



VENTANA ECONÓMICA

ISSN 2071-3401

Revista Electrónica

FACULTAD DE ECONOMÍA, EMPRESA Y NEGOCIOS
UNIVERSIDAD DR. JOSÉ MATÍAS DELGADO

Año 7, No. 3 marzo 2015

EDITORIAL

EL APRENDIZAJE COLABORATIVO Y LAS TECNOLOGÍAS

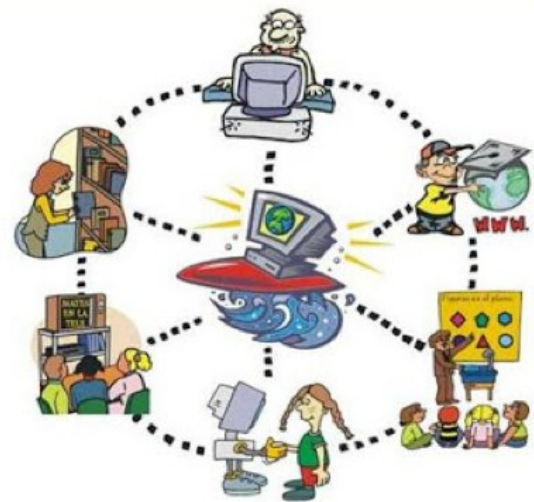
Por Carlos Martínez Zaragoza, Coordinador Área Finanzas Empresariales

La tecnología llegó a ser una herramienta para el proceso de enseñanza - aprendizaje, y eso sin duda, es un adelanto. Si los estudiantes están conectados al internet por medio de sus dispositivos móviles para interactuar entre ellos a distancias, implica que se pueden trascender las barreras físicas, y que la cantidad de información disponible en la Web es accesible. Ahora bien, el dilema de muchos docentes es ¿Cómo implementó pedagógicamente todas las facilidades que traen las TICs?

La utilización de los recursos tecnológicos para la enseñanza aprendizaje, nos presenta una cantidad de herramientas disponibles para hacer trascender las barreras de distancias físicas, movilidad, horarios, distintos horarios de estudio y laborales, etc.

Las nuevas tecnologías permiten una mayor interacción y comunicación entre estudiantes y docentes, y la posibilidad de compartir información que facilite la utilización de cierto tipo de aprendizaje como puede ser el colaborativo.

¿En qué se basa el aprendizaje colaborativo? El aprendizaje colaborativo se comprende como un proceso social de construcción del conocimiento (más allá de la instancia individual de análisis, conceptualización y apropiación), como la necesidad de compartir el conocimiento para lograr una meta que trascienda las posibilidades individuales. Es decir que hay un aprovechamiento de este tipo de aprendizaje en función de las facilidades que brindan las nuevas tecnologías.



UNIVERSIDAD DR. JOSÉ
MATÍAS DELGADO
Facultad de Economía,
Empresa y Negocios

Autoridades Universidad Dr. José Matías Delgado:

Dr. David Escobar Galindo, Rector

Dr. José Enrique Sorto Campbell, Vice Rector

Autoridades Facultad Economía, Empresa y Negocios:

Ing. Roberto Alejandro Sorto Fletes, Decano

Lic. Ana Patricia Linares, Secretaria General

Revista Electrónica "Ventana Económica" Rosalía Soley Reyes

Su metodología se basa en que los estudiantes deben trabajar en grupos y cooperar utilizando una serie de herramientas tecnológicas que les faciliten la interacción y la comunicación. De este modo cada estudiante aporta una idea al proyecto común, dando lugar a un proyecto que contiene las ideas de todos.

Los valores que promueve son la socialización, la integración, la diversidad, la solidaridad, la empatía, la tolerancia, etc.

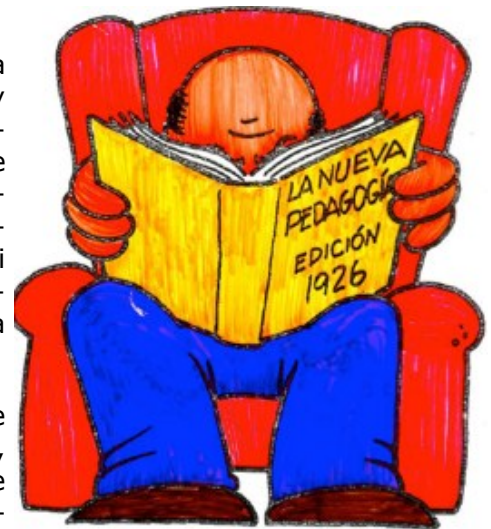
El objetivo es que los estudiantes por medio de la colaboración, la creación de proyectos y la cooperación, desarrollen una actitud dinámica y participativa sobre sus conocimientos.

Las contribuciones que aporta al proceso de enseñanza-aprendizaje aplicando las nuevas tecnologías de comunicación como: Foros, redes sociales (Facebook, Twitter, Instagram, etc.), blog, wikis, Skype, WhatsApp, sistemas para la gestión de aprendizaje (LMS Learning management system), posibilitan en el acto educativo los siguientes aspectos:

- El intercambio de información, conocimiento y diálogo.
- La colaboración de los miembros de un grupo.
- La auto-evaluación y medición del rendimiento individual y grupal.
- El acceso a gran cantidad de información compartida y la gestión de ella.
- Ponen en contacto a los alumnos, además de respecto a los contenidos educativos, en cuanto a nivel personal: aspectos emocionales, percepciones, intuiciones, opiniones, sentimientos, etc.

El aprendizaje colaborativo se basa en desarrollar la inteligencia emocional del estudiante con el fin de mejorar el nivel educativo y personal al estudiante, utilizando las TICs para facilitar la interacción con otros. Pretendiendo que los conocimientos del estudiante no queden simplemente almacenados y se olviden, sino que formen parte de su experiencia personal llevándoles a su hábitat actual que es el uso de dispositivos móviles en su día a día, ya que si no es una Tablet, es un teléfono inteligente, un computador portátil, todo lo que le brinde comunicación desde cualquier lugar para colaborar con sus demás estudiantes del grupos.

Es aquí donde las instituciones de educación superior deben ya de pensar en el desaprender de los docentes, para volver a aprender, utilizar las nuevas herramientas para el apoyo a la enseñanza que los estudiantes están demandando con sus dispositivos de movilidad.



y

EL LIDERAZGO EN TEORÍAS TRADICIONALES

Por: Alumnos de la materia Gestión Administrativa 3 de la UJMD.

Liderar no es lo mismo que gestionar: los gestores se centran en definir objetivos y monitorizarlos, gestionar y planificar recursos, es decir en los aspectos operativos y tácticos.

El líder tiene como misión principal proporcionar al grupo una visión, una aspiración, una dirección estratégica, comunicar y llegar a las mentes y corazones de los seguidores, motivar, transmitir una serie de valores, dar forma a una cultura, e iniciar el proceso de cambio para alcanzar lo deseado. El líder promueve "que se realicen las cosas importantes que deben ser llevadas a cabo para cumplir con la misión", mientras que el gestor se enfoca en "hacer correcta y eficazmente sea lo que sea que hemos acordado hacer". Ambos son importantes por tanto, pues una visión sin ejecución eficaz no tiene sentido, pero el liderazgo es uno de los aspectos cruciales para alcanzar el éxito en cualquier organización, ya que el líder tiene un papel indispensable e insustituible como agente promotor del cambio hacia la estrategia elegida.

En el caso de las entidades de cooperación al desarrollo, el liderazgo es aún más esencial, puesto que, debido a su naturaleza, se deben alcanzar unos retos muy ambiciosos, con escasos medios, en organizaciones pequeñas, y con una gran necesidad de conseguir apoyo externo en un entorno cambiante; por todo ello, el papel del líder en este tipo de organizaciones requiere de unas habilidades, conocimiento, experiencia y talento particular.

CARACTERÍSTICAS DE UN LÍDER

Para ser considerado un verdadero líder se debe:

- Tener carácter de miembro del grupo que encabeza. El líder debe compartir con los demás miembros tanto los diferentes aspectos individuales, como el de conocer y trazar los objetivos comunes.
- Poseer rasgos predominantes. Ser el más brillante, ser el mejor organizador, ser el que posee más tacto, ser el más arriesgado, ser el más agresivo, más santo o más bondadoso, aunque es necesario reconocer que cada grupo necesita su líder ideal, por

lo tanto no puede haber una característica única para cada líder de grupo.

- Organizar, pero además hay que dirigir, vigilar y motivar a los miembros del grupo a lograr determinadas acciones según las necesidades que se tengan.
- Tener carisma.
- Demostrar que se tiene verdadera capacidad para ser líder.

LIDERAZGO

Un líder eficaz incrementa la eficacia de la organización al clarificar la misión y objetivos, generar una cultura organizativa orientada al logro, incrementar la motivación del equipo y establecer relaciones productivas con el entorno.

El liderazgo es un proceso a través del cual un individuo es capaz de **influir** sobre un grupo de personas con el fin de alcanzar un objetivo común.

Algunos autores lo definen como el arte de conseguir que otros comprendan y actúen voluntariamente en pro de un objetivo que se desea obtener. Otros van más allá y consideran que la obediencia a una persona por obligación, con el objetivo de evitar un castigo u obtener una recompensa, no puede ser considerada un acto de liderazgo, sino más bien un abuso de poder. Otros discrepan y defienden que se pueden y deben utilizar diversos métodos, en función de cada situación, para conseguir una influencia eficaz y los resultados esperados. Hoy en día tienen cada vez más fuerza los aspectos emocionales de la influencia en contraste con la aproximación puramente racional que antes se tenía del concepto de liderazgo.

El liderazgo inspirador y transformador basado en emociones y valores es un referente necesario para alcanzar los grandes logros organizativos.

ENFOQUE DE PODER DEL LIDERAZGO

Los líderes que hacen un uso efectivo del poder, desarrollan un liderazgo efectivo, es por eso que se debe tener poder e influencia para persuadir a los demás y lograr que realicen lo que el líder propone.

Lograr un liderazgo efectivo implica que el líder haga poderosos a sus colaboradores, logre un entorno de poder, esto es, que tenga la habilidad de movilizar los recursos necesarios para lograr un trabajo productivo, así como el influir en el comportamiento de los demás para lograr los objetivos.

Muchas veces se cree que el poder no es bueno y que hasta llega a enfermar a quienes lo tienen, lo cierto es que el poder es el elemento más importante dentro de la administración, y su buen uso es una cuestión de moralidad.

No se puede concebir liderazgo sin poder y a su vez influencia sobre los demás, ya que para tener esta última se requiere del poder. Podemos mencionar que el poder personal es lo que mencionamos en el primer párrafo, y poder político es poder de gestión, esto significa que el líder debe tener la habilidad de hacer que sus ideas y propuestas sean aceptadas por los directivos o Jefes, es decir, no basta con tener una buena idea, hay que concretar su aceptación y puesta en acción.

En las empresas se tiene personal que tiene buenas y mejores soluciones que otros, sin embargo muchas veces sucede que no externan su opinión, se quedan al margen de las demás propuestas y como consecuencia no figuran ni influyen en la toma de decisiones importantes y estratégicas, es necesario plantear en el momento adecuado las propuestas para que sean tomadas en cuenta ya que al ser estas las más viables, contribuirán a que se logren los objetivos.

Los líderes efectivos aumentan su poder haciendo que su personal desarrolle proyectos importantes, ayudándoles a resolver problemas, ofreciendo amistad y confianza con acciones, siendo solucionador, firme y obteniendo resultados. Estamos en una época llamada de la información, en donde ésta, la obtenemos en grandes cantidades y en poco tiempo, sin embargo el líder deberá tener presente que la información se debe ordenar para obtener datos y luego estos datos analizarlos y canalizarlos para obtener conocimiento, el cual usará y compartirá para magnificar su poder e influencia y seguir en el camino de los líderes efectivos, consiguiendo con esto crear sinergia con los demás colaboradores para contribuir a desarrollar una sociedad de avanzada, es decir, una sociedad que mejore su calidad de vida, lo que incluye mejora en el ambiente, ciencia y tecnología, aspecto social y económico, para que pueda ser una herencia ejemplar para las nuevas generaciones.

¿QUE DICE LA TEORIA DEL GRAN HOMBRE?

Como su título nos permite adivinar, esta teoría se inclina por la idea de que fueron los hombres los que hicieron posible los sucesos más importantes de la historia. Sin algunos hombres en concreto, algunas cosas no hubiesen sucedido.

La idea básica es que los líderes de los grandes procesos históricos nacieron para ello, no fue el contexto histórico, ni socio-económico el que los formó: "Los líderes nacen, no se hacen". Esa es la premisa básica de esta teoría.

La **Teoría del Gran Hombre** surge durante el siglo XIX y se le atribuye al historiador y ensayista inglés Thomas Carlyle. Según él "La historia del mundo no es otra que la biografía de los grandes hombres". Esta teoría se formula alrededor de algunas figuras militares, masculinas por supuesto, que fueron decisivas para el transcurso de la historia.

Además de las grandes figuras militares como **Alejandro Magno** o **Napoleón**, también se puede considerar para esta teoría a hombres importantes de la ciencia, las artes y la política, como **Galileo Galilei**, Miguel Ángel o **Abraham Lincoln**.

¿QUE ES LA TEORIA DEL GRAN HOMBRE?

¿Alguna vez te has preguntado qué hubiese pasado si **Hitler** moría durante la Primera Guerra Mundial? Unos dicen que el **Holocausto Judío** igual hubiese tenido lugar, independientemente de la figura de Adolf Hitler. Otros, por el contrario, opinan que sin su liderazgo y su carisma no solo no se hubiese producido el genocidio, sino que quizás tampoco hubiese estallado la **Segunda Guerra Mundial**.

¿Tú qué opinas? ¿Fueron los hombres los que hicieron la historia, o fue la historia la que creó a los hombres? Veamos qué tiene para decir la **Teoría del Gran Hombre** al respecto.

Como su título nos permite adivinar, esta teoría se inclina por la idea de que fueron los hombres los que hicieron posible los sucesos más importantes de la historia. Sin algunos hombres en concreto, algunas cosas no hubiesen sucedido.

La idea básica es que los líderes de los grandes procesos históricos nacieron para ello, no fue el contexto histórico, ni socio-económico el que los formó: "Los líderes nacen, no se hacen". Esa es la premisa básica de esta teoría.

La **Teoría del Gran Hombre** surge durante el siglo XIX y se le atribuye al historiador y ensayista inglés Thomas Carlyle. Según él "La historia del mundo no es otra que la biografía de los grandes hom-

bres". Esta teoría se formula alrededor de algunas figuras militares, masculinas por supuesto, que fueron decisivas para el transcurso de la historia.

Además de las grandes figuras militares como **Alejandro Magno** o **Napoleón**, también se puede considerar para esta teoría a hombres importantes de la ciencia, las artes y la política, como **Galileo Galilei**, Miguel Ángel o **Abraham Lincoln**.

La Teoría del Gran Hombre no pretende explicar cada acontecimiento importante exclusivamente a través de la actuación y el carisma de algunos hombres. Pero sí se esfuerza en poner de relieve que sin el liderazgo de determinados hombres, la historia hubiese sido distinta.

ENFOQUE DE CONTINGENCIAS A LA TOMA DE DECISIONES ESTRATEGICAS

La teoría de contingencias es un concepto básico según el cual no existe un modelo correcto para las elecciones. Cada situación tiene sus propios factores de contingencia que determinan la elección estratégica correcta. La teoría de contingencias fue desarrollada en parte para explicar la falla de las teorías de negocios previas, que intentaban imponer modelos singulares de las mejores prácticas de negocios y toma de decisiones para las organizaciones. Los teóricos de la contingencia han intentado formar enfoques más amplios para ciertos tipos de situaciones de negocios.

TEORIA SITUACIONAL HERSE Y BLANCHARD

El Liderazgo Situacional es uno de los Modelos de Contingencia que se enfoca en los seguidores.

Para **Hersey y Blanchard** es muy importante que el estilo de liderazgo se seleccione de acuerdo a la madurez de los seguidores y su nivel de preparación. Es decir, de acuerdo al grado en el cual la gente tiene la capacidad y disposición para desarrollar una tarea específica. Los seguidores son quienes aceptan o rechazan al líder y su función de dirigente. Independientemente del comportamiento del líder, la eficacia depende de las acciones de los seguidores.

Las mismas dos dimensiones utilizadas por **Fiedler**, sirven de base al desarrollo de la Teoría de Liderazgo Situacional de **Hersey y Blan-**

chard: El **enfoque en la tarea** y el **enfoque en las relaciones**. Sin embargo éstos dan un paso adelante al considerarlas como Altas y Bajas y combinarlas con **cuatro** comportamientos específicos del líder:

- 1. Hablar (alta tarea - baja relación)** Definición de papeles y tareas indicando a la gente qué, cómo, cuándo, y dónde llevarlas a cabo. Enfatiza el comportamiento directivo.
- 2. Vender (alta tarea - alta relación)** El líder dirige y proporciona apoyo.
- 3. Participar (baja tarea - baja relación)** Líder y seguidores comparten la toma de decisiones, el papel del líder es la facilitación y comunicación.
- 4. Delegar (baja tarea - baja relación)** El líder proporciona poca dirección y apoyo.

Otro componente de la Teoría Situacional de **Hersey y Blanchard** es la definición de cuatro etapas de preparación adecuada de los seguidores: **R1**.La gente es incapaz y no está dispuesta a asumir la responsabilidad de hacer algo. No es competente ni tiene confianza en sí misma. Los seguidores necesitan instrucciones claras y específicas.

R2.La gente es incapaz, pero está dispuesta a realizar las tareas necesarias del puesto. Está motivada, pero carece realmente de las habilidades apropiadas. Se necesita un comportamiento de alta tarea y alta relación. El comportamiento de alta tarea compensa la falta de habilidad y un comportamiento de alta relación facilita que los seguidores comprendan psicológicamente los deseos del líder.

R3.La gente es capaz, pero no está dispuesta a realizar lo que desea el líder. Los problemas motivacionales se resuelven mejor con un estilo apoyador, participativo y no directivo.

R4.La gente está capacitada y dispuesta a realizar lo que se le pide.

El líder puede dejar al grupo actuar sólo, puesto que los seguidores tienen tanto la preparación adecuada como la capacidad de asumir responsabilidad.

Si los seguidores demuestran preparación o capacidad y buena disposición para asumir responsabilidades, el líder debe responder reduciendo el control, pero también reduciendo el comportamiento de relación, ya que puede dejar al grupo trabajar sólo, sin necesidad de mucha supervisión o de amplia comunicación, porque no se requiere.

Por el contrario, si el grupo demuestra poca madurez, disposición para aceptar responsabilidades o bien escasa capacidad o preparación, el líder debe asumir un comportamiento de alta tarea, control y amplia relación ya que sólo a través de la comunicación puede lograr la participación y la capacitación del grupo.

Algunos investigadores opinan que este Modelo es sólo una adaptación del GRID gerencial, sin embargo **Hersey y Blanchard**, sostienen que no es así, que el **Grid** enfatiza la preocupación por la producción o por la gente, que son dimensiones a nivel de **actitudes**, y la Teoría del Liderazgo Situacional enfatiza el **comportamiento** de tarea y relaciones. Nosotros no vamos a polemizar al respecto, sino más bien a tomar una actitud de conocimiento y comprensión del modelo que acaso venga a complementar nuestras capacidades para desarrollar un liderazgo eficaz y eficiente, que a fin de cuentas es el propósito fundamental.

TEORIA CAMINO-META

Su fundamento es que el líder motiva a sus colaboradores para que puedan alcanzar los objetivos o metas personales y organizacionales. La función motivadora del líder consiste en aumentar los resultados personales que obtienen los subordinados por alcanzar metas laborales y hacer que el camino para lograr estos resultados sea más fácil de recorrer, clarificándolo, reduciendo los obstáculos y contratiempos, y aumentando las oportunidades de obtener una satisfacción personal por el camino. El líder motiva y señala el camino a los seguidores, mostrándole los premios que él desea y valora, es decir, trabaja con ellos para que puedan identificar y aprender los comportamientos que los llevarán a realizar las tareas debidamente y a obtener los premios que otorga la organización.

La noción esencial de la Teoría Camino-Meta es que los individuos en posiciones de autoridad o superiores serán efectivos en la medida en que ellos complementen el contexto organizacional en el cual sus subordinados trabajan, por medio de las clarificaciones cognitivas necesarias que garanticen que las expectativas de los subordinados los lleven a las metas y puedan experimentar satisfacción, y que además reciban recompensas valiosas como resultado de haber alcanzado la meta. En la medida en que el contexto no provee relaciones causales claras entre el esfuerzo y el logro de la meta y entre el logro de la meta y las recompensas extrínsecas, es la función del líder generar esta relación. Se piensa que los colaboradores estarán motivados si creen que son capaces de realizar de manera eficiente la tarea y además si consideran que la retribución por su trabajo es la adecuada.

Aquí el desafío del líder es que debe encontrar un estilo de liderazgo que se adapte a las necesidades motivacionales de sus colaboradores y a las características del ambiente de trabajo o de la situación, por lo tanto, los líderes cambian su comportamiento para adecuarse a la situación.

El modelo de liderazgo de la teoría camino-meta es utilizado para determinar el estilo de liderazgo adecuado a la situación, para así maximizar el desempeño y la satisfacción en el trabajo, se usa además para identificar los objetivos del colaborador y esclarecer la forma de lograrlos mediante el uso de los diferentes estilos. House y Mitchell (1974) mencionan que la teoría tiene variables independientes como son los cuatro comportamientos que el líder puede tener frente a su subordinado. A continuación se expondrá cada uno de estos comportamientos:

Directivo. Este tipo de líder brinda guía y les explica a los colaboradores exactamente lo que deben hacer, planea, establece metas de desempeño, normas de comportamiento, planea tiempos, hace énfasis en las reglas, y les informa a sus colaboradores qué es lo que se espera de ellos. El líder les da la guía específica, coordina, clarifica políticas, reglas y procedimientos. Reduce la ambigüedad en el papel del subordinado, clarificando las percepciones de los seguidores, relacionadas con su esfuerzo para conseguir la meta. Este tipo de liderazgo está asociado al liderazgo de estructura o el orientado a las tareas.

Participativo. Caracteriza a un líder que da la posibilidad de volver parte a los subordinados en la toma de decisiones, antes de decidir, consulta a sus colaboradores, escucha sugerencias y opiniones para integrarlas al grupo de decisiones que se toman a diario en la organización, estimula discusiones grupales y presenta sugerencias por escrito. Este comportamiento es oportuno y tiene cuatro efectos: a) Clarifica las relaciones camino-meta, concernientes a la relación entre el esfuerzo y el logro de la meta del trabajo y entre el logro de la meta y las recompensas extrínsecas, b) Incrementa la congruencia entre las metas de los subordinados y las metas organizacionales, ya que bajo este estilo los subordinados tendrían influencia relacionada con las metas asignadas y de esta manera seleccionarían las metas de más alto valor para ellos, c) Incrementa la autonomía de los subordinados, y d) Incrementa la cantidad de presión para el desempeño organizacional al aumentar la posibilidad de involucrarse y el compromiso de los subordinados aumentando la presión social de pares.

Orientado a metas. Este estilo está dirigido a fomentar la excelencia en el desempeño poniendo metas retadoras, orientado a la búsqueda de mejoramiento, con la confianza de que los subordinados obtendrán altos estándares de desempeño. El líder brinda estándares de rendimiento muy exigentes para los colaboradores buscando que estos obtengan el mayor nivel de productividad. Ofrece a los colaboradores la posibilidad de superación, superando el desempeño corriente, para lograr un desempeño con calidad, con metas claras y desafiantes. Este líder confía en sus colaboradores y les muestra el camino para lograr las metas exigentes. Las metas planeadas son desafiantes y muestran confianza en las capacidades de los colaboradores.

Considerado. Es el líder que brinda cuidados a sus colaboradores, atiende de forma personalizada sus inquietudes, se preocupa por su bienestar, ve a sus colaboradores como iguales. Este líder evidencia un comportamiento amigable, atento y accesible, generando un clima de trabajo amigable y de apoyo. El comportamiento del líder considerado es oportuno o acertado cuando es una fuente de confianza y satisfacción social y una fuente de reducción de estrés, que alivia la tensión y frustración de los subordinados. Se asocia a mejor desempeño cuando aumenta los refuerzos positivos asociados con el esfuerzo orientado a la meta. Este liderazgo se asocia con el liderazgo orientado a las personas o de consideración.

Los líderes pueden presentar alguno o todos los estilos de liderazgo de acuerdo con la situación. Los líderes más efectivos son los que se adaptan a las necesidades de los colaboradores y a la situación. Las conductas del líder, las características de los

Conductas del líder	Características de los seguidores	Características de la tarea
Liderazgo directivo: brinda guía y estructura psicológica	Dogmáticos y autoritarios	Ambigua, reglas poco claras, compleja
Liderazgo considerado: brinda cuidados	Insatisfechos, con necesidades de afiliación y de relacionarse	Repetitiva, no presenta desafío, mundana y mecánica
Liderazgo participativo: brinda la posibilidad de ser parte de las decisiones	Autónomos, necesitan claridad	Ambigua, poco clara, sin estructura
Liderazgo orientado a metas: brinda posibilidad de superación	Con altas expectativas y necesidad de superación	Ambigua, desafiante y compleja

seguidores y las características se pueden resumir de la siguiente forma:

El líder es responsable de elevar la motivación de los colaboradores. La motivación juega un papel determinante en el quehacer laboral de una persona. Diversos estudios han encontrado que las prin-

cipales condiciones motivacionales internas son la autorrealización (entendida como la búsqueda de acciones que evidencien y desarrollen conocimientos y habilidades personales), seguida por el reconocimiento. Además que el medio preferido para obtener retribución en el trabajo es la dedicación a la tarea, es decir, la dedicación de tiempo, esfuerzo e iniciativa para poder demostrar en el trabajo responsabilidad y calidad.

MODIFICACION DE CONDUCTA VINOKUR Y VAN RYN

Caso del debilitamiento social:

Debilitamiento social se entiende como lo opuesto al **Apoyo social del líder.**

Apoyo social: información verbal y no verbal, ayuda tangible o accesible dada por los otros o inferida por su presencia y que tiene efectos conductuales y emocionales beneficiosos en el receptor.

Apoyo social Medio:

Que comprende el apoyo recibido como consecuencia de las interacciones sociales en un entorno social más próximo a la persona. En este caso estamos hablando de subordinados.

Por lo tanto Debilitamiento Social vendría siendo en la práctica un líder que en vez de apoyar con información verbal o ayuda tangible o intangible a sus subordinados entra en un estado de maltratado hacia ellos.

¿Qué pasa con un líder voluble?

Esta pregunta crea la idea de un **líder situacional** que actúa de diferente manera en distintas situaciones.

Un líder que en algunos momentos ejercerá un apoyo social hacia sus subordinados y en otros momentos será caso contrario.

El líder actúa bajo la influencia del entorno, de su situación emocional, de su salud mental o física, intereses de por medio, entre otros. Estos factores determinan el cambio de actitud del líder.

Esta idea fue comprobada en estudios hechos por Vinokur y Van Ryn, en un análisis que ellos denominaron "debilitamiento social".

MODELO DE VROOM Y YETTON

La toma de decisiones acertadas es sin duda una de las actividades más importantes de un líder. Dado que las alternativas para abordar una situación particular pueden ser muy variadas, es importante determinar la forma más eficiente y efectiva para hacerlo.

Victor Vroom y Philip Yetton sostienen que el aceptar una decisión incrementa el compromiso y la efectividad de la acción, la participación incrementa la aceptación de la decisión que se tome.

La decisión de calidad es la selección de la mejor opción y es particularmente importante cuando existen muchas opciones. Igualmente relevante cuando existen serias implicaciones para seleccionar (o falla la selección) de la mejor opción.

La aceptación de la decisión es el grado en el cual los seguidores se someten a la decisión tomada por el líder. El líder se concentra más en la decisión aceptada cuando la calidad de la decisión es más importante.

Victor Vroom y Philip Yetton han investigado el estilo de liderazgo en el contexto de qué tanta participación debe permitir el líder a los subordinados para tomar decisiones.

Identifican cinco estilos de liderazgo basados en el grado de participación del empleado y en la facultad para tomar decisiones administrativas.

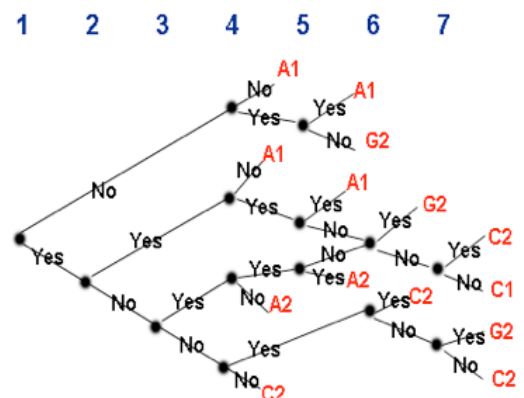
1. Autócrata A1. Este estilo recomienda que el líder solucione todos los problemas y tome de manera individual una decisión utilizando la información disponible al momento de la decisión.
2. Autócrata A2. Este estilo recomienda que el líder obtenga de sus subordinados la información necesaria y que luego tome la decisión personalmente sin involucrar a éstos en la formulación y evaluación de las decisiones alternativas. Este estilo involucra a los subordinados sólo hasta el grado en que ellos proporcionan la información para la decisión personal del líder.
3. Consultiva C1. Este estilo sugiere que el líder comparta la información relativa al problema con los empleados en forma individual, solicite y obtenga sugerencias de los subordinados respecto a la solución para la decisión, y considere cuidadosamente estos insumos para tomar personalmente la decisión.
4. Consultiva C2. Este estilo recomienda que el líder comparta los problemas con los subordinados como grupo colectivo, que obtenga ideas y

sugerencias del grupo, y que luego personalmente tome la decisión en base a la influencia, recomendaciones y sugerencias alternativas de los subordinados.

5. De grupo G2. Este estilo sugiere que el líder comparta los problemas con todo el grupo y que juntos generen y evalúen alternativas en un intento de alcanzar un consenso en la solución del problema. En este estilo, el líder acepta, adopta y ejecuta las soluciones recomendadas por todo el grupo.

El modelo Vroom-Yetton sugiere que deben contestarse siete preguntas para determinar el estilo de liderazgo más apropiado para cualquier decisión administrativa dada:

- 1.- ¿Qué tan importante es la calidad de la decisión?
- 2.- ¿Poseo la información adecuada y suficiente pericia para tomar una decisión de alta calidad?
- 3.- ¿Qué tan estructurado está el problema, o hasta qué grado está altamente estructurado el problema?
- 4.- ¿La aceptación de la decisión por los subordinados y su cometido a la decisión son críticas para la ejecución efectiva de la decisión?
- 5.- ¿Puedo tomar yo mismo la decisión, y puedo estar seguro de que será aceptada por mis subordinados y de recibir su cordial cooperación?
- 6.- ¿Qué tan motivados están los subordinados para alcanzar los objetivos organizacionales como se representan en este problema?
- 7.- ¿Será probable el conflicto entre los subordinados por la solución o decisión preferida a este problema?



REFORMA PREVISIONAL DEL IPSFA

Por: Francisco Sorto Rivas

Docente de la Facultad de Posgrado y Educación Continua

Los cuatro regímenes previsionales administrados actualmente por el Instituto de Previsión Social de la Fuerza Armada (IPSFA) son de beneficio definido y su financiamiento de prima media escalonada, similar a los que administraban el INPEP y el ISSS, en el pasado.

Estos esquemas requieren ajustes periódicos a los parámetros que sirven para calcular beneficios a favor de sus afiliados y determinar las necesidades de financiamiento futuro, es decir, se deben revisar las tasas de cotización (prima media) para incrementarlas (escalonada) en función del aumento de las obligaciones futuras de los regímenes, tomando en cuenta los ingresos provenientes de los afiliados activos (cotizantes), el tiempo de permanencia en el sistema, la frecuencia de cotización (densidad de cotización), el valor de las pensiones y las expectativas de vida de la población jubilada.

Al aumentar el número de pensionados, la necesidad de recursos para financiar beneficios también se incrementa, debiendo utilizarse para ello las reservas técnicas acumuladas al inicio del sistema; cuando los cotizantes superaban, significativamente, a los pensionados; a esta relación entre afiliados activos y pasivos se le denomina tasa de dependencia (cotizantes/pensionados).

Al disminuir dicha relación e irse agotando las reservas de un sistema, se vuelve imprescindible cambiar los parámetros, es decir, los componentes básicos de su diseño financiero y actuarial, incluyendo la tasa de cotización, montos de beneficios, tiempo de permanencia en el sistema para acreditar derechos para pensionarse, etc.

Los sistemas de reparto, por carecer de mecanismos automáticos de ajuste que permitan restablecer el equilibrio entre el valor presente de sus egresos e ingresos futuros, dependen de decisiones políticas para reformar las leyes que sirvieron de base para organizarlos; tales reformas suelen orientarse a disminuir beneficios, aumentar aportes o el tiempo de cotización necesario para obtener pensión; esto tiende a diferirse por razones obvias, agravándose con ello los desequilibrios financieros que padecen. Esto no pasa con los esquemas de capitalización individual.

Esta situación afecta a todos los esquemas de reparto, propiciando que en algunos países se hayan adoptado sistemas alternativos de capitalización individual, por un lado o promovido reformas paramétricas sustanciales, por el otro, intentando restablecer así la equivalencia intertemporal entre obligaciones y derechos para sus afiliados.

El IPSFA al administrar un sistema de reparto debió ajustar sus parámetros hace tiempo, especialmente porque el conflicto armado incrementó la presión sobre sus reservas a pocos años de su creación (1980).

Con la ayuda de la Corporación de Investigación, Estudio y Desarrollo de la Seguridad Social (CIEDESS), domiciliada en Chile, el IPSFA preparó una propuesta de reforma, en coordinación con el Ministerio de Hacienda, la cual fue enviada hace dos años a la Asamblea Legislativa, a través de la Secretaría de Asuntos Legislativos y Jurídicos de la Presidencia de la República, para facilitar la transición entre el sistema vigente -de reparto- hacia uno autosostenible de capitalización individual, combinada con ajustes paramétricos que atenuaran la presión fiscal del esquema de reparto remanente para su población jubilada.

Ahora bien, al igual que sucedió con el INPEP y el ISSS, los desequilibrios financieros de este sistema deberán ser asumidos, más adelante, por el Estado, ya que las obligaciones contenidas en la ley del IPSFA crearon derechos para los afiliados a los distintos regímenes que administra, siendo el obligado a atenderlos, en última instancia, el Estado mismo.

Mientras hallan reservas líquidas con que enfrentar tales obligaciones, el IPSFA seguirá pagando pensiones y una vez agotadas, deberá hacerlo directamente el Estado, de tal manera que los afiliados a la Institución deben estar tranquilos porque sus beneficios continuarán percibiéndose, ininterrumpidamente, a través del Presupuesto General de la Nación.

RELACIÓN ENTRE EL GASTO PÚBLICO Y LA INVERSIÓN PRIVADA EN EL SALVADOR: UN CASO DE "CROWDING OUT"

EL impacto macroeconómico de cualquier política fiscal es incierto, ya que hay discrepancias atribuibles en buena parte a la evidencia empírica dispersa que existe en los países alrededor del mundo, lo que obliga a que las predicciones varíen.

No es de extrañar que a raíz de estas discrepancias en el espectro empírico, hayan surgido discrepancias en el ambiente teórico, donde sí se limitan a los dos paradigmas macroeconómicos más básicos, una política fiscal expansiva bajo una perspectiva Keynesiana estimulará la demanda agregada, por el contrario bajo la perspectiva neoclásica, una política del mismo tipo reducirá la demanda agregada.

Teniendo como marco de referencia la disonante relación entre demanda agregada y estímulos fiscales, se hace necesario desarrollar una investigación empírica, sobre la naturaleza de la relación dadas las características propias de un país en específico.

No existen recetas universales, es por eso que en la práctica, las características y dinámica interna de un país es lo que al final, determina y da validez a teorías generales. El análisis empírico de esta investigación tiene como país de análisis a El Salvador, país cuya economía es relativamente pequeña, característica que hace que el uso de los recursos escasos tome mayor importancia, en especial siendo un país que ha hecho uso del gasto público como una de las herramientas principales para generar crecimiento económico y estimular la demanda agregada.

La pregunta que se vuelve obligatoria en un país como El Salvador es si la expansión e incremento sostenido del gasto público está teniendo resultados positivos sobre la economía salvadoreña, es decir si el resultado del incremento del gasto público tiene como resultado un multiplicador fiscal.

La opinión entre los hacedores de política pública y los académicos sobre si la expansión del gasto del gobierno ayuda o destruye al crecimiento económico está dividida. Hay quienes advocan la idea de que un gobierno de mayor tamaño provee más y mejores servicios que sirven como complemento a la inversión privada, debido a que la realización de inversiones estratégicas y transferencias a quienes más lo necesitan se traducen en un efecto multiplicador positivo del gasto público (efecto "crowding in"). De la misma manera

existen quienes proponen la perspectiva opuesta, es decir, que un gobierno de mayor tamaño y una continua expansión del gasto público puede tener un impacto negativo en el crecimiento económico y la inversión privada (efecto "crowding out").

El "crowding out" se entiende mejor si se analiza "lo que no se ve". Suele pasarse por alto de dónde saca el gobierno los recursos para expandir el gasto público; dado que el gobierno no es un generador de riqueza sino un distribuidor de la misma, para distribuirla debe de sacar esa riqueza de algún lado. Esa extracción de riqueza va de la economía real a las arcas del gobierno, esto es lo que no se ve; lo que sí se ve es en qué gasta esa riqueza el gobierno. Es por eso que generalmente es visto como un generador de riqueza más que como un distribuidor de la misma.

El efecto "crowding out" se genera cuando la riqueza extraída por el gobierno es materializada en un gasto ineficiente, que no genera más que una distribución inapropiada de los recursos que previamente estaban siendo utilizados por el mercado en actividades generadoras de riqueza. Es por eso que el gobierno tiene la capacidad de desplazar la actividad del sector privado por su propia actividad de distribución.

La pregunta obligatoria en cualquier debate sobre las políticas fiscales expansivas es: ¿qué lado es el correcto? Esta investigación evalúa el impacto del gasto corriente del gobierno sobre la inversión privada, discute los argumentos teóricos sobre la visión tradicional y reciente sobre estos efectos, realiza un análisis empírico sobre la relación de las variables gasto público e inversión privada para El Salvador, genera conclusiones y recomendaciones de política pública para ser tomadas en cuenta en la lógica de elaboración de cualquier programa de expansión fiscal.

REVISIÓN DE LITERATURA

El efecto "crowding out" parte de la hipótesis de que dada una capacidad productiva limitada, cualquier actividad adicional del estado que deba ser financiada lo será a costa de actividades privadas. Existen varios mecanismos de financiación, en orden de facilidad de uso podrían ser: la emisión de deuda, emisión de moneda y aumento

de impuestos.

La relación entre el gasto público, su financiamiento y el desempeño económico protagoniza una continua discusión en política económica. Los neoclásicos se abocan a un efecto "crowding-out", teniendo como tesis principal que el incremento de la intervención del gobierno en la economía distorsiona el entorno privado y desplaza las inversiones del sector privado. En cambio, el modelo keynesiano argumenta que un incremento en el gasto público estimula la actividad doméstica de la economía y complementa la inversión privada ("crowding-in"); el gobierno puede ayudar a sentar las bases del desarrollo del sector privado a través de la provisión de, por ejemplo, una infraestructura legal que asegure la defensa de los derechos privados o realizando inversiones para aumentar la infraestructura del país.

El efecto económico de una inversión en infraestructura de parte del gobierno es discutida en Buiter (1977), donde se encuentra que la inversión productiva incide sobre la oferta agregada al afectar la productividad del trabajo y el capital privado. Oshikoya (1994) encuentra para la región africana que la inversión privada en infraestructura es complementaria con la inversión del sector privado. Oliveira y Texeira (1999) encuentran para el caso de Brasil que la inversión privada es desplazada por la inversión pública en el corto plazo, pero en el largo plazo estas variables son complementarias. Blejer y Khan(1994) encuentran para el caso de los países en desarrollo que el gasto público en infraestructura es complementario con la inversión privada mientras que otros tipos de inversiones del gobierno la desplazan.

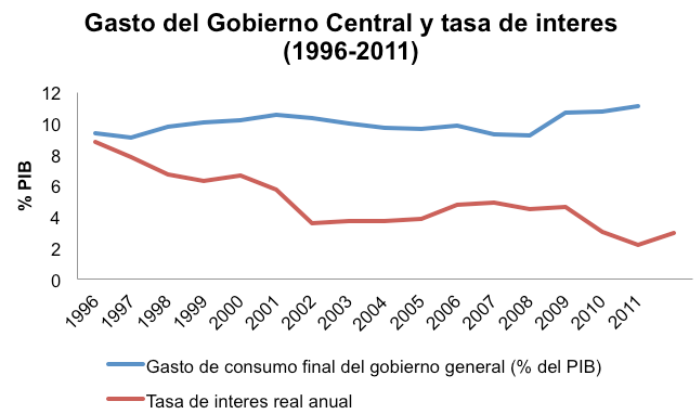
La controversia que gira en torno de si las inversiones del sector privado son sustitutas o complementarias ha estado tomando espacio de debate en la teoría económica. La teoría del libre mercado argumenta que la intervención del gobierno en la economía debe de ser minimizada, de acuerdo con este punto de vista, la actividad del gobierno compite con el sector privado por los recursos escasos lo que lleva a que los precios suban, especialmente cuando las inversiones del sector público son financiadas con deuda. Debido a que en una economía de mercado las inversiones del sector privado contribuyen al crecimiento económico, un incremento en el tamaño del gobierno a expensas del sector privado es entonces un detractor del crecimiento económico.

La teoría económica ha determinado distintos mecanismos de transmisión del efecto "crowding out". Por un lado, el "crowding out" directo se refiere al desplazamiento que se produce en las actividades del sector privado como consecuencia de la competencia del

sector público por la utilización de recursos reales limitados. En contraste, el "crowding out" indirecto o financiero se da cuando el gobierno emite deuda, esta compite en los mercados financieros con las emisiones privadas, produciendo una elevación en los tipos de interés y por tanto una disminución en los gastos privados más sensibles a las variaciones del tipo de interés.

En el caso de El Salvador es importante tener en cuenta el mecanismo de transmisión bajo el cual se da el efecto desplazamiento. El efecto del "crowding out" financiero es mínimo o nulo debido a que en una economía abierta la tasa de interés depende en gran medida del mercado internacional de capitales, esto es demostrado en la Figura 1, en la que se puede observar que en la actualidad se tiene altos niveles de gasto público y bajas tasas de interés, por lo que se asumirá que si existe un efecto "crowding out" este deberá ser directo.

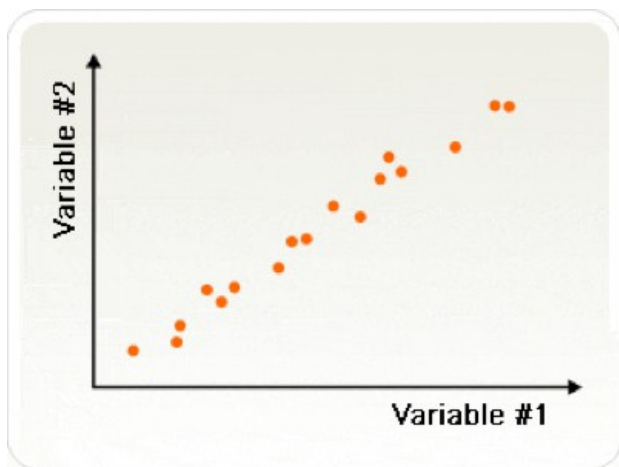
Figura 1



Fuente: Elaboración Propia con datos del Banco Mundial

Para tener una primera aproximación a la relación entre gasto público e inversión privada en El Salvador es necesario analizar si existe una correlación entre las mismas y su dirección. Si existe un efecto "crowding in" en El Salvador se debería tener un gráfico de dispersión en el que las variables gasto público e inversión privada tuvieran una correlación positiva como en la Figura 2

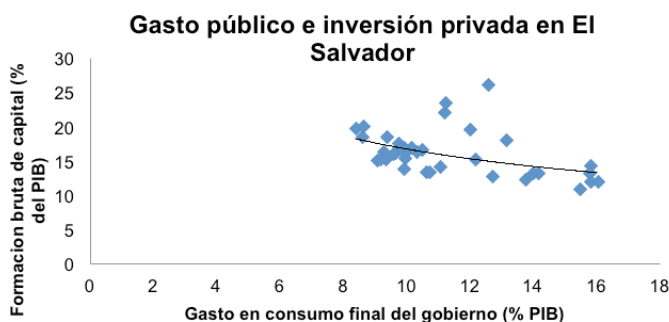
Figura 2



Sin embargo, la información real para El Salvador sobre la relación de estas variables se puede apreciar en la Figura 3.

Esta relación arroja los primeros indicios de que en el país existe una relación negativa entre las variables, lo que indicaría un efecto "crowding out". No obstante, es importante mencionar que correlación negativa no implica una relación de causalidad, por lo que esta hipótesis de posible efecto "crowding out" se comprobará con el desarrollo de un modelo econométrico que establezca esta relación de causalidad y mida la magnitud de la misma.

Figura 3

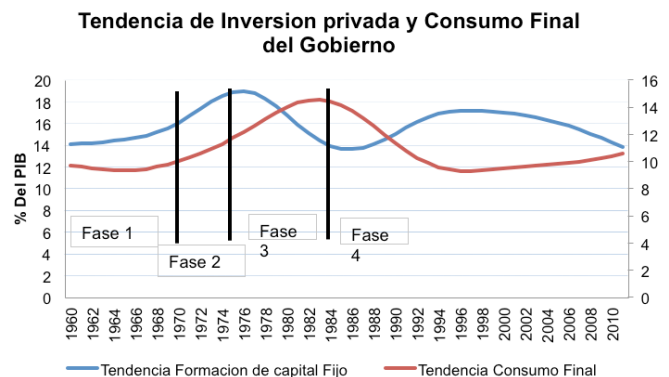


Fuente: Elaboración propia con datos del Banco Mundial

La Figura 4 muestra la evolución del gasto del gobierno en consumo final y la formación de capital fijo (como proxy de inversión privada). Durante la fase 1 las variables parecen moverse en la misma dirección, lo que puede ser señal de un posible efecto complementario

("crowding in"). Sin embargo, no debe de ser interpretado a simple vista como tal, debido a que el gasto público puede estar limitando el potencial de crecimiento de la inversión privada; durante la fase 2 la tendencia se revierte, cuando el gasto en consumo final del gobierno comienza a aumentar, la inversión privada disminuye. En la fase 3 el gasto del gobierno disminuye y la inversión privada vuelve a su tendencia al alza; esto puede ser interpretado como que la liberación o liberación de recursos del gobierno tiene un impacto positivo sobre la inversión privada. La fase 4 muestra una tendencia sostenida de disminución de la inversión privada cuando para el gasto el gasto público del Gobierno muestra exactamente lo contrario (evidencia de "crowding out").

Figura 4



Fuente: Elaboración Propia con datos del Banco Mundial

OBJETIVOS

General

Determinar la relación del impacto que tiene el gasto público sobre la inversión privada en El Salvador para el periodo de 1975 a 2011.

Específicos

Cuantificar el impacto que tiene el aumento del gasto público sobre la inversión privada en El Salvador.

Brindar una respuesta que resuelva la discrepancia de la teoría con la práctica que se tiene en la evaluación de políticas fiscales expansivas para el caso de El Salvador.

Servir como herramienta para tomar en cuenta en los procesos de toma de decisiones de política fiscal en El Salvador.

HIPÓTESIS DEL MODELO

El nivel de inversión real de El Salvador está condicionado por las siguientes variables económicas que se extienden en una muestra anual que va desde el año 1975 hasta el 2011.

Hipótesis

Gasto corriente (% del PIB) ($\beta_{(3)}$ y $\beta_{(4)}$)

Hi: El gasto corriente tiene una relación negativa con en el nivel de inversión privada de El Salvador

Ho: El gasto corriente tiene una relación no tiene relación negativa con el nivel de inversión privada de El Salvador

Volumen de créditos al gobierno (% del PIB) ($\beta_{(5)}$ y $\beta_{(6)}$)

Hi: El volumen de créditos al gobierno tiene una relación positiva con el nivel de inversión privada de El Salvador

Ho: El volumen de créditos al gobierno no tiene una relación positiva con el nivel de inversión privada de El Salvador

DEFINICIONES DE CONCEPTOS EMPLEADOS

Política Fiscal : La política fiscal es una rama de la política económica que configura el presupuesto del Estado, y sus componentes, el gasto público y los impuestos, como variables de control para asegurar y mantener la estabilidad económica, amortiguando las variaciones de los ciclos económicos, y contribuyendo a mantener una economía creciente, de pleno empleo y sin inflación alta.

Escasez: La escasez es la insuficiencia de recursos básicos como agua, alimentos, energía, vivienda, etc. que se consideran fundamentales para satisfacer la supervivencia o de recursos no básicos que satisfacen distintas necesidades en las sociedades humanas en distintos aspectos.

Política pública: Las políticas públicas son las respuestas que el Estado puede dar a las demandas de la sociedad, en forma de normas, instituciones, prestaciones, bienes públicos o servicios.

Mercado de capitales: El mercado de capitales es un tipo de mercado financiero en los que se ofrecen y demandan fondos o medios de financiación a medio y largo plazo.

Efecto desplazamiento ("crowding out"): Cualquier desplazamiento del sector privado ocasionado por la actuación del sector público en la economía.

Efecto complementario ("crowding in"): Cualquier incremento en la producción privada ocasionada por la actuación del sector público en la economía.

METODOLOGÍA

Se hará uso de un modelo de vectores auto regresivos originalmente propuesto como un modelo de regresión múltiple por Smith (1980) y retomado por James P. Scott (2001), pero en este trabajo se modificará aplicándole la metodología previamente mencionada. La metodología VAR presenta un sistema de ecuaciones simultáneas en el que cada variable es explicada por sus propios rezagos y por los del resto de las variables.

La elección está fundamentada en primer lugar por la existencia de dificultades teóricas y empíricas para identificar las variables endógenas de las exógenas dentro del modelo. De acuerdo al marco teórico elegido, la inversión privada viene determinada entre otras variables por su rentabilidad, la que a su vez se determina por el stock de capital público y privado.

La teoría económica que rodea el "crowding out" del gasto público determina que se puede medir en términos de demanda de recursos y costos de oportunidad. Smith (1980) argumenta que los consumidores tienen un nivel esperado de consumo incluyendo componentes públicos y privados. El componente privado es mantenido a través de los ingresos y ajustes de ahorros y el componente público a través de mecanismos políticos. El gasto corriente y la inversión privada compiten por el remanente fijo del ingreso disponible. El resultado de eso, según James P. Scott (2001), es en que aun el gasto corriente desplaza a la inversión privada.

La hipótesis empírica del "crowding out" es probada con la metodología de vectores auto regresivos (VAR), desarrollada inicialmente por Sims (1980) y se tomará en cuenta el periodo de 1975 a 2011.

$$I/PIB = \delta_0 + \beta_1 (I/PIB)_{(t-1)} + \beta_2 (I/PIB)_{(t-2)} + \beta_3 (CFG/PIB)_{(t-1)} + \beta_4 (CFG/PIB)_{(t-2)} + \beta_5 (CGOB)_{(t-1)} + \beta_6 (CGOB)_{(t-2)} + \varepsilon$$

Donde: I/PIB: Inversión real total como proporción del Producto Interno Bruto (precios constantes).

CFG/PIB: Gasto corriente total como proporción del Producto Interno Bruto (precios constantes).

GC/PIB : Volumen de créditos al gobierno como proporción del producto interno bruto (precios contantes).

ε : Error aleatorio.

DATOS Y DESCRIPCIÓN DE LAS VARIABLES

Los datos utilizados para el modelo en el periodo de 1975 a 2011 provienen en su totalidad de la base de datos del Banco Mundial. La descripción técnica de las variables utilizadas es la siguiente:

Variable	Descripción
Formación de capital bruto (% del PIB) como aproximación a la inversión privada.	La formación bruta de capital (anteriormente, inversión interna bruta) comprende los desembolsos en concepto de adiciones a los activos fijos de la economía más las variaciones netas en el nivel de los inventarios. Los activos fijos incluyen los mejoramientos de terrenos (cercas, zanjas, drenajes, etc.); las adquisiciones de planta, maquinaria y equipo, y la construcción de carreteras, ferrocarriles y obras afines, incluidas las escuelas, oficinas, hospitales, viviendas residenciales privadas, y los edificios comerciales e industriales. Los inventarios son las existencias de bienes que las empresas mantienen para hacer frente a fluctuaciones temporales o inesperadas de la producción o las ventas, y los "productos en elaboración". De acuerdo con el SCN de 1993, las adquisiciones netas de objetos de valor también constituyen formación de capital.
Gasto de consumo final del gobierno general (% del PIB)	El gasto de consumo final del gobierno general (anteriormente, consumo de gobierno general) incluye todos los gastos corrientes para la adquisición de bienes y servicios (incluida la remuneración de los empleados). También comprende la mayor parte del gasto en defensa y seguridad nacional, pero no incluye los gastos militares del gobierno que forman parte de la formación de capital del gobierno.
Créditos al gobierno central, etc. (% del PIB)	Es el uso de recursos por el gobierno central incluye préstamos a instituciones del gobierno central de la banca nacional e internacional.

Resultados de regresión

Variable dependiente	Regresión Ipriv (1975-2011)	
Variables	Parámetro	Prob
Constante	16.1117	0.0007
GCONSUF	-0.8647	0.0101

El "output" del modelo indica un buen ajuste con un R^2 ajustado de 0.76, es decir que explica en un 76% el comportamiento de la variable endógena. Además indica un Durbin-Watson de 1.79, siendo el ideal un número cercano a 2, lo que muestra que no existen problemas de autocorrelación (para ver todas las pruebas realizadas remitirse al anexo).

Los resultados anteriores indican que ha existido un efecto "crowding out" de la inversión privada por el gasto público para el periodo de 1975 a 2011.

A continuación se procederá a realizar la interpretación de las estimaciones de los parámetros y se comparará lo obtenido con el signo esperado de las variables propuestas en la fase de especificación.

Gasto en consumo Final

Ante un aumento de un punto porcentual en el gasto de

consumo final del Gobierno, el nivel de inversión del país desciende en 0.86 puntos porcentuales. La estimación arroja el resultado esperado por la hipótesis, implicando que el incremento del consumo del gobierno tiene un efecto negativo en la inversión privada, es decir, "crowding out". Es importante mencionar que es un efecto "crowding out" parcial, debido a que el gasto público no desplaza en 100% a la inversión privada.

Volumen de créditos al gobierno

Ante un aumento de un punto porcentual en el volumen de créditos al gobierno, el nivel de inversión en el país desciende 0.03 puntos porcentuales. La estimación arroja un resultado distinto a la hipótesis, lo que significa que el gobierno al endeudarse tiene un efecto negativo sobre la inversión privada, indicando "crowding out".

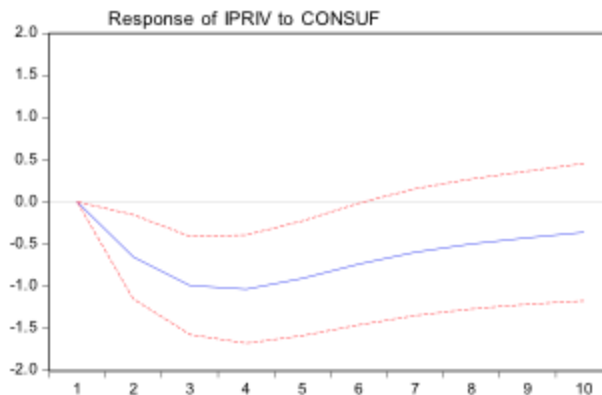
ANÁLISIS IMPULSO RESPUESTA

La función impulso-respuesta muestra la reacción (respuesta) de las variables explicadas en el sistema ante cambios en los errores. Un cambio (shock) en una variable en el período i afectará directamente a la propia variable y se transmitirá al resto de variables explicadas a través de la estructura dinámica que representa el modelo VAR.

Análisis impulso respuesta por variables:

Si se le aplica un impulso del nivel de una desviación estándar al gasto en consumo final entonces la inversión privada reaccionará de esta manera (línea azul):

Figura 5

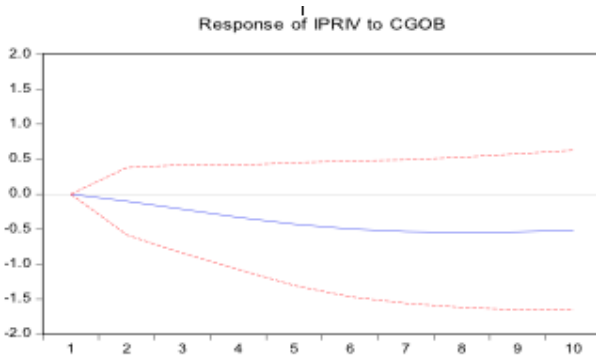


Mediante el análisis impulso respuesta se descubre que al incrementar el gasto en consumo final la inversión disminuye; este efecto solo se da en los primeros 3

años y luego presenta una tendencia de recuperación sin lograr llegar a sus niveles normales.

Si se le aplica un impulso del nivel de una desviación estándar al volumen de créditos al gobierno entonces la inversión privada reaccionará de esta manera (línea azul):

Figura 6



Mediante el análisis impulso respuesta se descubre que el incrementar el volumen de créditos al gobierno, tiene un efecto negativo persistente en la inversión, pero al igual que el consumo del gobierno, esta variable si bien al principio tiene un efecto más pronunciado sobre la inversión, a medida pasa el tiempo se va suavizando, sin recuperar su nivel inicial.

CONCLUSIONES

Este estudio analiza la efectividad de las políticas fiscales expansivas, a través de un modelo de vectores auto regresivos (VAR). El gasto corriente tiene un efecto indirecto sobre la inversión privada, amplificado cuando es financiado a través de préstamos, en este caso es un efecto sustitutivo y debe de ser tomado en cuenta en la evaluación de políticas fiscales expansivas para cuantificar su influencia sobre el crecimiento económico.

La principal conclusión de esta investigación de acuerdo al caso de El Salvador es la relación indirecta de corto plazo entre el gasto corriente y la inversión privada, lo que en términos económicos es conocido como efecto "crowding out". Estos efectos son ampliamente debatidos, especialmente en países en vías de desarrollo como el caso de El Salvador, en el que es importante entender el costo de oportunidad de incrementar el gasto corriente; según este trabajo es una contracción de la inversión privada en la magnitud de 0.86%. Es por eso que se debe tomar en cuenta el

impacto negativo sobre el sector privado de mantener un gobierno grande e ineficiente.

DISCUSIÓN E IMPLICACIÓN DE POLÍTICAS PÚBLICAS

Cuando en la clases de macroeconomía se suele explicar que el gobierno realiza políticas para impulsar o dinamizar la economía, se olvida hacer énfasis que la mala aplicación de políticas fiscales expansivas pueden traer consigo una serie de efectos negativos para la apertura comercial e inversión privada, ya sea nacional o extranjera (IED).

El gobierno necesita financiar sus actividades y los métodos más utilizados son los impuestos y deuda. Al financiarse mediante deuda el gobierno impide que la empresa privada pueda generar mayor innovación e incluso que ejerza las actividades de una manera más eficiente.

Según los resultados del estudio, actualmente el gasto del gobierno está orientado a programas que no atraen ni complementa la inversión, limitando así el potencial crecimiento de la inversión privada y el posible efecto multiplicador que generaría un gasto más eficiente y estratégico de parte del gobierno central. Los países que hacen una buena distribución de gasto público e invierten en infraestructura y generan un ambiente adecuado en la economía, con personas saludables y altamente capacitadas, son a la larga los más capaces de atender las demandas del mercado internacional generando mayor calidad de vida y satisfacción.

El Salvador actualmente enfrenta un reto, este es el de revertir la tendencia del incremento sostenido del gasto público improductivo, déficit fiscales y deuda pública. Los resultados de este trabajo arrojan evidencia de que en el caso de la actividad del gobierno, no hacer nada también es una opción que no expulsa la actividad privada; sin embargo, es necesario aclarar que en ciclos recesivos la efectividad de cualquier gasto público es mayor. Está comprobado que en otras economías con características similares los impulsos económicos por parte del Gobierno pueden ser representativos de tal manera que atraen a otras empresas y generan condiciones de negocios favorables, pero solo será en la medida que el Gobierno sirva como complemento de la estructura empresarial.

El Salvador es un país cuyo producto depende bastante del consumo y por otro lado posee una débil inversión privada. La inversión tiene una serie de factores que la limitan y la actividad del Gobierno debe ser evaluada como uno de ellos, por lo que surge la pregunta: ¿en qué medida la disminución del gasto corriente, im-

puestos, deuda pública y déficit fiscales puede llevar a un incremento sostenido en la inversión privada y por ende en el crecimiento económico?

El análisis de esta investigación se limita a un componente del gasto público, en concreto, al gasto corriente. Para futuras investigaciones sería conveniente analizar todos los componentes del gasto público con un posible nivel más de detalle, el cual sería la descomposición de las principales partidas del gasto público y conocer su posible efecto "crowding in" o "crowding out".

BIBLIOGRAFÍA

Abdullatif, E. (2006). "Crowding-out and Crowding-in effects of government bonds market on private sector investment". IDE Discussion Paper.No. 74. 2006.10

Argimón, I., González-Páramo, J. y Roldá, J. (2001). "Inversión privada, gasto público y efecto expulsión: Evidencia para el caso español", Banco de España, Documento de trabajo N° 9424.

Calderón Villareal, C.; y Roa Dueñas, R. (2006). "¿Existe un crowding out del financiamiento privado en México?", Análisis Económico, vol. XXI, núm. 48, tercer cuatrimestre, 2006, Universidad Autónoma Metropolitana Azcapotzalco, México.

Carlson, K.; y Spencer, R. (1975). "Crowding out and its critics". Banco de la Reserva Federal de St. Louis.

Cerón Cruz, J.A. (2012). "Fiscal multipliers: a review of the empirical literature", Universidad C III, Madrid.

Fondo Monetario Internacional (2010). "Effects of fiscal stimulus in structural models".

Gonzalez, F. (2007). "Inversión pública e inversión privada en el Uruguay, ¿crowding in o crowding out?", Revista de ciencias empresariales y economía, Universidad de Montevideo, Uruguay.

Gujarati, D. (2006). Econometría. Cuarta edición. McGraw Hill.

Scott, J. (2001). "Does UK defence spending crowd-out UK private sector investment?" Defence and Peace Economics, 12:4, 325-336.

Sumlinski, M. (2000). "Trends in Private Investment in Developing Countries", IFC, discussion paper number 44.

Wolfson, D. (1979). "Public finance and development strategy", The Johns Hopkins University Press, pp. 38-39

http://www.heritage.org/research/reports/2010/01/why-government-spending-does-not-stimulate-economic-growth-answering-the-critics#_ftn7

\

Anexo A. Pruebas del modelo

Prueba de significancia conjunta de los coeficientes

Ecuación de la regresión

Equation: $IPRIV = C(1)*IPRIV(-1) + C(2)*IPRIV(-2) + C(3)*CONSUF(-1) + C(4)*CONSUF(-2) + C(5)*CGOB(-1) + C(6)*CGOB(-2) + C(7)$

Observations: 35

R-squared	0.810320	Mean dependent var	11.62026
Adjusted R-squared	0.769675	S.D. dependent var	2.826472
S.E. of regression	1.356486	Sum squared resid	51.52151
Durbin-Watson stat	1.796076		

Se utilizará la prueba de Wald para probar la significancia conjunta de cada variable independiente con su respectivo rezago.

Variables C (3) y C (4) que corresponden al gasto en consumo final del gobierno

Wald Test
System: Untitled

Test Statistic	Value	df	Probability
Chi-square	14.97855	2	0.0006

Null Hypothesis: C(3)=C(4)=0
Null Hypothesis Summary:

Normalized Restriction (= 0)	Value	Std. Err.
C(3)	-0.864738	0.328710
C(4)	0.216948	0.371104

Restrictions are linear in coefficients.

Estadísticamente no hay evidencia suficiente para aceptar la hipótesis nula de que las variables en su conjunto sean igual a 0; por lo tanto, se rechaza, el test indica que la variable gasto en consumo final del gobierno es significativa para determinar la inversión privada con un p valor de 0.0006 menor al 5%.

Variables C (5) y C (6) que corresponden al volumen de créditos al gobierno.

Wald Test
System: WALD

Test Statistic	Value	df	Probability
Chi-square	0.504298	2	0.0007

Null Hypothesis: C(5)=C(6)=0
Null Hypothesis Summary:

Normalized Restriction (= 0)	Value	Std. Err.
C(5)	-0.033559	0.079392
C(6)	0.004971	0.083044

Restrictions are linear in coefficients.

Estadísticamente no hay evidencia suficiente para aceptar la hipótesis nula de que las variables en su conjunto sean igual a 0; por lo tanto, se rechaza, el test indica que la variable volumen de créditos al gobierno es significativa para determinar la inversión privada con un p valor de 0.0007 menor al 5%.

Prueba de Heteroscedasticidad

VAR Residual Heteroskedasticity Tests: No Cross Terms (only levels and squares)
 Date: 10/11/13 Time: 16:35
 Sample: 1975 2011
 Included observations: 35

Joint test:		
Chi-sq	df	Prob.
76.38802	72	0.3395

Individual components:					
Dependent	R-squared	F(12,22)	Prob.	Chi-sq(12)	Prob.
res1*res1	0.403442	1.239852	0.3187	14.12047	0.2931
res2*res2	0.309755	0.822729	0.6273	10.84143	0.5426
res3*res3	0.285100	0.731127	0.7079	9.978490	0.6178
res2*res1	0.204161	0.470316	0.9113	7.145650	0.8478
res3*res1	0.353518	1.002527	0.4780	12.37312	0.4162
res3*res2	0.456669	1.540913	0.1830	15.98341	0.1920

Estadísticamente no hay evidencia suficiente para rechazar la hipótesis nula de homocedasticidad, por lo que con la probabilidad conjunta de 0.3395 todas las variables del modelo son constantes y homocedásticas.

Prueba de Normalidad

System Residual Normality Tests
 Orthogonalization: Cholesky (Lutkepohl)
 Null Hypothesis: residuals are multivariate normal
 Date: 10/11/13 Time: 15:15
 Sample: 1977 2011
 Included observations: 35

Component	Skewness	Chi-sq	df	Prob.
1	0.622439	2.260008	1	0.1328
2	0.365909	0.781021	1	0.3758
3	-0.615242	2.208048	1	0.1373
Joint		5.249076	3	0.1544

Component	Kurtosis	Chi-sq	df	Prob.
1	4.643665	3.939884	1	0.0472
2	3.821134	0.983298	1	0.3214
3	3.373463	0.203400	1	0.6520
Joint		5.126582	3	0.1628

Component	Jarque-Bera	df	Prob.
1	6.199892	2	0.0451
2	1.764319	2	0.4139
3	2.411448	2	0.2995
Joint	10.37566	6	0.1097

Una distribución normal se caracteriza por tener un coeficiente de Skewness cercano a 0 y de Kurtosis cercano a 3, por lo que los resultados indican que los residuos de las variables tienen un comportamiento normal. Además la prueba p es una combinación de la Kurtosis y Skewness, indica valores superiores al 5%, por lo que no hay evidencia suficiente para rechazar la hipótesis nula de residuos multivariados normales; por lo tanto se acepta.

Prueba de Auto-correlación

System Residual Portmanteau Tests for Autocorrelations
 Null Hypothesis: no residual autocorrelations up to lag h
 Date: 10/11/13 Time: 15:28
 Sample: 1977 2011
 Included observations: 35

Lags	Q-Stat	Prob.	Adj Q-Stat	Prob.	df
1	4.022337	0.9099	4.140641	0.9019	9
2	11.06978	0.8914	11.61520	0.8665	18
3	17.60162	0.9152	18.75940	0.8786	27
4	21.62734	0.9720	23.30456	0.9494	36
5	23.24907	0.9970	25.19659	0.9926	45
6	38.48647	0.9452	43.58655	0.8436	54
7	45.73133	0.9501	52.64263	0.8208	63
8	55.07356	0.9309	64.75293	0.7155	72
9	64.74912	0.9067	77.77772	0.5808	81
10	69.21027	0.9492	84.02332	0.6575	90
11	70.56126	0.9863	85.99353	0.8213	99
12	80.39557	0.9784	100.9588	0.6716	108

*The test is valid only for lags larger than the System lag order.
 df is degrees of freedom for (approximate) chi-square distribution
 *df and Prob. may not be valid for models with lagged endogenous va...

Estadísticamente no hay evidencia suficiente para rechazar la hipótesis nula de raíz unitaria; por lo tanto, se acepta, el test indica que no hay existencia de auto correlación en los residuos.

Anexo B. Privado vs Público en el mundo

TABLE 2.3. INVESTMENT CORRELATIONS *denotes significance at 5% level

Region	Income	Country	Private vs. Public
ECA	Lower middle	Bulgaria	-88% *
ECA	Lower middle	Lithuania	-83% *
SSAFR	Low	Mauritania	-77% *
ECA	Upper middle	Turkey	-76% *
LAC	Lower middle	Bolivia	-74% *
ECA	Low	Azerbaijan	-70% *
ECA	Upper middle	Poland	-70% *
LAC	Upper middle	Grenada	-68% *
LAC	Lower middle	St. Vincent	-66% *
East Asia	Low	Indonesia	-62% *
East Asia	Low	Cambodia	-61% *
LAC	Upper middle	Mexico	-57% *
ECA	Lower middle	Romania	-55% *
LAC	Upper middle	Chile	-55% *
SSAFR	Low	Benin	-40% *
LAC	Lower middle	Belize	-39% *
South Asia	Low	Pakistan	-36% *
MENA	Lower middle	Morocco	-35% *
LAC	Lower middle	Paraguay	-34% *
ECA	Upper middle	Estonia	-32% *
LAC	Upper middle	Argentina	-31% *
SSAFR	Upper middle	Seychelles	-25% *
LAC	Upper middle	Dominica	-24% *
LAC	Upper middle	St. Lucia	-23% *
SSAFR	Lower middle	Namibia	-22% *
LAC	Upper middle	Brazil	-21% *
LAC	Lower middle	Colombia	-17% *
SSAFR	Low	Comoros	-17% *
LAC	Upper middle	Barbados	-17% *
LAC	Upper middle	Venezuela, R. B.	-15% *
LAC	Lower middle	Costa Rica	-14% *
LAC	Lower middle	Dominican Republic	-12% *
ECA	Lower middle	Kazakhstan	-5% *
SSAFR	Low	Madagascar	-4% *
South Asia	Low	India	-2% *
LAC	Lower middle	Ecuador	-2% *
LAC	Lower middle	El Salvador	1%
MENA	Lower middle	Tunisia	4%
East Asia	Upper middle	Korea, Rep. of	6%

Anexo C. Revisión de Literatura, Crowding-in, Crowding Out

Table (A-1) Selected literature review, Crowding-in, Crowding-out

CITATION	SAMPLE COUNTRIES	FINDINGS
Oshikoya (1994)	African	For most countries in this sample, public investment in infrastructure is complementary to private sector investment
de Oliveira Cruz and Teixeira (1999)	Brazil	Private investment is crowded out by public investment in the short term, but in the long term these two variables are complements
Clements and Levy (1994)	Caribbean	Crowding out
Blejer and Khan (1984)	Developing	Government investment in infrastructure is complementary to private investment, other types of government investment are not
Balassa (1988)	Developing	Crowding out
Greene and Villanueva (1991)	Developing	Crowding in
Heng (1997)	Developing	Shows that public capital can crowd in private capital by raising the marginal productivity of labor and savings
Ghura and Goodwin (2000)	Developing	- Overall sample suggests crowding in - Public investment crowds in private investment in SSAFR, but crowds out in Asia and LAC
Shafik (1992)	Egypt	Effects of government policy on private investment are mixed, evidence of crowding out in credit markets and crowding in as a result of government investment in infrastructure
Sobhee (1999)	Mauritius	Empirics suggest expenditures on health and infrastructure stimulate private investment, expenditure on education does not
Nazmi and Ramirez (1997)	Mexico	Crowding out
Musalem (1989)	Mexico	Crowding in
Looney and Frederiken (1997)	Pakistan	Crowding in
Sakr (1993)	Pakistan	When government investment is disaggregated into infrastructure and non-infrastructure components, the latter crowds out private investment
Ahmed and Miller (2000)	OECD and Developing	- Government expenditure crowds out for both samples, plus pooled sample - For developing countries, government expenditure on transport and communication crowds in
Argimon, Gonzalez-Paramo, Alegre (1997)	OECD	Crowding in effect of private investment by public investment through the positive impact of infrastructure on private investment productivity
Monadjemi and Huh (1998)	OECD (Australia, UK, USA)	Empirics provide limited support for crowding out effects of government investment on private investment
Pereira and Flores de Frutos (1999)	USA	Crowding in
Pereira (2000)	USA	Crowding in

Anexo D. Base de datos

Años	Formación bruta de capital (% del PIB)	Créditos al gobierno central, etc. (% del PIB)	Gasto de consumo final del gobierno general (% del PIB)
1975	23.0	4.1	11.2
1976	20.1	2.9	12.0
1977	21.2	2.2	11.2
1978	23.3	2.5	12.6
1979	17.6	6.2	13.2
1980	13.6	9.7	14.0
1981	13.6	18.3	15.8
1982	12.6	16.3	15.8
1983	11.6	15.1	15.8
1984	11.5	15.3	16.0
1985	12.0	14.5	15.5
1986	13.1	3.9	14.2
1987	13.6	0.8	13.7
1988	12.6	-0.6	12.7
1989	13.3	1.3	12.2
1990	13.7	6.7	9.9
1991	15.2	8.8	9.9
1992	17.2	9.0	9.4
1993	17.8	9.6	8.6
1994	18.5	6.7	8.4
1995	18.7	5.4	8.6
1996	15.8	5.0	9.3
1997	16.1	4.0	9.1
1998	16.7	-0.3	9.7
1999	16.1	0.0	10.0
2000	16.9	1.0	10.2
2001	16.4	4.9	10.5
2002	16.6	2.9	10.3
2003	16.7	4.4	9.9
2004	15.7	4.5	9.6
2005	15.3	9.9	9.6
2006	16.2	13.6	9.8
2007	16.3	16.2	9.3
2008	15.2	17.4	9.2
2009	13.4	20.2	10.6
2010	13.3	23.7	10.7
2011	14.2	26.1	11.1

Table (A-1) Selected literature review, Crowding-in, Crowding-out

CITATION	SAMPLE COUNTRIES	FINDINGS
Oshikoya (1994)	African	For most countries in this sample, public investment in infrastructure is complementary to private sector investment
de Oliveira Cruz and Teixeira (1999)	Brazil	Private investment is crowded out by public investment in the short term, but in the long term these two variables are complements
Clements and Levy (1994)	Caribbean	Crowding out
Blejer and Khan (1984)	Developing	Government investment in infrastructure is complementary to private investment, other types of government investment are not
Balassa (1988)	Developing	Crowding out
Greene and Villanueva (1991)	Developing	Crowding in
Heng (1997)	Developing	Shows that public capital can crowd in private capital by raising the marginal productivity of labor and savings
Ghura and Goodwin (2000)	Developing	- Overall sample suggests crowding in - Public investment crowds in private investment in SSAFR, but crowds out in Asia and LAC
Shafik (1992)	Egypt	Effects of government policy on private investment are mixed, evidence of crowding out in credit markets and crowding in as a result of government investment in infrastructure
Sobhee (1999)	Mauritius	Empirics suggest expenditures on health and infrastructure stimulate private investment, expenditure on education does not
Nazmi and Ramirez (1997)	Mexico	Crowding out
Musalem (1989)	Mexico	Crowding in
Looney and Frederiken (1997)	Pakistan	Crowding in
Sakr (1993)	Pakistan	When government investment is disaggregated into infrastructure and non-infrastructure components, the latter crowds out private investment
Ahmed and Miller (2000)	OECD and Developing	- Government expenditure crowds out for both samples, plus pooled sample - For developing countries, government expenditure on transport and communication crowds in
Argimon, Gonzalez-Paramo, Alegre (1997)	OECD	Crowding in effect of private investment by public investment through the positive impact of infrastructure on private investment productivity
Monadjemi and Huh (1998)	OECD (Australia, UK, USA)	Empirics provide limited support for crowding out effects of government investment on private investment
Pereira and Flores de Frutos (1999)	USA	Crowding in
Pereira (2000)	USA	Crowding in

GRUPOS Y EQUIPOS

Por: alumnos de la materia Gestion Administrativa 3, de la UJMD

Un **grupo** se define como dos o más individuos que interactúan, que son interdependientes y se reúnen para lograr objetivos particulares.

Suelen estar próximas físicamente, tienen un mismo jefe, realizan el mismo tipo de trabajo pero son autónomos, no dependen del trabajo de sus compañeros: cada uno realiza su trabajo y responde individualmente del mismo.

Por ejemplo, en un hospital los anestesiólogos forman un grupo de trabajo: realizan la misma actividad, tienen un jefe común (el jefe de sección), pero cada uno responde de su trabajo (la labor de un anestesiólogo no depende de la de sus compañeros).

Los grupos formales y no formales:

Grupos formales aquellos que define la estructura de la organización, con trabajos designados que establecen tareas. En los grupos formales los comportamientos que alguien debe tener quedan estipulados por las metas organizacionales y se dirigen al cumplimiento de éstas. Un ejemplo de grupo formal es la tripulación de un avión comercial que consta de seis miembros.

Grupos no formales son alianzas que no están estructuradas de manera formal ni determinadas por la organización. Dichos grupos son formaciones espontáneas en el ambiente de trabajo que aparecen en respuesta a la necesidad de tener contacto social. Ejemplo de grupo no formal son los tres empleados de departamentos diferentes que almuerzan juntos de manera regular. Estos tipos de interacciones de los individuos, aun cuando son no formales, afectan mucho su comportamiento y desempeño.

Clasificación:

Grupo de mando está determinado por el organigrama de la empresa. Está compuesto por individuos que reportan directamente a un gerente asignado. La directora de una escuela primaria y sus profesores forman un grupo de mando.

Grupos de tarea también los determina la organización, representan a quienes trabajan juntos para efectuar una tarea incluida en sus deberes. Sin embargo, las fronteras de un grupo de tarea no se limitan a las del superior inmediato en la jerarquía, sino que tienen relaciones de mando cruzadas.

Grupo de interés Aquellos que trabajan juntos para alcanzar un objetivo específico que interesa a cada uno.

Grupo amistoso Aquel cuyos miembros se reúnen porque tienen una o más características en común.

¿Por qué las personas se reúnen en grupo?

Seguridad. Al reunirse en un grupo los individuos reducen la inseguridad de "estar solo". Cuando forman parte de un grupo, las personas se sienten más fuertes, tienen menos dudas de sí mismas y resisten más las amenazas.

Estatus. La inclusión en un grupo que se aprecia como importante por los demás, da reconocimiento y estatus a sus miembros.

Autoestima. Los grupos dan a la gente sentimientos de valía. Es decir, además de investirlos de estatus ante las personas del exterior del grupo, la pertenencia a éste también aumenta la sensación de bienestar para sus miembros.

Pertenencia. Los grupos cubren necesidades sociales. Las personas disfrutan la interacción regular que surge de la membresía y para muchas de ellas dichas interacciones en el trabajo son la fuente primordial de satisfacción de sus necesidades de afiliación.

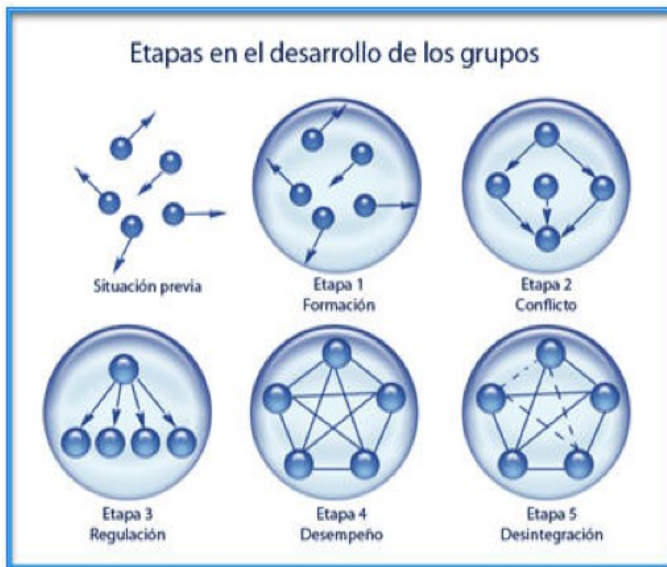
Poder. Lo que no es posible lograr en forma individual con frecuencia sí lo es a través de la acción del grupo. En el número hay poder.

Logro de metas. Hay ocasiones en que se requiere más de una persona para alcanzar una meta particular: existe la necesidad de reunir talentos, conocimientos o poder para llevar a cabo un trabajo. En tales casos, la administración utilizará un grupo formal.

Desarrollo de los grupos

En general, los grupos pasan en su evolución por una secuencia básica que se denomina modelo de las cinco etapas del desarrollo de los grupos, aunque este no es el único método ya que existen varios modelos que muestran el desarrollo de los grupos como el Modelo del Equilibrio Interrumpido, Modelo de Desarrollo Progresivo, por mencionar algunos.

Modelo de las cinco etapas



Los grupos pasan por cinco fases: formación, conflicto, regulación, desempeño y desintegración, como se puede observar en la figura.

La 1ra etapa, de formación, se caracteriza por una gran incertidumbre sobre el propósito, la estructura y el liderazgo del grupo. Los miembros "sondean las aguas" para determinar que conductas son las aceptables. La etapa concluye cuando los miembros comienzan a considerarse parte del grupo.

La 2da etapa, de conflicto se distingue, precisamente, por los conflictos internos que en ella se dan. Los miembros aceptan la existencia del grupo pero se resisten a las restricciones que les impone a su individualidad. Por añadidura, se presentan conflictos sobre quién controlará el grupo. Al culminar las etapas, el grupo cuenta con una jerarquía de liderazgo relativamente clara.

En la 3ra etapa, de regulación se traban relaciones estrechas y el grupo manifiesta su cohesión. Se despierta un sentido agudo de identidad y camaradería. Esta etapa de regulación se da por concluida cuando solidifica la estructura del grupo, y éste ha asimilado un conjunto común de expectativas sobre lo que se define como el comportamiento correcto.

La 4ta etapa, de desempeño. En este punto la estructura es completamente funcional y es aceptada por el grupo. La energía de los integrantes ya no se dirige a conocerse y entenderse, sino a realizar la tarea que los ocupa. Para los grupos de trabajo permanentes, la etapa de desempeño es la última de su desarrollo.

En cambio, otros grupos temporales que tienen una tarea limitada, queda una fase de desintegración. En esta etapa, el grupo se prepara para disolverse y su prioridad ya no es un desempeño superior, sino que se dirige la atención a las actividades conclusivas. Los integrantes responden de diversas maneras: mientras que algunos están animosos, gozando de los logros del grupo, otros se entristecen por la pérdida de camaradas y amigos ganados durante la existencia del grupo.

Factores que afectan el comportamiento de grupos

Tamaño. El rango del tamaño de un grupo puede ser desde dos miembros hasta un límite normal de trece a dieciséis. El número ideal es de doce personas, el tamaño del grupo puede afectar en las dimensiones de liderazgo, tolerancia entre los miembros y los procesos de grupo.

Roles. Las personas asumen una serie de roles, es decir el conjunto de comportamientos esperados asociados a un trabajo en particular. Y se dividen a su vez en tres categorías:

- Roles de la tarea: se concentran en el cumplimiento de las tareas o metas, y facilita y coordina las tareas de toma de decisiones.
- Roles del mantenimiento: no se concentran tanto en las tareas como en los procesos del grupo. Ayudan a mantener y elevar el desempeño del grupo, como por ejemplo conciliador o animador.
- Roles individuales: Se enfocan únicamente en las necesidades individuales de los miembros a costa

del grupo. Tienden a ser disfuncionales o destructivos para el grupo.

Normas. Son reglas de comportamiento que han sido aceptadas como propias por los miembros del grupo. En general las normas definen la clase de comportamientos que los miembros del grupo creen necesario para poder alcanzar sus metas.

Los grupos también pueden imponer sanciones, es decir medidas de coacción que se adoptan para propiciar la aceptación y cumplimiento de las normas.

Liderazgo. Es importante que dentro de un grupo exista un líder que ejerce una influencia positiva entre sus miembros para que puedan alcanzar de este modo las metas propuestas.

Cohesión. Los grupos difieren en cuanto a su **cohesión**, es decir, el grado en que sus miembros se ven atraídos uno con otro y están motivados para permanecer en el grupo. Por ejemplo, ciertos grupos de trabajo tienen cohesión porque sus miembros pasan mucho tiempo juntos, o el tamaño pequeño del grupo facilita mucha interacción, o el grupo enfrenta amenazas externas que acercan a sus miembros. La cohesión es importante porque se ha descubierto que está relacionada con la productividad del grupo

Toma de decisiones en grupo

Actualmente se le concede cada vez una mayor importancia a la participación de todos los elementos que integran un grupo en la toma de decisiones, porque hay ocasiones en que se debe aprovechar el conocimiento y la experiencia de un mayor número de personas, para tomar mejores decisiones, además de que cuando la gente participa en la toma de la decisión, se siente más comprometida a lograr los resultados deseados, convirtiéndose en un poderoso motivador para los trabajadores el que se les tome en cuenta en el momento de decidir.

Equipos de trabajo.

En las empresas de negocios contemporáneas, los equipos se convierten cada vez más en el medio principal para organizar el trabajo. En realidad, esta

Argumentos a favor de las decisiones en grupo

- Información y conocimientos más completos
- Aumenta la diversidad de puntos de vista
- Mayor calidad en la decisión
- Favorecen la aceptación de la solución

Argumentos en contra de las decisiones en grupo

- Las decisiones en grupo consumen mucho tiempo
- Las presiones para uniformarse reducen el valor de la diversidad
- Las discusiones suelen quedar dominadas por unos pocos
- Ambigüedad en la responsabilidad

tendencia está tan extendida que compañías como Google contratan equipos completos.

¿Por qué se han vuelto tan populares los equipos de trabajo?

Hace varias décadas, cuando compañías como Volvo y General Foods introdujeron equipos en sus procesos de producción, fue tema de noticias debido a que nadie lo había hecho. Actualmente sucede lo contrario. Es la organización que no usa equipos la que se ha vuelto digna de salir en los noticieros. Los equipos están en todas partes.

Diferencias entre grupos y equipos.

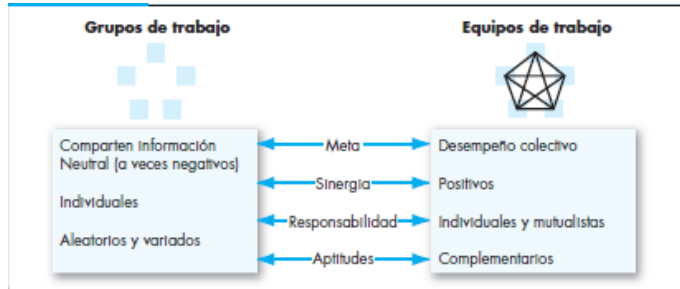
Los grupos y los equipos no son lo mismo. En esta sección se definirá y aclarará la diferencia entre un grupo de trabajo y un equipo de trabajo. Anteriormente se definió grupo como dos o más individuos que interactúan, son interdependientes y se reúnen para lograr objetivos particulares.

Un grupo de trabajo es aquel que interactúa sobre todo para compartir información y tomar decisiones que ayuden a cada uno de sus miembros a realizar el objeto de su responsabilidad.

Los grupos de trabajo no tienen necesidad u oportunidad de involucrarse en el trabajo colectivo que requiere un esfuerzo conjunto. Su rendimiento es por ello la suma de la contribución individual de cada uno de sus integrantes.

No existe sinergia positiva que genere un nivel de rendimiento conjunto que sea mayor que la suma de las aportaciones.

Un equipo de trabajo genera una sinergia positiva a través del esfuerzo coordinado. Los esfuerzos de sus individuos dan como resultado un nivel de rendimiento superior a la suma de los aportes individuales.



Estas definiciones ayudan a aclarar por qué son tantas las organizaciones que recientemente han reestructurado sus procesos de trabajo alrededor de los equipos. La administración busca la sinergia positiva que permita que sus organizaciones incrementen el desempeño. El uso extenso de los equipos crea el potencial para que una organización genere más resultados sin aumentar sus insumos. Sin embargo, observe que dijimos "potencial". No hay nada mágico en la formación de equipos que garantice el logro de esa sinergia positiva. Llamar equipo a un grupo tampoco incrementa en forma automática su desempeño. Como se verá más adelante en este capítulo, los equipos eficaces tienen ciertas características en común. Si la administración espera obtener un incremento del desempeño organizacional por medio del uso de equipos, necesitará que éstos posean dichas características.

Sinergia: En el lenguaje corriente, el término tiene una connotación positiva, y es utilizado para señalar un resultado más favorable cuando varios elementos de un sistema o de una organización actúan concertadamente. Más prosaicamente, se entiende que hay sinergia positiva cuando el resultado es superior a la suma de los resultados de cada elemento o de cada parte actuando aisladamente. Esto es resumido muy simplemente con el aforismo uno y uno hacen tres.

Tipos de equipos:

- **Equipos para resolver problemas**

Si recordamos el pasado, hace alrededor de 20 años, veremos que los equipos comenzaban a ganar popularidad y la mayoría de ellos tenían una forma similar. Era común que estuvieran compuestos por 5 a 12 empleados que trabajaban por horas para el mismo departamento y que se reunían cada semana un par de horas para analizar la manera de mejorar su calidad, eficiencia y ambiente de trabajo. A esta clase de equipos se les denomina equipos para resolver problemas.

En los equipos para resolver problemas, los miembros comparten ideas u ofrecen sugerencias acerca de cómo mejorar los procesos y métodos de trabajo, aunque rara vez tienen la autoridad para implementar en forma unilateral cualquiera de las acciones que recomiendan. Por ejemplo, Merrill Lynch creó un equipo para resolver problemas que de manera específica definiera formas para reducir el número de días que tomaba la apertura de una nueva cuenta para administrar efectivo. Al sugerir que disminuyera el número de pasos del proceso, de 46 a 36, el equipo pudo abatir el número promedio de días de 15 a 8.

- **Equipos de trabajo auto dirigidos**

Los equipos para resolver problemas iban en la dirección correcta, pero no lo suficientemente lejos como para hacer que los empleados se involucraran en las decisiones y los procesos relacionados con el trabajo. Esto llevó a experimentar con equipos que tuvieran verdadera autonomía y que no sólo pudieran resolver problemas, si no también implementar las soluciones y hacerse responsables por completo de los resultados.

Los equipos de trabajo auto dirigidos son grupos de empleados (lo común es que tengan de 10 a 15 miembros) que llevan a cabo trabajos relacionados o interdependientes, y que asumen muchas de las responsabilidades de sus supervisores. Lo común es que esta labor incluya la planeación y programación del trabajo, asignar tareas a sus miembros, ejercer el control colectivo del ritmo de trabajo, tomar decisiones operativas, enfrentar problemas y trabajar con los proveedores y clientes. Los equipos de trabajo auto dirigidos por completo incluso seleccionan a sus miembros y

evalúan entre sí su desempeño. Como resultado, los puestos de supervisión ven reducida su importancia y hasta son eliminados.

- **Equipos transfuncionales**

Los equipos transfuncionales son un medio eficaz que permite que las personas de distintas áreas de una organización (o incluso de otras organizaciones) intercambien información, desarrollen ideas nuevas y resuelvan problemas, además de que coordinen proyectos complejos. Por supuesto, los equipos transfuncionales no son fáciles de administrar, pues es frecuente que sus primeras etapas de desarrollo consuman mucho tiempo mientras los miembros aprenden a trabajar con la diversidad y la complejidad. Lleva tiempo cimentar la confianza y el trabajo en equipo, en especial entre personas que proceden de distintos campos y que tienen experiencias y puntos de vista diferentes.

- **Equipos virtuales.**

Los tipos previos de equipos hacen su trabajo cara a cara. Los equipos virtuales usan tecnología de computación para reunir a miembros que están dispersos físicamente con objeto de alcanzar una meta común. Permiten que la gente colabore en línea con el empleo de medios de comunicación como las redes de área amplia, conferencias por video, o correo electrónico ya sea que los separe sólo una oficina o estén en distintos continentes. Los equipos virtuales son tan ubicuos y la tecnología ha avanzado tanto, que tal vez sea un error llamarlos "virtuales". Casi todos los equipos de hoy hacen al menos una parte de su trabajo en forma remota. A pesar de su ubicuidad, los equipos virtuales enfrentan dificultades especiales. Es fácil que padezcan por el hecho de que tiene menos compenetración social e interacción directa entre sus miembros. No tienen la posibilidad de replicar el "toma y daca" del análisis cara a cara. En especial, cuando los miembros no se conocen en persona, los equipos virtuales tienden a estar más orientados a la tarea y a compartir menos información social y emocional que los equipos cara a cara. No es sorprendente que los miembros de los equipos virtuales informen tener menos satisfacción con el proceso de interacción grupal que los equipos que tienen contacto personal. Para que los equipos virtuales sean eficaces, los geren-

tes deben asegurarse de que: se establezca confianza entre sus miembros (las investigaciones han demostrado que un comentario negativo en un correo electrónico daña severamente la confianza del equipo); el avance del equipo se vigile de cerca (de modo que éste no pierda de vista sus metas y ninguno de sus miembros "desaparezca"); y que los esfuerzos y productos del equipo virtual se divulguen en la organización (de manera que el equipo no se vuelva invisible).

CONCLUSIÓN

Desde un principio observamos que para el hombre ha sido esencial pertenecer grupos de trabajo. Desde tiempos muy antiguos el hombre por naturaleza ha sido y será sociable. .

Los grupos y equipos de trabajo son el medio para poder alcanzar metas y objetivos tanto personales como de la organización u organizaciones a las cuales pertenecemos. Pero para que existan estos grupos y equipos de trabajo deben existir muchas cualidades como personas, normas, objetivos, buenos líderes, pero sobre todo comunicación.

La comunicación es la base de toda relación social, como vimos en el primer tema la comunicación organizacional es la base fundamental en cualquier grupo o equipo que nos encontremos. No hay mejor manera de empezar una buena comunicación que en nuestro hogar. Aparte de la comunicación un verdadero líder debe buscar la manera correcta de pedirles a sus colaboradores que hagan lo que él dice. No se puede llegar y empezar a mandar porque eso crea atmósferas incómodas dentro del ambiente de trabajo y el ambiente a nivel organización.



UNIVERSIDAD DR. JOSÉ
MATÍAS DELGADO
Facultad de Economía,
Empresa y Negocios

NORMAS DE PUBLICACIÓN EN VENTANA ECONÓMICA

Esta publicación es propiedad de la Facultad de Economía, Empresa y Negocios de la Universidad Dr. José Matías Delgado. Los artículos publicados en la Revista Electrónica "Ventana Económica" expresan exclusivamente la opinión de sus autores. La reproducción de los artículos es permitida siempre que se indique la fuente.

Los textos deberán ser inéditos.

Deberán enviarse en formato electrónico e impreso.

Le invitamos a enviar sus aportes los cuales deberán tener una extensión de 2 a 15 cuartillas; presentarse en tipografía Verdana No. 11; el interlineado entre renglones será de un espacio; los márgenes superior, inferior y derecho de 2.5 centímetros, y el margen izquierdo de 3.0 centímetros. Cada artículo contendrá el nombre de su autor, profesión, u otra información que lo identifique. Las referencias bibliográficas seguirán el sistema Autor-Año

Puede enviar sus aportes a la siguiente dirección:

Revista Ventana Económica

Universidad Dr. José Matías Delgado

Facultad de Economía, Empresa y Negocios

Campus 2: Calle el Pedregal y Av. Finca al Espino, frente a la entrada de Escuela Militar, Antiguo Cuscatlán. La Libertad.

Facultad de Economía, Empresa y Negocios

Tel. 2212-9400

Fax. 2289-5314

Correo: webmaster@ujmd.edu.sv

www.ujmd.edu.sv

Todo docente que personalmente realice una investigación o que dentro de sus materias con sus estudiantes tengan trabajos que consideren importantes de ser publicados, comunicarse con su respectiva coordinación.

ECONOMÍA EMPRESARIAL

Julio René Velásquez Elías

jrvelasqueze@ujmd.edu.sv

FINANZAS EMPRESARIAL

Carlos Alberto Martínez Zaragoza

caamartinezz@ujmd.edu.sv

CONTADURÍA PÚBLICA

José Napoleón Gómez

jngomez@ujmd.edu.sv

ÁREA INFORMATICA

Licda. Lissette Girón H.

algironh@ujmd.edu.sv

MERCADOTECNIA

María Eugenia Ortiz de Serrano

meortiz@ujmd.edu.sv

TURISMO

Andrea Lucía Cuéllar

alcuellarc@ujmd.edu.sv

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Zulma J. Molina de Sánchez

zjmolin@ujmd.edu.sv

ÁREA CUANTITATIVA

Ing. Carlos Humberto Vargas G.

chvargasg@ujmd.edu.sv