

Pregunta 1

1. (15 Puntos) Diseño de Organizaciones Efectivas

Uber y Lyft son dos compañías que, si bien ofrecen un servicio de transporte similar, difieren en sus culturas, modelos de negocio y formas de operar. En el MOOC “Diseño de Organizaciones Efectivas” ustedes aprendieron que la forma que adquiere una organización depende en gran medida de la estrategia de la empresa. En esta pregunta exploraremos qué forma organizacional debiesen tener Uber y Lyft, y cómo esta forma puede cambiar cuando cambia el contexto de la organización.

En el MOOC, se presentaron siete arquetipos de organización: Emprendedora, Maquinista, Profesional, Diversificada, Adhocrática, Ideológica y Política. También se explicó que estos arquetipos se diferencian y definen en función de la fuerza dominante, los siguientes parámetros de diseño y mecanismos de coordinación. Específicamente, los elementos de diseño son los siguientes:

1) Fuerzas: Dirección, Eficiencia, Focalización, Innovación, Pericia, Cooperación, Competencia

2) Parámetros de diseño:

1. Especialización del trabajo (alta o baja)

2. Formalización del comportamiento (burocrático o orgánico)

3. Entrenamiento y adoctrinamiento (estandarización de habilidades y conocimiento)

4. Forma de agrupación (funcional o de mercado)

5. Grado de control (número de niveles jerárquicos dentro de la unidad/ subunidad)

6. Sistemas de planificación y control (tareas predeterminadas, control de gestión)

7. Mecanismos de integración/ajustes (formales o informales)

8. Toma de decisiones (centralizada o descentralizada)

3) Mecanismo de coordinación

- (i) Supervisión directa, (ii) estandarización de procesos de trabajo, (iii) estandarización de resultados, (iv) estandarización de habilidades, (v) ajuste mutuo

a) (5 Puntos) Imaginémonos a Uber en sus inicios (año 2010). La compañía había recién lanzado sus operaciones, tenía contactado a unos choferes que proveían sus automóviles de lujo y utilizaban su App para buscar a sus primeros clientes. ¿Cuál es la fuerza que está guiando el desarrollo de Uber?, ¿Qué arquetipo organizacional poseería esta empresa? En función de esto, ¿Qué parámetros de diseño y mecanismos de coordinación serían importantes de establecer?

- Explicitar que la fuerza que guía el desarrollo de Uber es la dirección. (1 punto)
- Explicitar que el arquetipo organizacional corresponde al de una empresa tipo emprendedora, en la cual existe una supervisión directa (control) del líder y una poca división del trabajo (1 punto)
- Mencionar que el mecanismo de coordinación importante de establecer corresponde al de supervisión directa, y que los parámetros de diseño ha establecer serían una baja especialización del trabajo, un bajo entrenamiento y adoctrinamiento, formalización del comportamiento burocrático/orgánico, una forma usualmente funcional de agrupación, mecanismos de integración/ajustes informales, pocos sistemas de planificación y control, y toma de decisiones centralizada. (3 puntos)

b) (5 Puntos) Ahora pensemos en Lyft en sus inicios (año 2012). La compañía en vez de apostar por los viajes de lujo, apuesta por el concepto de comunidad y de compartir los viajes en auto (carsharing). Al respecto ¿Cuál es la fuerza que está guiando el desarrollo de Uber?, ¿Qué arquetipo organizacional poseería esta empresa? En función de esto, ¿Qué parámetros de diseño y mecanismos de coordinación serían importantes de establecer?

- Explicitar que la fuerza que guía a Lyft es la cooperación, en donde se apela al sentido de comunidad. (1 punto)
- Explicitar que el arquetipo organizacional corresponde al de una empresa tipo ideológica, en la cual la cultura organizacional domina y existe poca división del trabajo, poca distinción entre miembros de la organización (miembros comparten valores y creencias). (1 punto)
- Mencionar que el mecanismo de coordinación importante de establecer corresponde al ajuste mutuo, y que los parámetros de diseño a establecer serían una baja especialización del trabajo, un alto nivel de entrenamiento y adoctrinamiento, una formalización del comportamiento del tipo burocrático, una forma de mercado funcional de agrupación, mecanismos de integración/ajustes informales, pocos sistemas de planificación y control, y toma de decisiones descentralizada. (3 puntos)

c) (5 Puntos) Ahora pensemos en Uber del 2016. La empresa opera en más de 66 países, 507 ciudades y emplea a más de 6,700 personas en forma directa en cargos administrativos y de investigación (ojo, no estoy contando los más de 160,000 conductores de Uber que no son formalmente empleados de la compañía). Al respecto ¿Qué fuerza guía actualmente el crecimiento de Uber?, ¿Qué arquetipo organizacional poseería esta empresa? En función de esto, ¿Qué parámetros de diseño y mecanismos de coordinación serían importantes de establecer?

- Explicitar que la fuerza que guía el crecimiento de Uber es la eficiencia. (1 punto)
- Explicitar que el arquetipo organizacional corresponde al de una empresa tipo maquinista, la cual ocurre cuando la necesidad es aumentar la eficiencia y opera como una máquina programada y aceitada (1 punto)

Mencionar que el mecanismo de coordinación importante de establecer corresponde al de estandarización de procesos de trabajo, y que los parámetros de diseño a establecer serían un alto especialización del trabajo, un alto entrenamiento y adoctrinamiento, una formalización del comportamiento del tipo burocrático, una forma de mercado y funcional de agrupación, mecanismos de integración/ajustes informales, altos sistemas de planificación y control, y toma de decisiones centralizada. (3 puntos)

Pregunta 2

- a) (5 Puntos) Piense en el contexto de Uber y las tensiones descritas en su ecosistema. ¿Qué persona u división dentro de Uber usted cree es la más poderosa? Responda desde el punto de vista de la teoría de la contingencia estratégica descrita en el MOOC.

La teoría de la contingencia dice que las sub unidades (o personas) más capaces de resolver los problemas críticos de la organización son las que adquieren más poder.

Se espera que el alumno sea capaz de identificar el problema crítico para Uber, que es la relación con los reguladores (MTT), para poder operar en el país, e indicar la persona o subdivisión que sean capaces de encontrar una solución a esto. Ejemplo de una respuesta bien justificada:

Las personas que logren generar un vínculo fuerte con el regulador para influenciarlo, por ejemplo, el gerente general, abogado o persona poderosa dentro de Uber. La persona que sea capaz de coordinar a los clientes de Uber, de forma que sean ellos los que se enfrenten al regulado, por ejemplo, gerenta de comunicaciones de la compañía.

5 Puntos: se nota que el alumno entiende la teoría de la contingencia, logrando identificar el problema de Uber y justificando correctamente qué persona y/o división dentro de Uber pasa a ser más poderosa. Lo más importante es la justificación de la persona/división (independiente de cual sea).

3 Puntos: si se nota que el alumno entiende la teoría de la contingencia, pero no es capaz de argumentar correctamente la persona o división que se vuelve más poderosa.

1 Punto: si el alumno describe vagamente la teoría de la contingencia y entrega nombre de persona/división sin alguna explicación clara. (No vió el MOOC)

b) (5 Puntos) En el MOOC y en la discusión en clases del caso de Thomas Green se describieron distintas fuentes del poder social: El poder de las recompensas, el poder de la coerción, el poder legítimo, el poder referente y el poder experto. Al respecto, ¿Cuáles son las bases del poder de los reguladores?,¿y de los taxistas?,¿y de Uber?

Según French y Raven (1959), las bases de poder se clasifican en 5:

- Poder de coerción: amenazas para lograr objetivos.
- Poder legítimo: proviene de autoridades electas o selectas.
- Poder de las recompensas: ofrecer recompensas (no necesariamente monetaria) para que la otra persona haga lo que se espera de ella.
- Poder experto: poder que proviene del conocimiento, habilidades o talentos y que se demuestra con la reputación de experto que tiene una persona en un área.
- Poder referente: poder que proviene de las afiliaciones de grupos u organizaciones a las que se pertenece

Para el caso de los actores involucrados son:

Descontar 0,5 si agrega una base de poder extra que no corresponde.

Reguladores: Poder de la coerción (multas y retiro de circulación) y legítimo (ya que son autoridades) **(1.5 pts)**

0,5 por cada base de poder y 0,5 por justificación (multas y retiro / autoridad)

Taxistas: Poder de coerción (huelgas y amenazas/daños a conductores de Uber), pero perderían el poder legítimo y referente que podrían eventualmente llegar a tener debido a que afecta negativamente a su imagen y provoca la pérdida de confianza de la gente hacia el taxi legal. **(1.5 pts)**

1 por poder de coerción y 0,5 por justificación

Uber: No tiene base de poder sólida. Apelan a los clientes para evitar las tensiones (“... *para que todos puedan usar y beneficiarse con Uber*”) y justificación en base a que no son ilegales. Se puede mencionar también que el uso de redes por parte de usuarios los beneficia cuando estos los defienden públicamente y comparten casos en los que clientes que viajaban en Uber se vieron afectados por un daño o amenaza de un taxi. **(2 pts).**

1 por mencionar que no tienen base de poder sólida y 1 por justificación

c) (5 Puntos) Ahora piense en las peleas que debe dar Uber: ¿Qué recomendaciones usted daría a la empresa para que aumente su poder? ¿En qué otras bases de poder social podrían crecer? (tip: piense en el caso de Thomas Green).

Tal como se mencionó en el MOOC, el poder y quién lo posee está fuertemente determinado por el contexto. En el caso de Chile, es importante reconocer quiénes son los actores importantes y qué tipo de poder poseen. De este modo, será posible identificar qué ventajas se tienen y en qué frentes es más conveniente “atacar”. En aquellos frentes donde el poder es escaso, se debe planificar una estrategia acorde a lo que se desea obtener. **(1 punto)**

Uber debe identificar que no tiene las herramientas ni la posición para ser poseedor de un poder **legítimo** (asociado a las autoridades), ni de **coerción** (pertenece a la competencia), ni de **recompensas**. Por lo tanto, la estrategia que tome la empresa debe evitar estos frentes. **(1 punto)**

Probablemente la mayor “fuerza de poder” que posee Uber es la simpatía de los usuarios, y debe aprovecharla para seguir adquiriendo poder de negociación en este contexto (poder **referente**). En el momento en que Uber se vuelve una alternativa muy llamativa y que atiende un gran número de usuarios, pone presión a las autoridades, ya que se está satisfaciendo un segmento importante de la población. Uber debe apelar a la confianza de los clientes para seguir adquiriendo poder **(2 puntos)**.

Por último, Uber podría aumentar su **poder experto si es que decidiera ayudar a las autoridades a mejorar el sistema de transporte público a través de los datos que genera**. Por ejemplo, su habilidad para estimar la demanda y cobertura en horarios peak, para ayudar a la descongestión de las áreas más saturadas. **(1 punto)**.

Pregunta 3

a) (5 Puntos) En el capítulo 7 texto del curso se identifican los roles de ciertas personas que resultan claves en una red: (1) “conector central”, (2) “explorador de fronteras” o “embajador”, (3) “corredor de información”, y (4) “especialista periférico”. Identifique en la red de arriba qué personas cumplen esta función y describa para qué roles estas personas pueden resultar esenciales.

En primer lugar, se deben distinguir los cuatro grupos dentro de la red (100,200,300,500) (0,2 pto. por distinguir las 4 redes o sub-redes) Luego, las características de los roles, las personas que cumplen estas funciones y los roles para los que estas personas pueden resultar esenciales están en la siguiente tabla:

	¿Qué personas cumplen esta función?	¿Para qué rol estas personas pueden resultar esenciales?
Conektor Central	112-127-306-507 Otros como el 104-200-307 y 510 también podrían considerarse conectores centrales, pero sin desempeñar ese rol de forma exclusiva (0,6 pto. por poner al menos 3 personas; 0,2 pto. c/u)	opción 1) Definición (0,65 pts) Constituye un nodo por el que pasa toda la información relevante de una red (o alguna de sus unidades) opción 2) ¿Para qué roles resultan esenciales? <ul style="list-style-type: none">• Detectar problemas y comunicarlos a los cargos superiores• Ser el “termómetro” del funcionamiento de la red• Difundir ideas en la red• Implementar cambios en la red (0,65 pto. por poner uno de los roles de ejemplo o alguno similar)
Explorador de Fronteras	101-104-106-138-200-203-205-307-500-506-510 (0,6 pto. por poner al menos 6 personas; 0,1 pto. c/u)	opción 1) Definición (0,65 pts) Actúa como medio de relación entre las redes de una organización opción 2) ¿Para qué roles resultan esenciales?

		<ul style="list-style-type: none"> • Promover la integración entre diferentes redes dentro de una organización • Liderar procesos o tareas multidisciplinarias (varias redes involucradas) <p>(0,65 pto. por poner uno de los roles de ejemplo o alguno similar)</p>
Corredor de información	108-113 (0,6 pto. por poner al menos 2 personas, 0,3 pto. c/u)	<p>opción 1) Definición (0,65 pts)</p> <p>Actúa como medio de relación entre unidades (personas o grupos) dentro de una red</p> <p>opción 2) ¿Para qué roles resultan esenciales?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Coordinar esfuerzos dentro de la red • Promover la unión dentro de la red • Ser intermediario entre los distintos grupos de una red <p>(0,65 pto. por poner uno de los roles de ejemplo o alguno similar)</p>
Especialista periférico	101-138-203-205-500-506 (0,6 pto. por poner al menos 3 personas, 0,2 pto. c/u)	<p>opción 1) Definición (0,65 pts)</p> <p>Situado en posición exterior y comparte información con varias redes de manera simultánea</p> <p>opción 2) ¿Para qué roles resultan esenciales?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Manejar información técnica sobre procesos relevantes para todas las redes • Apoyar técnicamente cambios transversales a varias áreas de una organización <p>(0,65 pto. por poner uno de los roles de ejemplo o alguno similar)</p>

b) (5 Puntos) En la clase de Redes Sociales y Organizacionales del Prof. Mike Leatherbee, nos explicó que los vínculos en una red podían ser clasificados en fuertes o débiles y que ambos vínculos poseen características distintas. Pensando en el caso de Lyft, ¿qué tipo de vínculos utilizaría para aumentar la retención de sus conductores?, ¿Qué tipo de vínculos utilizaría para aumentar la innovación en la empresa? Justifique sus respuestas

Pensando en el caso de Lyft, para aumentar la retención de sus conductores utilizaría vínculos fuertes (1,25 puntos), por la confianza y cohesión que generan (1,25 puntos). Y para aumentar la innovación, vínculos débiles (1,25 puntos), ya que ellos aumentan la exposición a la información valiosa. Es crítico la diversidad de los vínculos débiles. (1,25 puntos).

c) (5 Puntos) En el texto de Alex “Sandy” Pentland “Beyond the Echo Chamber” (HBR, 2013) se hacen recomendaciones sobre cómo administrar el flujo de ideas en una organización. Imagine que usted es un nuevo conductor de Uber y desea obtener tips sobre cómo generar más ganancias en esta plataforma. Asuma que usted es el conductor 555 (el nodo de más abajo del gráfico de arriba) y que a través de Whatsapp usted puede contactar a cualquiera de los conductores de la red de Lyft. ¿Con quiénes se contactaría para obtener tips y por qué? Justifique bien su estrategia.

Según el texto de Pentland, la clave para tomar buenas decisiones consiste en ser un buen “explorador social”. Es decir, establecer relaciones y conexiones con gente diversa y de otras disciplinas. Así como también con gente similar a ti y con un pensamientos parecidos.

Entonces, como el conductor 555, trataría de maximizar mis conexiones con la gente del grupo 500 (1,75 puntos), y al mismo tiempo tratar de conectar con gente de los grupos 100, 200, 300 (1,75 puntos) y alcanzar un equilibrio entre ambos tipos de conexiones (1,5 puntos)

Pregunta 4 **Respuesta a):**

La charla de René Rebolledo habla sobre la cultura del líder educador. La cual es un nuevo estilo de liderazgo, que hoy en día es necesario para un buen desempeño a nivel organizacional. Se basa en 5 pilares importantes: Motivación, Capacidades, Trabajo en Redes, Liderazgo Inspirador y Empowerment. [1 punto por pilar]. En el caso de Lyft se puede ver:

- Motivación: es de los puntos que más se puede aplicar a Lyft. Los mandos más altos quieren que los conductores sientan que están haciendo un favor a un amigo más que sentirse el chofer de un desconocido, es decir, que estén motivados por su trabajo. Se les pide que sean auténticos y que lo pasen bien mientras manejan.

- Capacidades: lo único que se les pide a los conductores es que conversen con sus clientes, le provean un auto limpio pero entretenido y sean ellos mismos. Es decir, este punto se ajusta bastante bien a lo implementado por Lyft.
- Trabajo en redes: dado que Lyft apela al sentido de comunidad, se puede decir que el trabajo en redes se refiere a trabajar en conjunto para hacer que el cliente tenga un viaje feliz.
- Liderazgo inspirador: el líder es el que les da ese sentido al trabajo que están haciendo, les muestra un enfoque distinto de cómo trabajar. Además, en lo leído se puede ver la reacción que tiene el CEO ante los vehículos autónomos, que no lo ve como un problema, sino como una oportunidad.
- Empowerment: se refiere a crear un sentido de pertenencia con la empresa. Esto se ve claramente al momento de que sus conductores sientan que están haciendo un favor a un amigo, es decir, de ellos depende la satisfacción de sus “clientes”.

Respuesta b):

De la figura 17.1 se puede extraer que la decisión no está relacionada con el nivel valórico (integridad moral). Tampoco con el nivel cognitivo, aunque podría existir la confusión de asociarlo a una lesión de consistencia. Sin embargo, lo que cambia es la estrategia, no el comportamiento de la empresa.

Finalmente, lo que se daña es el **nivel afectivo** de la confianza. Esto, porque la decisión afecta la percepción de los conductores respecto de que la empresa se preocupa por el bienestar de sus trabajadores y los protege. Se refiere al aspecto de benevolencia asociado al nivel afectivo. Así, las empresas muestran mayor interés por ser competitivas que por proteger y generar bienestar a los conductores. [5 puntos por explicación similar al párrafo anterior].

En este caso, se podría confundir con apertura, porque Uber mantiene incertidumbre respecto de sus decisiones futuras. Sin embargo, es un comportamiento general respecto de diferentes temas, no un atributo particular de la decisión. Además, Lyft no comparte esta apreciación de poca apertura, como muestra la aclaración de su CEO sobre los vehículos autónomos.

Respuesta c):

El clima organizacional se refiere a las percepciones compartidas que los miembros de una empresa tienen acerca de las condiciones de su trabajo y los aspectos formales del mismo, así como de las características más sutiles del entorno humano que prevalece en la organización. Un clima de trabajo saludable se refleja en que las relaciones interpersonales son agradables, los miembros de la organización se apoyan, se sienten bien y les resulta grato asistir todos los días al trabajo.

Como estas son compañías que están en red, donde los trabajadores no se juntan entre ellos ni socializan normas ni comportamientos de conducta, es muy difícil que puedan tener una cultura organizacional distintiva.

Lyft trata de trabajar la cultura a nivel de símbolos (auto entretenido y relajado, enchulado, bigotes, etc). Para Uber va a ser más difícil, pues se enfocó en el crecimiento y empezó a controlar todo de forma centralizada.

Distribución puntaje:

- Señalar a modo de contexto y brevemente qué elementos son importantes dentro de una cultura organizacional. **1 punto**
- Lo fundamental de la pregunta es que se explique que, al trabajar en red y no en un mismo espacio físico, tanto para Uber como para Lyft es difícil desarrollar una cultura organizacional muy distintiva entre sus miembros, y con ello, un buen clima organizacional. **2 puntos**
- Especificar los esfuerzos que está haciendo Lyft para generar una identidad más irreverente y entretenida entre sus conductores. **1 punto**
- Decir que Uber enfrenta un panorama más complicado debido al tamaño de la compañía y que la unilateralidad y el centralismo en la toma de decisiones está afectando negativamente el ambiente que prevalece entre los conductores. **1 punto**

Respuesta d):

- En esta parte es importante que se den cuenta que Uber está lejos de ser un lugar para trabajar como el descrito en el texto “Creating the Best Workplace on Earth”. Por esto, hay **2 puntos**.
- Luego, los **3 puntos** restantes por hacer el análisis comparativo que deje de manifiesto lo anterior. Aquí, se piden a lo menos 3 de los 6 puntos que Uber no satisface explicados correctamente.

Ejemplos de argumentos para cada elemento:

(1) Dejar a empleados ser ellos mismos	Uber no promueve la autenticidad de sus empleados a diferencia de Lyft. La relación entre empleado y cliente se describe más parecida a la del taxi (el cliente se sienta atrás y suele ser desconocido), en la que sólo se busca satisfacer una necesidad igual para todos. Además, se describen como fuerza laboral bajo vigilancia, más que con actitud emprendedora auténtica.
(2) Facilitar flujos de información	La información no se comparte, no es abierta en todo momento. Las decisiones se toman de manera centralizada, sin consultar a los conductores (colaboradores) y esto suele sorprenderlos. Por esto, trabajan bajo cierta incertidumbre del futuro, razón por la que amenazaron con huelgas en varias ciudades. Incluso, puede

	considerarse que, al no compartir un lugar geográfico de trabajo, se dificultan ciertos tipos de flujo de información.
(3) Potenciar fortalezas de las personas	A Uber no parece importarle agregar valor a sus colaboradores, por la visión respecto de los vehículos autónomos, a diferencia de Lyft. Para Uber parece ser sólo una estrategia para reducir sus costos operativos, mientras que para Lyft el componente humano sigue siendo importante e intenta potenciarlo a través de su estrategia y cultura. Por ejemplo, la cercanía entre el usuario y conductor. También, al incentivar la autenticidad en los colaboradores.
(4) Aportar más que valor a accionistas	Al comparar las dos culturas, se ve que Lyft pretende hacerle un favor a un amigo o conocido. También, su objetivo es que el viaje sea lo más entretenido posible. Mientras que Uber busca ser un servicio de taxis de lujo, para viajar con clase. Además, sus efectos positivos tienen más que ver con la rentabilidad del servicio. De aquí, se desprende que como marca no declara ni cumple con hacer algo más que agregar valor a sus accionistas, a diferencia de Lyft.
(5) El trabajo cotidiano hace sentido	Luego de la comparación de 4), se puede inferir que para Uber es mucho más complejo hacer que el trabajo diario de sus colaboradores sea significativo y logre alinear sus valores con los de la organización. Mientras para Lyft además de obtener beneficios de satisfacer una necesidad, también le hacen un favor a un amigo y entretienen su viaje. Para los conductores de Uber sólo experimentan lo primero.
(6) Reglas claras en las que se pueda confiar	La incertidumbre de los conductores de Uber y su actitud pesimista sobre el futuro demuestra que no hay reglas claras. Si bien no se describen reglas particularmente ambiguas, el cambio en “las reglas del juego” o las condiciones laborales afecta directamente este elemento. Las reglas claras dan seguridad y restan incertidumbre. En los colaboradores de Uber se describe lo contrario.

Pregunta 5

a) (5 Puntos) Imagine que don Luis Reyes lo contrata para ayudarlo a preparar la reunión que tendrá con todos los sindicatos de taxi de la región metropolitana. Tanto usted como don Luis saben que hay varios taxistas “que se portan un poco mal”. Usted recuerda que el caso del Children’s hospital también se trataba de doctores que cometían errores y que clave del proceso de cambio organizacional de este hospital fue el generar una cultura de seguridad psicológica en la organización ¿De qué manera este concepto de seguridad psicológica puede ayudar a Luis Reyes a mejorar el servicio de taxis en Santiago y qué haría para implementarlo?

La seguridad psicológica se basa en que las personas se sientan seguras dentro de su organización de modo de aceptar errores cometidos sin miedo a tomar riesgos, como, por ejemplo, castigos o despidos. Esto permite poder hablar con la verdad para poder analizar los errores que se han cometido a través de las distintas experiencias, de modo de evitar cometerlos a futuro nuevamente. Por ejemplo, si los taxistas se van por rutas congestionadas a propósito (para que avance el taxímetro), se requiere generar un ambiente de confianza (i.e. seguridad psicológica) para que digan esa y otro tipos de trucos que pueden estar afectando la calidad de servicio.

Luis Reyes debe buscar generar confianza entre los gremios, buscar una solución en conjunto, generar un ambiente de cooperación y generar estrategias comunes.

Analizar analogía con el caso Children’s Hospital para abarcar la seguridad psicológica.

Una manera para implementarlo sería mostrando a los taxistas que esto es un fenómeno que ha ocurrido en la mayoría de los países donde ha surgido Uber, Lyft, Cabify. Mostrar cómo han atacado el problema los taxistas de estos países, presentar el caso de Japón y mostrarles que existen soluciones factibles. Entre las formas también puede estar, hacer reuniones para analizar errores, generar ciertas reglas comunes, formar comités de regulación, asociarse con alguna entidad del gobierno de manera efectiva. Esto puede ir desde focus group hasta sistemas de denuncia de trucos anónimo o buzones. También se pueden generar comités multipartitos donde participen personas que gocen de autoridad moral dentro de ese gremio (por ejemplo, un taxista que haya devuelto plata, o alguien que ellos consideren autoridad moral).

2 puntos por explicar el concepto de seguridad psicológica y aplicarlo al caso de taxistas mostrando cómo podría ayudar a Luis Reyes a mejorar el servicio.

3 puntos por idea de cómo implementarlo

b) (5 Puntos) En el caso de la Achs y en la presentación que hicieron los gerentes de esta compañía describieron los distintos pasos en que incurrieron para dar vuelta a la organización. Suponga ahora que Luis Reyes lo contrata para asesorarlo en cómo implementar el concepto de Omotenashi en los 27.000 taxistas profesionales de Santiago. ¿Cómo partiría y qué pasos concretos tomaría?

Para que Luis Reyes pueda implementar el concepto “Omotenashi” debe seguir los mismos pasos que siguieron los gerentes de ACHS. La asociación de taxistas de Chile es muy extensa, por lo tanto, para llegar a cada individuo, se debe tener un **control importante sobre las comunicaciones (0.5 ptos)**. Luis Reyes debería:

1 pto. por cada paso a seguir.

0.5 pto. por nombrar un ejemplo de cómo llevar a cabo cada paso.

1. Dar una visión de futuro

Para esto, algunos ejemplos que se podían dar son:

- Hacer reuniones semanales/mensuales con los taxistas.
- Hablar con los clientes de taxi y de Uber para ver por qué prefieren y qué destacan de cada servicio.
- Elaborar un plan estratégico para seguir accionando y hacer parte a los taxistas de este.

2. Transmitir la necesidad de conseguir resultados inmediatos

Para esto, algunos ejemplos que se podían dar son:

- Mostrar estadísticas a los taxistas de los avances que está teniendo Uber y hacerles notar la importancia que tiene revertir esta situación.
- Generar una cultura para controlar de mejor manera los costos, realizando revisiones periódicas y rigurosas.

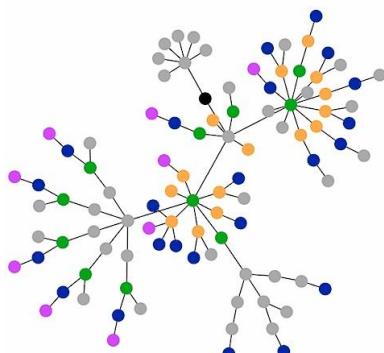
3. Encontrar a la mejor gente

Para esto, algunos ejemplos que se podían dar son:

- Contratar gente experta en el principio Omotenashi y lo maneje bien, para así realizar capacitaciones a los taxistas y enseñarles acerca de él.
- Realizar evaluaciones de desempeño a los taxistas y entregarles feedback correspondiente.
- Revisar la estructura organizacional y su funcionamiento

c) (5 Puntos) En la clase de Mike Leatherbee el mostró que habían ciertos actores en una red que eran claves para poder producir un cambio organizacional. Imagine que la red de la figura representa a todas las asociaciones gremiales de taxistas de Santiago. Seleccione con qué nodos usted trabajaría inicialmente en el proceso de cambio

(indíquelo en la figura). Justifique su respuesta en base a los flujos de información y al



rol que espera este nodo desempeñe.

- **1 punto por seleccionar al menos 2 nodos de los nodos rojos de la figura.**
- **0.5 puntos por seleccionar 1 nodo rojo.**



- **2 puntos por justificar la elección de los nodos.** Deben fundamentar en base a la investigación de Battilana (2013) y señalar que los agentes de cambio son más exitosos cuando son nodos centrales (conectores de información) en la red informal independientemente de su posición en la jerarquía formal. También pueden fundamentar su respuesta explicando que la red es de tipo puente y que comunicarse con ciertos nodos les permitirá comunicar información a otros nodos a los que no tienen acceso.
- **2 puntos por describir el rol que esperan que este nodo desempeñe.** Deben explicar que este nodo les permitirá acceder a información valiosa y, además, será el puente que les permitirá controlar cuándo y cómo pasaran información a los otros nodos para provocar el cambio organizacional.

Pregunta 6

1. Motivación y sentido del trabajo

- a. (5 Puntos) En el capítulo 11 del texto guía se describieron distintos modelos de motivación. El modelo de McLelland, en particular, se basa en las necesidades sociales de la persona que pueden ser tres: necesidad de logro, necesidad de poder, necesidad de afiliación (también vimos esto en clases). Con respecto a los trabajadores de Uber, ¿qué tipo de necesidades personales buscaría en los conductores? ¿Y para el caso de Lyft?, ¿para el caso del CEO de Lyft?. Fundamente sus respuestas.

Respecto a distintos tipos de motivación de McLelland, hay personas con mayor necesidad de logro, mayor necesidad de poder y mayor necesidad de afiliación.

En un conductor de Uber se buscaría necesidad de logro, porque busca ganar dinero rápidamente.(1.67 pts)

En un conductor de Lyft necesidad de afiliación porque cultura es distinta, donde se promueve un ambiente de cooperación, con una relación mucho más cercana entre los conductores y pasajeros, lo cual es mucho más adecuado al carpooling que propone Lyft.(1.67 pts)

En el caso del CEO, no puede ser una persona con necesidad de afiliación, ya que como se dijo en clases estos son malos CEO's, es decir se busca la necesidad de logro para llevar adelante la compañía y cumplir las metas propuestas para esta.

(1.67 pts)

Se espera que cada respuesta cuente con una correcta justificación, de no tener una correcta justificación obtienen 0 puntos.

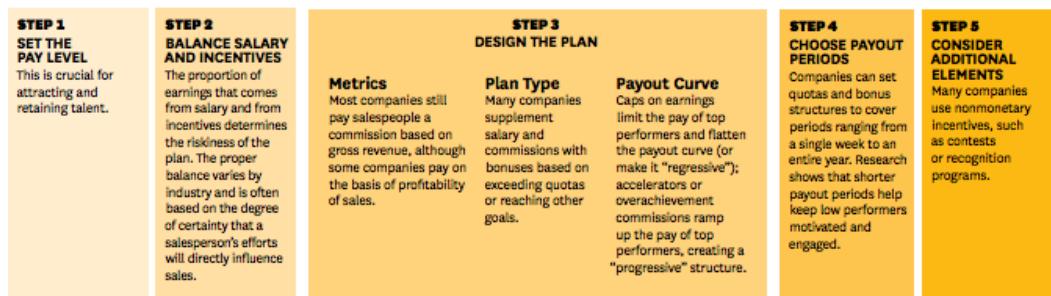
- b. (5 Puntos) En el texto de Doug Chung “How to really motivate salespeople” (HBR, 2015) se dan una serie de recomendaciones sobre cómo motivar a una fuerza de ventas. Imagine que usted está a cargo de Uber Chile, y le piden expandir y aumentar las ventas del país. Para esto, decide nombrar subgerentes en todas las grandes ciudades de Chile. ¿Cómo estructuraría el esquema de compensación de estos subgerentes? ¿En qué aspectos formales y sutiles se basaría?

Texto de Max Chang, al final del texto hay algunos tips sobre cómo poder animar a una fuerza laboral que tiene que ver con bonos, sincronía de bonos, comunicar algo sencillo y comunicable, que sea justo

Esquema:

How to Create a Sales Comp Plan

Sales compensation plans need to support a company's strategy; motivate a broad range of performers; be fair and simple to explain and understand; and result in payouts that are within a company's budget. Here are the steps sales managers must take to design a plan that meets those criteria.



Por ejemplo:

En primer lugar, se debe fijar un salario acorde a la competencia y atractivo para atraer y retener talento.

Entregar incentivos (no tan solo monetarios) para incentivar a los gerentes. Por ejemplo, los gerentes con mejores indicadores podrían ser invitados a una junta anual para exponer sus métodos (relacionado con punto 5).

Definir indicadores claros para medir el rendimiento de cada gerente (choferes atraídos, viajes realizados, etc.) y bonificar a aquellos con mejores resultados.

Como fue mencionado anteriormente, no todo es dinero se deben buscar formas adicionales de motivar a los trabajadores.

Por utilizar 3 pasos debidamente justificados: 5 ptos

Por utilizar 2 pasos o 3 sin justificar: 3 ptos

Por utilizar 1 paso o 2 sin justificar: 1 pto

0 en otro caso

- c. (5 Puntos) En clases analizamos distintos tipos de incentivos intrínsecos y extrínsecos para motivar a las personas. Pensando en Uber: ¿Qué tipo de incentivos utilizaría para motivar a la gente que trabaja en I+D desarrollando la flota de automóviles autónomos? ¿Qué tipo de incentivos generaría para los conductores? Sea específico y justifique su respuesta.

Los conductores de Uber hacen un trabajo mecánico, por lo que las motivaciones extrínsecas como la cantidad de plata que reciben al final del día es la principal forma de motivación. Por otro lado, las personas de investigación y desarrollo puede estar más motivado por desarrollar un auto autónomo, por lo que en este caso, un mix de motivaciones intrínsecas que apelen a esa curiosidad puede ser más importante.

2.5 por justificar correctamente cada una (choferes y desarrolladores)

d. (5 Puntos) En el artículo de Clayton Christensen “How will you measure your life?” (HBR, 2010) el autor concluye que la administración de negocios, cuando se practica bien, es una de las profesiones más nobles. Imagine que usted es líder de Uber y uno de los miembros de su equipo le pide consejos sobre cómo enfocar su carrera. ¿Qué recomendación le daría y de qué forma lo haría? Responda en base a la lectura de Christensen y guíese también por la charla de Javier Irarrázaval de Disney.

Se deben mencionar ideas de Christensen o Irarrázaval.

Charla Javier Irarrázaval, recomendaciones

- El dinero no hace la felicidad
- Crean una estrategia o proyecto de vida y persiganlo (La Visión) (+ importante)
- Asignen sus recursos (Tiempo, Libertad, Ahorro para más libertad)
- Importancia de decir lo que se piensa, ser sinceros con el jefe
- Crean una cultura
- Eviten el error de la teoría de los “Costos Marginales” (solo por esta vez....)
- Recuerden la importancia de la Humildad
- Elijan la variable correcta para medir su éxito (¿Ser o Tener?)

Christensen:

- Crear estrategia de vida
- Asignar recursos
- Crear cultura
- Evitar error de costos marginales (excusa de hacer algo mal “solo por esta vez”)
- Recordar importancia de humildad
- Escoger objetivos correctos

Por cada autor o expositor 2.5 puntos, con 3 aspectos de cada una se tiene el máximo. En caso de que sean menos se descuenta proporcionalmente.

3 aspectos - 2.5 puntos

2 aspectos - 1.5 puntos

1 aspecto - 0.5 puntos

0 aspectos - 0 puntos