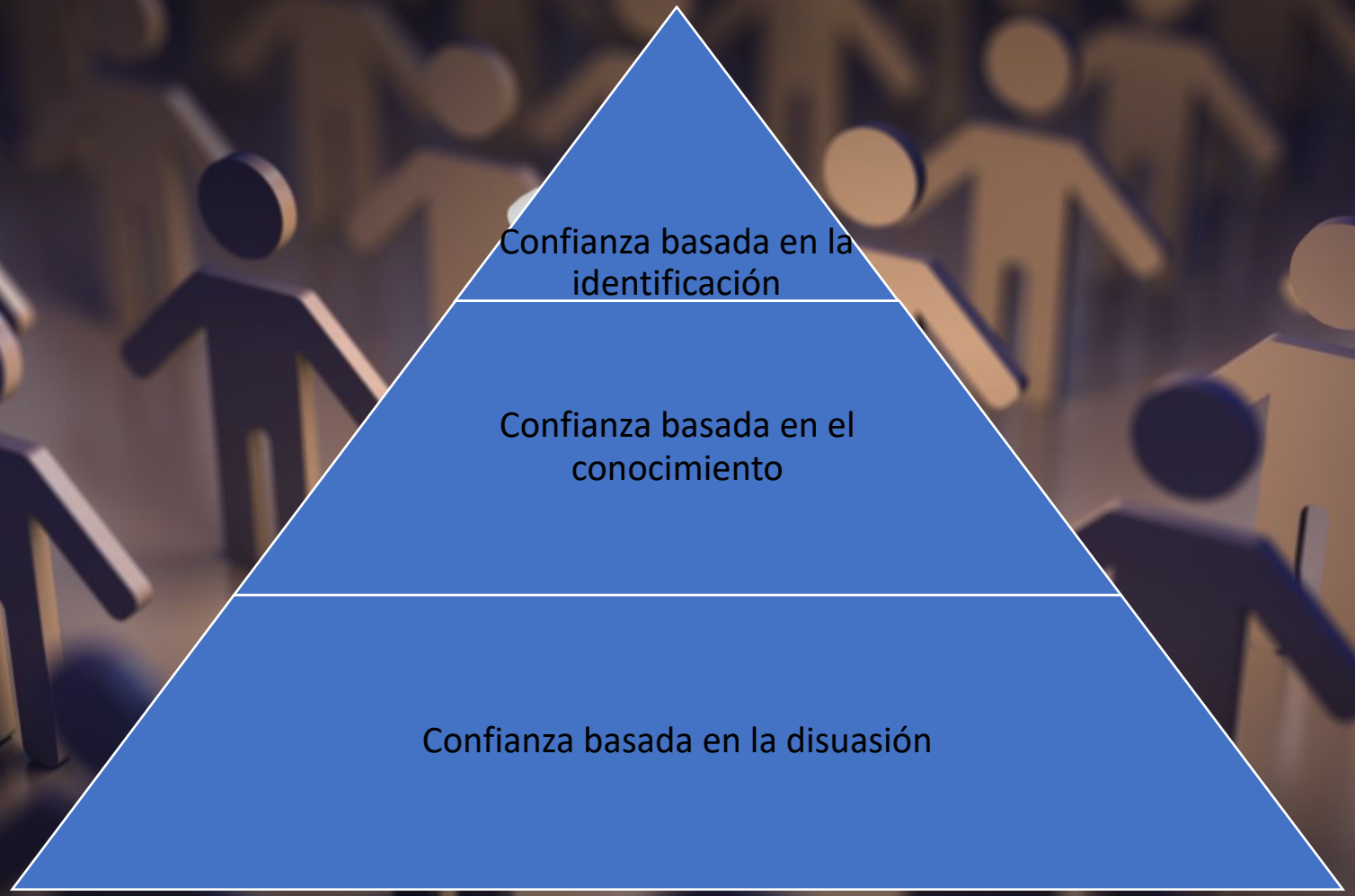
1. *Visión y articulación*. Tiene una visión –expresada como meta idealizada– que propone un futuro mejor que el status quo; y es capaz de aclarar la importancia de la visión en términos comprensibles para otros.
2. *Riesgo personal*. Está dispuesto a correr riesgos personales, a incurrir en costos altos y aceptar el autosacrificio para lograr la visión.
3. *Sensibilidad a las necesidades de los seguidores*. Es perceptivo de las aptitudes de los demás y responde a sus necesidades y sentimientos.
4. *Comportamiento no convencional*. Adopta comportamientos que son percibidos como algo novedoso y que va contra las normas.

Fuente: Basado en J. A. Conger y R. N. Kanungo, *Charismatic Leadership in Organizations* (Thousand Oaks, CA: Sage, 1998), p. 94.

Liderazgo transformacional



Liderazgo auténtico

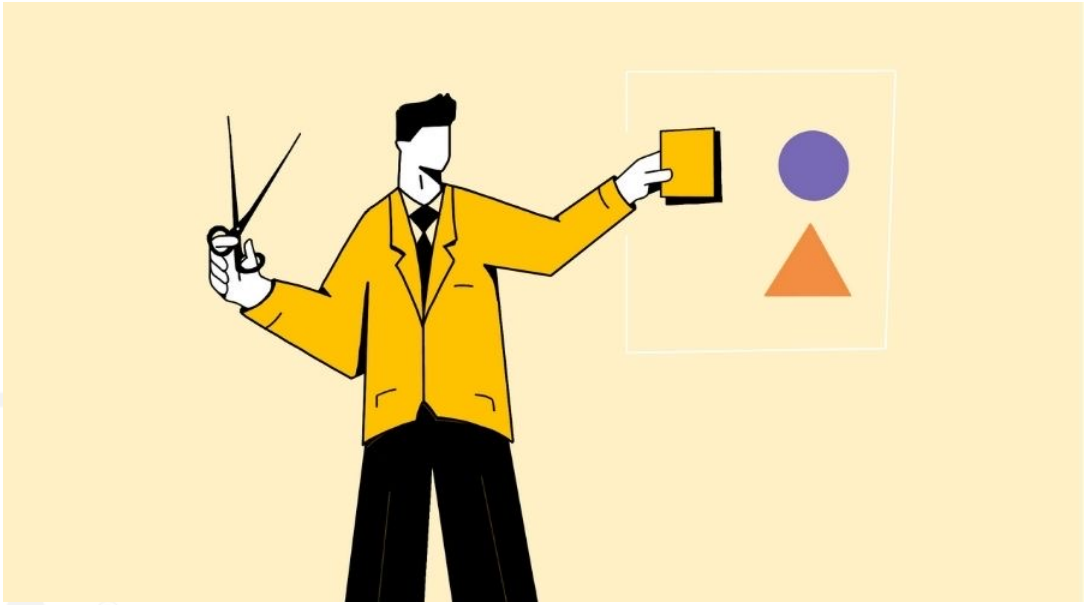


¿Existe alguna estrategia que complemente al liderazgo?

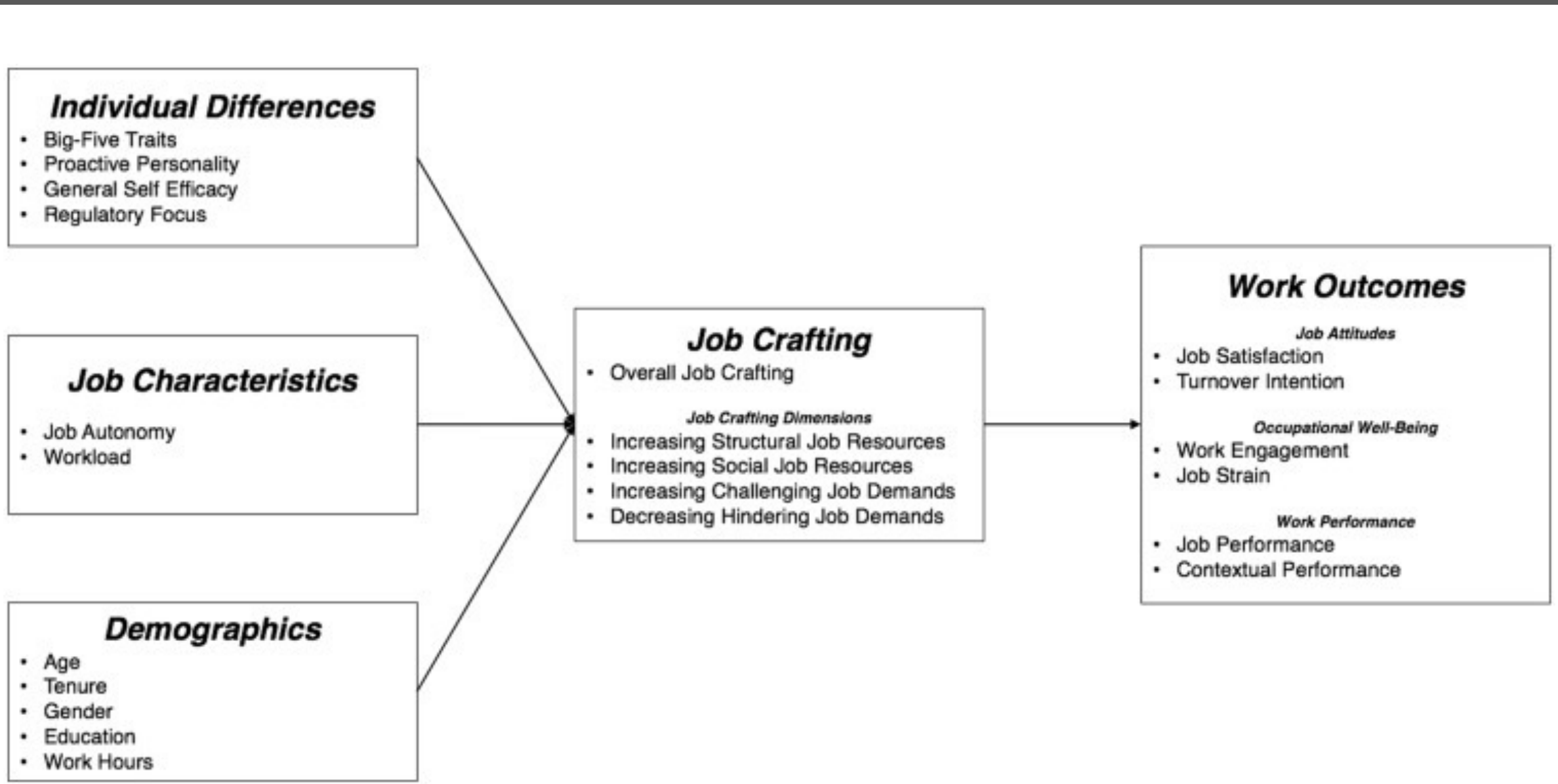
Job crafting

Es un proceso de diseño de trabajo impulsado individualmente que se refiere a las estrategias proactivas y auto-iniciadas para cambiar las características del trabajo (funciones, tareas, competencias, etc.)

De esta forma se consigue alinear mejor el trabajo con las necesidades, objetivos y habilidades personales (Bakker & Demerouti, 2017).



UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS


Individual Differences
Big-Five Traits
Proactive Personality
General Self Efficacy
Regulatory Focus
Job Characteristics
Job Autonomy
Workload
Demographics
Age
Tenure
Gender
Education
Work Hours
Job Crafting
Overall Job Crafting
Job Crafting Dimensions
Increasing Structural Job Resources
Increasing Social Job Resources
Increasing Challenging Job Demands
Decreasing Hindering Job Demands
Work Outcomes
Job Attitudes
Job Satisfaction
Turnover Intention
Occupational Well-Being
Work Engagement
Job Strain
Work Performance
Job Performance
Contextual Performance

Ejercicio 10

- Leer el perfil del cargo individualmente.
- Reúnanse en grupos y definan las funciones y competencias del cargo.
- Un representante de cada grupo debe mencionar las respuestas del grupo.

UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS

Ejercicio 10

Funciones del Cargo

•Gestionar las solicitudes y trámites administrativos relacionados a Gestión de personas del equipo integrante del recinto.
•Gestionar todas las facturaciones que se realizan en el recinto.
•Gestionar y controlar el resupuesto del recinto.
•Gestionar las compras del recinto con el Nivel Central del IND.
•Liderar y gestionar el equipo a cargo.

Competencias

•**Comunicación Efectiva:** Adapta su vocabulario, entregando diversos mensajes según las características e intereses de su interlocutor(a). Acoge distintas posturas, aportando a la comprensión de sus interlocutores(as). Transmite mensajes estratégicos relacionados con Institución, logrando beneficios para ésta.
•**Liderazgo:** Delega responsabilidades y promueve la participación y creatividad del equipo en la consecución de los resultados esperados. Evalúa y gestiona el desempeño de sus colaboradores y otorga retroalimentación constante que promueva la creatividad y el desarrollo profesional individual y de equipo. Reconoce y retroalimenta el alineamiento de sus colaboradores con los valores Institucionales.
•**Gestión de la Información:** Utiliza fuentes especializadas y canales directos de difícil acceso para obtener información. Modela la información sistematizada, graficándola en formatos que permitan a otros visualizar en forma clara los contenidos. Examina el contenido de la información asegurando una correcta utilización en la toma de decisiones, según las distintas necesidades del área, de forma oportuna y colaborativa.
•**Planificación y Oranización:** Analiza objetivos institucionales y genera soluciones que optimicen la gestión del trabajo a nivel macro. Transfiere a la organización métodos y beneficios para evaluar posibles desviaciones y su impacto asociado, generando instancias para mitigarlos. Diseña y lidera estrategias que permitan optimizar recursos y priorizar actividades a nivel Institucional
•**Resolución de Problemas:** Genera una red de trabajo integrada y técnicamente competente con actores clave de la Institución para la resolución de problemas. Aborda y resuelve situaciones problemáticas que involucran a actores u organismos externos relacionados al IND. Desarrolla estrategias para adelantarse a problemas complejos.

Responsabilidad social

- La Responsabilidad Social se define como la contribución **activa y voluntaria**, al mejoramiento **social, económico y ambiental** por parte de las empresas, generalmente con el objetivo de mejorar su situación competitiva, valorativa y su valor añadido (OIT, 2023).

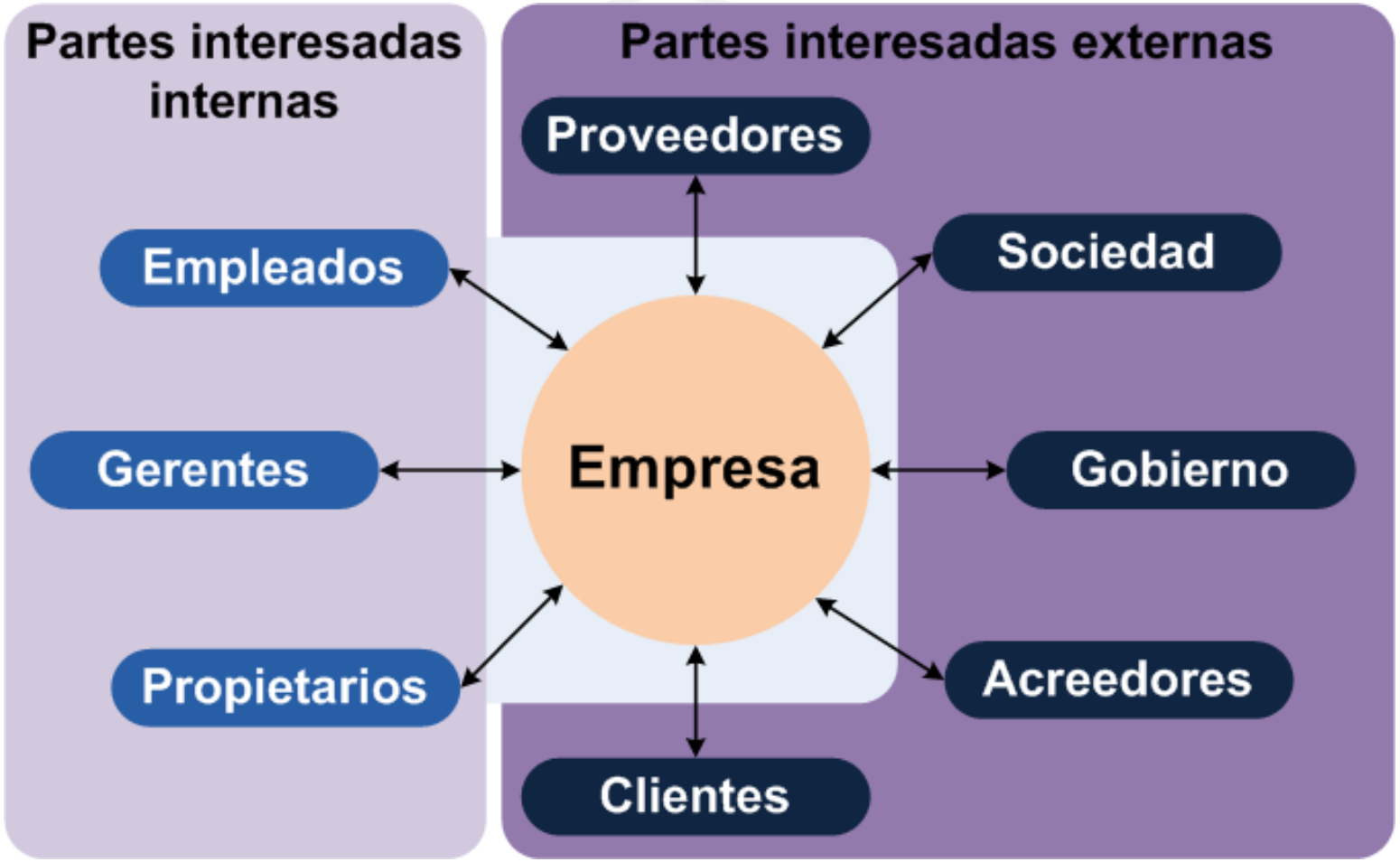
- El sistema de evaluación de desempeño conjunto de la organización en estas áreas es conocido como el triple resultado.

- Es una evolución del concepto de filantropía corporativa estratégica.

Beneficios de la Responsabilidad Social

- Mejora el clima laboral.
- Mejora el rendimiento laboral.
- Fortalece la cultura organizacional.
- Aumenta la motivación.

Análisis de Stakeholders



Auditoría de Recursos Humanos

- La auditoría de recursos humanos refiere al proceso en el que se evalúa cómo es el funcionamiento y rendimiento de dicho sector en una empresa, examinando distintas variables y aspectos laborales que forman parte del proceso de trabajo de RR.HH.

- Una forma de garantizar y fomentar la contribución del área de RR.HH. a las prácticas de responsabilidad social es comprobar su desempeño y rendimiento.

Estándares de evaluación

- **Rendimiento:** La medición se realiza en términos de algo listo y terminado, de sus resultados. Tiene el inconveniente de que no muestra los aciertos y las fallas de una operación.

- **Desempeño:** La medición y el proceso de operación ocurren a la vez. Se mide una operación en proceso que aún no termina.

¿Cuándo hacer una auditoria de RRHH?

- Cambios en las filosofías y las teorías administrativas.
- Cambios en el papel del gobierno.
- Expansión de los sindicatos.
- Incrementos salariales.
- Cambio en las habilidades requeridas.
- Competencia internacional.

Principales puntos de la auditoría de RR.HH.

Funciones básicas	Registros y estadísticas
1. Análisis y descripción de puestos	A – Especificaciones de puestos B – Cuestionarios de personal y tablas de requisitos C – Costos del análisis de puestos
2. Reclutamiento	A – Aplicación de cuestionarios de requisitos de empleados o listas de comprobación B – Número de candidatos por: • fuentes • anuncios • recomendaciones de empleados • medios, etcétera C – Costos de reclutamiento: • por fuentes • por medios
3. Selección	A – Bases para la selección (características personales): • resultados de exámenes • listas de comprobación de entrevistas • estudios, capacitación • experiencia • referencias y recomendaciones • estado civil, etcétera B – Registros de desarrollo de personal C – Inventario de personal D – Costos: • de entrevistas • de exámenes e interpretación
4. Capacitación	A – Número de empleados preparados por la capacitación B – Grados y resultados de la capacitación C – Tiempo necesario de capacitación D – Costos de capacitación por tipo de capacitación
5. Nivel de empleados	A – Registros de productividad B – Costos del programa de registros
6. Ascensos y transferencias	A – Registros de ascensos y transferencias B – Registros de tiempo en servicio C – Costo de la sistematización

Principales puntos de la auditoría de RR.HH.

7. Mantenimiento de la moral y la disciplina	A – Registros de evaluación general: • datos sobre el nivel de la moral • medidas disciplinarias, por tipo • disturbios • registros de asesoría • uso de las prestaciones, servicios, publicaciones, etc., de los empleados • sugerencias • registros de asuntos diversos B – Costos por tipo de actividad
8. Salud y seguridad	A – Registros de salud: • número de visitas al servicio médico • enfermedades por tipo • días perdidos por enfermedad • localización de los defectos físicos B – Registros de accidentes: • frecuencia • intensidad • tipos de accidentes C – Costos
9. Control de personal	A – Registros de empleados: • total de empleados • total de horas trabajadas B – Registros de rotación de personal C – Costos de retención y servicios de seguridad, indemnizaciones, etcétera
10. Administración de sueldos y salarios	A – Datos de la remuneración: • nivel salarial • incentivos salariales • premios, etcétera B – Valor de las prestaciones sociales C – Costo de vida D – Costo unitario de trabajo E – Costos de valuación de puestos y planes de incentivos
11. Contratos colectivos	A – Lista de sindicalizados B – Contratos en revisión, sometidos a arbitraje C – Suspensión laboral D – Cláusulas contractuales E – Costos de los contratos colectivos de trabajo
12. Registros de investigaciones	A – Los antes detallados

Facultad de Economía y Negocios

Ejercicio 11

- Leer el documento individualmente.
- Reúnanse en grupos y respondan:

1. ¿Qué iniciativa de Incoludido les gusto más?
2. ¿Invertirían en Incoludido?

- Un representante de cada grupo debe exponer las respuestas del grupo.

UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS

Relaciones laborales

- Las relaciones laborales son un campo de estudio que analíza la gobernanza de la regulación del trabajo y el empleo, tanto de regulaciones con alcance colectivo como individual (Chiavenato, 2011).

- Uno de los fos centrales de las relaciones laborales es el estudio de las políticas de la organización respecto de los sindicatos, tomados como representantes de los anhelos, aspiraciones y necesidades de los empleados.

Políticas de relaciones laborales

1. Política paternalista: Se caracteriza por la fácil y rápida aceptación de las reivindicaciones de los trabajadores, sea por inseguridad, incapacidad o incompetencia en las negociaciones con los líderes sindicales.

2. Política autocrática: Se caracteriza por la postura rígida e impositiva de la organización, la cual actúa de forma arbitraria y legalista al hacer sólo concesiones dentro de la ley o de acuerdo con sus propios interéses.

3. Política de reciprocidad: Se basa en la reciprocidad entre la organización y el sindicato. Las reivindicaciones se resuelven, directa y exclusivamente, entre la dirección de la organización y el sindicato, con una participación mínima de los trabajadores.

4. Política participativa: Se caracteriza por considerar al sindicato y a la organización, lo que propicia una evaluación amplia y objetiva de cada reivindicación o situación en cuanto a su integración e identificación con las demás políticas y objetivos de la organización

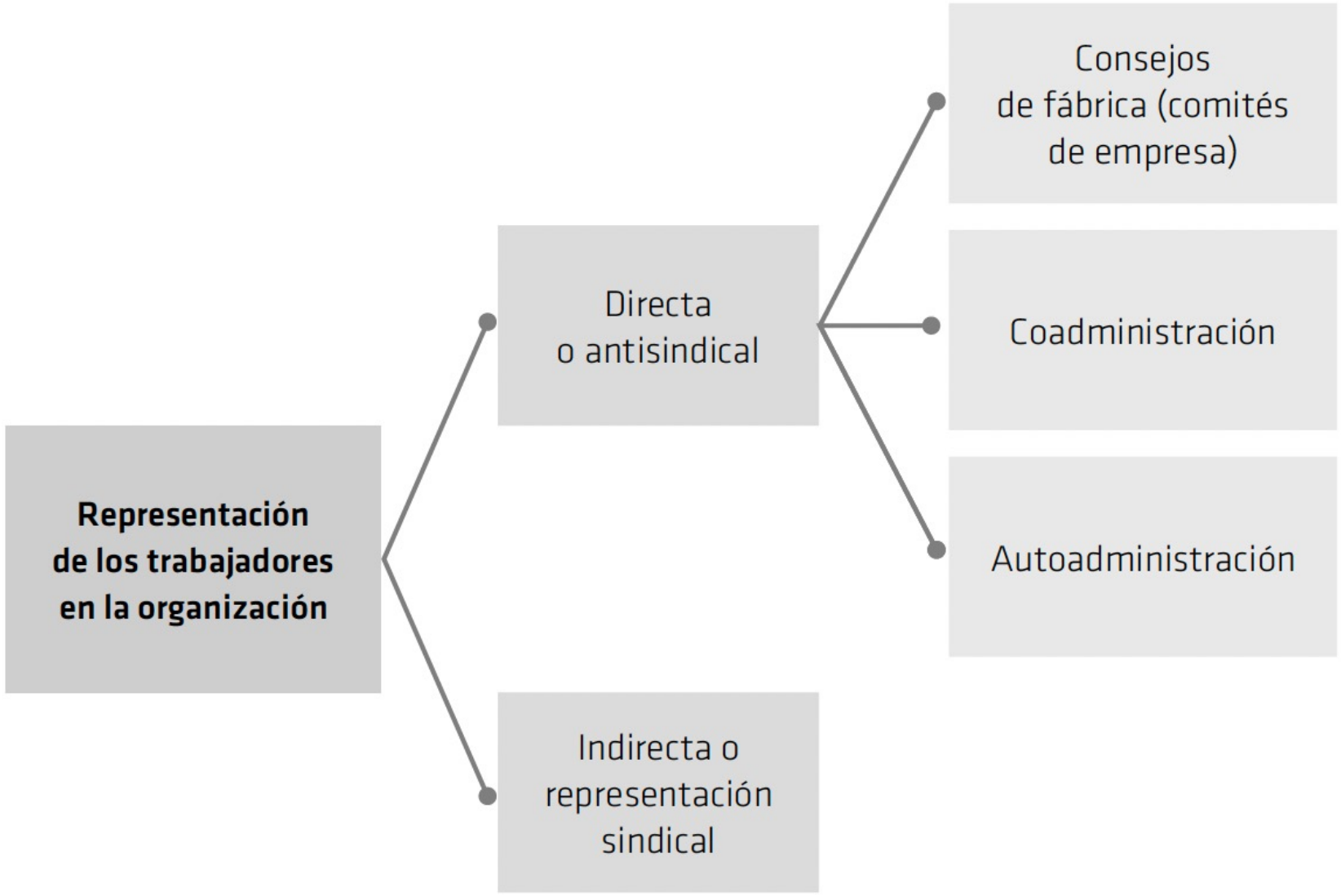


Figura 13.8 Medios de representación de los trabajadores en la organización.

Los sindicatos

- Asociación de trabajadores cuyo objetivo es la defensa de los intereses profesionales, económicos y laborales de los asociados.

- En el ámbito estatal, los sindicatos se agrupan en federaciones, las cuales son instituciones que congregan a sindicatos representativos del mismo ramo de actividad en número mínimo de cinco de ellos.

- El objetivo de los sindicatos es aumentar el poder de negociación de los trabajadores para promover mejores condiciones laborales, mejores salarios y evitar los abusos.

Sindicatos en Chile

- De acuerdo con los datos, en Chile existen 12.355 sindicatos activos (un alza de 3.5% respecto a 2019), los que representan a 1.2 millones de personas.

- Para constituir un sindicato en una empresa que tiene contratados a 50 trabajadores o menos se requiere la participación de un mínimo de 8 trabajadores, siempre que representen como mínimo el 50% del total de trabajadores de la empresa. Por ejemplo, si la empresa cuenta con 40 trabajadores se requieren 20 para constituir un sindicato.

- La constitución de un sindicato en una empresa que tenga más de 50 trabajadores, requiere de un mínimo de 25 trabajadores que representen, a lo menos, el 10% del total de los que prestan servicio en ella (Dirección del Trabajo, 2023).

FEDERACION NACIONAL SINDICATOS HOLDING HEINEKEN CCU CHILE

SINDICATO Banco de Chile DESDE 1963

SINDICATO DE TRABAJADORES UST

¡Trabajadores Somos Todos!

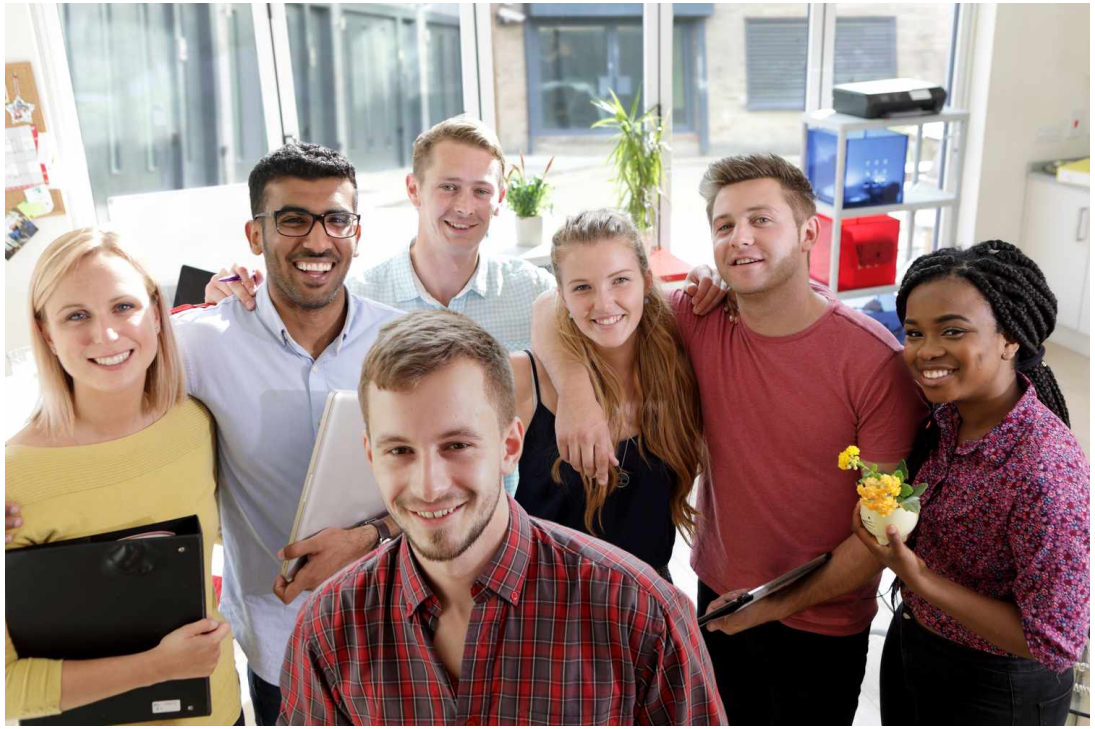
FEDERACIÓN DE SINDICATOS DE TRABAJADORES HONORARIOS MUNICIPALES DE CHILE

Contrato colectivo

- La celebración de contratos colectivos de trabajo es uno de los medios más comunes para resolver conflictos y evitar huelgas, y permite, por medio de negociaciones colectivas y el consiguiente acuerdo entre las partes, mantener la paz social basada en el consenso.

- Los contratos colectivos incluyen:

- Mejoras salariales.
- Bonos.
- Asignaciones.
- Otros acuerdos.



Medios para la acción sindical

- Negociación colectiva.
- Huelga (Código del trabajo, artículo 345).

Medios ílicitos:

- Píquetes.
- Sabotaje.
- Paros y paros relámpagos.
- Ocupación.

Medios para la acción empresarial

- Negociación colectiva.
- Cierre temporal o lock-out (+ del 50%; Código del trabajo, artículo 353).

Medios ílicitos:

- Lista negra.
- Espionaje.
- Cierres injustificados.
- Despidos ilegales.
- Lobby, coimas, etc.

Resultados con potencial constructivo	Resultados con potencial destructivo
• Estimula los intereses y la curiosidad	• Provoca frustración, hostilidad y ansiedad
• Aumenta la cohesión del grupo	• Crea presión para el conformismo de las personas
• Aumenta la motivación por la tarea	• Provoca dispersión de energía
• Despierta la atención a los problemas	• Produce acciones de bloqueo y negativa a cooperar
• Pone a prueba y disminuye las diferencias de poder	• Genera distorsiones en la percepción

Figura 13.5 Resultados del conflicto.[13]

Ejercicio 12

- Leer el documento individualmente.
- Reúnanse en grupos y elaboren una propuesta de contrato colectivo considerando los cuatro petitorios de los trabajadores sindicalizados de CODELCO.
- Un representante de cada grupo debe leer la carta.

UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS

ANEXO 3. Oferta Final Mejorada - Codelco

Corporación Nacional del Cobre de Chile
Huérfanos 1270 Casilla 150-D Santiago, Chile
www.codelco.com

La ley establece que debe ser votada en urna:
CODELCO ENTREGA OFERTA A SINDICATOS 1, 2 Y 3 DE CHUQUICAMATA

La empresa ofertó una propuesta de contrato colectivo que representa el máximo esfuerzo de la Corporación para conciliar las legítimas expectativas de los trabajadores con la realidad del negocio y los desafíos de transformación de esta división.

Santiago, 18 de junio de 2019.- Codelco entregó este mediodía la oferta de contrato colectivo a los sindicatos 1, 2 y 3 de Chuquicamata, con bonos que alcanzan los $14.100.000 y un reajuste de 1,2% a 36 meses de vigencia. Adicionalmente, considera mejoras al plan de egreso de los trabajadores, lo que no es parte del contrato colectivo.

El contrato propuesto por la empresa incluye un global de $14.100.000, los cuales se desglosan en un BTN de $9.000.000, un bono por acuerdo en huelga de $1.100.000, un bono de jornada laboral de

$1.000.000 y un préstamo blando de $3.000.000. Esta oferta debe ser votada en urna, según lo establece la ley laboral para este proceso, a diferencia de las ocasiones anteriores en que la dirigencia sindical determinó hacerlo a mano alzada.

Asimismo, Codelco incluyó dos alternativas de plan de egreso a las que puede optar el trabajador según su conveniencia, que incluyen una indemnización especial, más beneficios de salud una vez egresados de la Corporación.

La oferta hecha por Codelco es seria, responsable y realista. La administración ha trabajado para llegar a acuerdos de mutuo beneficio para la empresa y los trabajadores, tras el objetivo común de mejorar la competitividad de Chuquicamata y sumar más excedentes para el Estado de Chile.

Éste es el máximo esfuerzo que Codelco puede realizar para ser responsable con el país y considerando la transformación que está viviendo la División Chuquicamata, la realidad que vive el negocio minero, la necesidad de garantizar la sustentabilidad futura y de mejorar la productividad divisional.

Gerencia de Comunicaciones y Asuntos Públicos