

PAUTA Interrogación 3
Organización y Comportamiento
16 de junio de 2017

NOTA: Cada pregunta tiene un máximo de 5 puntos y un mínimo de 0 puntos. Al final de la corrección, se realizará una transformación de los puntajes totales de cada alumno para obtener el puntaje final.

Preguntas:

1. Escoge una de las siguientes preguntas:

- a. Describe cómo se relacionan las siguientes palabras: "desempeño", "estructuras" y "cultura."
¿Cuál es el orden causal de estos tres conceptos? Piensa en cuál viene primero, segundo y tercero en el tiempo (por ejemplo, si quiero recuperar mi energía, primero debo dormir). Provee ejemplos de cómo se interrelacionan estos conceptos. Finalmente, describe los dos elementos que componen las "estructuras" organizacionales que son relevantes para esta tríada.

R: Las estructuras organizacionales (reglas e incentivos) tienen un efecto sobre la cultura organizacional (que es como la personalidad de una persona). A su vez, la cultura tiene un efecto sobre el desempeño. (2 puntos) Por ejemplo, la regla de aumentar la felicidad de los trabajadores induce a una cultura organizacional más feliz, lo cual lleva a un mejor servicio al cliente. (2 puntos) Los dos elementos que componen las "estructuras" en este caso son las reglas e incentivos. Las reglas definen las normas que se espera existan, mientras que los incentivos conducen a comportamientos específicos (1 punto).

- b. ¿Qué es la cultura organizacional? Distinga la perspectiva del *management* del enfoque sociológico.

R: Desde la perspectiva del management, la cultura es algo que "tiene" la organización (1,5 pts.), tal como estructura, sistemas, incentivos, etc. Por lo tanto es un factor, variable o herramienta manejable que es diseñable por la gerencia (1 pto.).

Desde la perspectiva de la sociología organizacional: cultura es lo que la organización es y como actúa (1,5), por lo tanto no es manejable, sino que ella "maneja" (determina o condiciona) a la organización (1).

- c. Explique de dónde nace o fluye la cultura de una organización.

R: Formación de la cultura fluye de la filosofía del fundador (1 pto); de los equipos que selecciona y/o los criterios de selección de los mismos (1 pto); de la alta gerencia de la organización (1 pto); de los procesos de socialización de los nuevos miembros de la organización (1 pto); y de cómo cada uno de estos aspectos se interrelacionan entre sí (1 pto).

2. Escoge una de las siguientes preguntas:

- a. ¿Qué es el "biased assimilation" y qué rol juega el internet en este fenómeno?

R: Es el fenómeno de atribuir mayor veracidad a información que se alinea con las creencias previas, que a información que se contrapone a las creencias previas. (2 puntos) El internet ha permitido la "democratización de la información." Es decir, muchas más personas pueden acceder a más información. Dado que hay tanta información y el tiempo para consumirla es limitado, uno comienza a "escoger" unas fuentes de información por sobre otras. La selección de estas fuentes está basada en la creencia que son fuentes objetivas. Sin embargo, la gran mayoría de estas fuentes no son objetivas (están llenas de opiniones e interpretaciones de la realidad). Dado el sesgo hacia creer que información consistente con

creencias previas es más objetiva que otra información inconsistente con creencias previas, hay una tendencia hacia la polarización de las sociedades. Mientras más opiniones uno escucha que son consistentes con lo que uno cree a priori, más cree que esas opiniones son reflejo objetivo de la realidad, y se forma una opinión incluso más alejada de la realidad. Un ciclo vicioso. (3 puntos)

- b. ¿Cómo se puede integrar el hemisferio izquierdo versus el derecho en la toma de decisiones? Ejemplifique con uno de los ejercicios realizados en clase por el Maestro de Kung Fu invitado.

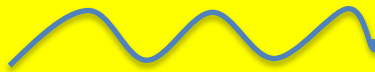
R: la forma de integrarlos consiste en eliminar el versus, es decir, no considerarlos como contrarios, sino como complementos (1 pto). La forma de hacerlo en la práctica es aprendiendo a respirar (1 pto), pues la forma de respirar regula las emociones (1 pto).

Ejemplo 1: “Haga un cuadrado con 3 rayas”:



Ejemplo 2: “Agregar uno a 20 para que dé 19”: XX => XIX

Ejemplo 3: dibuje un equilibrio:
(2 ptos cualquier ejemplo)



- c. ¿Qué conclusiones obtuvo de la clase respecto a la intuición y la toma de decisiones?

R: Se decide intuitivamente y se justifican racionalmente las decisiones (1 pto). La intuición es racional (2 ptos). La toma de decisiones es entrenable en el tiempo (1 ptos). La toma de decisiones requiere auto-conocimiento (1 pto).

3. Escoge una de las siguientes preguntas:

- a. En clases se vio el caso del proceso de selección de Start-Up Chile. En cuanto a las heurísticas racionales, ¿cuál fue el propósito de este estudio? ¿En qué contexto sirven las heurísticas racionales para las empresas? ¿Cuál es la ventaja competitiva que adquieren las empresas que usan estas reglas simples?

R: El propósito del estudio era validar empíricamente la efectividad de las reglas simples (o heurísticas racionales) por sobre métodos "racionales" más complejos (2 puntos). Las reglas simples son útiles en contextos inciertos (donde es difícil predecir el futuro) y dinámicos (donde el entorno cambia rápidamente) (1 punto). La ventaja de usar reglas simples es la rapidez de la decisión, su bajo costo (no hay que gastar tiempo ni recursos levantando información) y su relativamente buena capacidad de predicción (2 puntos).

- b. ¿Cuáles son las 5 P de la estrategia? Nómbrelas y explique brevemente de qué se trata cada una.

R: según Minzberg una estrategia puede ser:

- Un **plan** para lograr objetivos (1 pto)
- Una **perspectiva** para enfocar un negocio o una oportunidad (1 pto)

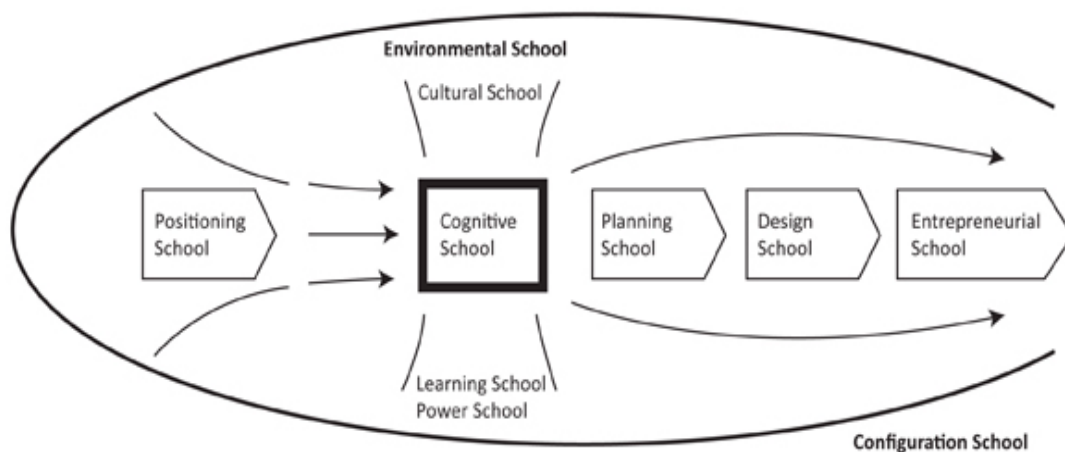
- Una **pauta** de acción o táctica para actuar (1 pto)
- Un **patrón** de acciones en el tiempo con cierta coherencia (1 pto)
- Un **posicionamiento** en el mercado o una industria (1 pto)

c. Explique brevemente 4 de las 10 escuelas de la estrategia propuestas por Mintzberg y argumente cómo podrían integrarse en un mismo desarrollo estratégico.

R: Cualquiera de las escuelas siguientes (1 pto cada una):

1. Escuela de Diseño: analizar el entorno
2. Escuela de la Planificación: planificar y medir resultados
3. Escuela de Posicionamiento: análisis de industria y fuerzas competitivas
4. Escuela de Emprendimiento: enfoque basado en nuevas iniciativas y sus fundadores
5. Escuela Cognitiva: modelos mentales de desafíos y oportunidades
6. Escuela de Aprendizaje: basada en ensayo y error
7. Escuela de Poder: basado en facciones y luchas por el poder
8. Escuela Cultural: basado en reconocer valores, creencias y normas sociales
9. Escuela del Entorno: Las empresas son seleccionadas por el entorno en el que buscan identificar nichos para sobrevivir
10. Escuela de Configuración: cada organización responde a su naturaleza, desafíos y entorno.

Integración implica combinar diversas escuelas para analizar entorno, organización y diseño de estrategias. Por ejemplo, en el gráfico siguiente se encuentra la escuela de posicionamiento como antecedente previo al desarrollo de una estrategia. Desde “arriba” las estrategias se enmarcan en el entorno y están determinadas por la cultura organizacional. Etc. (1 punto argumentación “integradora”).



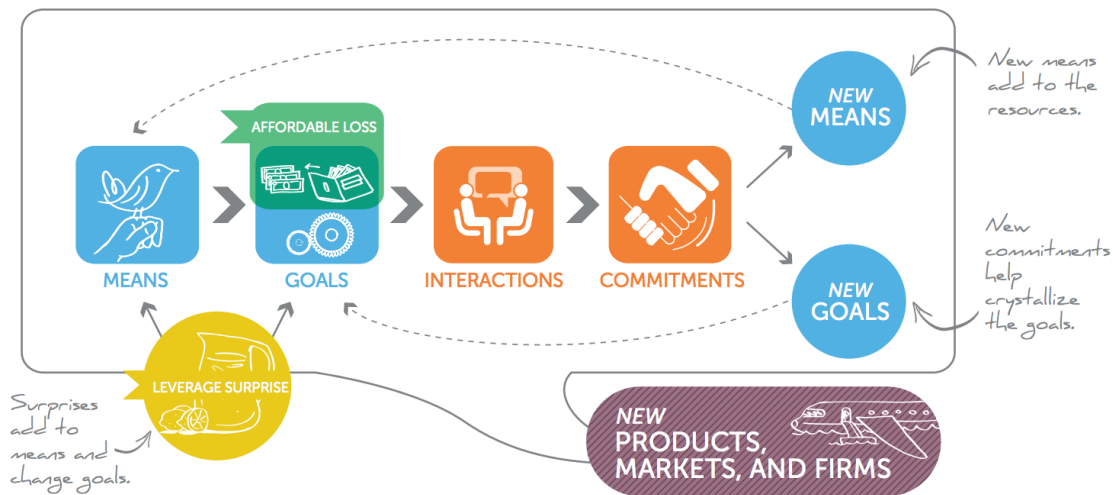
4. Escoge una de las siguientes preguntas:

- a. ¿Cómo es que una experiencia virtual (como jugar al WOW) ayuda a asimilar mejor algunos de los aprendizajes del curso de organización y comportamiento?

R: Para comenzar, hay que recordar que la experiencia es grupal. Equipos de personas juegan simultáneamente con el fin de cumplir un determinado desafío. En consecuencia, jugar WOW permitirá experimentar (como en el mundo real) aspectos de liderazgo, comunicación, y administración de estados de ánimo.

- b. ¿En qué consiste el proceso efectual, y cómo se articulan los 5 principios en la práctica?

El proceso efectual consiste en comenzar con los recursos (o medios) disponibles (1 pto), seleccionar metas en base a la pérdida aceptable (1 pto), tener interacciones con posibles stakeholders (1 pto), en base a compromisos que generan nuevos recursos (1 pto), que en dichas interacciones determinan nuevos objetivos, y que van aprovechando las contingencias ya que generan nuevos recursos (1 pto)... (ver gráfico).



- c. Compare el proceso efectual con el causal y especifique cuándo conviene usar cada uno de ellos.

PROCESO CAUSAL: conviene usarlo con bajo nivel de incertidumbre (2,5 pts)

- **Predicción** de un futuro definiendo el objetivo final desde un comienzo
- Maximización de retornos esperados
- Planificación (*Business Plan*) y análisis competitivo para predecir futuro incierto
- Explotación de capacidades pre-existentes y obtención de nuevos recursos

PROCESO EFECTUAL: conviene usarlo con alto nivel de incertidumbre (2,5 pts)

- Foco en experimentos de corto plazo para identificar oportunidades de negocios en un futuro no predecible
- Foco en proyectos en que la pérdida es aceptable
- Énfasis en pre-compromisos y alianzas estratégicas para intentar ejercer **control** sobre un futuro impredecible
- Explotación de contingencias vía mantenerse flexible

5. Escoge una de las siguientes preguntas:

- a. ¿En qué consiste la ambidiestría organizacional? ¿Es relevante para la supervivencia de largo plazo de la organización? ¿Por qué?

R: La ambidiestría es la capacidad de explotar oportunidades existentes y explorar oportunidades nuevas, de manera simultánea (2 puntos). Sí, es relevante para la supervivencia a largo plazo, porque la teoría económica neoclásica indica que, tarde o temprano, otros actores entrarán a explotar la misma oportunidad inicial, bajando así el precio de venta (y el valor extraíble por la empresa). En consecuencia, para sobrevivir (extrayendo valor de oportunidades de negocio), es necesario descubrir nuevas oportunidades que otras organizaciones aún no han explotado (3 puntos).

- b. ¿Qué son las dynamic capabilities? Explique 3 características, de un ejemplo y argumente su importancia.

- Representan **habilidades** de las empresas de percibir, aprovechar y reconfigurar sus activos organizacionales **para adaptarse a nuevas condiciones del entorno, agregar valor a los clientes y dificultar imitación** por rivales (2 pts)
- **Son parte de procesos o rutinas organizacionales de coordinación, aprendizaje y transformación** que permiten percibir oportunidades y aprovecharlas, asignar recursos, ajustar competencias actuales o desarrollar nuevas (2 pts)
- **Implican** mantener alerta ecológica y reconfigurar los activos existentes y **desarrollar nuevas destrezas para abordar oportunidades y amenazas** emergentes (1 pto)

- c. Describa brevemente 5 condiciones para desarrollar con éxito la ambidiestría (según Tushman, 2011).

- Un intento estratégico de explotar y explorar
- Visión y valores comunes entre las unidades bajo una misma identidad
- Un equipo gerencial que adopta ("se compra") la estrategia dual siendo compensado por ambas, y que la comunica incansablemente
- Estructuras separadas, alineadas en sus modelos de negocios, incentivos, métricas y culturas, e integradas, aprovechando sinergias organizacionales
- Gerentes con tolerancia a la ambigüedad y destrezas de tolerar y resolver las tensiones derivadas de la separación

6. Escoge una de las siguientes preguntas:

- a. ¿Por qué se considera obsoleto el uso de un "*business plan*" en emprendimientos (o intraemprendimientos) que tienen altos niveles de incertidumbre? ¿Qué herramienta entra a reemplazar esta obsolescencia? ¿Cuál es la gracia de esta herramienta en cuanto al aprendizaje?

R: El "*business plan*" es un documento escrito que describe todos los supuestos de una oportunidad de negocios. En entornos bajos en incertidumbre, los supuestos típicamente son ciertos, por lo que el documento muy probablemente sea un fiel reflejo de la realidad. Sin embargo, en entornos inciertos, usar un "*business plan*" es poco práctico. Es una herramienta obsoleta porque vivimos en una época donde nuestro entorno cambia mucho más rápido (2 puntos). El "*business model canvas*" reemplaza al "*business plan*" porque es más flexible en cuanto a la actualización de los supuestos de la oportunidad de negocios (1 punto). La principal gracia de esta herramienta es que permite visualizar mejor la interrelación entre

componentes de la oportunidad y estrategia de explotación, y facilita la actualización de los supuestos del modelo de negocios en la medida que aumenta el aprendizaje (2 puntos).

b. Desarrolle un breve ejemplo de modelo de negocios identificando 5 de sus componentes clave.

- Propuesta de Valor (Oferta)
- Posicionamiento respecto del Mercado
- Capacidades internas
- Estrategia Competitiva
- Modelo de Ingresos (¿cómo se gana?)
- Ambición (alcance, crecimiento, tiempo)

(1 pto cada uno)

c. Mencione 2 ventajas y 2 desventajas de los modelos de negocios del tipo experimentación simultánea por sobre los del tipo compromiso focalizado. ¿Cuál preferirías en condiciones de alta incertidumbre?

R: COMPROMISO FOCALIZADO: preferible en contextos de menor incertidumbre (2,5 pts)

- Ventajas:
 - Capitalizar aprendizaje temprano
 - Mantenerse delante de rivales
 - Clara Propuesta de Valor para Stakeholders clave
 - Atraer y motivar empleados, socios e inversionistas
 - Positivo impacto en crecimiento en etapa inicial en contexto incierto
 - Riesgo de no lograr supervivencia de largo plazo

EXPERIMENTACIÓN SIMULTÁNEA preferible en contextos de alta incertidumbre (2,5 pts)

- Ventajas:
 - Experimentar para aprender más rápido respecto a diversos modelos de negocios
 - No requerir grandes inyecciones de caja por escalonar inversiones
 - Aumentar probabilidad de identificar modelos de negocios viables
 - Menor crecimiento en etapa inicial en contexto incierto
 - Mayor probabilidad de sobrevivir a largo plazo

7. Escoge una de las siguientes preguntas:

a. El método NABC fue desarrollado por SRI Internacional. ¿Por qué se cambió el nombre de "Stanford Research Institute" a "SRI"? ¿Cuál es el problema que viene a resolver el método NABC desde la perspectiva del emisor? ¿Cuál es el problema que resuelve desde la perspectiva del receptor?

R: Se cambió el nombre porque SRI realizaba investigaciones vinculadas a la defensa. La universidad no quería inducir una asociación entre dicha actividad y la academia (1 punto). El problema que viene a resolver el método desde la perspectiva del emisor es corregir el sesgo del inventor de enfocarse en la solución (aproximación). Es decir, ayuda al inventor a comunicar su idea enfocándose en el problema (2 puntos). Desde la perspectiva del receptor, los seres humanos estamos condicionados a poner atención a los problemas. Si no nos sintonizamos con un "problema", es difícil mantener la atención. Por lo tanto, en

instancias en la que se deben comunicar oportunidades que merecen ser apoyadas, se hace valioso para el sistema organizacional que el receptor escuche primero el problema que se desea resolver. Así la atención del receptor automáticamente se orienta hacia entender la oportunidad (2 puntos).

- b. ¿Cuál es la relación entre verdad e historia, y cómo puede la una ayudar a la otra? Relate una breve historia relacionándolas.

R: la verdad desnuda puede fácilmente ofender y se sentirse como un ataque. Sin embargo, al estar acompañada de una buena historia, se hace más aceptable y es mejor recibida. (5 pts por relatar historia ad hoc a esa lógica)

- c. Explique en qué consiste el *storytelling* y cómo puede convertirse en una herramienta de liderazgo efectiva y creativa y si resulta posible evitar las historias organizacionales para evitarse dificultades.

R:

- Storytelling forma parte de todas las culturas, naciones y sociedades desde siempre y es una herramienta de liderazgo efectiva y creativa (2 pts)
- La decisión NO es si contar historias o no, no podemos evitarlo (2 pts),
- La clave es hacerlo con inteligencia y destreza (2pts)

8. Escoge una de las siguientes preguntas:

- a. ¿Cuál es la diferencia entre "corrección de fricción" y "sustitución de recursos privados por públicos"? En nuestra época presente, ¿cuál se considera apropiado y cuál inapropiado? ¿Por qué?

R: A veces, los mercados no resuelven automáticamente algo que la sociedad considera "injusto" o "útil" para el bien común. Estos casos se consideran una "fricción" del mercado, las que deben ser "corregidas" por una entidad legitimizada (como el Estado). Por el contrario, el fenómeno de "sustitución de recursos privados por públicos" es cuando el Estado cree que existe una fricción y diseña una política en la que se entregan recursos públicos para fomentar un comportamiento económico que los privados realizarían aún en la ausencia de aporte público (2 puntos). Se considera inapropiada la sustitución de recursos privados por públicos, porque sería como usar recursos de todos orientados a mejorar el bien común para el beneficio de un bien particular (3 puntos).

- b. Nombre y explique brevemente el rol que debiesen tomar de cara al desarrollo la empresa privada, el Estado y la sociedad civil.

R: los 3 pilares del desarrollo son

- Empresa privada debe actuar como protagonista y/o motor del emprendimiento (2 pts)
- Estado debe nivelar el terreno de juego; resolver fracasos del mercado; y desarrollar una innovación centrada en la misión de innovar (Ftes: Inti Nuñez; Mariana Mazzucato; Universidad de Sussex) (2 pts)
- Sociedad Civil: debe fortalecer la democracia (1 pts)

- c. ¿Cuáles son los 3 pilares de las instituciones y cómo pueden fortalecer el emprendimiento a nivel nacional?

Los tres pilares de las instituciones para fortalecer el emprendimiento son:

- a. Regulaciones: leyes, reglamentos – por ej. subsidios: CORFO a innovación y emprendimiento (2 ptos)
- b. Normativas: valores y códigos sociales – por ej. Premios como AVONNI, emprendedores como héroes o role models (2 ptos)
- c. Cognitivos: dar sentido; hacer que se comprenda la importancia del emprendimiento – training (1 pto)