UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA

DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA COMERCIAL

ESTUDIO DEL IMPACTO EN LA PRODUCTIVIDAD CON LA APLICACIÓN DEL MODELO DE ACCOUNTABILITY DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL

AUTOR

MATÍAS ANTONIO MEDEL PÉREZ

PROFESOR GUÍA

DR. PABLO ISLA MADARIAGA

PROFESORA CORREFERENTE

MACARENA GATICA SILVA

VALPARAÍSO, 28 DE ENERO, 2022.-

Resumen Ejecutivo

Actualmente las organizaciones buscan mejorar sus resultados, pero a veces no saben cómo hacerlo. Esto sucede porque no ven las señales de alerta que se encuentran alrededor de su compañía, un indicador clave no discutido, una mala cultura que se asume como correcta porque lleva años, entre otras razones, que hacen cegar a los líderes y a la alta gerencia.

La problemática es encontrar la manera de aumentar la productividad y bajo qué factores se da, lo que muchas organizaciones pasan por alto, no analizan completamente los factores internos de la compañía centrándose en los externos. Es por esto que se indican los roles e implicancias de cada uno de ellos para entender cómo alinearlos para cumplir con los objetivos.

Este estudio desglosa de manera sistemática y cualitativa cada componente que esté ligado a la productividad desde la teoría bajo la perspectiva de diferentes autores. Así, se llega al Modelo de Accountability, el cual ayuda a las empresas a mejorar su rendimiento en base a pasos metodológicos para darse cuenta del problema y solucionarlo.

Para medir el impacto del modelo y los cambios que conlleva, se exponen casos de éxito de empresas que lo aplicaron, como también, los resultados obtenidos, donde la cultura, comunicación, liderazgo y accountability fueron las dimensiones más abordadas.

Por ende, el uso del Modelo de Accountability refleja que, al implementarlo paso a paso, las organizaciones mejoran sistemáticamente su cultura, liderazgo, comunicación, análisis de resultados clave y, lo más importante, sus resultados a raíz de aumento en la productividad.

Abstract

Nowadays organizations seek to improve their results, but sometimes they do not know how to do it. This happens because they do not see the warning signs that are around their company, a key indicator not discussed, a bad culture that is assumed to be correct because it has been going on for years, among other reasons, that blind leaders and senior management.

The problem is finding a way to increase productivity and under what factors that happen, which many organizations overlook, they do not fully analyze the internal factors of the company, focusing on the external ones. That is why the roles and implications of each of them are indicated to understand how to align them to meet the objectives.

This study systematically and qualitatively breaks down each component that is linked to productivity from the theory under the perspective of different authors. Thus, the Accountability Model is reached, which helps companies improve their performance based on methodological steps to realize the problem and solve it.

To measure the impact of the model and the changes it entails, success stories of companies that applied it are presented, as well as the results obtained, where culture, communication, leadership and accountability were the most addressed dimensions.

Therefore, the use of the Accountability Model reflects that, by implementing it step by step, organizations systematically improve their culture, leadership, communication, analysis of key results and, most importantly, their results as a result of increased productivity.

Índice

I. Introducción ... 8
II. Presentación del Problema de Investigación ... 9
III. Objetivos ... 13
a. Objetivo General ... 13
b. Objetivos Específicos ... 13
IV. Marco Referencial ... 14
a. Las Empresas y la Productividad a Nivel Global ... 14
b. La Comunicación Dentro de las Empresas ... 16
c. Relación de la Cultura Interna, Comunicación y la Productividad ... 18
i. Identidad de los Miembros ... 19
ii. Énfasis de grupo ... 19
iii. Perfil de la decisión ... 19
iv. Integración ... 19
v. Control ... 19
vi. Tolerancia al riesgo ... 19
vii. Criterios de recompensa ... 19
viii. Tolerancia al conflicto ... 19
ix. Perfil de los fines o medios ... 19
x. Enfoque de la organización ... 20
d. El Rol del Líder ... 22
e. Modelo Accountability ... 24
i. Verlo® ... 26
ii. Adueñárselo® ... 26
iii. Resolverlo® ... 26
***iv.* Hacerlo®** ... 26
o ***Compromiso*** ... 27
o ***Proactividad*** ... 27
o ***Responsabilidad*** ... 27
f. El Escenario de las Empresas Chilenas ... 28
V. Marco Teórico ... 31

a. Satisfacción Laboral 31
i. Dedicación al Trabajo 34
ii. Compromiso Organizacional 34
iii. Estado de Ánimo en el Trabajo 35
o ***Años de Carrera Profesional*** 37
o ***Expectativas Laborales*** 37
o ***Variedad de Habilidades*** 38
o ***Identidad de la Tarea*** 38
o ***Significación de la Tarea*** 38
o ***Autonomía*** 39
o ***Retroalimentación del Puesto Mismo*** 39
b. Motivación Laboral 41
i. Fisiológicas 42
ii. Seguridad 42
iii. Social 42
iv. Estima 42
v. Autorrealización 43
o ***Motivación Intrínseca*** 44
o ***Motivación Extrínseca*** 45
c. Ciclo Motivacional 46
i. Homeostasis (o Equilibrio Interno) 49
ii. Estímulos 49
iii. Necesidad 50
iv. Tensión 50
v. Acción (o Comportamiento) 50
vi. Satisfacción 50
d. Cumplimiento de Metas Organizacionales y Motivación Laboral 52
e. Productividad Laboral 56
f. Medición, Indicadores y Factores en la Productividad 61
i. Eficiencia 62
ii. Efectividad 62

iii. Eficacia 63
o *El Entorno* 63
o *Características del Trabajo* 64
i. Factores internos 64
ii. Factores externos 66
VI. Metodología 69
a. Enfoque de la Investigación 69
b. Instrumento de Investigación 70
c. Procedimiento de Información 71
d. Procedimiento de Análisis 71
VII. Resultados 72
a. El Liderazgo en el Escenario Global 74
i. Asia 76
ii. Europa 76
iii. América del Norte 76
iv. América del Sur 76
b. La Cultura y Ambiente Organizacional en el Escenario Global 77
c. Casos de Éxito: Organizaciones y el Accountability 80
i. Bristol Farms 81
ii. Ocean Spray 83
iii. Oklahoma Gas & Electric (OGE) 85
iv. Brinker International 87
o *Entrenamiento* 89
o *Conservar o Retener* 89
o *Sustentar* 90
v. Ford 90
o *Resuelve el Problema* 92
o *Exprésate* 92
o *Generar Confianza* 92
o *Da Forma a Nuestro Futuro* 92
o *Respetar el Conocimiento por Encima de la Jerarquía* 93

VIII. Conclusiones 98
IX. Referencias 99

Tabla de Figuras

Figura 1: Productividad laboral por trabajador por país en dólares, 2019. 15
Figura 2: Modelo de Accountability..... 25
Figura 3: Ranking de los países con menor productividad..... 28
Figura 4: Países de la OCDE con jornadas laborales más extensas. 30
Figura 5: Ciclo motivacional. 48
Figura 6: Porcentajes de importancia del rol del accountability y conformidad del mismo sobre sus líderes en las organizaciones por zona..... 75
Figura 7: Porcentajes de colaboradores en el mundo que postula que su organización es un buen lugar para trabajar. 78

I. Introducción

Las organizaciones están buscando por múltiples vías incorporar, como parte de su vida y de su cultura corporativa para generar un impacto en su productividad y así mismo, en sus resultados el concepto de ser accountable, que proviene de la palabra accountability que al español sería "hacerse cargo" que, en definitiva, es asumir responsabilidad personal y activa sobre los resultados que tenemos que alcanzar. Este concepto se profundiza en el libro "El Principio de Oz" (1994), escrito por Roger Connors, Tom Smith y Craig Hickman, en donde introducen el Modelo de Accountability en una metodología en cuatro pasos: Verlo®, Adueñárselo®, Resolverlo® y Hacerlo®. Fases que incitan a las personas a asumir su accountability personal para poder llevarlo al plano de las organizacional.

Pero, ¿cómo se llega al accountability?, ¿qué tienen que hacer las organizaciones para ser accountables? Bueno, existen varios conceptos teóricos que se abordan para darle base al modelo como la satisfacción laboral, la motivación y la productividad que, entre ellos, hay diferentes interacciones bajo diferentes escenarios que permiten fundamentar el modelo.

La cultura, los líderes y los colaboradores son esenciales para una alineación de objetivos dentro de una empresa, cambiar la mentalidad y "salir de la caja" de forma transversal aumenta las posibilidades de éxito y el logro de los objetivos, lo que genera una sostenibilidad en el tiempo, una forma de hacer las cosas que garantiza los buenos resultados.

II. Presentación del Problema de Investigación

A mediados de la década de 1920, el *National Research Council's Illuminating Engineering Society* dirigió una serie de estudios para el alumbrado industrial con el fin de determinar si éste incidía en la productividad de sus empleados.

> La investigación en la Planta de Hawthorne comenzó con varios experimentos de campo sobre un alumbrado mejorado, todos los cuales terminaron con resultados inesperados e intelectualmente frustrados. Por ejemplo, en un experimento se dividió a los trabajadores en dos grupos: un grupo de control, en el que se mantuvo el nivel normal de alumbrado, y un grupo experimental, en el que se aumentó el alumbrado, primero de 24 a 26, y luego a 70 bujías-pie. Como se esperaba, la producción tuvo un incremento bajo las condiciones de más brillantez. Pero, asombrosamente, ¡la producción también aumentó más o menos igual en el grupo de control! (Rogers, 1980, p.40).

Con estos resultados obtenidos los encargados de la investigación no podían concluir que la mejora en el alumbrado estaba relacionada en forma directa con el nivel de producción de los trabajadores. Más bien, parecía que la producción estaba relacionada con "la percepción de los trabajadores de que estaban recibiendo una atención especial por parte de los investigadores" (Rogers, 1980, p.40), esto quiere decir, que considerar cómo se sienten los[1] colaboradores es importante al momento de querer medir productividad.

[1] Desde este punto en adelante, cualquier palabra usada en género masculino, se hará referencia a ambos géneros a modo de generalizar, ejemplo: los colaboradores = los colaboradores y las colaboradoras.

Esta “percepción” ha provocado que las empresas consideren como factor de éxito el capital humano a lo largo del tiempo, un recurso subestimado, en donde la experiencia les ha enseñado a las organizaciones que para lograr la ventaja competitiva es posible encontrar respuestas en sus mismos equipos, en su mismo entorno, y que, la positiva combinación, significa una adecuada motivación de sus colaboradores, lo que genera un impacto positivo en el desempeño de las empresas.

Es por esto que las empresas han destinado recursos y tiempo en mejorar esa “percepción” de manera interna, considerar el bienestar de cada uno de sus miembros, para que todos los departamentos y unidades de una firma se alineen para cumplir los objetivos, sacar una versión mejorada de cada persona dentro de la organización que permita trabajar y desarrollar la cultura interna mejorando la comunicación y, en un futuro, la productividad. Esto mismo plantea en su artículo *Lee Chile Lee* según la perspectiva de mejorar la comunicación y el traspaso de información, en donde, a través de un departamento de comunicación, gestionan la identidad corporativa de la empresa, difundiendo los valores de la organización, obteniendo mejora en la cultura de la empresa y creando un sentimiento de pertenencia que refleja el beneficio para todos los componentes de la organización (win/win).

El problema es que la mayoría de las empresas no saben trabajar ni comunicar bien su cultura ni sus valores, no crean compromiso ni sentido de pertenencia en sus colaboradores porque no trabajan esa “percepción” o “sentir” que hablaba el experimento. No siempre hay una estructura o un modelo que ayude a las empresas a gestionar la cultura ni la información y, por un mal enfoque, muchos colaboradores talentosos son desaprovechados y migran.

Es por eso que, en el mundo, más del 90% de las empresas no escatima recursos en crear departamentos de comunicación o en campañas de la gestión del talento de las personas, donde el

área de Recursos Humanos se preocupa que la comunicación sea asertiva y efectiva, eso mejora el ambiente laboral y como consecuencia, aumenta su desempeño, ya que "la comunicación es esencial en cualquier tipo de actividad organizada, siendo uno de los factores imprescindibles para que ésta funcione y se desarrolle adecuadamente" (Campos, 2013).

Por eso la comunicación adentro de las empresas es considerada tan importante, porque es la base de la cultura de las organizaciones. Esto lo menciona el autor Alvares, al recalcar que:

> Es el *núcleo duro* de toda organización, el marco de referencia fundamental para interpretar la realidad. No hay organización carente de cultura, pero si hay muchas organizaciones que no la tienen formalizada. A ese proceso de hacer a la cultura consciente y plenamente operativa contribuye de modo fundamental la comunicación interna. Y es por eso que existe esta vinculación entre cultura y la comunicación interna (2013).

El Modelo de Accountability es un modelo de gestión para mejorar la cultura organizacional, que se basa en un principio básico, donde la estrategia consta de "asumir la responsabilidad de nuestras actividades y no limitarlas únicamente a los resultados propios, sino también, a ayudar a otros a alcanzar los suyos" (Randstad, 2020). Además, en el artículo acerca del tema, este sitio web afirma que "una empresa con una cultura de personas accountable[2] es una empresa más exitosa" (Randstad, 2020).

Dentro de los principales beneficios otorgados por el modelo al interior de la cultura organizacional, es el incremento del compromiso y la productividad, ya que éste genera responsabilidad en el desempeño de actividades y proyectos que realizan los colaboradores, sin importar su cargo o nivel jerárquico en la empresa. Sin embargo, se necesitan de líderes[3] que

[2] La palabra "accountability" desde ahora en adelante se utilizará de forma conjugada.

contagien y guíen a los demás miembros dentro de la organización para que saquen la mejor versión de ellos mismos. En la actualidad, donde todo se mueve muy rápido, es importante tener una estructura dentro de una organización que le dé estabilidad, tanto como confianza, y que esto se traduzca en compromiso y en el logro de metas, pero esta tarea no está en manos de cualquier colaborador, se necesitan líderes que encaminen a los demás hacia el alineamiento de la compañía.

En el mundo "sólo un tercio de las empresas están conformes con el desempeño de sus líderes" (Harris, 2018), y eso es porque se trabaja en base a los resultados, lo que merma las relaciones internas que son tan importantes, los colaboradores no identifican cuál es su lugar e importancia dentro de la empresa.

Entonces, con el modelo propuesto, ¿son necesarios líderes accountables para lograr el acercamiento necesario hacia los colaboradores de la empresa para difundir la cultura interna?, ¿esto ayudará a mejorar a las empresas que tienen una mala comunicación? Preliminarmente, sí, los líderes accountables son necesarios, ya que su mentalidad es muy abierta y predican con el ejemplo, además que las acciones positivas siempre se contagian. En cuanto a la comunicación interna, sin duda alguna tener un buen equipo de líderes es un gran apoyo, pero ¿la organización tendrá un mejor resultado en su productividad si sólo establece una buena comunicación, por ejemplo, de objetivos con sus líderes?

El fin de esta investigación es conocer y demostrar el impacto positivo del modelo de accountability en la productividad y comunicación entre las personas dentro de las empresas fuera de Chile y así poder incitar a las empresas chilenas a implementarlo, por lo tanto, como necesidad de información se tiene que conocer su forma de comunicar, saber si realmente conocen a su equipo y saber qué esperan ellos/as y de la empresa para poder trabajar hacia el mismo horizonte.

Ante esto, se pretende investigar cómo influye la implementación del Modelo de Accountability, el cual es un modelo actitudinal, en las empresas alrededor del mundo y cómo éste impactaría a las organizaciones chilenas si lo aplicaran. Además, se investigará su incidencia e impacto en los colaboradores y en el desempeño global de las empresas, pero ¿cuál es la diferencia en los resultados entre empresas que lo utilicen y las que no?, ¿el Modelo de Accountability realmente impacta positivamente?, ¿es necesario ser un líder para ser accountable? Estas y otras preguntas se podrán responder con la investigación y así determinar el real efecto del modelo.

III. Objetivos

a. Objetivo General

"Demostrar el real impacto en la cultura interna de las empresas a través de los cambios en la productividad y comunicación de las personas que las componen con la implementación del Modelo de Accountability con el fin de mejorar el rendimiento en la gestión de personas dentro de las organizaciones".

b. Objetivos Específicos

1. Identificar empresas que hayan implementado el Modelo de Accountability en la cultura de sus organizaciones para medir los cambios en su mentalidad, comunicación y productividad.
2. Identificar los principales factores que obstaculizan a las empresas para ser accountables para ver los puntos de mejora a través de la aplicación del Modelo de Accountability.

3. Determinar si los líderes de las empresas mejoran la comunicación interna a través de su comportamiento dentro de sus equipos ejemplificando el accountability.

IV. Marco Referencial

a. Las Empresas y la Productividad a Nivel Global

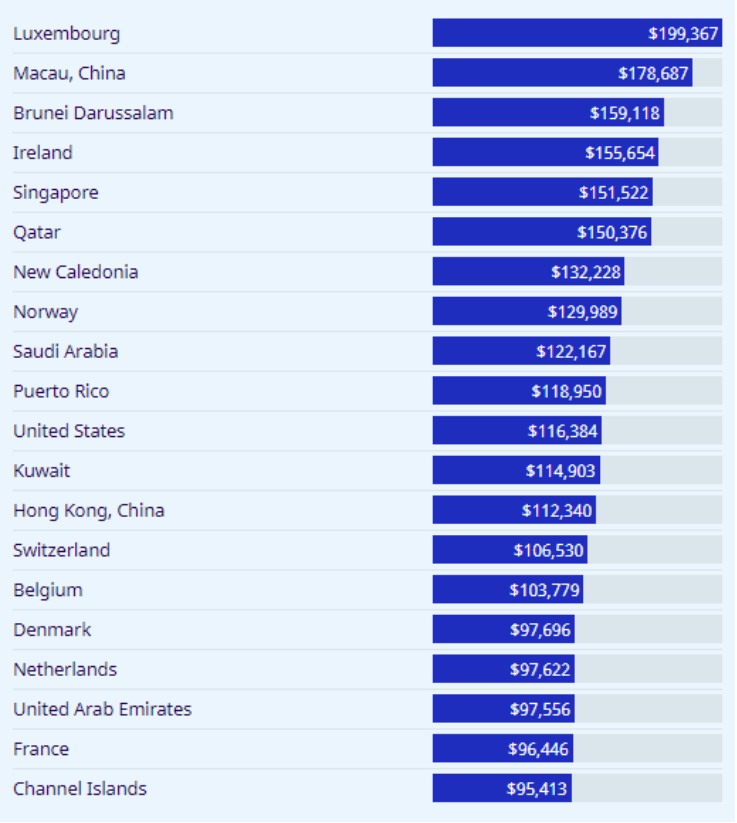
Uno de los objetivos de toda organización es trabajar cada día para alcanzar los máximos niveles de productividad empresarial, con eficiencia y eficacia en cada área que conforme a la firma.

Pero, ¿qué es la productividad? Monge en su estudio acerca de ésta la define como "la relación entre el volumen de la producción (bienes o servicios) y el volumen de los factores productivos empleados (ej. trabajo y capital)" (2018), pero esto es mirado desde un punto de vista económico y, por lo mismo, también afirma "aunque no existe desacuerdo sobre esta definición general, una mirada a la literatura de la productividad y sus diversas aplicaciones revela rápidamente que no existe un propósito único ni una sola medida de productividad" (Monge, 2018).

En el siguiente gráfico se muestra la productividad por trabajador en la moneda estadounidense durante el año 2019, lo que dicta un enfoque plenamente económico para los países.

Figura 1:

Productividad laboral por trabajador por país en dólares, 2019.



Nota: El gráfico representa la productividad por trabajador en dólares de mayor a menor por país. *Tomado de OIT Departamento de Estadística* (2019). Productividad laboral. ILOSTAT.

Varios estudiosos señalan la importancia de analizar el crecimiento de la productividad en un país desde dos perspectivas complementarias, una relacionada a la productividad promedio de las empresas dentro de un mismo sector y, otra, a la asignación de los recursos entre las empresas (Olley & Pakes, 1996).

Aquí hay que detenerse, esta segunda perspectiva captura si los recursos productivos (principalmente el empleo) se dirigen desde las empresas menos productivas hacia las empresas más productivas y usualmente se interpreta como un indicador de cuán eficientemente funcionan los mercados en una determinada economía.

Como complemento a lo anterior, Syverson (2011) agrupa los principales determinantes de la productividad de las empresas en dos grandes grupos, uno de factores externos (entornos en donde operan las empresas, sobre los cuales éstas no tienen control directo) y otro de factores internos (elementos derivados de las prácticas de producción de las empresas y sobre los cuales, en teoría, éstas tienen algún grado de control directo). Es en este punto donde se enfocará la investigación, sobre los factores internos.

b. La Comunicación Dentro de las Empresas

Según Martín (citado por De Witte & Muijen, 1999):

> La cultura organizacional no puede ser gestionada, ésta se desarrolla. Es decir, que la cultura no se impone como una técnica o proceso dentro de una organización, sino que es el resultado de un sistema de creencias y valores socialmente construidos; lo que no permite que sean tratados de manera sistemática, en aras de entender el fenómeno de la cultura organizacional.

"Dentro de la perspectiva simbólica, el centro de la cultura organizacional, está en cómo los miembros de la organización interpretan y entienden sus experiencias relacionadas con el trabajo, y cómo estas interpretaciones y acuerdos están relacionados con la acción" (Geertz, 1973, como se citó por Van Muijen et al., 1999).

La acción dentro de la organización por parte de sus actores, no se da por sí sola, no es una respuesta mecánica, sino, que es el manifiesto del símbolo creado por la colectividad, dándole una identidad propia a la comunicación al interior de la organización, es decir, es lo que la hace ser esa organización y no otra. Este constructo está dado por la comunicación, la cual usa los canales para que se abran dentro de la organización, para hacer buen uso de la información en la cual, existen un emisor y un receptor, sabiendo que no sólo se recibirá un mensaje explicado sino uno implicando a ambos, siendo interpretados por los dos agentes inmersos en la comunicación.

Según Stoner y Wankel (citados por Holmes 2000), la comunicación es "el proceso por el cual la gente intenta compartir significados mediante mensajes simbólicos".

La cultura está dentro de la gente de la organización, retroalimentándose constantemente de manera bidireccional. Más que un tangible dentro de la organización, es un valor agregado dentro del recurso humano.

Según Holmes:

> (…) desde un enfoque holístico, un sistema de comunicación permite integrar las funciones administrativas (planeación, organización, dirección y control), adicionalmente, cumple con la función de integrar a las personas y unir la empresa con su cultura y su entorno (2000).

Es posible entender la comunicación dentro de una cultura organizacional, partiendo de ella misma, ya que cada una tendrá sus connotaciones y particularidades, según la lectura de cada uno de los individuos que se encuentran dentro de cada uno de estos sistemas y que hagan de ella a través de la comunicación establecida por cada una de las culturas o la cultura establecida por la comunicación, cada uno de los puntos de vista estará dado por las diferentes particularidades

identificadas, en parte por el contexto, o por el sector de producción al que pertenezca la organización, es decir, la organización misma es el punto de partida para entender su cultura y su comunicación.

c. Relación de la Cultura Interna, Comunicación y la Productividad

Dentro de los factores en donde se tiene un grado de control está la cultura interna de la empresa, es por eso que tal y como menciona Salazar:

> Una organización laboral puede verse como un micro-ambiente, un subconjunto abierto limitado en el espacio y el tiempo, compuesto por individuos, puestos y áreas de trabajo, sus actividades y una variedad de elementos, tanto del medio físico o natural como de carácter cultural (2009).

El clima organizacional ejerce una significativa influencia en la cultura de la empresa. Esta comprende el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización. Los miembros de la organización determinan en gran parte su cultura y, en este sentido, el clima organizacional ejerce una influencia directa, porque las percepciones de los individuos determinan sustancialmente las creencias, mitos, conductos y valores que conforman la cultura de la organización. La cultura en general abarca un sistema de significados compartidos por una gran parte de los miembros de una organización que los distinguen de otras.

Entre sus elementos se encuentran:

i. Identidad de los Miembros

Si los individuos se identifican más con la organización, su trabajo, su puesto o su disciplina.

ii. Énfasis de grupo

Si las actividades se organizan en grupo o si las realizan individuos aislados.

iii. Perfil de la decisión

Si la toma de decisiones prioriza las actividades o los recursos humanos.

iv. Integración

Si las unidades funcionan en forma coordinada o independiente.

v. Control

Si existe una tendencia hacia una reglamentación excesiva o se orienta hacia el autocontrol.

vi. Tolerancia al riesgo

Si se fomenta o no la creatividad, la innovación, la iniciativa y el ímpetu para acometer la realización de las tareas, etc.

vii. Criterios de recompensa

Si se basan fundamentalmente en el rendimiento o en el favoritismo, la antigüedad u otros factores.

viii. Tolerancia al conflicto

Si se fomenta o no el conflicto funcional como elemento del desarrollo organizacional.

ix. Perfil de los fines o medios

Si la gerencia prioriza los fines o los medios para llegar a ellos.

x. Enfoque de la organización

Si la gerencia se orienta hacia el mundo exterior o hacia lo interno de la organización.

La cultura puede facilitar o dificultar la solución de los problemas relacionados con la adaptación al entorno y la integración interna. Se entiende por integración interna, la forma de organización que adopta una institución, empresa u otra entidad para lograr una efectividad en su quehacer y un bienestar sostenidos con vista a garantizar una adaptación externa adecuada. Ambos conceptos, aunque interdependientes, son diferentes:

- ***La Adaptación Externa***

Esta comprende un conjunto de elementos que deben compartir y suscribir el total de los miembros de la organización porque son indispensables para enfrentarse con éxito al entorno. Entre ellas se encuentran: la planificación estratégica, la misión, los objetivos, los medios, los criterios de medida y las estrategias de corrección —que se aplican cuando los objetivos no se cumplen— entre otros.

- ***La Integración Interna***

Esta involucra aspectos vinculados con la forma de relación interna entre los miembros de una organización, entre ellos: el lenguaje y sus categorías conceptuales, los límites grupales y los criterios para la inclusión y la exclusión de individuos, las formas de obtener y ejercer el poder y jerarquía, así como el sistema y las vías para recompensar y castigar actitudes, comportamientos, acciones, etc.

El total de los aspectos referidos requieren de consenso, deben probar su efectividad en el logro de la misión y propiciar de forma sostenida el bienestar de los miembros de la organización; de lo contrario, la cultura no ayudará a su avance. Un clima organizacional apropiado y una cultura colectiva avanzada facilitan que se generen compromisos más allá de los intereses personales, lo que redunda sin dudas en beneficio de toda la organización, en el desarrollo de una organización con una alta calidad de vida para el trabajador. Esto, a la vez, produce una gran estabilidad social dentro de la organización, porque los individuos se sienten a gusto con su trabajo, y serán, sin duda, más productivos. Las recompensas y reconocimientos deben ser el resultado de los aportes y esfuerzos realizados, de la solidaridad y la capacidad de compartir e integrarse mostradas. En consecuencia, clima y cultura organizacional se encuentran estrechamente interrelacionados y son parte de un mismo sistema donde un cambio en una de ellas afecta a la otra y viceversa.

Un colaborador es un ser bio-psicosocial. Por tanto, su salud, bienestar y felicidad son partes integrantes no sólo de la vida sino también del trabajo. Pero el bienestar y la felicidad no se pueden administrar, porque son reflejo de la armonía física y psicológica con el medio. Su percepción es también vital.

El capital humano, los colaboradores, son una pieza más que importante para el desarrollo de una buena cultura porque sirve de puente de manera transversal hacia todos los miembros de la organización, es por eso que, si no se le da el espacio para que se exprese y desarrolle no existirá entendimiento entre las partes, no habrá sinergia, lo que afectaría crucialmente a una empresa a nivel de producción. Un clima positivo favorece el cumplimiento de los objetivos generales que persigue la organización a partir de la existencia de un mayor sentimiento de pertenencia hacia ella. Por el contrario, un clima negativo supone una falta de identificación con sus objetivos y

metas, así como un deterioro del ambiente de trabajo, que ocasiona situaciones de conflicto, bajo rendimiento, ausencias e ineficacia, lo que se reflejará en una mala productividad para cualquier empresa.

Estos afectos y comportamientos también están acompañados generalmente de cambios psicológicos, que constituyen una alerta. Cuando uno o más de los factores estresantes se mantienen activos, las respuestas, que al inicio pueden ser reversibles a corto plazo, pueden originar modificaciones más estables y menos reversibles de la salud mental, como el agotamiento, las psicosis o un trastorno depresivo mayor. El logro de un clima organizacional apropiado es una responsabilidad de la alta dirección de la institución.

d. El Rol del Líder

Los líderes de una organización desempeñan un papel activo en la formación y reforzamiento del clima y la cultura organizacional. Los líderes determinan qué se debe atender, medir y controlar; participan en los incidentes críticos y las crisis empresariales; planifican la enseñanza y el adiestramiento y establecen los criterios para el reclutamiento, selección, promoción, jubilación y segregación de los empleados. Existen también otras formas que complementan el proceso de creación y reforzamiento del clima y la cultura en una organización como: los diseños de estructuras, la organización, las declaraciones formales sobre lo que es importante para la empresa, entre otros. Estos mecanismos conforman actitudes y modos de hacer que, en la medida en que prueben su efectividad, pasarán a formar parte del clima y la cultura organizacional.

“Sin embargo, lo importante no es solo contar con las herramientas ni los líderes aptos, sino cambiar la cultura de esa organización. No sacas nada con tener herramientas 2.0 de

comunicación interna, si antes no has cambiado la cultura organizacional. Si esa cultura sigue siendo 1.0, aunque tengas herramientas de comunicación interna 2.0, no tendrás éxito" señala, el Decano de la Facultad de Comunicaciones y Diseño de la U. del Pacífico, Francisco Sólanich.

Asimismo, Vásquez hace alusión a lo mencionado anteriormente, recalcando:

> "He contemplado a diversos líderes dictar órdenes, compartir largos sermones y suplicar por la cooperación de sus colaboradores, así como aplicar alternativas más agresivas, y menos convencionales, y los he visto también rendirse inevitablemente ante la frustración. ¡Porque nada de eso funciona! De hecho, en algunas ocasiones incluso resulta contraproducente y termina reduciendo los niveles de motivación y el desempeño general del equipo. El problema no radica tanto en la manera en que el líder decide enfrentarse a esta cuestión, sino en la forma en que la cuestión misma es percibida. La rendición de cuentas no es, en sí, un interruptor que pueda activarse o desactivarse a voluntad, sino más bien una modalidad permanente y, en este sentido, el leadership accountability debe formar parte de la cultura organizacional de la compañía, es decir: de la ideología en que esta basa sus operaciones (2018).

Es por eso que se necesita una forma de impactar a todos los componentes y miembros de una organización de manera tal, que cambie las creencias y formas de pensar que quedaron obsoletas para buscar la mejora continua y eso es lo que entrega (y más) el Modelo de Accountability.

e. Modelo Accountability

Dentro del contexto empresarial y corporativo existe un término para definir aquellos aspectos inherentes a la responsabilidad personal y a la actitud individual de algún colaborador, eso es lo que se conoce como accountability, hacerse cargo incorporando valor agregado más allá de la responsabilidad misma y contar con miembros responsables y con la actitud adecuada puede ser la diferencia entre un negocio exitoso y uno que fracasa estrepitosamente.

Definición exacta de la palabra accountability no existe, pero se le relaciona directamente con la responsabilidad y la actitud que se percibe de un individuo dentro de un ambiente laboral, representando su capacidad de situarse de manera activa en cuanto a los problemas. Es vista como la forma óptima de trabajar dentro de una organización.

Sin embargo, esto también puede ser visto a nivel macro y de toda la compañía, es decir, que una empresa también puede tener o no accountability como un pilar de su cultura. En otras palabras, el accountability es aquel valor inherente que existe dentro de una organización relacionada con la consecución de tareas y proyectos, que está reflejada por cada miembro, empezando por sus líderes.

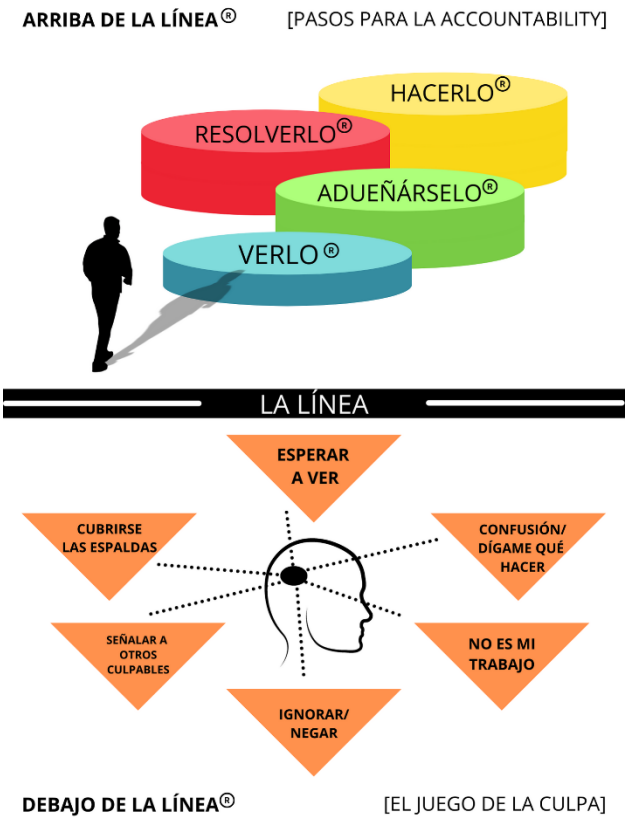
El Modelo de Accountability fue creado por Partners In Leadership® y lo ha difundido a través de tres libros: “El principio de Oz”, “Cambie la cultura, cambie el juego” y “¿Cómo sucedió eso?”. Los coautores Roggers Connors, Tom Smith y Craig Hickman (colaborador en el primer libro), han elaborado el modelo en base a la premisa que publican en su web: “si obtiene la responsabilidad correcta, lo hace todo bien. Una vez que haya identificado los cambios culturales necesarios para impulsar a su equipo u organización, utilizar nuestro generador de rendición de cuentas (accountability) programa para equipos de alineación, y crear responsabilidad por esos

cambios" todo pensando en elevar la responsabilidad individual y grupal dentro de las organizaciones.

Este modelo consta de algunos pasos que se reflejan en la siguiente imagen:

Figura 2:

Modelo de Accountability



Nota: En la imagen de muestra las fases del Modelo del Accountability y sus elementos. Tomado de *accountability, un modelo de gestión para mejorar la cultura organizacional* (p.29), 1994, "El Principio de Oz".

Cada parte del modelo está pensando para poder ir adquiriendo responsabilidad y hacerse cargo de ella, las etapas son:

i. Verlo®

Identificar el problema, esta es la parte más difícil porque uno tiene que cambiar la manera de pensar y no tener sesgos, cuestionarse y pensar "fuera de la caja" para poder "ver" la dificultad.

ii. Adueñárselo®

Es hacerse cargo del problema que hay en frente.

iii. Resolverlo®

Idear un plan de acción y las diferentes variantes para encontrar solución a dicho problema.

***iv.* Hacerlo®**

Llevar a cabo el plan ideado para resolver el problema, ejecutar el plan.

Estas cuatro etapas se encuentran "arriba de la línea" ® donde se mueve el éxito de los objetivos. En cambio, por "debajo de la línea" ® se encuentra y mueve el fracaso, que se asocia al ciclo de la víctima, responsabilizar a alguien más de las cosas.

En definitiva, lo que busca el modelo, es que los colaboradores se planteen la siguiente pregunta: "¿qué más puedo hacer?". Lo difícil es tener la actitud para afrontar las cosas con esa mentalidad, ya que una mala decisión sería recargarse de tareas o problemas, cuando ese no es el punto. La clave es saber discriminar y aportar una cuota de actitud para cada cosa en la que pueda aportar a la solución de los problemas y motivar a los demás miembros a hacerlo también.

Los equipos accountable buscan cumplir sus obligaciones en tiempo y forma, sin que nadie tenga que presionarlos por hacerlo, creando conciencia en el impacto de su trabajo, lo cual se traduce en una alineación de objetivos y, por lo tanto, en la entrega de resultados eficientes.

Para esto existen 3 competencias laborales que son parte fundamental de accountability y ellos son: compromiso, proactividad y responsabilidad. Estos tres conceptos que, si la empresa puede manejar y controlar, garantizarán la eficiencia y, por supuesto, su rentabilidad.

- ***Compromiso***

Cada persona o miembro de la organización debe y tiene que hacerse dueño de cada tarea que le fue asignada. Entonces, para alcanzar el accountability, es necesario que cada uno acepte proyectos que puede manejar y, más importante que eso, entregarlos con el máximo nivel de calidad.

- ***Proactividad***

Cuando ya cada uno está comprometido con su rol dentro de la compañía a nivel profesional, laboral y personal, empieza la etapa donde se ejecutan aquellas acciones que sean necesarias para cumplir con su papel. Esto también involucra alcanzar el nivel de intensidad, sociedades o pedir ayuda a quien sea necesario para entregar las tareas o proyectos con las expectativas esperadas.

- ***Responsabilidad***

El tercer pilar donde se sostiene todo el accountability dentro de una organización. Esto significa dar la cara y apropiarse de toda la responsabilidad sobre el trabajo y sus resultados, ya sea a nivel individual o de un proyecto grupal. Es decir que si todo sale bien tengo una participación en ello, pero si todo sale mal, también tengo algo de responsabilidad en los fallos. Asimismo, con

toda la disposición a rendir cuentas cuando sea requerido sobre cada compromiso y obligación adquirida.

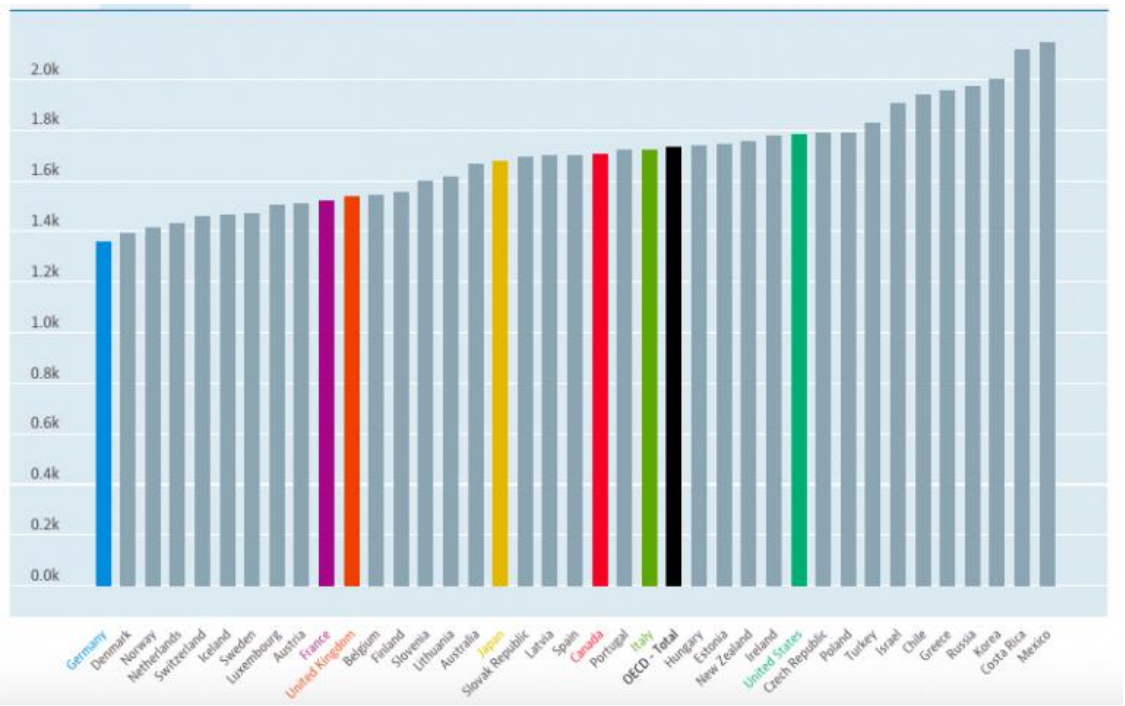
Es en este punto, en el accountability, donde las empresas tienen que ambientarse para que siempre se esté buscando la mejora continua.

f. El Escenario de las Empresas Chilenas

En Chile, la situación es algo difícil, por ejemplo, en productividad, el país aparece entre los que más horas de trabajo tienen, pero también los que menos productividad generan (OCDE, 2019).

Figura 3:

Ranking de los países con menor productividad.



Nota: El gráfico representa los países que tienen menor productividad (horas de trabajo vs país). En este escenario, Chile aparece como el sexto país menos productivo conforme a las cifras entregadas por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE). Tomado

de *Concepción, D.* (2019, 14 agosto). OCDE: Chile aparece entre los países con más horas de trabajo y menor productividad. Diario Concepción.

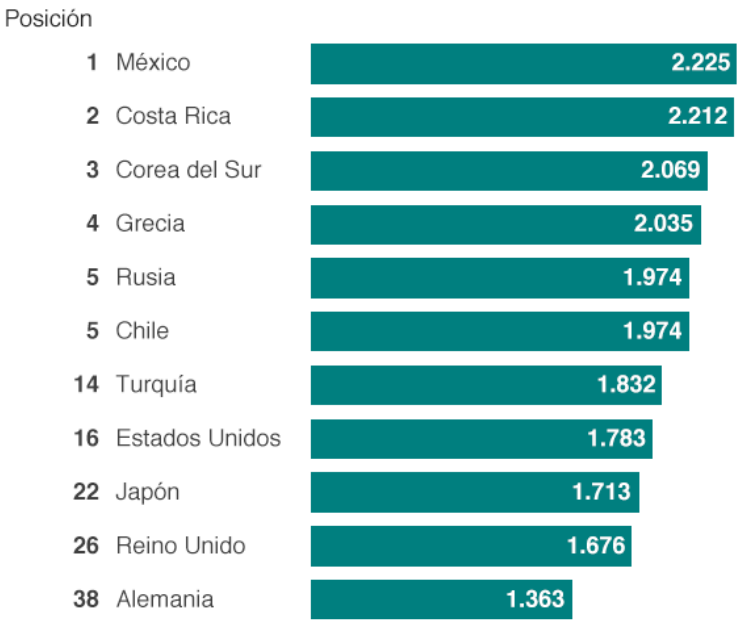
En este escenario, jornada vs producción, Chile aparece como el quinto país menos productivo conforme a las cifras entregadas por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) y, al mismo tiempo, en el listado de jornadas laborales más extensas. Esto quiere decir que, Chile aparece entre las 10 economías con menor expansión productiva. En otras palabras, un trabajador en el país genera US$ 27 (US$ 24 en el 2018), en 1.941 horas trabajando (el promedio de la OCDE es de US$ 55).

Irlanda, país que tiene la mayor productividad laboral por hora en el mundo actualmente según un estudio de la OCDE en el 2018, está dentro del top 12 de las jornadas más extensas, no obstante, produce más del triple que los trabajadores en Chile, con casi US$ 100 por hora laboral en el 2018 (US$ 83 en el 2010). A pesar de las distantes cifras, tras 13 años la productividad en Chile creció un 1,3% en 2018, el cual se explica gracias – entre otros factores – al aumento de la fuerza de trabajo provocado por el fenómeno migratorio registrado en el periodo 2012-2017, precisó un informe de la Comisión Nacional de Productividad.

El caso de Irlanda impacta al mundo y dejando de lado los factores y cambios micro y macroeconómicos realizados, el foco es que el Estado irlandés reconoció el problema y, de acuerdo a su rendimiento histórico y a una proyección desalentadora, se hicieron cargo del problema y trabajaron en una “reforma fiscal y tributaria que se reflejó en una significativa reducción del tamaño del Estado, tanto en términos de los ingresos como en los gastos, lo que permitió reducir los déficits fiscales y la deuda pública en términos del PIB” (Acuña & Cifuentes, 2020).

Figura 4:

Países de la OCDE con jornadas laborales más extensas.



Nota: El gráfico representa el promedio de horas trabajadas por individuo. Tomado de *BBC News Mundo* (2018, 25 abril). Los países del mundo en los que se trabaja más horas.

Es por esto que se entró en debate por la jornada laboral y han existido cambios de 48 horas a 45 (Ley Nº 19.759) y posteriormente a 40 horas, no por el hecho de trabajar menos, sino porque se está entendiendo que cuando las personas están a disgusto y tienen poco tiempo para sociabilizar (fuera del trabajo), bajándoles la calidad de vida y aumentando las horas de ocio dentro del trabajo.

Algunas empresas han tomado otras iniciativas, en acondicionar los lugares de trabajo para que fomenten la creatividad e innovación y, buscando como resultado, que los colaboradores se sientan más a gusto trabajando, para que sientan las ganas de ir a trabajar, que se sienta como en su propia casa. Tales son los casos de Mercado Libre, Natura, SAP Chile entre otras, que salieron catalogadas entre los mejores lugares para trabajar en Chile 2019 (hasta 250 trabajadores) reflejados en la página web de Great Place To Work.

Esto indica que las organizaciones chilenas le están tomando el peso de considerar a los colaboradores como el primer pilar dentro de sus empresas, lo que falta evaluar y medir, será el nivel de accountability que hay en ellas, que sin duda debe existir en esas culturas.

V. Marco Teórico

Las empresas en la actualidad han ido reconociendo que la motivación en los colaboradores impacta en la productividad a gran escala. Lo mencionando se demostró en un estudio denominado *La motivación laboral, factor fundamental para el logro de objetivos organizacionales: Caso empresa manufacturera de tubería de acero*. De acuerdo a esto Ramírez y cols., 2008 (citados por Callata. & Gonzales):

> Los factores que impulsan a los trabajadores a desempeñar su trabajo con calidad, tienen que ver con la motivación personal. Es decir, que mientras más motivación y empeño le pongan los trabajadores, tendrán una mejor actuación en su centro laboral; nos obstante, es preciso destacar que no todas las personas se motivan de la misma forma; lo que para una persona es significativo no necesariamente tiene que serlo para los demás (2017).

a. Satisfacción Laboral

En consecuencia, a lo postulado anteriormente, se tiene que hablar de satisfacción laboral, que según Davis y Newstrom, 2003 (citados por Fuentes, 2012), definen que “es un conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con que los empleados ven su trabajo. Se trata de una actitud afectiva, un sentimiento de agrado o desagrado relativo hacia algo”.

Dentro de las ciencias de la organización, “la satisfacción laboral es probablemente la más común y más antigua forma de operacionalización de la felicidad en el lugar de trabajo” (Wright & Bonett, 2007, p.143). Adicionalmente, existen variados concepciones y definiciones de la satisfacción laboral:

La satisfacción en el trabajo “es una resultante afectiva del trabajador a la vista de los papeles de trabajo que este detenta, resultante final de la interacción dinámica de dos conjuntos de coordenadas llamadas necesidades humanas e incitaciones del empleado” (Sikula, 1992 como se citó en Morillo, 2006, p.47).

Wright y Davis señalan que la satisfacción laboral “representa una interacción entre los empleados y su ambiente de trabajo, en donde se busca la congruencia entre lo que los empleados quieren de su trabajo y lo que los empleados sienten que reciben” (2003, p.70).

Bracho, 1989 (citado en Morillo, 2006, p.47) indica que la satisfacción laboral se refiere a “la respuesta afectiva, resultante de la relación entre las experiencias, necesidades, valores y expectativas de cada miembro de una organización y las condiciones de trabajo percibidas por ellos”. Otra perspectiva la entrega Morillo, que define la satisfacción laboral como:

> La perspectiva favorable o desfavorable que tienen los trabajadores sobre su trabajo expresado a través del grado de concordancia que existe entre las expectativas de las personas con respecto al trabajo, las recompensas que este le ofrece, las relaciones interpersonales y el estilo gerencial (2006, p.48).

Mason y Griffin señalan que, en la organización se dan muchos procesos que son llevados a cabo en grupos, por lo que debería ser pertinente conceptualizar el constructo de “satisfacción laboral” no únicamente a nivel individual, sino también a nivel grupal y organizacional. Por lo

anterior, es que definen ‘satisfacción de la tarea del grupo’ como “la actitud compartida del grupo hacia su tarea y hacia el ambiente de trabajo asociado” (Mason & Griffin, 2002, p.284).

Para Igbaria y Guimaraes, 1993 (citados en Galup, Klein & Jiang, 2008, p.58) la satisfacción laboral se refiere a “las reacciones afectivas primarias de los individuos hacia varias facetas del trabajo y de las experiencias del trabajo”. Por otro lado, para Chiavenato (citado en Morillo, 1986, p.48), señala que la satisfacción en el trabajo designa “la actitud general del individuo hacia su trabajo”.

Andresen, Domsch y Cascorbi definen la satisfacción laboral como “un estado emocional placentero o positivo resultante de la experiencia misma del trabajo; dicho estado es alcanzado satisfaciendo ciertos requerimientos individuales a través de su trabajo” (2007, p.719).

Koontz y O’Donell, 1995 (citado en Morillo, 2006, p.48), plantean que la satisfacción laboral se refiere al “bienestar que se experimenta en el trabajo, cuando un deseo es satisfecho, relacionándolo también con la motivación al trabajo”. Para Lee y Chang, la satisfacción laboral es “una actitud general que el individuo tiene hacia su trabajo” (2008, p.733). Los autores Blum y Nayles 1995 (citado en Morillo, 2006, p.47), mencionan que la satisfacción en el trabajo “es el resultado de varias actitudes que tiene un empleado hacia su trabajo, los factores conexos y la vida en general”. Y, una última definición, según Spector 1997 (citado en Alas, 2007, p.29), señala que “la satisfacción laboral es una variable actitudinal que puede ser un indicador diagnóstico del grado en que a las personas les gusta su trabajo”.

Con todas estas perspectivas, que parecen acercarse mucho entre sí, hay que destacar varios puntos clave: felicidad o bienestar en el trabajo, necesidades, variable actitudinal, interacción entre los colaboradores y su ambiente de trabajo, respuesta afectiva y expectativas como las más importante, lo que refleja un camino a seguir que conecta a todas las partes de una organización y

cómo interactúan entre ellas. Es por lo mismo que con esto se obtiene que la satisfacción en el trabajo está relacionada con tres actitudes en los colaboradores (Fuentes, 2012):

i. Dedicación al Trabajo

Es el grado en que los colaboradores se sumergen en su trabajo, al invertir tiempo y energía en él, y lo consideran parte central de su vida. Contar con un trabajo que tiene un sentido y llevarlo a cabo satisfactoriamente son aspectos importantes de la imagen de sí mismos, lo cual ayuda a explicar el efecto reumático que la pérdida del trabajo tiene en las necesidades de autoestima.

Los colaboradores dedicados a su trabajo creen en la ética laboral, tienen necesidades de crecimiento altas y disfrutan de la participación en la toma de decisiones. En consecuencia, pocas veces llegan tarde o faltan, están dispuestos a trabajar largas jornadas e intentan lograr un rendimiento alto.

ii. Compromiso Organizacional

Llamado también lealtad de los colaboradores. Es el grado en que un colaborador se identifica con la empresa y desea participar activamente en ella, es una disposición del empleado para permanecer en la compañía a futuro. Es frecuente que refleje su creencia en la misión y los objetivos de la empresa, su disposición a dedicar esfuerzos a lograrlo y su intención de continuar en ella.

El compromiso suele ser mayor entre los empleados con mayor antigüedad, con éxito personal en la organización o que se desempeñan con un grupo de miembros comprometidos. Este tipo de colaboradores suele tener antecedentes satisfactorios de asistencia al trabajo, en particular su base más amplia de conocimientos del puesto frecuentemente se traduce en clientes leales, que

le compran más, le conectan con clientes en perspectiva que se convierten en nuevos clientes, e incluso pagan precios más altos.

iii. Estado de Ánimo en el Trabajo

Los sentimientos de los colaboradores acerca de su trabajo son muy dinámicos, ya que pueden cambiar en un mismo día, hora o minuto, estas actitudes se llaman estados de ánimo en el trabajo. Se pueden describir en un intervalo que va de negativas a positivas y de débiles a fuertes e intensas, los colaboradores tienen un estado de ánimo muy positivo hacia su trabajo, es frecuente que muestre energía, actividad y entusiasmo. Esto demuestra que de manera predecible produce mejor atención en el servicio de clientes, menor ausentismo, mayor creatividad y cooperación interpersonal.

Pueden existir más ejes que inciten la satisfacción laboral que pueden estar dentro de los tres ejes presentados anteriormente, pero ¿cuál es la causa de la satisfacción laboral?

Hoy en día las organizaciones saben que la satisfacción laboral no se logra sólo con altos niveles salariales, sino del significado que el colaborador le dé a sus tareas dentro del trabajo y éste puede ser la causa de la felicidad y bienestar de una persona (o puede suceder todo lo contrario).

La satisfacción profesional puede depender de muchos factores (congruencia con los valores personales, grado de responsabilidad, sentido del éxito profesional, niveles de aspiración, grados de libertad que procura el trabajo, entre otros). Cuanto más elevada sea la calidad de vida profesional más satisfacciones o bienestar acumulará el colaborador. Eso es independiente de lo que el colaborador busque, de forma personal, en la empresa, puede ser reconocimiento o implicación, otros se acercan a la socialización y estímulo, o estabilidad y proyección, lo

importante se trata de ayudar a la persona para que consiga de su trabajo la mayor satisfacción dándole el mayor valor posible a eso, un significado.

Esto conlleva las consecuencias de la satisfacción laboral que se puede referir como lo siguiente:

> La satisfacción con el trabajo tiene una variedad de consecuencias para el individuo, puede afectar las actitudes ante la vida, ante su familia y ante sí mismo, la salud física y la longitud de su vida. Puede estar relacionada (indirectamente) con la salud mental, y juega un papel causal en el ausentismo y la rotación, bajo ciertas condiciones, puede afectar a otros comportamientos laborales ante la organización (Fuentes, 2012, p.15).

Así se llega al ausentismo como la consecuencia más importante, "porque los factores de riesgos organizacionales pueden ser la causa de la insatisfacción laboral" (Fuentes, 2012).

Es por esto que las empresas deben tener siempre en el radar las principales consecuencias de la satisfacción laboral que, como organización, deben tener bajo control para que su capital humano sea su valor más sólido. Entre las consecuencias más relevantes se encuentran la inhibición, resistencia al cambio, falta de creatividad, abandono, accidentabilidad, baja productividad y dificultad para trabajar en grupo

Robbins (2004), indica que los determinantes y consecuencias de la satisfacción laboral se abordan desde un punto de vista individual o desde la organización, esto se puede vincular estrechamente con una buena cultura organizacional, por lo que no hay que dejar desabastecida esta dimensión. Además, existen diferencias individuales que influyen en los niveles de la satisfacción de los empleados, dos de los determinantes individuales de la satisfacción laboral más

importantes son los años de carrera profesional y las expectativas laborales. Estos dos determinantes se pueden profundizar según Fuentes (2012):

- ***Años de Carrera Profesional***

Mientras avanza la edad de los colaboradores aumenta también su satisfacción laboral. Esto se da hasta que los colaboradores se jubilan, es en ese momento que se refleja una disminución drástica. De la misma forma, se da con frecuencia una fuerte disminución en la reducción de satisfacción laboral en los colaboradores que llevan en la organización entre seis meses y dos años y esto se debe a que el empleado se da cuenta de que el trabajo no podrá cumplir todas sus expectativas ni satisfacer sus necesidades.

- ***Expectativas Laborales***

Todas las personas desarrollan expectativas acerca de sus futuros trabajos y se forman ideas de cómo será su experiencia en el rol que está por llevar a cabo. Al buscar empleo, se forman ideas y percepciones que generan expectativas, éstas las pueden recibir desde varios focos (colegas, agencias de selección de personal, entrevistas y por experiencias previas).

Por ende, las ideologías generadas hasta ese momento se mantienen intactas hasta que forman parte de una organización. La satisfacción laboral se produce si se cumplen las expectativas previas. En el caso de que no se cumplan, la persona experimenta un deterioro de dicha satisfacción.

Es por esto que es muy importante el control dentro de las organizaciones, el nivel de responsabilidad y de control personal junto a las políticas de empleo, ya que son factores base de la cultura y que influyen decisivamente en la satisfacción laboral.

Otro factor relevante, es la calidad de los determinantes organizacionales de la satisfacción laboral que se contribuyen de manera significativa al mantenimiento de una ventaja competitiva sostenible, basada en la aplicación de prácticas de empleo sanas y dentro de esta categoría se encuentran el reto del trabajo, un sistema de recompensas justas, condiciones favorables de trabajo, colegas que brinden apoyo y la compatibilidad entre personalidad y puesto de trabajo, lo que lleva a diferentes niveles de satisfacción que no son el foco de este documento en esta ocasión.

Robbins, 2005 (citado por Fuentes, 2012), señala que dentro de los aspectos que resaltan en la búsqueda de la satisfacción laboral del colaborador, son las características del puesto y la importancia de la naturaleza del trabajo mismo. Hackman y Oldham aplicaron un cuestionario llamado encuesta de diagnóstico en el puesto a varios cientos de empleados que trabajaban en 62 puestos diferentes. Se identificaron las siguientes cinco dimensiones centrales.

- ***Variedad de Habilidades***

El grado en el cual un puesto requiere de una variedad de actividades para ejecutar el trabajo, lo que representa el uso de diferentes habilidades y talentos por parte del colaborador.

- ***Identidad de la Tarea***

El grado en el cual el puesto requiere ejecutar una tarea o proceso desde el principio hasta el final con un resultado visible.

- ***Significación de la Tarea***

El grado en que el puesto tiene un impacto sobre la vida o el trabajo de otras personas en la organización inmediata o en el ambiente externo.

- ***Autonomía***

El grado en el cual el puesto proporciona libertad, independencia y discreción sustanciales al colaborador en la programación de su trabajo y la utilización de las herramientas necesarias para ello.

- ***Retroalimentación del Puesto Mismo***

El grado en el cual el desempeño de las actividades de trabajo requeridas por el puesto produce que el colaborador obtenga información clara y directa acerca de la efectividad de su actuación.

Cada una de estas dimensiones incorpora contenidos del puesto que pueden afectar la satisfacción del colaborador en el trabajo. Esto se genera porque los colaboradores tienden a preferir empleos que les den oportunidad de usar sus habilidades, que ofrezcan una variedad de tareas, libertad y retroalimentación del desempeño, de tal manera que un reto moderado causa placer y satisfacción. Es por eso que el enriquecimiento del puesto a través de la expansión vertical del mismo puede elevar la satisfacción laboral, ya que se incrementa la libertad, independencia, variedad de tareas y retroalimentación de su propia actuación.

En consecuencia, se debe tomar en cuenta que el reto laboral como conjunto, debe ser conmensurado, ya que si el reto es demasiado alto para las circunstancias esto perjudicaría al colaborador por frustración y sensaciones de fracaso y, por consiguiente, disminuirá la satisfacción, lo que requiere un nivel de dirección experimentado junto a un conocimiento del equipo de trabajo.

Acerca de los efectos de la satisfacción laboral, Robbins señala que “el interés de los administradores tiende a centrarse en su efecto en el desempeño del empleado” (2004). Es por esto

que en la actualidad existen variados estudios que hablan de aquello y, por lo mismo, los investigadores han reconocido este interés, de modo que buscan evaluar el impacto de la satisfacción en el puesto sobre la productividad, el ausentismo y la rotación del empleado.

Lo relevante para esta memoria es la relación que existe entre la satisfacción y la productividad, además de conocer los factores, desde el punto de vista teórico, que impacten en el desarrollo de este vínculo, como la motivación y expectativas del colaborador.

Los primeros puntos de vista sobre la relación satisfacción y productividad pueden resumirse en la siguiente afirmación: “un trabajador feliz es un trabajador productivo”. Diversas investigaciones señalan que hay una correlación positiva y fuerte entre estos dos conceptos. Si se profundiza más, se encontrará que la relación es más fuerte si el comportamiento del empleado no está limitado o controlado por factores externos. La productividad de un empleado en puestos de alto rendimiento está mucho más influida por la velocidad de rendimiento que por su nivel de satisfacción. De manera símil, la productividad de un agenta de bolsa está limitada principalmente por el movimiento general de la bolsa de valores, son algunos ejemplos que proporciona la realidad ya que, si el mercado asciende y el volumen es alto, tanto los agentes satisfechos como los insatisfechos obtienen buenas comisiones. En caso contrario ocurre si el mercado va hacia abajo, no es probable que signifique mucho nivel de satisfacción del agente. El nivel del puesto también parece ser una importante variable moderadora. Las correlaciones satisfacción-desempeño son más fuertes para los empleados de mayor nivel, como profesionales, de supervisión y administración.

Otro aspecto a considerar es la dirección de la flecha causal. La mayor parte de los estudios sobre esta relación utilizaban diseños de investigaciones que no podían probar la causa y el efecto. Estudios que controlaron esta posibilidad indican que la conclusión más válida es que la productividad condice a la satisfacción, más que a la inversa. Si se hace un buen trabajo, se siente

intrínsecamente bien por ello. Además, en el supuesto de que la organización recompensa la productividad, si se refleja una mayor productividad se debe aumentar el reconocimiento verbal, el nivel de sueldo y las probabilidades de ascenso, factor importante hoy en día, donde los trabajadores buscan proyección y desarrollo profesional. Esto a su vez, estos niveles de recompensas incrementan el nivel de satisfacción en el puesto.

Las organizaciones con colaboradores más satisfechos tienden a ser más eficaces que las organizaciones con empleados menos satisfechos, los estudios se han enfocado en los individuos más que en las organizaciones, y que las medidas de nivel individual de la productividad no toman en consideración todas las interacciones y complejidades del proceso del trabajo. Lo que es sumamente cierto, ya que se parte con el primer escalón, que son los colaboradores, antes que el todo, la organización.

Koontz y Weihrich señalan que “la satisfacción se refiere al gusto que se experimenta una vez que se ha cumplido un deseo o una meta” (2004), en otras palabras, la satisfacción es un resultado ya experimentado. Entonces, si el eje más importante es concentrarse en los colaboradores, es fundamental saber y manejar lo que incita y/o motiva a los colaboradores a ser más productivos.

b. Motivación Laboral

Un factor que incita y mueve a los colaboradores es la motivación, ya que se vincula estrechamente con la satisfacción y, así mismo, con la productividad laboral. Así lo explican algunas teorías de la motivación que pretenden explicar la satisfacción laboral. Este es el caso de la teoría de los dos factores: motivación-higiene de Herzberg, Mausner y Synderman, 1959 (citados en Hancer & George, 2003, p.86; Morillo, 2006, p.48). Esta teoría señala que las personas

tienen dos categorías diferentes de necesidades que son independientes una de la otra y que influyen en la conducta de manera distinta. La primera está formada por los llamados factores motivadores o satisfactores, los cuales se centran en el contenido del trabajo, ellos son: logro, reconocimiento, progreso, el trabajo mismo, posibilidad de desarrollo y responsabilidad.

La segunda, se refiere a los factores higiénicos o insatisfactorios, los cuales no son muy fuertes como motivadores, pero producen insatisfacción en el empleo, y se relacionan con el contexto de éste, ya que se ocupan del ambiente externo del mismo, ellos son: política de la organización, calidad de la supervisión, relaciones con los compañeros, supervisores y subordinados, salario, seguridad en el empleo, condiciones de trabajo y posición social.

Otra perspectiva se encuentra en la Teoría de la Jerarquía de Necesidades Básicas de Abraham Maslow (1954), en donde se formuló la hipótesis de que dentro del ser humano existe una jerarquía de cinco necesidades:

i. Fisiológicas

Incluye el hambre, sed, refugio, sexo y otras necesidades físicas.

ii. Seguridad

Incluye la seguridad y protección del daño físico y emocional.

iii. Social

Incluye el afecto, pertenencia, aceptación y amistad.

iv. Estima

Incluye los factores de estima interna como el respeto a uno mismo, la autonomía y el logro, así como los factores externos de estima como son el estatus, el reconocimiento y la atención.

v. Autorrealización

El impulso de convertirse en lo que uno es capaz de volverse; incluye el crecimiento, el lograr el potencial individual, el hacer eficaz la satisfacción plena con uno mismo.

McGregor, 1959 (citado en Alas, 2007, p.29) señala que "el comportamiento humano está direccionado a través de la satisfacción de necesidades".

Guillén, 2000 (citado por Pereira & Salinas, 2005), considera que las teorías más significativas han tenido lugar a partir de los años cincuenta donde se han dado muchas explicaciones sobre la motivación laboral y sobre aquellas variables que motivan a las personas a llevar a cabo una tarea; incluso son varias las clasificaciones que se han hecho de estas teorías.

Chiavenato, define la motivación como "la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el desarrolla" (2000).

Y, por último, Ayres y Malouff (2007, p.281) postulan que una manera de entrenar a los colaboradores en la resolución de problemas y de ayudarles a que se sientan más positivos y satisfechos, puede ser a partir de la Teoría Social Cognitiva de Bandura, que trata de que el centro está sobre los procesos de aprendizaje en la interacción entre el aprendiz y el entorno.

Por consiguiente, diversos autores definen la motivación según su visión, pero de los cuales se encuentra alguna similitud o, por el contrario, algunas diferencias al definirla. A continuación, se reflejan algunas citas de autores acerca de la motivación citados por Callata y Gonzales (2017):

Cerdá, 1993 (citado por Perea & Salinas, 2005), define la motivación como "término general con el que se designa a toda conducta desencadenada por una necesidad y dirigida hacia un objeto".

Revée, 1994 (citado por Perea & Salinas, 2005), refiere que “la motivación es una causa hipotética inducida por las condiciones ambientales o que se puede inferir en las expresiones conductuales, fisiológicas y de auto-informe”.

Good, 1995 (citado por Perea & Salinas, 2005), refiere que “la motivación es un constructo hipotético usado para explicar el inicio, dirección, intensidad y persistencia de la conducta dirigida hacia un objetivo”.

Portugal, 2000 (citado por Perea & Salinas, 2005), refiere que la motivación “es una actitud subjetiva del hombre hacia el acto que realiza, al fin consistente planeado que orienta y explica la conducta”.

Con estas definiciones podemos resaltar los puntos en común y entender lo siguiente, que la motivación es considerada como la razón que impulsa a las personas al logro de una meta instaurada o también es el impulso interno de cada persona, el cual florece por una necesidad y que una vez lograda, será satisfecha.

Asimismo, ahondamos en que la motivación tiene varias facetas que dependen de distintos orígenes o razones, por eso procederemos a definir cada tipo de motivación para entender de mejor manera el lazo entre nuestros puntos de interés (satisfacción, motivación y productividad):

- ***Motivación Intrínseca***

Según Deci, 1991 (citado por Perea y Salinas, 2005), nos dice que “las conductas motivadas de manera intrínseca, son tipos de motivación influidos de manera directa por el interés personal, la satisfacción o el placer”.

Revée, 1994 (citado por Perea y Salinas, 2005), se refiere que la motivación intrínseca está relacionada con la curiosidad. Los tipos de conductas motivantes tienen que ser nuevas e

imprevisibles, también serán más motivantes aquellas conductas que no son obligadas, es necesario que el ser humano pueda realizar la conducta que se motive. Es decir, si la persona se desenvuelve en una actividad sin más razón por el propio hecho de realizar esa actividad, entonces está participando en una orientación motivacional intrínseca.

La motivación intrínseca se refiere a la realización de una actividad por el simple hecho de sentirse bien o por el simple placer de realizarla sin que exista de por medio algún incentivo externo, lo que podemos relacionar con pasatiempos como los deportes o la lectura.

- ***Motivación Extrínseca***

La motivación extrínseca es aquella que se da cuando deseamos despertar el interés motivacional de una persona, y se refiere a todo tipo de recompensas que se nos da por realizar una determinada acción o tarea.

Revée, 1994 (citado por Perea & Salinas, 2005), en su estudio acerca de ella señalan que ésta está relacionada con los conceptos principales de recompensa, castigo e incentivo, los cuales podemos catalogarlos de la siguiente manera:

- **Recompensa.** Es un objetivo ambiental, como el dinero, los premios, elogios, reconocimientos sociales, aplausos; que se dan después de una secuencia de conducta y que aumenta las probabilidades de que esta conducta se vuelva a dar. Como, por ejemplo, el salario que se le concede a un trabajador por haber cumplido con sus funciones.
- **Castigo**. Es un objeto ambiental no atractivo que se da después de una secuencia de comportamientos y que reduce las probabilidades de que esa conducta se vuelva a repetir. Un ejemplo, las cartas de amonestación.
- **Incentivo**. Es un objeto ambiental agradable, que se entrega antes de realizar una acción, éste objeto hace que el individuo realice o repela una secuencia de acción o de conducta.

Claro ejemplo se da mucho en las empresas de ventas como estrategia para sus equipos de venta, “la persona que venda más que una cierta cantidad de productos/servicios se ganará una gift card”.

En dichos constructos podemos encontrar diferencias, en la recompensa y el castigo que son objetos ambientales los cuales se dan después de la conducta u acción; y, en el incentivo, la recompensa se da antes de la conducta.

También encontramos puntos en común; como lo refiere Nettun 1982 (citado por Perea & Salinas 2005), que postula “los incentivos y reforzadores poseen la propiedad de que ambos son, o pueden ser, hechos externos. Los incentivos llevan a la activación, los reforzadores a cambios de fuerza”.

Teniendo esto en mente, podemos concluir que no sólo es importante tener claro algunos objetivos para activar la conducta de la motivación, eso no basta, sino que es del todo necesario sentir un empuje al interior de las personas que los lleve a la consecución de los cumplimientos de las metas establecidas. En los últimos años, se desarrollaron diversos y numerosos estudios psicológicos que señalan que para alcanzar una motivación existe un proceso que, con pequeños matices, reincide en todos y cada una de las personas. Es por esto que hay que profundizar en el ciclo motivacional en la satisfacción de necesidades.

c. Ciclo Motivacional

El ciclo motivacional es la sucesión de etapas que lleva a cabo un individuo para lograr satisfacer una necesidad. Este proceso se origina a partir del surgimiento de una necesidad, basada en una fuerza dinámica y persistente que lleva a la persona a realizar una acción. Este ciclo está

íntimamente ligado a la Teoría de la Motivación Humana, de Abraham Maslow (1943), la cual trata de una jerarquía de necesidades y factores que motivan a las personas.

El ciclo comienza cuando surge una necesidad, la cual es una fuerza dinámica que rompe el equilibrio del organismo y produce un estado de tensión, insatisfacción, inconformismo y desequilibrio que lleva al individuo a desarrollar un comportamiento o acción capaz de descargar la tensión y liberarlo de la inconformidad y del desequilibrio. Si el comportamiento es eficaz, el individuo saciará la necesidad y, por ende, descargará la tensión provocada por aquella. Una vez satisfecha la necesidad, el organismo recobra su estado de equilibrio anterior, su manera de adaptarse al ambiente. Una vez satisfecha, la necesidad deja de ser motivadora de comportamiento, puesto que ya no causa tensión o inconformidad.

Figura 5:

Ciclo motivacional.

Nota: La imagen representa *"el ciclo motivacional y sus etapas"*. Tomado de *La teoría De la Motivación Humana*, por Maslow A., 1954, Teoría de la Jerarquía de Necesidades Básicas.

En el momento que se muestra la frustración de la necesidad en el ciclo motivacional, la tensión provocada por el surgimiento de la necesidad encuentra una barrera u obstáculo que impide

su liberación; y al no encontrar la salida normal, la tensión presionada en el organismo busca una vía indirecta de salida, bien sea mediante lo psicológico (agresividad, descontento, tensión emocional, apatía, indiferencia, etc.) o mediante el fisiológico (tensión nerviosa, insomnio, repercusiones cardiacas o digestivas, etc.).

Sin embargo, en otras oportunidades, aunque la necesidad no se satisfaga, tampoco existe frustración porque puede transferirse o compensarse. Esto sucede cuando la satisfacción de otra necesidad logra reducir o calmar la intensidad de una carencia que no puede satisfacerse. La satisfacción de algunas necesidades es transitoria y pasajera, lo que equivale a decir que la motivación humana es cíclica, como así, el comportamiento es casi un proceso continuo de solución de problemas y satisfacción de necesidades, a medida que van surgiendo.

Definiendo cada etapa del ciclo nos encontramos con lo siguiente:

i. Homeostasis (o Equilibrio Interno)

Se refiere a que en cierto momento el organismo humano permanece en estado de equilibrio. Cuando el individuo se siente satisfecho con lo que lo rodea y, en consecuencia, no siente necesidad de provocar un cambio.

ii. Estímulos

Es cuando aparece un incitamiento y genera una necesidad. Éste puede ser producido por una persona, un objeto o una sensación. Alguno de estos elementos provoca que se tome una decisión.

iii. Necesidad

Es la carencia que aún no está resuelta o satisfecha, provoca un estado de tensión. Es un estímulo que provoca un grado de dependencia al individuo, que percibe que satisfacer su necesidad es prioritario.

iv. Tensión

Es la existencia de un componente de ansiedad, provocado por el estímulo que ha creado la necesidad en el individuo.

v. Acción (o Comportamiento)

Es una conducta que, al activarse, se dirige a satisfacer la necesidad o carencia y alcanza el objetivo satisfactoriamente. Es la fase más importante del ciclo motivacional. Depende de la actitud del comportamiento que la persona adopte se resolverá mejor o peor todo el proceso desencadenado por un estímulo.

vi. Satisfacción

Si se cumple el objetivo, el organismo retorna a su estado de equilibrio, hasta que otro estímulo se presente. Toda la satisfacción es una liberación de tensión que permite el retorno al equilibrio homeostático anterior. Por ende, es la culminación del ciclo motivacional. Se gana confianza y un ánimo positivo al lograr el objetivo consiguiendo la satisfacción.

Pero, ¿cómo se mide la motivación?, ¿cuál es el parámetro? Pues bien, existen algunos indicadores que ayudan a determinarla.

- **Desmotivación.** Yagosesky manifiesta que:

  (…) es un estado interior limitador y complejo, caracterizado por la presencia de pensamientos pesimistas y sensación de desánimo, que se origina como consecuencia de la generalización de experiencias pasadas negativas, propias o ajenas, y la autopercepción (imaginada) de incapacidad para generar los resultados deseados (2014).

- **Motivación intrínseca**. Para Zuazua, 2007 (citado por Callata & Gonzales 2017), señala que "el ser humano orienta sus comportamientos guiándose por una fuerza motivacional natural, la cual surge del nivel de satisfacción de las necesidades psicológicas, de la curiosidad personal y el empeño por crecer".

Deci et al., 2001 (citados por Pintrich & Schunk 2006), indican que "la motivación intrínseca es caracterizada de aquel individuo que se siente auto-determinado y competitivo para comprometerse en tareas que le brindan satisfacción en sí mismas, y no necesariamente conllevan a una recompensa o demandan una presión exterior".

- **Regulación externa**. Es el actuar de un individuo, movido por refuerzos continuos provenientes del exterior, donde su comportamiento está separado completamente de sí mismo (Parfyonova, 2009).
- **Regulación identificada**. Deci y Ryan (1985) y, como también, Parfyonova (2009), refieren que "el individuo inicia una actividad por ser considerada importante para sí mismo, aunque no se disfrute de ésta".
- **Regulación introyectada.** Parfyonova, 2009 (citado por Callata & Gonzales, 2017), se refiere a que "el individuo acepta parcialmente el valor de una actividad, pero aún no la

asume como propia y la realiza para probar que se es competente, evitar sentimientos de culpa y/o satisfacer las expectativas de otros”.

d. Cumplimiento de Metas Organizacionales y Motivación Laboral

En los últimos años han ocurrido una serie de cambios de índoles económicos, sociales y culturales, que no solamente afectaron los modos de vida de los individuos en particular, sino que las relaciones y vínculos que se establecen entre los colaboradores y las organizaciones a las que pertenecen. Ambos son conscientes de que la relación existente entre ellos, configuran el centro para el desarrollo de cualquier actividad. La alta competitividad en los mercados exige que las organizaciones se adapten rápidamente a los cambios y sean más dinámicas, flexibles y creativas para que puedan satisfacer las necesidades de sus clientes. Son las personas las encargadas de llevar adelante este plan para que se pueda cumplir con los objetivos establecidos. Por tal motivo, es un elemento esencial que el personal se encuentre altamente motivado por la organización para que cumpla sus objetivos.

La motivación laboral consiste en estimular a los empleados y equipos de trabajo para que puedan dar lo mejor de sí mismos y en mantener la cultura y valores corporativos de manera que se conduzca a un alto desempeño y cumplimiento de los objetivos, favoreciendo así los intereses de loa organización como también los de su grupo de trabajo.

Determina tres importantes efectos sobre la conducta humana, la inicia, la dirige y trata de mantenerla en el tiempo. En el ámbito laboral, además de buscar satisfacer necesidades de carácter personal, intenta también alcanzar objetivos organizacionales.

El clima organizacional es un elemento clave en la motivación, ya que los empleados de una empresa, se encuentran influidos por este ambiente generando distintas clases de motivación.

Para que se genere una alta productividad y cumplimientos de objetivos, el ejecutivo debe llevar adelante una función activa y generar un plan motivacional y de capacitación acorde a las necesidades de los colaboradores y de la organización.

El elemento esencial que representa un reto, es poder determinar las aspiraciones de cada trabajador y vincularla con las estrategias y recursos de la compañía para lograr un equilibrio en el tiempo. La alta gerencia debe poder operar estos elementos a fin de que la organización funcione adecuadamente y que sus miembros se sientan más satisfechos trabajando en ella. Según lo expresado, la definición de la motivación laboral es según Romero:

> Un proceso mediante el cual un trabajador, impulsado por fuerzas internas o que actúan sobre él, inicia, dirige y mantiene una conducta orientada a alcanzar determinados incentivos que le permiten la satisfacción de sus necesidades, mientras simultáneamente intenta alcanzar las metas de la organización (2005).

Así, con la información investigada, podemos determinar tres dimensiones de la motivación:

- **Intensidad**. Es la voluntad y la energía que el individuo brinda en la realización de su trabajo.
- **Dirección**. Es el conjunto de actividades que desarrollará la persona en donde centralizará su esfuerzo para alcanzar un determinado objetivo.
- **Persistencia**. Permite que el individuo supere distintas dificultades, conflictos, impedimentos y que de esta manera lo dirija hacia el resultado esperado.

Asimismo, podemos profundizar en los cinco elementos más importantes que influyen en la motivación laboral, estos son:

- **Ambiente Confortable.** Ambiente en donde ejercen sus funciones, roles y tareas, es el contexto que los rodea. Para que este resultado atractivo deberá ofrecer seguridad, en donde deben sentirse cómodos y supervisados.
- **Comunicación**. Son los distintos canales o medios a través de los cuales las personas integrantes de una organización interaccionan entre sí. Para que haya un entendimiento entre las partes es necesaria que la comunicación sea clara y precisa.
- **Cultura Organizacional**. Es el pilar fundamental en donde las organizaciones concentran su visión, normas, hábitos y valores, y éstos son compartidos con sus miembros. Determinan la forma en que ésta va a interactuar con el entorno y consigo misma.
- **Incentivos**. Cada organización emplea su propia política de incentivos como retribución de las funciones llevadas a cabo por sus colaboradores.
- **Satisfacción en el Trabajo.** Es la actitud positiva del trabajador en la realización de sus tareas, está basada en sus propias expectativas y escala de valores.

Sin embargo, a pesar del desglose realizado, antes de la revolución industrial era impensado utilizar recursos en mejorar estos ámbitos, nadie se ocupó de manera sistemática de los problemas de la motivación de los colaboradores; las unidades de producción eran pequeñas y las técnicas de producción sencillas; pero todo eso cambió bajo el impacto de la revolución industrial, la inversión de capital en tierras, fábricas y maquinarias se elevó, las innovaciones en el mercadeo no solamente satisficieron la demanda del consumidor, sino que, empezaron a ampliarla. Súbitamente se dirigió la atención al empleado en el aspecto individual y los problemas acerca de su eficiencia y

motivación se volvieron importantes; pareció que su eficiencia podría incrementarse fácilmente, proporcionándole un estado mejor para hacer su trabajo y que podría incrementar sus esfuerzos por el simple medio de usar el dinero como incentivo.

Fue Frederick Taylor (citado por Frisancho & Solis, 2004), quien desarrolló un sistema de tiempo y análisis de métodos, por medio de los cuales cada empleado fue estandarizado, además introdujo sistemas de incentivos, de sueldos adicionales por aumentar la producción. Sin embargo, estas ideas mostraban a los colaboradores como elementos esencialmente idénticos y motivados sólo por el deseo del dinero. Por otra parte, la mayoría de los propietarios tenían sus propias ideas acerca del valor de los trabajadores y se resistieron a pagarles en demasía. Ellos estaban dispuestos a pagar por el incremento de la producción solamente hasta cierto punto y, si el punto era rebasado, solía ser la señal para reevaluar los estándares de producción y fijar nuevos y más conservadores pagos de incentivos. En el corto plazo, los trabajadores aprendieron que era inseguro producir por arriba de cierto nivel y fueron frecuentes los esfuerzos negativos para restringir la producción, asimismo aprendieron que la producción podía exceder las demandas del mercado y conducir a despidos temporales, por tanto, la necesidad de trabajo y de ingresos sólidos se expresó en forma de retardo en el trabajo o restricción de la producción, en otras palabras, la administración científica anterior llegó a tener un número creciente de fracasos.

En esa situación, un sociólogo de Harvard, Elton Mayo (El experimento de Hawthorne, 1927), fue llamado para ver si podía terminar con la ola de descontento en el trabajo, proponiendo así la solución que las dificultades surgían de la monotonía del trabajo y sugirió que se permitiera a los trabajadores períodos de descanso de acuerdo con un horario generado por ellos mismos. Al aplicar esta sugerencia, la gerencia advirtió con agrado una clara disminución de la rotación acompañado de un rápido incremento de la productividad. Mayo, trató de descubrir cuáles podrían

ser otras necesidades; oportunamente la gerencia le solicitó que estudiara la productividad de los colaboradores de Western Electric Company, así que comenzó con una serie de estudios en los que acordó en aislar a unos pocos trabajadores para participar en el experimento, al grupo de Mayo les dio una especie de sentimiento de élite y, junto con éste, se les dio el control de su propio día de trabajo, su moral subió y con ella la producción; así aumentó la evidencia de que al tratar a los trabajadores como "seres humanos", permitiéndoles juntarse en grupos naturales y liberar a estos grupos de controles impersonales, se denominaban los motivos, lo cual podía mejorar drásticamente la producción. Donde la administración científica se había contentado con suponer que los motivos básicos del hombre eran económicos, Mayo y su escala de relaciones humanas hicieron una suposición igualmente simple, que la pertenencia de grupo y la afiliación eran las necesidades humanas fundamentales.

Posteriormente, se descubrió que los trabajadores lograron un sentimiento mayor de valor personal, participaron en decisiones que afectaban a su grupo y llegaron a gustarle los deberes efectivos de su trabajo, debido a que estos se habían ampliado para incluir la participación de un importante experimento científico. De este modo, pudieron lograr un sentimiento mayor de cumplimiento y probablemente se sentían más seguros en su trabajo debido al trato permisivo y amistoso del experimentador, además de los incentivos económicos por participar en ello.

e. Productividad Laboral

Todo el contenido revisado hasta ahora refleja una clara relación entre motivación, satisfacción laboral y productividad, como también de los determinantes que influyen en el vínculo estudiado. Es por eso que necesitamos ahondar en el impacto que la motivación y la satisfacción laboral tienen sobre la productividad.

El éxito de una empresa está directamente relacionado con el nivel de motivación laboral de sus trabajadores y es que ellos son el verdadero motor del negocio y los que, finalmente, hacen de las organizaciones un triunfo o un fracaso. Razón demás para velar por que se sientan cómodos y para implantar políticas de Recursos Humanos que apunten a esta dirección.

Según numerosas investigaciones, la motivación laboral influye directamente en el rendimiento de los trabajadores. Algo que, en cierto modo, resulta muy lógico. Es decir, cuando un trabajador siente que su organización se preocupa por su bienestar, mejora su compromiso con ella y su implicación. Esto, a su vez, favorece que quiera llegar a sus objetivos y cumplir con una estrategia de la que se siente parte activa. Las expectativas del colaborador, como se desglosa anteriormente, respecto de la compañía y el cargo que desempeña también son importantes. Si la tiene, repercutirá positivamente en la entidad, mientras que, si carece de ellas, todo lo contrario.

Es por eso que se abarca la productividad de una perspectiva teórica, para llegar a la raíz de su significado y poder ir conectando con los demás conceptos vistos en este documento.

Anteriormente se habló de productividad desde el punto de vista referencial y de cómo podía ser influenciado por el Modelo del Accountability, pero ahondaremos más en el tema, pero para comenzar, ¿qué es la productividad?

El término productividad, hoy en día, se emplea en tal cantidad que casi la totalidad de las organizaciones tanto privadas como públicas la emplean para el desarrollo y crecimiento institucional. A continuación, se mostrarán definiciones de ella:

Koontz y Weihrich (2004), explicaron que “la productividad es la relación insumos-productos en cierto período con especial consideración a la calidad”. Productividad la definen como la relación entre la cantidad de bienes y servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados.

En términos de colaboradores, es sinónimo de rendimiento, en un enfoque sistemático, se dice que algo o alguien es productivo con una cantidad de recursos (o insumos) en un período de tiempo dado que se obtiene el máximo de productos. La productividad en las máquinas y equipos está dada como parte de sus características técnicas, no así con el capital humano o los colaboradores, se deben considerar factores que influyen en ella, tal como se ha mencionado anteriormente con la motivación y satisfacción laboral.

Robbins y CoulteR, 2000 (citado por Fuentes, 2012), la definen como "el volumen total de bienes producidos, dividido entre la cantidad de recursos utilizados para generar esa producción". Se puede agregar que en la producción sirve para evaluar el rendimiento de los talleres, las máquinas, los equipos de trabajo y la mano de obra, pero se deben tomar en cuenta que, la productividad está condicionada por el avance de los medios de producción y todo tipo de adelanto, además del mejoramiento de las habilidades del capital humano.

Para Martínez, 2007 (citado por Alva & Juárez, 2014), la productividad en es un indicador que refleja qué tan bien se están usando los recursos de una economía en la producción de bienes y servicios; traducida en una relación entre los recursos humanos, capital, conocimientos, energía, entre otros, y son usados para producir bienes y servicios en el mercado.

La productividad se refiere a un criterio de índole cuantitativo, que pretende medir la eficiencia, el uso de un determinado recurso, tal como las horas de operación de una máquina, la cantidad de energía o la mano de obra que son requeridas para la realización de una determinada tarea o trabajo (Neyra, 2009). Para este autor el mejor reflejo de una alta o baja productividad se puede apreciar en la capacidad que tiene un trabajador y/o máquina para producir mejor y más rápido un determinado proceso o servicio, utilizando los recursos mínimos necesarios.

Según el Manual de Sistema de Gestión para la Productividad Laboral (2012), la productividad es el resultado de un sistema inteligente que permite a las personas en un centro de trabajo, optimizar la aportación de todos los recursos materiales, financieros y tecnológicos que concurren en la empresa, para producir bienes y/o servicios con el fin de promover la competitividad de la economía nacional, mejorar la sustentabilidad de la empresa, así como preservar y ampliar el empleo y la plata productiva nacional e incrementar los ingresos de los colaboradores. De acuerdo con esta definición, la productividad depende tanto de las facilidades que pueda brindar la organización, así como el apoyo que perciban los trabajadores.

Otra definición de productividad, es la que nos indica Galindo (2015), que indica que la productividad "es una medida de qué tan eficientemente utilizamos en nuestro trabajo y nuestro capital para producir valor económico". Una alta productividad implica que se logra producir mucho valor económico con poco trabajo o poco capital. Un aumento en productividad implica que se puede producir más con lo mismo.

Fietman (1994), señala que los factores más importantes que afectan a la productividad en la empresa se determinan por:

- **Recursos Humanos.** Se considera como el factor determinante de la productividad, ya que es de gran influencia y éste dirige a los demás factores.
- **Maquinaria y Equipo**. Es fundamental tomar en cuenta el estado de la maquinaria, la calidad y la correcta utilización del equipo.
- **Organización del Trabajo.** En este factor intervienen la estructuración y rediseño de los puestos de trabajo, que se determinan de acuerdo a la maquinaria, equipo y trabajo.

Como se ha podido apreciar, existen diversas definiciones y conceptos, pero la mayoría de ellas coinciden en afirmar que la productividad consiste en utilizar la mínima cantidad de recursos de manera eficiente; para así obtener productos y servicios de excelente calidad y en un corto período de tiempo. Aunque, ¿cuáles son los beneficios de la productividad? Está claro que se ha identificado que hay un vínculo entre la productividad y los beneficios de las organizaciones, pero ¿cuáles son los beneficios reales?, ¿cuál es la importancia de ésta?

Bain, 2003 (citado por Fuentes, 2012), indica que "la importancia radica en que es un instrumento comparativo para gerentes y directores de empresas, ingenieros industriales, economistas y políticos; pues comparan la producción en diferentes niveles del sistema económico (organización, sector o país) con los recursos consumidos".

Van Der, 2005 (citado por Ochoa, 2008), explica que la productividad laboral es el acto más valioso de la empresa, ya que son los colaboradores quienes utilizan su experiencia y conocimientos en el cambio, la innovación continua, la calidad del trabajo, mejores productos y servicios; y gracias a ellos se asegura el futuro y el crecimiento de la empresa.

Por otro lado, se reconoce que los cambios de la productividad tienen una gran influencia en numerosos fenómenos sociales y económicos, tales como el rápido crecimiento económico, el aumento de los niveles de vida, las mejoras de la balanza de pagos de la nación, el control de la inflación e incluso el volumen y la calidad de las actividades recreativas. El único camino para que un negocio pueda crecer y aumentar su rentabilidad o sus utilidades es aumentar su productividad. El instrumento fundamental que origina una mayor productividad es la utilización de métodos, el estudio de tiempos y un sistema de pago de salarios.

Asimismo, se debe comprender de manera clara y precisa que los aspectos vitales de una organización y empresa son: ventas, finanzas, producción, ingeniería, costos, mantenimiento y

administración, de tal manera que, mientras mejores colaboradores sepan utilizarlos adecuadamente, se podrán lograr los objetivos que se ha planteado la organización; siempre y cuando hombres y materiales se conjuguen eficazmente, la productividad comenzará a relucir y a mostrar su importancia por sí misma.

En términos generales, de acuerdo con la OIT [4](2008), el incremento de la productividad "puede contribuir a aumentar los ingresos y reducir la pobreza, generando así un círculo virtuoso". En efecto, el aumento de la productividad reduce los costos de producción y aumenta la rentabilidad de las inversiones; una parte de esa mayor rentabilidad se convierte en ingresos para los propietarios de las empresas y los inversionistas, y otra parte se convierte en aumentos salariales. En tal contexto, es posible que los precios bajen y que al mismo tiempo crezcan al consumo y el empleo; lo cual permite que la gente salga de la pobreza.

Por último, el beneficio más importante de una excelente productividad laboral se ve plasmado en la satisfacción que tanto trabajador como empresa experimentan luego de haber brindado un servicio y ser retroalimentados por los clientes o beneficiarios.

f. Medición, Indicadores y Factores en la Productividad

Gaither y Frazier (2000), definieron productividad como la cantidad de productos y servicios realizados con los recursos utilizados y propusieron la siguiente medida.

$$Productividad = \frac{Cantidad\ de\ productos\ o\ servicios\ realizados}{Cantidad\ de\ recursos\ utilizados}$$

[4] OIT = Organización Internacional del Trabajo

Es la *medida de desempeño* que abarca la consecución de metas y la proporción entre el logro de resultados y los insumos requeridos para conseguirlos.

Así, entramos en terreno de los indicadores, que tienen diferentes perspectivas, pero con muchos puntos en común. Así lo declaran Koontz y Weihrich (2004), señalando que "existen tres criterios comúnmente utilizados en la evaluación del desempeño de un sistema, los cuales están relacionados con la productividad".

i. Eficiencia

Es la relación con los recursos o cumplimiento de actividades, como la relación entre la cantidad de recursos utilizados y la cantidad de recursos estimados o programados y el grado en el que se aprovechan los recursos utilizados transformándose en productos.

La eficiencia está vinculada con la productividad; pero si sólo se utilizara este indicador como medición de la productividad únicamente, se asociaría la productividad al uso de los recursos. Sólo se tomaría en cuenta la cantidad y no la calidad de lo producido, se pone un énfasis mayor hacia adentro de la organización buscar a toda costa ser más eficientes y así obtener un estilo eficientista para toda la organización que se materializaría en un análisis y control rigurosos del cumplimiento de los presupuestos de gastos, el uso de las horas disponibles y otros.

ii. Efectividad

Es la relación entre los resultados logrados y los resultados propuestos, permite medir el grado de cumplimiento de los objetivos planificados. Se considera la cantidad como único criterio, se cae en estilos efectivistas, aquellos donde lo importante es el resultado, no importa a qué costo. La efectividad se vincula con la productividad a través de impactar en el logro de mayores y mejores productos.

iii. Eficacia

Valora el impacto de lo que se hace del producto o servicio que se presta. No basta con producir con 100% de efectividad el servicio o producto que se tiene planteado, tanto en cantidad y calidad, sino que es necesario que el mismo sea el adecuado; aquel que logrará realmente satisfacer al cliente o impactar en el mercado.

Del análisis de estos tres indicadores se desprende que no pueden ser considerados ninguno de ellos de forma independiente, ya que cada uno brinda una medición parcial de los resultados. Es por ello que deben ser considerados como indicadores que sirven para medir de forma integral la productividad.

Adicional a esto, se afirma que hay factores que influyen en la productividad y Schroeder sostiene que "los factores que influyen en la productividad fundamentalmente son: la inversión de capital, la investigación y desarrollo, la tecnología, los valores, actitudes sociales y las políticas gubernamentales" (2002).

Según las teorías más aceptadas existen dos factores determinantes primarios en la productividad dentro de las organizaciones; el entorno y las características del trabajo, esta última siendo la más relevante porque abarca las características de la organización, las aptitudes y actitudes de los individuos (factores internos y externos, factores duros y blancos).

- ***El Entorno***

La mayoría de las variables producidas por el entorno son incontrolables. Entre otras, se encuentran las leyes y normativas dictadas por el Estado, los cambiantes valores y actitudes

sociales que influyen en los individuos, los cambios en la tecnología, los precios de la materia prima, la energía y el capital.

- ***Características del Trabajo***

La cultura organizacional, influye a los individuos, su conducta en el trabajo, su desempeño laboral y la efectividad de la organización. La manera en que las personas se tratan entre sí, e incluso, la manera en que se tratan a sí mismas, tiene una gran influencia en la forma cómo se realizan las actividades dentro de las organizaciones.

Para que la organización sea productiva, es necesario desarrollar una estructura capaz de ejecutar la estrategia con éxito;

- Desarrollar las habilidades y capacidades necesarias.
- Seleccionar a las personas para las posiciones claves.
- Establecer un presupuesto que apoye a la estrategia.
- Instalar un sistema administrativo interno.
- Diseñar un sistema de incentivo y recompensas relacionados estrechamente con los objetivos y la estrategia.
- Ejercer el liderazgo estratégico, moldear valores, espíritu innovador, reforzar normas y conducta ética.

Por otro lado, existen los factores para mejorar la productividad, que según Bain (2003), son principalmente dos:

i. Factores internos

Algunos factores internos son susceptibles de modificarse más fácilmente que otros, por lo que se les clasifica en dos grupos, duros y blandos. Los factores duros incluyen los productos, la tecnología, el equipo y las materias primas; mientras que los factores blandos incluyen la fuerza de trabajo, los sistemas y procedimiento de organización, los estilos de dirección y los métodos de trabajo.

- **Factores duros.**

- ***Producto.*** La productividad de este factor significa el grado en el que el producto satisface las exigencias del cliente; y se le puede mejorar mediante un perfeccionamiento del diseño y de las especificaciones.
- ***Planta y Equipo*.** La productividad de este factor se puede mejorar el prestar atención a la utilización, la antigüedad, la modernización, el costo, la inversión, el equipo producido internamente, el mantenimiento y la expansión de la capacidad, el control de los inventarios, la planificación y control de la producción, entre otros.
- ***Tecnología.*** La innovación tecnológica constituye una fuente importante de aumento de la productividad, ya que se puede lograr un mayor volumen de bienes y servicios, un perfeccionamiento de la calidad, la introducción de nuevos métodos de comercialización, entre otros, mediante una mayor automatización y una mejor tecnología de la información.
- ***Materiales y Energía***. En este rubro, hasta un pequeño esfuerzo por reducir el consumo de materiales y energía puede producir notables resultados. Además, se pone énfasis en las materias primas y los materiales indirectos.

- **Factores blandos.**

- ***Persona*.** Se puede mejorar la productividad de este factor para obtener la cooperación y participación de los trabajadores, a través de una buena motivación, de la constitución de un conjunto de valores favorables al aumento de la productividad, de un adecuado programa de sueldos y salarios, de una buena formación y educación, y de programas de seguridad.
- ***Organización y Sistemas***. Para mejorar su productividad se debe volver más flexible, capaz de prever los cambios del mercado y de responder a ellos, estar pendientes de las nuevas capacidades de la mano de obra, de las innovaciones tecnológicas, así como poseer una buena comunicación en todos los niveles.
- ***Métodos de Trabajo***. Se debe realizar un análisis sistemático de los métodos actuales, la eliminación del trabajo innecesario y la realización del trabajo necesario con más eficacia, a través de un estudio del trabajo y de la formación profesional.
- ***Estilos de Dirección*.** Es el responsable del uso eficaz de todos los recursos sometidos al control de la empresa, debido a que influye en el diseño organizativo, las políticas de personal, la descripción del puesto de trabajo, la planificación y control operativos, las políticas de mantenimiento y compras, los costos de capital, las fuentes de capital, los sistemas de elaboración del presupuesto, las técnicas de control de costos y otros.

ii. Factores externos

La productividad determina en gran medida los ingresos reales, la inflación, la competitividad y el bienestar de la población, razón por la cual las organizaciones se esfuerzan por descubrir las razones reales del crecimiento o de la disminución de la productividad.

Dentro de estos factores se tienen los siguientes:

- **Ajustes Estructurales**. Los cambios estructurales de la sociedad influyen a menudo en la productividad nacional y de la empresa independientemente de la dirección adoptada por las compañías. Sin embargo, a largo plazo los cambios en la productividad tienden a modificar a esta estructura.
- **Cambios Económicos.** El traslado de empleo de la agricultura a la industria manufacturera; el paso del sector manufacturero a las industrias de servicio; y por otro lado las variaciones en la composición del capital, el impacto estructural de las actividades de investigación, desarrollo y tecnología, las economías de escala, y la competitividad industrial.
- **Cambios Demográficos y Sociales.** Dentro de este aspecto destacan las tasas de natalidad y las de mortalidad, ya que a largo plazo tienden a repercutir en el mercado de trabajo, la incorporación de las mujeres a la fuerza de trabajo y los ingresos que perciben, la edad de jubilación, y los valores y actitudes culturales.
- **Recursos Naturales.** Comprenden la mano de obra, capacidad técnica, educación, formación profesional, salud, actitudes, motivaciones, y perfeccionamiento profesional; la tierra y el grado de erosión que tiene, la contaminación del suelo, la disponibilidad de tierras, la energía y su oferta, las materias primas y sus precios, así como su abundancia.
- **Administración Pública e Infraestructura**. Comprende las leyes, reglamentos o prácticas institucionales que se llevan a cabo y que repercuten directamente en la productividad.

Robbins y Coulter (2005), indican que “la productividad es una combinación de las variables de persona y operaciones”. Señalan además que, W. Edward Deming, consultor en administración y experto en calidad, señaló 14 puntos para mejorar la productividad de la gerencia.

- Crear constancia en los propósitos.

- Adoptar una nueva filosofía.
- Terminar con la práctica de comprar a los más bajos precios.
- Establecer liderazgo.
- Eliminar slogans vacíos.
- Eliminar cuotas numéricas.
- Establecer entrenamiento dentro del trabajo.
- Desechar temores.
- Romper barreras entre departamentos.
- Tomar acciones para lograr la transformación.
- Mejorar siempre y constantemente el proceso de producción y servicio.
- Desistir de la dependencia en la inspección en masa.
- Remover barreras para apreciar la mano de obra.
- Reeducar vigorosamente.

Así mismo, señalan las reglas para el éxito de la productividad:

- Tratar a las personas con respecto y confianza.
- Ser innovador y no un imitador, ser un líder y no un seguidor, en todos los productos y servicios.
- Aplicar sistemáticamente la regla de las 3P, por la cual el éxito depende de la planeación, la preparación y la paciencia.
- Implementar un programa de participación en las ganancias en función a los resultados en materia de productividad total.
- Ser plenamente optimista al gestionar el cambio.

- Administrar la tecnología con un sentido total e integrador.
- Enfocarse y pensar en términos sistémicos e interdisciplinarios, y no en pensamientos y actitudes funcionales.
- Hacer prevalecer el trabajo en equipo por sobre las actitudes individualistas.
- Practicar la administración con el ejemplo.
- Imponerse objetivos altos.
- Buscar permanentemente el salto cuantitativo y cualitativo.

Todos estos puntos y percepciones hacen sentido al alineamiento de los objetivos de cualquier organización para con sus colaboradores y estrategias, es sumamente importante entender que la base fundamental del Modelo de Accountability se basan en los factores internos, dentro de la categoría de los blandos, las personas, la actitud frente a los desafíos, la cultura, el liderazgo, entre otros, y eso es lo que se expondrá en el siguiente capítulo.

VI. Metodología

a. Enfoque de la Investigación

El Modelo de Accountability (la rendición de cuentas) consiste en activar la actitud, que depende netamente de las personas y su motivación personal, para querer y hacer algo distinto para alcanzar el logro de objetivos organizacionales. Es por esto que se realiza este estudio bajo el enfoque cualitativo no experimental, en donde se exponen casos de éxito de empresas que han aplicado el modelo y han logrado una diferencia significativa positiva en sus resultados que

sirvieron para demostración del libro “El Principio de Oz” de Roger Connors, Tom Smith y Craig Hickman (1994).

b. Instrumento de Investigación

La recolección de datos cualitativos se hará a través del análisis documental, que de acuerdo a Quintana (2006), constituye el punto de entrada a la investigación. Incluso en ocasiones, es el origen del tema o problema de investigación. Los documentos fuente pueden ser de naturaleza diversa: personales, institucionales o grupales, formales o informales.

A través de ellos es posible obtener información valiosa para lograr el encuadre que incluye, básicamente, describir los acontecimientos rutinarios, así como los problemas y reacciones más usuales de las personas o cultura objeto de análisis, así mismo, conocer los nombres e identificar los roles de las personas clave en esta situación sociocultural. Revelar los intereses y las perspectivas de comprensión de la realidad, que caracterizan a los que han escrito los documentos.

El análisis documental se desarrolla en cinco acciones:

- Rastrear e inventariar los documentos existentes y disponibles.
- Clasificar los documentos identificados.
- Seleccionar los documentos más pertinentes para los propósitos de la investigación.
- Leer en profundidad el contenido de los documentos seleccionados, para extraer elementos de análisis y consignarlos en memos o notas marginales que registren los patrones, tendencias, convergencias y contradicciones que se vayan descubriendo.
- Leer en forma cruzada y comparativa los documentos en cuestión, ya no sobre la totalidad del contenido de cada uno, sino sobre los hallazgos previamente realizados, a fin de construir una síntesis comprensiva total, sobre la realidad humana analizada.

Con esta estructura se guiará la investigación, ya que es la más adecuada para el tipo de investigación.

c. Procedimiento de Información

Conforme a lo expuesto previamente, se indagar en todos los aspectos del Modelo de Accountability según sus autores a través del libro "El Principio de Oz" (Connors et al., 1994) para comprender cada elemento que lo compone y qué dimensiones profundizar a través de la investigación teórica, en donde se analiza cada factor bajo diversas perspectivas mediante la literatura. Así, se pretende encontrar los puntos altos y bajos en los lineamientos de las organizaciones al querer implementar el modelo, así también, poder descifrar los obstáculos que impiden que las empresas tengan éxito analizando su cultura organizacional, la gestión de sus líderes con el fin de encontrar el nexo entre motivación y productividad, y de todas las demás variables influyentes que inciden en que este modelo tenga resultados positivos.

d. Procedimiento de Análisis

La manera de trabajar los datos se hará según los objetivos del proyecto para estar alineado con el desarrollo y contenido en cuanto a la información del mismo. Al ser una investigación cualitativa encontramos que, consiste en clasificar y/o codificar los diversos elementos de un mensaje en categorías, con el fin de hacer aparecer de manera adecuada su sentido. Generalmente, describe y categoriza palabras comunes, frases e ideas de los datos cualitativos.

Cuando se utiliza un enfoque cualitativo al realizar un análisis, este se basa en el estudio del contenido explícito de un texto, al igual que en analizar el significado latente de lo escrito, que

probablemente se encuentra interpolado en el texto y eso reflejó la definición de conceptos, factores y otras variables a considerar que, tanto teórica como prácticamente, son útiles y fundamentales para entender el modelo objeto de análisis.

Los textos apropiados para este análisis también incluyen mensajes o comunicados a masas a través de periódicos, libros, revistas, radio, televisión e internet. También suele usarse en la investigación de mercado para encontrar los tipos de lenguaje que se utilizan en las descripciones de algún producto, pero no es el caso en esta ocasión. Por ende, el apoyo tecnológico utilizado es el internet a través de los repositorios de universidades de todo el mundo, como también, el buscador global de Google Scholar, que permitió hacer comparaciones entre documentos como papers o memorias acerca de los temas tocados en esta investigación (satisfacción laboral, motivación, productividad, accountability).

VII. Resultados

El Modelo de Accountability ha revolucionado las organizaciones de todo rubro alrededor del mundo demostrando la importancia del accountability, ya que asumir la responsabilidad para lograr resultados y el mejoramiento del desempeño individual y organizacional es el valor más requerido en el mundo laboral.

Esta aplicación muestra cómo las personas en general, usan su sentido de victimización para justificar su inactividad, excusar su ineficiencia o racionalizar un rendimiento pobre, frenando inconscientemente su propio progreso. Por eso es fundamental que las personas que aceptan el accountability para hacer mejor las cosas, logran imponerse a su propia victimización para superar obstáculos, enfrentar fracasos y evolucionar a nuevos niveles de rendimiento.

Introduciendo el concepto, se tiene que abordar también la importancia de una dirección acorde a lo que el modelo apunta, es por eso que Franklin Ramírez, Gerente de Recursos Humanos y encargado de aprendizaje y desarrollo organizacional de la Escuela de Organización Industrial (EOI), postula lo siguiente:

> El Accountability es una elección personal para sobreponerse a las circunstancias y demostrar responsabilidad personal y el sentido de propiedad necesaria para el logro de los resultados clave. Es el motor detrás de cada iniciativa que requiere la ejecución. Sin responsabilidad personal y empoderamiento, los esfuerzos para ejecutar con excelencia resultan en decepción y frustración. Cuando las personas se adueñan de sus acciones y decisiones, toman las iniciativas necesarias para el éxito de las iniciativas de la organización y además pueden conectar su propio éxito con el de la organización, se obtiene el empuje necesario para lograr una ejecución impecable (2013).

Pero, ¿cómo podemos demostrar el accountability? Bueno, para esto hay que tener claro los 4 pasos del modelo: Verlo®, Adueñárselo®, Resolverlo® y Hacerlo®. Con esta metodología paso a paso se llegan a los resultados, pero esto no basta si sólo algunos miembros se hacen activos en el accountability, sino que se necesita que esto se transmita de forma transversal, así cambiará la cultura de la organización y la visión de cómo afrontar las cosas, donde colaboradores, líderes y directivos tienen que formar parte.

Por otro lado, se conoce que las empresas fracasan, la mayoría de las veces, debido a errores de gestión. Sin embargo, raros son los ejecutivos que admiten el hecho. En lugar de responsabilizarse por las derrotas, la mayoría pone excusas como la falta de recursos disponibles,

falta de empleados eficientes, falta de escrúpulos de la competencia, entre otras, pero lo que realmente carece es el accountability en los equipos directivos y gerentes.

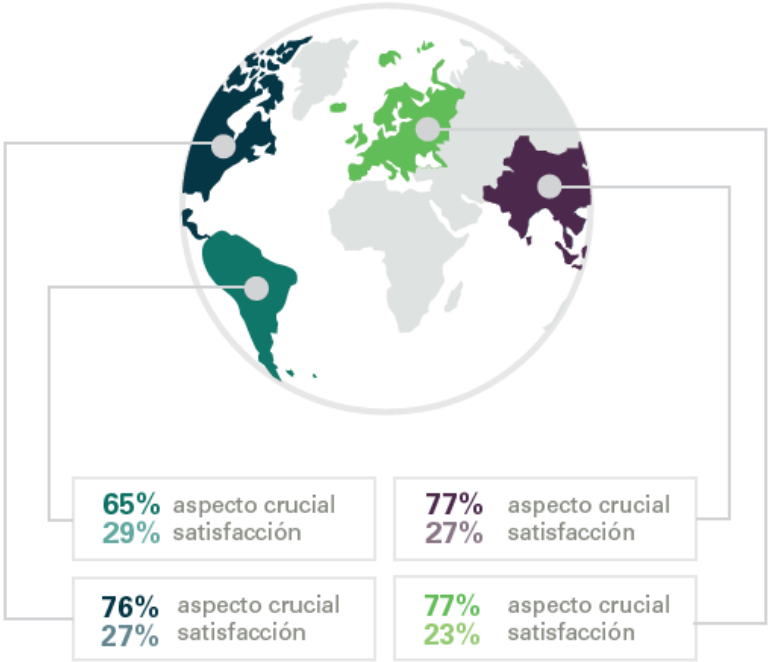
Sí, los errores y las fallas ocurren todos los días. Son una parte natural de los negocios y la vida, parte de la experiencia humana, pero tratar de ocultar la responsabilidad solo sirve para prolongar el sufrimiento, retrasar la corrección e impedir el aprendizaje. Solo la aceptación de la responsabilidad por los resultados puede volver a encaminar a una persona, un equipo o una empresa hacia el éxito.

Ese es el caso de las empresas muy jerarquizadas, como sucede mucho en las empresas chilenas, tienen agudos déficits de rendición de cuentas.

a. El Liderazgo en el Escenario Global

Un estudio publicado el 2017 por la empresa de transición de carrera y desarrollo de talentos Lee Hecht Harrison (LHH), reveló que sólo el 31% de las compañías se encuentra conforme con el accountability de sus líderes pese a que el 72% de ellas considera este aspecto como clave en su estrategia de negocios, lo que muestra una importante brecha entre las expectativas que poseen las organizaciones sobre este aspecto y su realidad.

Figura 6:
Porcentajes de importancia del rol del accountability y conformidad del mismo sobre sus líderes en las organizaciones por zona.



Nota: La imagen representa un mapeo de los porcentajes referentes a cuánto consideran las organizaciones que el accountability es importante y cuán conforme están con el accountability de sus líderes por zona. Tomado de un *estudio mundial que explota el verdadero estado actual de las organizaciones*, por LHH, 2017, The Leadership Accountability Gap.

"En este escenario de competencia global, donde las tecnologías y costos son fáciles de igualar por la competencia, las empresas han recurrido a las capacidades de sus equipos para diferenciarse en el mercado" (LHH, 2017).

Además, del estudio realizado por LHH, se refleja que muchos líderes parecen comprometidos con impulsar los resultados empresariales y las características técnicas de su rol, pero sin considerar los aspectos cruciales de liderazgo real, como la gestión de personas, la

inspiración de equipos, la discusión sobre problemas de rendimiento y la construcción de cultura, pilar base fundamentar del Modelo de Accountability.

Con la información del estudio mencionado, se pueden perfilar los comportamientos de los líderes según zona, quedando de la siguiente manera:

i. Asia

Los líderes actúan privilegiando el interés de toda la organización, minimizando las políticas que puedan perjudicarla. Las organizaciones asiáticas también son más propensas a implementar prácticas que fomenten la diversidad y busquen entregar claridad sobre la estrategia entre los líderes.

ii. Europa

Los líderes muestran un alto grado de claridad respecto de los factores externos y sus tendencias. Las organizaciones europeas se concentran más en asegurar que los líderes tengan claras sus expectativas sobre la organización para que las compartan con sus equipos.

iii. América del Norte

Los líderes en esta región son mucho más propensos a responsabilizar a los equipos por los altos estándares de desempeño, y la cultura de liderazgo se centra más en impulsar la ejecución de la estrategia.

iv. América del Sur

Los líderes son mucho más propensos a abordar temas complejos y tomar decisiones difíciles, y tienen a estar más comprometidos con la idea de ‘una sola empresa’. Las

organizaciones en Sudamérica tienen más probabilidades de implementar programas que fortalezcan la capacidad de los líderes.

Dentro del estudio realizado por Lee Hecht Harrison (2017), se destaca que en Chile la situación no está tan alejado de este escenario global, el 61% de las organizaciones cree que la responsabilidad del liderazgo es un aspecto crucial, el 24% se siente satisfecha con el grado de responsabilidad en el liderazgo, el 39% cree entregar una definición de sus expectativas claras sobre el liderazgo hacia sus líderes, 36% de los líderes muestran un nivel de compromiso elevado con su puesto y un 31% de las organizaciones tiene una cultura del liderazgo sólida.

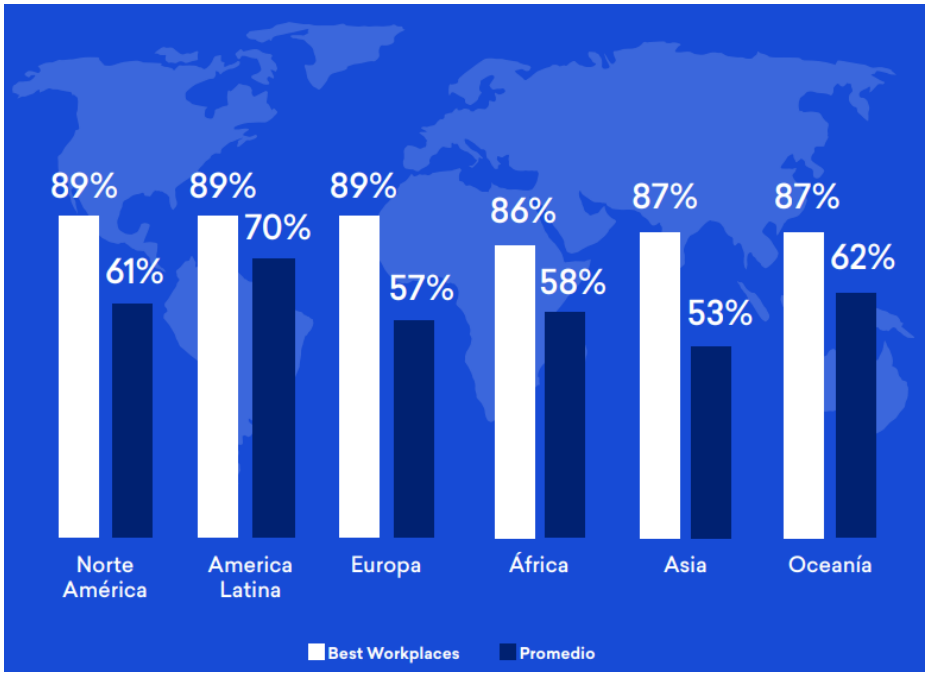
b. La Cultura y Ambiente Organizacional en el Escenario Global

Great to Place Work®, nos entrega una perspectiva basada en cada versión anual de sus estudios, en donde mide varios factores para encontrar las mejores organizaciones para trabajar. En su versión del 2019, ha preguntado a través de 60 temas a través de su cuestionario Trust Index® a alrededor de tres millones de empleados de unas diez mil organizaciones en noventa países sobre su satisfacción en el lugar de trabajo y sobre características que ha de tener la cultura organizacional de una empresa para poder encontrarse entre uno de los grandes lugares para trabajar.

Un 46% de los colaboradores de todo el mundo no tuvo buenas experiencias en el trabajo. Eso significa que más de mil millones de personas crecen en sus empleos, y las organizaciones no están aprovechando su potencial. Teniendo todos los factores en cuenta los colaboradores latinoamericanos otorgan calificaciones más altas que los colaboradores de otras regiones. Al contrario que los colaboradores en Asia, quienes dan las notas más bajas a sus lugares de trabajo.

Figura 7:

Porcentajes de colaboradores en el mundo que postula que su organización es un buen lugar para trabajar.



Nota: La imagen representa los porcentajes de colaboradores que piensan que sus empresas es un buen lugar para trabajar. Tomado de un *Definiendo los Mejores Lugares Para Trabajar del* Mundo, por Great Place to Work®, 2019.

Adicionalmente, este estudio refleja puntos que se fortalecen con la concepción del Modelo de Accountability, como por ejemplo, características de sentido de pertenencia en los colaboradores para con sus organizaciones, así lo señala el 86%[5] de los colaboradores que participaron del estudio, indicando que esperan seguir trabajando en la misma organización a largo plazo, el 88% están dispuestos a trabajar horas extra, lo que refleja un adicional a la productividad,

[5] Resultados del cuestionario a colaboradores Trust Index® de los World's Best Workplaces 2019.

en cuanto a la colaboración, un 86% de las organizaciones pueden contar con sus colaboradores para cooperar.

Por otro lado, ocurra en el promedio de los lugares de trabajo de todo el mundo, una mala experiencia de un colaborador disminuye la capacidad de las empresas de aprovechar oportunidades emergentes y superar a sus competidores. Así lo indica el 56% de las compañías que recomienda a otras organizaciones para trabajar, lo que es un déficit en el área de reclutamiento porque están perdiendo oportunidades. Además, el 59% de las organizaciones están dispuestas a realizar horas extras y el 59% de las mismas se adaptan fácilmente a los cambios, lo que habla de un trabajo no tan pulido sobre la agilidad.

Estos hallazgos permiten encontrar aún más puntos que respalden la implementación del Modelo de Accountability, no sólo a nivel nacional, sino que a nivel global. Es más, según la zona, cada parte del mundo necesita fortalecer su cultura organizacional en ciertos puntos, tal y como muestra el estudio mencionado anteriormente (Great Place to Work®, 2019). La investigación mostró que se requiere de una cultura de alta confianza dentro de las organizaciones, pero el camino a seguir para las organizaciones es diferente según su emplazamiento. Para la zona cubierta por Estados Unidos y Canadá se requiere de un sentido de comunidad, lo que es vital para un desarrollo de los colaboradores, de los líderes y, como también, de la organización. Sin embargo, para América Latina cambia el factor clave por la estabilidad emocional, por el lado de Europa, la justicia (imparcialidad) está como principal eje al debe y, para Asia, la conciliación entre el trabajo y la vida personal es esencial.

c. Casos de Éxito: Organizaciones y el Accountability

Se ha abarcado la teoría y sus componentes acerca del modelo planteado, los factores que son importantes que las empresas deben considerar para mejorar la productividad y lo que se necesita para crecer transversalmente. Ahora hay que demostrar que el Modelo del Accountability funciona y generar resultados positivos, pero para llegar a eso hay que pasar por los fracasos y aprender de ellos.

Tal es el caso de Cisco System, empresa que no ha salido del top 20 en los últimos 10 años de los Great Place to Work® en el mundo (ganando el primer lugar en los años 2019 y 2020), Connors et al., (1994), menciona en su libro "El Principio de Oz" como esta compañía no cumplió con su accountability y permaneció "debajo de la línea®":

> Cisco System es otro ejemplo del costo de vida por "debajo de la línea®" en el ciclo de victimización. La empresa, que de ninguna manera es una empresa en quiebra, había sufrido una caída de casi el 90% en el valor de mercado (2001). Después de 40 trimestres consecutivos de crecimiento, los gerentes se relajaron y se relajaron, una consecuencia común del éxito. La evidencia de la bancarrota de los clientes, la reducción de la demanda y el aumento de los inventarios no fueron señales lo suficientemente claras como para hacer que el director ejecutivo John Chambers y su equipo ejecutivo cambiaran las hipótesis y los pronósticos prometedores.
>
> Cisco nunca se había preocupado por lo que podría pasar si la estimación de crecimiento no se materializaba. Cuando comenzaron a aparecer signos de desaceleración, los gerentes se mantuvieron por "debajo de la línea®", ignorando y negando el problema. Obligada a enfrentar la realidad, la compañía eventualmente tuvo que amortizar $2,5 mil millones de dólares y despedir a ocho mil quinientas personas.

Las acciones perdieron el 90% de su valor casi de la noche a la mañana. A su favor, la empresa proyecto ahora lo que puede ocurrir cuando las previsiones de crecimiento empiecen a mostrar mínimos signos de debilitamiento. A veces, mantenerse por encima de la línea significa tener que anticipar y estar preparado para los peores escenarios.

Por casos como este, que existen muchos, se creó el modelo con una metodología de cuatro pasos, los cuales ayudan a mantenerse por "encima de la línea®" y fuera del juego de la culpa, uno debe dar los pasos hacia el accountability, adoptando las actitudes de Verlo®, Adueñárselo®, Resolverlo® y Hacerlo®.

A continuación, en esta investigación, se exponen algunos casos de éxito para demostrar el funcionamiento del modelo y así poder determinar el punto final de ésta, conectando todo el estudio recabado y dándole sentido de lineamiento a todos los conceptos abordados.

i. Bristol Farms

Esta compañía es minorista de comestibles líder de alimentos gourmet, orgánicos y naturales. Se encuentra ubicada en el sur de California desde 1982. La misión de la organización es "atraer su pasión por la comida más allá de la experiencia cotidiana" y cuando la organización se sometió a una serie de adquisiciones, la cultura de su empresa se vio afectada. Cada compañía de inversión trajo consigo nuevas prioridades y estrategias comerciales, el problema es que en cada ocasión que la empresa se ajustaba a los cambios, se volvía a vender. Ese cambio recurrente resultó en expectativas inconsistentes, un choque de culturas y mensajes contradictorios. Al pasar los años, con ese tipo de rotación, la cultura era extremadamente disfuncional, insatisfecha y desgastada. Se había adquirido una cultura del sarcasmo. "Había pensamiento de la vieja escuela, pensamiento de

la nueva escuela, pensamiento que no funcionó", dijo Adam Caldecott, quien se convirtió en presidente y director de operaciones en el 2015, lo que hizo que se decidiera por hacer de la cultura una prioridad. En consecuencia, Caldecott implementó una cultura de liderazgo a través del Modelo de Accountability, un proceso integral que duró tres años para cambiar su cultura. Así identificaron y determinaron las creencias culturales de la empresa y establecieron los resultados clave para el año: crecimiento interanual del 5% en ventas y 15% de productos de punto de diferencia (POD). Este fue un gran esfuerzo para la empresa, pero ningún colaborador confiaba en que la empresa alcanzaría los objetivos. Sin embargo, debido al nuevo énfasis en la cultura, todos sintieron que los números eran más que alcanzables que en un principio.

Como parte de la aplicación, la compañía presentó reuniones de creencias culturales a la mayoría de la alta gerencia. El equipo de gestión incorporó de inmediato todo el proceso y las herramientas de cultura del liderazgo:

- **Establecieron un Lenguaje Común**. La empresa incorporó una forma de comunicarse común para alentar a las personas a interactuar, comunicar los resultados clave y responsabilizarse mutuamente.
- **Incorporación de Comentarios.** Dar y recibir feedback se convirtió en un hábito diario. Caldecott, como líder, se responsabilizaba a sí mismo y también a otros. La compañía no contaba con esa cultura de responsabilidad (accountability) antes y animar al equipo de liderazgo a actuar en respuesta a los comentarios fue parte del cambio.

Como resultados, generados por el enfoque entre las interacciones humanas y la cultura, en lugar de los objetivos de ventas, Bristol Farms no solo ha logrado la salud financiera, sino que

también, ha superado sus objetivos más ambiciosos. Eso se traduce en un triunfo en el 2016, finalizando el año con un 7,7% en ventas (aumento del 2,7%) y aumentando el POD al 22%.

ii. Ocean Spray

En 2011, la planta de Ocean Spray en Kenosha, Wisconsin, la planta responsable de la producción de jugo, empaque y más del 80% de toda la salsa de arándanos del país, enfrentaba problemas generalizados. La planta luchó con la seguridad, el rendimiento y la satisfacción de los colaboradores. Ese año se presentaba un nuevo gerente de planta, Tim Peoples que, cuando aceptó el puesto, sabía que las cosas habían empeorado progresivamente en Kenosha, pero se sorprendió al saber lo mal que realmente estaba y que solo tenía 18 meses para arreglar sus registros.

- Mal desempeño en seguridad.
- Productor de mayor costo en la red de bebidas.
- Malos resultados de pérdida de material.
- Poca moral y compromiso de los colaboradores.
- Preocupaciones sobre la introducción de una inversión de capital multimillonaria en la planta.

Además, el vicepresidente de producción le dio a conocer la percepción de la alta dirección hacia la planta Ocean Spray de Kenosha, un escarabajo VW oxidado y deteriorado. El Gerente Peoples se dio cuenta de la situación y sabía que no bastaba con ver y reconocer el problema, hacía falta hacerse responsables de la situación actual, el lugar exacto de donde se encontraba la empresa.

Con la imagen en mente, Peoples, sabía que no podía ni quería que sus colaboradores pasaran por un estado mental similar al suyo cuando se la mostraron, así que les mostró la imagen

de un Porsche Carrera GT convertible, para dar a entender de que ese será la evolución que tendrían.

Una de las primeras acciones que debían hacer era alinear la administración de Kenosha en torno a los resultados clave de la planta y qué tipo de transformación cultural se necesitaba para lograr esos objetivos. Implementando el modelo, los equipos de liderazgo de la planta definieron cuatro resultados clave que todos en la planta serían responsables de lograr y luego, desarrollaron las creencias culturales de la planta.

Ya se ha abordado que las creencias culturales son creencias fundamentales que demuestran cómo las personas de la empresa deben pensar y actuar para crear y mantener una cultura responsable de lograr los resultados deseados.

Tim Peoples señaló que, “deconstruimos la cultura y luego la reconstruimos en torno a seis creencias culturares… Las creencias culturares son nuestros principios rectores sobre cómo nos comportamos y cómo esperamos que se comporten los demás”. Así se capacitaron a todos los colaboradores de la planta y, así mismo, la gerencia y las operaciones presentaron los nuevos resultados clave junto a las creencias culturales, enfatizando que cumplir con los resultados clave sería un resultado directo d qué tan bien vivieron sus creencias culturales. En consecuencia, para demostrar la seriedad sobre lo decretado, el equipo de liderazgo comenzó a pasar tiempo en el taller. Al principio, como es natural, esto sorprendió a los colaboradores de la planta y los puso nerviosos, pero pronto llegaron a esperar que la gerencia estuviera allí, escuchando, ayudando a pensaren obstáculos y resolver problemas.

Lo que obtuvieron como compañía durante el 2015 fueron resultados claves que mostraron su éxito en su plan:

- 506 días sin baja por lesión.

- 600 mil horas seguras sin una lesión con tiempo perdido.
- 75% de reducción en lesiones registrables.
- Planta de EHS (medio ambiente, salud y seguridad) del año.
- Productor de menor costo en la red de bebidas.
- La gestión de crédito de $750 mil dólares en su partida de pérdida de material.

Y un cumplido no menor, la planta Ocean Spray Kenosha ha sido reconocida como "Great to Place Work en el condado de Kenosha", lo que refleja que más de 60 empleados nominaron a la planta como el mejor lugar para trabajar.

iii. Oklahoma Gas & Electric (OGE)

En 2009, OGE vio que necesitaba cambiar, ya que los altos ejecutivos enfrentaban incidentes de seguridad cada vez mayores, satisfacción estancada del cliente, un precio de acciones tolerable, pero con tendencia deficiente de $13,58 dólares por acción, barreras de comunicación, señalamientos en todos los niveles y una falta de alineación en torno a sus resultados clave.

OGE es una compañía Fortune 1000[6] que atiende a 750 mil clientes de servicios públicos, estaba llena de más de tres mil colaboradores que no sentían que estuviesen marcando la diferencia. Junto con las condiciones de mercado en constante cambio en la industria de servicios públicos y energía, esto hizo que el equipo de liderazgo diera un paso atrás y se diera cuenta de que lo que estaban haciendo no estaba funcionando. Llegaron a creer que cualquier corrección de rumbo se basaría en algo que aprenderían a llamar resultados clave.

En una industria con casi ocho veces la tasa de mortalidad de otras, los ejecutivos de OGE sabían que una reducción en los incidentes de seguridad reportables (RSI) no solo aumentaría la

[6] Fortune 1000 son las mil empresas estadounidenses más grandes clasificadas por ingresos.

moral de los colaboradores y la cultura organizacional, sino que también podría agregar millones de dólares a sus resultados. Dado que vieron la seguridad como un problema fundamental, que afectaba todo lo que hacían, la reducción del RSI se convirtió en un resultado clave absoluto en el que fallar no era una alternativa.

Los líderes y gerentes de OGE no estaban acostumbrados a discutir los resultados clave, ya que estaban acostumbrados a docenas de indicadores clave de rendimiento (KPI) que impulsaban su negocio. Esto acontece en varias organizaciones donde no logran definir claramente, ni mucho menos discutir, adecuada ni oportunamente los KPI de una manera que involucre a los colaboradores para que entiendan sus comportamientos ni que lo vinculen a los objetivos de la compañía, labor que comienza desde los altos cargos. Sin claridad, la confusión deja la puerta abierta a una mala ejecución e invita a comportamientos contraproducentes.

Es por esto que, un enfoque medible claro en resultados clave y una buena articulación alienta a las personas a ver qué pueden hacer para mejorar el desempeño de la empresa y brindar los resultados necesarios.

Por otro lado, los ejecutivos de OGE primero tuvieron que estar de acuerdo en que cultura significaba más que un tipo de fiesta que celebrar, sino que significaba, “cómo hacemos lo que hacemos”. Una vez que conectaron los puntos sobre cómo su cultura actual produjo sus resultados actuales, las alarmas se encendieron. Asimismo, se dieron cuenta de que lograr nuevos resultados clave no se podían lograr con la misma cultura, sino, nunca se podrá avanzar. Por lo tanto, debían hacer que su cultura se moviera en la dirección correcta, una en la que las personas entendieran y se adueñaran individualmente de la entrega de los resultados clave de la organización.

El director de salud y seguridad de OGE, Jerrod Moser (2009), mencionó “desarrollamos nuestra declaración de creencias, vive con seguridad, y eso nos llevó a crear y desarrollar

experiencias que apoyaron una cultura libre de incidentes y lesiones". Aun así, la empresa necesitaba una cultura que vendría de algo más que unas pocas experiencias de unos pocos individuos, necesitaban que este cambio se reflejara en toda la organización.

Los frutos obtenidos se dieron con tiempo y esfuerzo, pero OGE obtuvo los resultados clave que necesitaban: una reducción del 50% en incidentes de seguridad que condujo a una mejora de la moral y el compromiso de los empleados, un 20% de aumento en la satisfacción del cliente y un valor de acción casi triplicado de $35,97 dólares.

iv. Brinker International

Las mejores organizaciones reclaman una cultura en la que las personas demuestran altos niveles de propiedad para pensar y actuar de la manera necesaria para lograr sus resultados clave. La compañía transformó su cultura para ser la mejor de la industria en satisfacción de sus clientes y colaboradores.

Cuando comenzaba el 2009, Brinker International (Chili's, Maggiano's), una de las principales empresas de restaurantes de comida informal del mundo con más de cien mil miembros en el equipo, se enfrentó a enormes desafíos comerciales: la economía se había derrumbado y todo el sector comercial de la empresa estaba experimentando una fuerte recesión.

Como resultado, su cultura organizacional de 35 años se había deslizado hacia el juego de la culpa, donde nadie se había responsable de que algo saliera mal. Este fue un mal momento para la compañía, las ganancias se redujeron y los accionistas estaban preocupados por la caída de las acciones de la organización a un mínimo histórico de $3,88 dólares por acción. En consecuencia, el compromiso de los colaboradores cayó por el debajo del 50%, mientras que las tasas de rotación aumentaron al 110% anual.

Cuando Brinker se dio cuenta del problema y de que se necesitaba algo de mucho más alcance que solo otra nueva iniciativa, trabajó para cambiar su cultura corporativa para adoptar una nueva realidad comercial. Dentro el análisis, se dieron cuenta que no estaban acostumbrados a discutir los resultados clave que, en ese momento, consistían en no menos de 40 indicadores de desempeño. Por eso decidieron cambiar su cultura corporativa por una cultura de accountability, una en la que todos en Brinker asumieran la responsabilidad de pensar y actuar de la manera necesaria para lograr sus resultados clave. Esto significó algunos cambios en el proceder del equipo de liderazgo de la compañía, ya que tuvieron que:

- Crear nuevas creencias culturales.
- Definir algunos resultados clave simples y medibles.
- Crear una alineación en torno a los resultados clave para que todos la apliquen personalmente.
- Aprender a gestionar la cultura recopilando las creencias y experiencias de su gente.
- Equipar a la organización con herramientas para incorporar una nueva forma de pensar y actuar en las operaciones diarias.
- Capacitar a cada persona para que tome voluntariamente la iniciativa para lograr resultados clave.

El inconveniente es que, la antigua cultura de Brinker estaba bien desarrollada, era pesada y no era fácil de reemplazar. Por otra parte, los miembros del equipo tenían que estar capacitados y alineados en torno a las nuevas creencias culturales y los resultados clave, para que todos

empujen en la misma dirección. Para esto Brinker se enfocó en cambiar su cultura implementando el proceso de cambio TRS[7] (entrenamiento, conservar y sustentar):

- ***Entrenamiento***

El primer paso fue encuestar al equipo de liderazgo para identificar los problemas que estaban afectando a la empresa y que impedían su capacidad para lograr los resultados deseados. Luego, se organizó una retroalimentación para identificar categorías procesables, particularmente, en lo que respecto a los resultados clave y la cultura. Así se redujeron los resultados clave de cuarenta a cuatro, centrándose en las ganancias, las ventas, el puntaje valoración de clientes y el puntaje de participación de los colaboradores y la tasa de rotación. Al tener los indicadores, se introdujo una nueva definición de accountability, una en la que todos son responsables de los resultados clave, y luego, se trabajó para alinear a los miembros de la organización a alinearse y apropiarse de sus nuevos resultados. Esto significó cambiar el antiguo mantra de "no es mi trabajo" o "no es mi área", por uno nuevo de "¿qué más puedo hacer para lograr los resultados clave?".

- ***Conservar o Retener***

Se capacitó a los colaboradores de la organización para instaurar el cambio de cultura y hacer un trabajo de unión, así se identificaron factores de cómo integrar la capacitación en reuniones clave y, por lo tanto, reforzar los conceptos y modelos de capacitación. Desde reuniones de personal senior hasta toques rápido de capacitación en cada uno de los restaurantes, fue lo que aplicaron para asegurar el proceso de transición cultural y que éste se implementara de arriba abajo, lo que significaba ver que se reforzaran los resultados clave y la cultura de creencias adquirida.

[7] TRS, siglas en inglés provenientes de train, retain y sustain.

- ***Sustentar***

Adicionalmente se usó una herramienta digital que ayuda a la implementación del método TRS con herramientas adicionales. Brinker usó estas herramientas estratégicamente para reforzar los conceptos de capacitación para individuos y equipos, facilitar la colaboración en la resolución de problemas, brindar evaluaciones, dar y recibir comentarios, ofrecer certificación y tratar otros problemas de gestión cultural.

Como fruto del arduo trabajo, los resultados no se hicieron esperar, el impacto de este cambio cultural fue tremendo. Brinker tiene una cultura líder en el mercado, esto fue evidente por lo que ha logrado desde que comenzó el cambio de cultura de accountability:

- Un aumento de diez veces en el precio por acción.
- Un retorno de casi el 20% de ganancias para los accionistas.
- Una duplicación de las ventas en la misma tienda.
- Una valoración de los clientes y puntación de compromiso de parte de los colaboradores líder en la industria.
- Una tasa baja de rotación de empleados.

Con esto, Brinker International, se dio cuenta de sus falencias y se decidió a hacer algo al respecto logrando unos resultados más que significantes.

v. Ford

La reformulación de la cultura en torno a las cambiantes demandas de marketing permitió a Ford IT maximizar la agilidad corporativa, mejorar la gestión de la demanda, implementar flujos de trabajo más eficientes y lograr la cohesión global.

Ford Motor Company, fundada por Henry Ford en 1903 y se hizo famosa por el lanzamiento del Modelo T en 1908, se ha convertido en un fabricante de automóviles mundial, que

cuenta con una de las tasas de producción más altas del mundo año tras año. Desde el advenimiento de la línea de montaje moderna y la economización de la industria, hasta la introducción de tecnologías de asistencia al “conductor inteligente", Ford continúa impulsando la innovación.

Ford está impulsada por su creencia de que "la libertad de movimiento impulsa el progreso humano". La empresa está bien familiarizada con la evolución de las condiciones del mercado. Las crecientes demandas de los consumidores y la tecnología cambiante han llevado a una velocidad de comercialización acelerada, tasas de cambio elevadas y una mayor presión para la integración organizacional tanto vertical como horizontal.

Rekha Wunnava, directora de TI de fabricación global de Ford, supervisa un equipo de más de 1100 tecnólogos que operan en más de 80 instalaciones en todo el mundo. Como líder y veterana en el espacio de la tecnología de la información automotriz, Wunnava afirma: "La industria está viendo la rápida maduración de las nuevas tecnologías y, como resultado, está presenciando una evolución hacia la movilidad".

Los líderes de Ford IT han sido ágiles para adaptarse a estos cambios en el mercado. El equipo vio que podían implementar nuevos enfoques estratégicos diseñados para mejorar la eficiencia operativa y, aun así, no alcanzar sus objetivos organizacionales principales. “Nos dimos cuenta de que una estrategia operativa sólida no puede compensar una cultura laboral desvinculada o desarmónica”, dice Wunnava. De hecho, la estrategia y la cultura prosperan cuando se implementan en conjunto, y también se les da el mismo peso, para impulsar el éxito organizacional sostenible.

Ante esto crearon una nueva visión para TI: “aprendimos que mantener una ventaja competitiva en el mercado y lograr los resultados deseados requiere una visión enmarcada por creencias culturales claramente definidas”, dice Wunnava. Las creencias culturales informan la

forma en que los empleados piensan y actúan en el día a día. Como tal, las creencias culturales tienen el poder de movilizar el cambio dentro de una organización e impulsarla hacia los resultados deseados.

Ford IT introdujo cinco creencias culturales para dar forma a su nueva cultura laboral:

- ***Resuelve el Problema***

Al alentar la resolución creativa de problemas a través de los límites de los roles y los equipos, Ford IT busca disolver los silos y fomentar la colaboración para lograr resultados ganadores.

- ***Exprésate***

Ford IT insta a cada empleado a equilibrar la escucha activa y la expresión honesta, creando una dinámica de equipo que valora la voz de cada miembro por igual.

- ***Generar Confianza***

Al alentar a todos los empleados a mantener la fe unos en otros, Ford IT ve la confianza como una base fundamental para relaciones sólidas impulsadas por soluciones en el lugar de trabajo.

- ***Da Forma a Nuestro Futuro***

Al dejar espacio para cambios anticipados e imprevistos en el lugar de trabajo, Ford IT empodera a todos los empleados para dar forma juntos al futuro de la organización.

- ***Respetar el Conocimiento por Encima de la Jerarquía***

Ford IT incentiva un mayor igualitarismo al elevar la experiencia y el conocimiento, independientemente de qué empleado lo ofrezca, por encima de los títulos o clasificaciones oficiales.

La implementación de estas creencias culturales ha permitido a Ford IT vincular de manera más efectiva la cultura y la estrategia, movilizándolas hacia el éxito sostenido en medio de condiciones de mercado de alto riesgo. El cambio de cultura de Ford IT ha sido parte integral de su evolución como una fuerza líder de la industria en cuatro áreas distintas: agilidad corporativa, gestión de la demanda, estructura de trabajo impulsada por productos y cohesión global.

Para tener éxito en los negocios hoy en día, las empresas se ven obligadas a igualar la velocidad a la que avanza la tecnología, lo que implica un desarrollo de agilidad corporativa dentro de la industria, la cual cambia y se innova rápidamente. Considere solo un ejemplo de la rápida tasa de avance tecnológico: en las últimas décadas, la tecnología celular se ha desarrollado desde teléfonos móviles costosos y engorrosos hasta modelos producidos en masa en los bolsillos del 95% de todos los estadounidenses. Esperanzado en su sugerencia de acceso democratizado a la tecnología, este número sirve como símbolo de un maremoto tecnológico más grande.

Las corporaciones como Ford que invierten en innovación ya no pueden darse el lujo de adherirse a protocolos estancados para desarrollar e introducir nuevas tecnologías. “En el pasado, teníamos una secuencia confiable de recopilación de requisitos, realización de análisis y, luego, diseño de soluciones en respuesta, un proceso que podía llevar entre seis meses y dos años”, atestigua Wunnava.

Para lograr una entrega acelerada y un cambio de soluciones transformadoras, Ford IT replanteó estos sistemas operativos y las creencias culturales que los mantienen en su lugar. “Al abandonar los sistemas fijos restrictivos en favor de la flexibilidad y la adaptabilidad, hemos empoderado a los empleados para que se apropien de lo que hacen todos los días e identifiquen temprano los puntos débiles de los consumidores para resolver los problemas de manera preventiva”, dice Wunnava.

Al vivir las creencias culturales de resolver el problema y dar forma a nuestro futuro ha aumentado la capacidad de la organización para mantenerse ágil y entregar resultados de alta calidad con rapidez.

De la mano, con su enfoque simplificado para la agilidad corporativa, está el compromiso renovado de Ford IT con la gestión de la demanda. “Históricamente, TI ha ocupado la posición de un proveedor de servicios”, dice Wunnava. “Sin embargo, reconocimos que reformular nuestra identidad en relación con nuestras contrapartes comerciales como un socio, en lugar de un proveedor de servicios, podría ser un elemento crucial para mantener la agilidad y satisfacer las necesidades de nuestros clientes”.

El vicepresidente y CIO de Ford, Jeff Lemmer, afirma: “El cambio cultural se ha convertido en un factor fundamental para que logremos nuestros resultados. También nos permite lograr esos resultados a un ritmo mejorado, en el entorno empresarial actual que cambia rápidamente”.

Trabajar esto le dio al equipo de TI un modelo escalable para revitalizar su cultura a fin de producir resultados que impulsen el crecimiento. En lugar de recibir tareas y simplemente llevarlas a cabo, los miembros del equipo de TI de Ford comenzaron a establecer un punto de vista con los socios comerciales, ejemplificando las creencias culturales de expresarse y dar forma a nuestro

futuro, para crear alineación en torno a las soluciones deseadas y cuantificar el retorno de las inversiones.

“De esta manera”, dijo Wunnava, “podemos asegurarnos de que las iniciativas que priorizamos y los enfoques estratégicos que tomamos para completar esos proyectos tengan el mayor potencial para agregar valor a nuestros clientes y a nuestro negocio”.

Antes de la transformación de su cultura, el equipo de TI de Ford empleaba un enfoque de "cascada" para la gestión de proyectos: los líderes con deberes compartimentados supervisaban diferentes aspectos de un proyecto determinado. En el curso de su desarrollo, un proyecto podría haber sido entregado a un desarrollador, un evaluador, un analista comercial, un gerente de proyecto y cualquier número de otros actores relevantes para administrar un área específica.

“Este proceso finalmente restringió el ancho de banda en Ford IT”, dice Wunnava. “Con tantos miembros diferentes del equipo responsables de componentes específicos del proyecto, los empleados no pudieron asumir la responsabilidad colectiva por el estado general de un proyecto”. Al no conectar sus deberes individuales con las principales prioridades de la organización, los empleados de Ford IT sintieron que tenían un alcance limitado y que no podían sobrepasar sus límites.

Ford IT abordó este problema rediseñando la configuración del equipo. Ahora, se organizan por producto en lugar de por proyecto y funcionan en “equipos de dos pizzas”, grupos lo suficientemente pequeños en tamaño como para alimentarlos con dos pizzas. El sistema ha creado una mayor confianza y transparencia en torno a las responsabilidades: cuando un miembro de un equipo finaliza una tarea, tiene una visión clara del estado del proyecto o función y puede tomar medidas en la siguiente tarea pendiente.

Al respetar el conocimiento por encima de la jerarquía y generar confianza, Ford IT puede unificar a todos los empleados en torno a las mismas prioridades en lugar de compartimentar las responsabilidades. Como resultado, los empleados demuestran una mayor responsabilidad personal y colectiva para lograr los resultados deseados.

Así llegaron los resultados, una cohesión mundial, como una corporación global que emplea a 199,000 personas en todo el mundo, Ford tiene una vasta red a través de la cual unificar la cultura de su empresa, cada una afectada por TI. “Desde una perspectiva de TI, no tratamos nuestras oficinas fuera de los EE. UU. como regionales o auxiliares”, dice Wunnava. “Cada uno está integrado en la línea global de productos o servicios y, como tal, juega un papel importante en la creación de una cultura floreciente”.

El proceso de gestión de la cultura ayudó a Ford IT a concentrarse en sus entregables más importantes y a crear una cultura de responsabilidad en todas las ubicaciones que impulsa el logro de estas entregas. Reconociendo que su cambio cultural no podría haberse afianzado sin una aceptación completa de arriba hacia abajo, Wunnava dice: "Jeff Lemmer, nuestro CIO, ha servido como la cara del movimiento, modelando las mejores prácticas de transformación cultural para todos los empleados". A su vez, los líderes de toda la organización han adoptado estas prácticas, difundiéndolas en sus respectivas ramas.

Mediante la implementación de programas con capacidades de idiomas regionales, Ford IT ha podido ofrecer el proceso de Socios en Liderazgo a sus empleados en todas las regiones. Además, dentro de cada división, la empresa ha delegado una serie de campeones culturales que encarnan las creencias culturales y promueven una mayor responsabilidad y compromiso de los empleados. Además, Ford recluta activamente Embajadores Culturales: líderes sénior voluntarios

que conocen los modelos de Socios en el Liderazgo para la cultura y les apasiona compartirlos con los demás.

“Hemos sido capaces de hacer de este un movimiento verdaderamente global”, dice Wunnava. “La transformación de la cultura de Ford nos ha posicionado para ofrecer soluciones mejores y más rápidas en todos los mercados y maximizar nuestros logros en el mundo automotriz”.

Lemmer afirma: “He visto en los últimos dos años cómo el cambio cultural se ha convertido realmente en la base de cómo desempeñamos un papel nuevo y diferente para respaldar nuestro negocio. El rol de TI ha cambiado fundamentalmente y necesitábamos que la organización hiciera ese mismo cambio. La forma en que trabajamos juntos, interactuamos y resolvemos problemas ha cambiado, y eso se debe a la evolución de nuestra cultura de TI”.

Son potentes y significativos los cambios que se implementan en cualquier cambio de cultura, ya que eso se traduce en un trabajo profundo, ya que las creencias de las personas pueden estar muy arraigadas y a veces la posición de poder de un cargo puede nublar la visión y no darse cuenta de los problemas y las realidades necesidades de la organización. Es fundamental el alineamiento de todas las piezas que componen la compañía, el entendimiento mutuo, el transmitir el conocimiento, el explicar los objetivos de la organización son bases importantes para poder llegar a los resultados requeridos, pero para eso, se necesita una consecución de acciones que los líderes y la dirección a cargo tiene que ser capaz de dar para contagiar y hacer crecer el compromiso y el querer mejorar haciendo algo distinto.

VIII. Conclusiones

Esta investigación muestra que las personas que tienen una comprensión clara de los resultados claves de su organización demuestran consistentemente niveles más altos de accountability para lograr esos resultados, en comparación a las personas que tienen una comprensión menos clara de sus resultados clave. Las personas ansían más claridad sobre por qué hacen lo que hacen y cómo esto impacta en las organizaciones para entender su importancia.

Se podría argumentar que es imposible responsabilizar a todos, pero es posible que las personas se hagan responsables (accountables). Eso sucederá cuando se aclare, refuerce y cuando la organización se vuelva a centrar en los resultados claves con regularidad.

En una cultura de accountability, las personas en todos los niveles de la organización se comprometen personalmente con el logro de los resultados a los que apuntan el equipo u organización, y nunca esperan a que se les solicite un informe de progreso o un plan de seguimiento. En cambio, informan de manera proactiva y realizan un seguimiento constante, midiendo diligentemente su propio progreso porque han interiorizado su compromiso de lograr resultados. Su mantra, "¿Qué más puedo hacer para lograr los resultados deseados?", los lleva a encontrar continuamente respuestas, desarrollar soluciones, superar obstáculos y triunfar sobre cualquier problema que pueda surgir, crear sentido de pertenencia y cambiar la cultura.

Además, quedó demostrado que se requieren de líderes accountables para dirigir a las personas, que contagien la proactividad, que conversen con los equipos de trabajo, que sepan qué necesitan para poder llegar a un nivel alto de comunicación interna y, lo más importante, transmitir una cultura de accountability de forma transversal y esto es lo que las organizaciones chilenas necesitan.

IX. Referencias

Accountability Builder ®. *Increase your personal and team Accountability with Accountability Builder™ training!* Consultado el 13 de noviembre de 2021. Homepage. https://www.doortraining.com/our-solutions/culture-of-Accountability/Accountability-builder/

Alfonzo, N. (2012). *Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos Cualitativos.* Monografías. https://www.monografias.com/trabajos93/tecnicas-e-instrumentos-recoleccion-datos-cualitativos/tecnicas-e-instrumentos-recoleccion-datos-cualitativos

Álvarez, R. (25 de enero de 2013). *Cultura Organizacional Y Comunicación Interna*. Reynaldo Álvares Millán, Blog. https://caracascomunicacioneimagen.wordpress.com/2013/01/25/cultura-organizacional-y-comunicacion-interna/#:%7E:text=La%20verdadera%20importancia%20en%20la,e%20integraci%C3%B3 n%20de%20las%20personas

BBC News Mundo. (25 de abril de 2018). *Los países del mundo en los que se trabaja más horas (y los dos primeros son de América Latina)*. https://www.bbc.com/mundo/institucional-43872427

BLOGRH. (29 de marzo de 2019). *¿Quién es accountable?* https://www.amedirh.com.mx/blogrh/recursos-humanos/quien-es-accountable/

Brito, P. (10 de junio de 2013). *El principio de OZ y Nuestra responsabilidad en el equipo: Accountability*. Escuela de organización industrial. https://www.eoi.es/blogs/mintecon/2013/06/10/el-principio-de-oz-y-nuestra-responsabilidad-en-el-equipo-accountability/

Cabrera, F. (marzo de 2017). *Productividad en Chile: una revisión de su evolución en el marco de la Ley Nº 19.759, que redujo jornada laboral de 48 a 45 horas*. Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. https://obtienearchivo.bcn.cl/obtienearchivo?id=repositorio/10221/24175/1/Productividad_y_reducci%C3%B3n_horas_48_a_45_FINAL.pdf

Calafell, J. (s.f.). *El ciclo Motivacional: ¿en qué consiste? Tu coach de éxito. Consultado el 13 de diciembre de 2021*. *https://tucoachdeexito.com/ciclo-motivacional/*

Callata, L. y Gonzales, J. (2017). *Dimensiones de motivación y productividad laboral en trabajadores del municipio de la joya, Arequipa, 2017*(Tesis). Universidad Nacional de San Agustín, Arequipa, Perú.

Campos, J. (3 de agosto de 2020). *La importancia de la comunicación en la empresa*. Grupo Femxa. https://www.grupofemxa.es/la-importancia-de-la-comunicacion-en-la-empresa/#:%7E:text=En%20las%20empresas%2C%20los%20efectos,que%20se%20hayan%20propuesto%20inicialmente.

Cárdenas, J. (20 de diciembre de 2019). *Accountability: la habilidad de asumir responsabilidades y su importancia en las empresas.* Rock Content. https://rockcontent.com/es/blog/Accountability/

Clima Laboral (s.f.). *Motivación laboral: el secreto de la productividad empresarial*. Bizneo. Consultado el 18 de diciembre 2021. https://www.bizneo.com/blog/5-claves-motivar-empleados/

Connors, R., Smith, T. y Hickman, C. (1994). *El principio de OZ*: Logrando resultados personales y organizacionales a través de accountability. Editorial PAIDÓS SAICF.

Connors, R. y Smith, T. (1999). Cambie la cultura, cambie el juego: La novedosa estrategia para energizar su organización y crear accountability para lograr resultados. Editorial PAIDÓS SAICF.

Connors, R. y Smith, T. (2009). *¿Cómo sucedió eso?*: Logrando que la gente se haga cargo de los resultados de una manera positiva y basada en principios. Editorial PAIDÓS SAICF.

De Witte, K., y Van Muijen, J. (1999*).* Organizational Culture. *European Journal of work and organizational psychology*, *8*(4), 497-502.

Ditieri, M. (2013). *El impacto de la motivación en la rentabilidad de la fuerza de ventas.* (Tesis). Universidad Abierta Interamericana, Venado Tuerto, Argentina. http://imgbiblio.vaneduc.edu.ar/fulltext/files/TC113867.pdf

EKON. (3 de julio de 2020). *Tipos de análisis de datos cualitativos y cómo aprovecharlos.* https://www.ekon.es/blog/tipos-analisis-datos-cualitativos/

Especializado, C. (diciembre de 2017). *LA FALTA DE COMUNICACIÓN EN LA EMPRESA DESTROZA LA PRODUCTIVIDAD*. Datadec®. https://www.datadec.es/blog/falta-comunicacion-destroza-productividad

Fuentes, S. (2012). *Satisfacción laboral y su influencia en la productividad*. (Tesis). Universidad Rafael Landívar, Quetzaltenango. http://biblio3.url.edu.gt/Tesis/2012/05/43/Fuentes-Silvia.pdf Contenido de Tesis (PDF)

Gamboa, E. (4 de septiembre de 2010). Satisfacción laboral: Descripción teórica de sus determinantes. *Revista Psicologia Cientifica*. https://www.psicologiacientifica.com/satisfaccion-laboral-determinantes/

Great Place to Work® Chile. (2019). *Mejores Lugares para Trabajar en Chile 2019 - Hasta 250 colaboradores*. https://www.greatplacetowork.cl/listas/mejores-empresas-para-trabajar-en-chile-2019-hasta-250-colaboradores/

Hecht, L. (2017). LHH Trends con Vince Molinaro: Liderazgo Responsable – Lo Necesario para Transformar una Organización – *LHH Chile*. LHH. http://lhh.cl/lhh-trends-con-vince-molinaro-liderazgo-responsable-lo-necesario-para-transformar-una-organizacion/

Hecht, L. (s.f.). *Estudio: ¿Cómo impacta el accountability de los líderes en las empresas?* Consultado el 18 de diciembre de 2021. *https://lhh.cl/estudio-como-impacta-el-accountability-de-los-lideres-en-las-empresas-2/*

Herrera, C. (14 de agosto de 2019). *Ocde: Chile aparece entre los países con más horas de trabajo y menor productividad*. Diario Concepción. https://www.diarioconcepcion.cl/pais/2019/08/14/ocde-chile-aparece-entre-los-paises-con-mas-horas-de-trabajo-y-menor-productividad.html

Lee Chile Lee. Lectura sobre Marketing online y Publicidad. (s.f.). *Cómo funciona un departamento de comunicación*. Consultado el 28 de noviembre de 2021. https://www.leechilelee.cl/funciona-departamento-comunicacion/

Marketing Directo. (5 de mayo de 2010). *El 91,3% de las empresas cuenta con un departamento de Comunicación*. https://www.marketingdirecto.com/marketing-general/tendencias/el-913-de-las-empresas-cuenta-con-un-departamento-de-comunicacion

Monge, R. (octubre de 2019). *Productividad y crecimiento económico:* Experiencias de algunos países de reciente desarrollo (N.º 23). Academia de Centroamérica. https://www.researchgate.net/publication/337167702_ESTUDIOS_SOBRE_PRODUCTIVIDAD_PRODUCTIVIDAD_Y_CRECIMIENTO_ECONOMICO_EXPERIENCIAS_DE_ALGUNOS_PAISES_DE_RECIENTE_DESARROLLO

Partners In Leadership. (4 de abril de 2020). *Accelerate Results | Partners In Leadership*. Culture Management Experts. https://www.partnersinleadership.com/accelerate-results/

Partners In Leadership. (9 de noviembre de 2020). *Culture Management | Partners in Leadership*. Culture Management Experts. https://www.partnersinleadership.com/

Prensa, E. (24 de junio de 2021). *¿En qué fijarse a la hora de firmar un contrato de trabajo?* En qué Invertir. https://www.enqueinvertir.cl/en-que-fijarse-a-la-hora-de-firmar-un-contrato-de-trabajo/

Question PRO. (s.f.). Análisis de datos de una investigación cualitativa. Consultado el 6 de enero 2022. https://www.questionpro.com/blog/es/analisis-de-datos-de-una-investigacion-cualitativa/

Randstad *(2020). Accountability, un modelo de gestión para mejorar la cultura organizacional | Randstad Mexico*. Randstad. https://www.randstad.com.mx/noticias-rh/employer-branding/accountability-para-mejorar-la-cultura-organizacional/

Salazar, J., Guerrero, J., Machado, Y. y Cañedo, R. (agosto de 2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes en la productividad laboral. *ACIMED, 20*(4), (67-75). http://scielo.sld.cu/pdf/aci/v20n4/aci041009.pdf

Triglia, A. (s.f.). La Teoría del Aprendizaje Social de Albert Bandura. Consultado el 20 de noviembre. https://psicologiaymente.com/social/bandura-teoria-aprendizaje-cognitivo-social

Van Muijen, J., Koopman, P., De Witte, K., De Cock, G. y Susanj, Z., Lemoine, C., Bourantas, D., Papalexandris, N., Branyicski, I., Spaltro E., Jesuino, J., Das Neves, J., Pitariu, H., Konrad, E., Peiró, J., González, V. y Turnipseed, D. (1999). Organizational Culture: The focus questionnaire. *European Journal of work and organizational psychology (8)*4, 551-568. https://www.researchgate.net/publication/294729092_Organizational_Culture_The_Focus_Questionnaire_European_Journal_of_Work_and_Organizational_Psychology_Vol_8_Iss_4_1999

Vásquez, H. (14 de mayo de 2018). *El leadership Accountability como parte de la cultura organizacional*. Linkedin. https://www.linkedin.com/pulse/el-leadership-accountability-como-parte-de-la-cultura-v%C3%A1zquez?trk=portfolio_article-card_title

Villacis, P. (11 de febrero de 2021). *¿SU EQUIPO TIENE UN PROBLEMA DE ACCOUNTABILITY? OJO, SU LIDERAZGO PUEDE SER LA CAUSA*. Action Choach. https://www.coachpepevillacis.com/blog/su-equipo-tiene-un-problema-de-accountability-su-liderazgo-puede-ser-la-causa/

Wankel, C. y Stoner, J. (1989). *Administración. Argentina: Editorial Pretince- Hall.*