

Desarrollo organizacional

Principios y aplicaciones

Tercera edición

Rafael Guízar Montúfar

**Mc
Graw
Hill**

DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Principios y aplicaciones

DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Principios y aplicaciones

Tercera edición

Rafael Guízar Montúfar

*Director de la Licenciatura en Administración de Empresas,
y Profesor del Departamento de Negocios y Humanidades,
Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM),
Campus León*



MÉXICO • BOGOTÁ • BUENOS AIRES • CARACAS • GUATEMALA
LISBOA • MADRID • NUEVA YORK • SAN JUAN • SANTIAGO
AUCKLAND • LONDRES • MILÁN • SÃO PAULO • MONTREAL • NUEVA DELHI
SAN FRANCISCO • SINGAPUR • SAN LUIS • SIDNEY • TORONTO

Director Higher Education: Miguel Ángel Toledo Castellanos
Director editorial: Ricardo Alejandro del Bosque Alayón
Editor sponsor: Jesús Mares Chacón
Editor de desarrollo: Edmundo Carlos Zúñiga Gutiérrez
Supervisor de producción: Zeferino García García

Diseño de portada: Eduardo Maldonado

DESARROLLO ORGANIZACIONAL. PRINCIPIOS Y APLICACIONES
Tercera edición

Prohibida la reproducción total o parcial de esta obra,
por cualquier medio, sin la autorización escrita del editor.



DERECHOS RESERVADOS © 2008, respecto a la tercera edición por
McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

A Subsidiary of The McGraw-Hill Companies, Inc.

Prolongación Paseo de la Reforma 1015, Torre A,
Pisos 16 y 17, Colonia Desarrollo Santa Fe,
Delegación Álvaro Obregón,
C.P. 01376, México, D. F.

Miembro de la Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana, Reg. Núm. 736

ISBN-13: 978-970-10-6484-9

ISBN-10: 970-10-6484-4

3456789012

09765432108

Impreso en México

Printed in Mexico

A Dios, por la fe y templanza que ha infundido en mí en todo momento.

A mi querida esposa Tere, fiel compañera en todas las circunstancias de la vida.

*A mis hijos Teresita de la Luz y Rafa, como testimonio del apoyo
e inspiración que en todo momento me infunden.*

*A mis padres, por haber plantado en mí la semilla
de la constancia y la fortaleza de espíritu.*

*A mis inolvidables hermanos Alejandro y Luis Eduardo (q. e. p. d.),
a quienes en todo momento tengo presentes.*

*Al Tecnológico de Monterrey, Campus León, por el apoyo que me ha brindado
en todo momento para la elaboración de este trabajo, especialmente
al arquitecto Mark Word Caballero y al ingeniero Edgar Eugenio Ehnis Contreras,
quienes me han hecho patente su amistad de manera permanente.*

AGRADECIMIENTOS ESPECIALES

Definitivamente este modesto trabajo quedaría inconcluso sin agradecer de manera particular al ingeniero Ricardo A. del Bosque Alayón, director editorial, su orientación, apoyo y confianza en esta obra.

Al licenciado Edmundo Carlos Zúñiga G., por imprimir un tinte de actualidad a esta nueva edición, apoyado en forma excelente por su creativo equipo, factor indispensable para la exitosa conclusión de la presente obra.

Al ingeniero Ricardo González, profesional en la materia y amigo, por su entrega y compromiso para la difusión del libro que ahora tiene usted en sus manos.

¡Mi sincero reconocimiento a todos ellos!

Contenido

ACERCA DEL AUTOR	XV
PREFACIO	XVII
INTRODUCCIÓN.....	XIX
 SECCIÓN I	
Fundamentos del desarrollo organizacional	1
 Capítulo 1 Introducción general al desarrollo organizacional	3
Introducción	4
¿Qué es el desarrollo organizacional?	6
Términos básicos en el D.O.	7
¿Por qué apoyarse en el D.O.?	9
Características del D.O.	10
Resumen.....	14
Términos y conceptos de repaso	15
Preguntas para análisis	15
Ejercicio vivencial.....	16
Caso de cambio	16
Caso de estudio 1.1	18
 Capítulo 2 Breve historia de la evolución del desarrollo organizacional en México y Latinoamérica	27
El desarrollo organizacional en el extranjero	28
Evolución del D.O. en México.....	31
Resultados obtenidos por el desarrollo organizacional en empresas latinoamericanas.....	32
Resumen.....	35
Términos y conceptos de repaso	35
Preguntas para análisis	36
Ejercicio vivencial.....	36
Caso de estudio 2.1	37
Caso de estudio 2.2	39

Capítulo 3 La naturaleza del cambio planeado 43

El modelo de cambio de Kurt Lewin	44
Modelo de planeación	47
Modelo de investigación-acción.....	49
Modelo del cambio planeado de Faria Mello.....	49
Análisis integral de un estudio de clima organizacional.....	55
Resumen.....	58
Términos y conceptos de repaso	59
Preguntas para análisis	59
Ejercicio vivencial.....	59
Caso de estudio 3.1	60
Caso de estudio 3.2	62

SECCIÓN II

Procesos del desarrollo organizacional 81

Capítulo 4 El desarrollo organizacional desde el enfoque sistémico 83

Historia del enfoque de sistemas.....	84
Diversas definiciones de sistemas	84
Enfoque de sistema abierto	84
Diagnóstico del sistema organizacional.....	87
Los valores del D.O.	89
Modelo de sistemas de Rensis Likert.....	89
Fuerzas impulsoras y restrictivas	93
Resumen.....	95
Términos y conceptos de repaso	96
Preguntas para análisis	97
Ejercicio vivencial.....	97
Caso de estudio 4.1	98

Capítulo 5 Instrumentos para recopilar información 101

Planeación de la información recopilada	102
Recopilación de la información	102
Términos y conceptos de repaso	130
Preguntas para análisis	130
Ejercicio vivencial	133

Capítulo 6 El proceso de recopilación de información, labor del consultor en desarrollo organizacional 135

Investigación, observación, recopilación y variables	136
Construcción de la teoría inductiva y deductiva.....	138
Determinismo, modelos de explicación idiográfico y nomotético, intercambiabilidad de índices.....	141
Exploración, descripción, explicación y unidades de análisis	144
Confiabilidad y validez	146
Niveles de medición (nominal, ordinal, intervalos y razones o proporciones) y construcción del cuestionario.....	147
Muestreo probabilístico (aleatorio simple, sistemático, estratificado), muestreo por conglomerados	150
Términos y conceptos de repaso	154
Preguntas para análisis	155

SECCIÓN III

Intervenciones en procesos humanos..... 193

Capítulo 7 Intervenciones en procesos humanos (primera parte) 195

Introducción	196
Intervenciones en procesos humanos	199
Intervención 1: Grupos “T”	199
Intervención 2: Consultoría de procesos	201
Intervención 3: Intervención de la tercera parte.....	209
Intervención 4: Formación de equipos.....	211
Un enfoque innovador: Equipos de trabajo autodirigidos (ETA) y equipos de alto desempeño (EAD)	215
Resumen.....	218
Términos y conceptos de repaso	220
Preguntas para análisis	220
Ejercicio vivencial.....	221
Caso de estudio 7.1	221

Capítulo 8 Intervenciones en procesos humanos (segunda parte) 227

Intervención 5: Ensayos o encuestas de retroalimentación.....	228
Desarrollo de una encuesta de retroalimentación	228

Tendencias recientes.....	228
Conclusiones	231
Intervención 6: Reuniones de confrontación.....	232
Intervención 7: Relaciones intergrupales	236
Intervención 8: Enfoques normativos	238
Resumen.....	243
Términos y conceptos de repaso	244
Preguntas para análisis	245
Ejercicio vivencial.....	245
Caso de estudio 8.1	246
Análisis integral de un estudio de clima laboral	247

SECCIÓN IV

Intervenciones tecnoestructurales 257

Capítulo 9 Intervenciones tecnoestructurales (primera parte) 259

Intervenciones tecnoestructurales	260
Intervención 9: Diferenciación e integración.....	260
Intervención 10: Diseño estructural	263
Intervención 11: Organización colateral	268
Conclusiones	270
Resumen.....	271
Términos y conceptos de repaso	272
Preguntas para análisis	272
Ejercicio vivencial.....	273
Caso de estudio 9.1	273
Caso de estudio 9.2	274
Caso de estudio 9.3	277

Capítulo 10 Enfoques de calidad de vida en el trabajo 295

Intervención 12: Calidad de vida en el trabajo.....	297
Trabajo humanizado.....	298
Experimentos sociotécnicos.....	299
Conclusión	301
Intervención 13: Enriquecimiento del trabajo.....	302
Beneficios del diseño (enriquecimiento del trabajo).....	303
Aplicación del enriquecimiento del trabajo	303
Dimensiones centrales del trabajo.....	304
Resumen.....	306
Términos y conceptos de repaso	307

Preguntas para análisis	307
Ejercicio vivencial.....	309
Caso de estudio 10.1	315

SECCIÓN V

Intervenciones de administración de recursos humanos 317

Capítulo 11 Instalación de objetivos y metas 319

Intervención 14: Instalación de objetivos o metas	321
Conceptos fundamentales de la APO.....	322
Interpretaciones de la APO por expertos.....	322
Elementos claves de la APO	324
Requisitos para el éxito de la APO.....	324
Problemas encontrados en los programas de la APO.....	325
Ejemplificación de la APO: Proyecto “Trabajemos todos unidos”, red de objetivos	326
Cómo se formulan los objetivos.....	327
Resumen.....	327
Términos y conceptos de repaso	333
Preguntas para análisis	333
Ejercicio vivencial.....	333
Caso de estudio 11.1	334
Caso de estudio 11.2	336

Capítulo 12 Sistema de recompensas y planeación y desarrollo de carrera 363

Intervención 15: “Sistemas de recompensas”	365
Intervención 16: La planeación y desarrollo de carrera	369
Ejemplo de desarrollo de carrera: Hoteles “La Mansión”	374
Resumen.....	375
Términos y conceptos de repaso	376
Preguntas para análisis	376
Ejercicio vivencial.....	377
Caso para discusión.....	377
Caso de estudio 12.1	379

Capítulo 13 Administración del estrés 383

Intervención 17: Administración del estrés.....	384
Síntomas y causas del estrés	385
Diversas personalidades que afrontan el estrés	387
Procedimientos para reducir la tensión	390

Conclusiones	390
Tablas de medición del estrés.....	391
Programas de ejercicios y educación para la salud	392
Resumen.....	395
Términos y conceptos de repaso	395
Preguntas para análisis	395
Ejercicio vivencial.....	396

Capítulo 14 Planeación de sistemas abiertos y cultura corporativa 399

Intervención 18: Planeación de sistemas abiertos.....	400
Supuestos acerca de la relación ambiente/organización	400
Misión de la empresa. Elementos básicos para determinarla.....	401
Razones para aplicar el enfoque sistémico	403
Funcionalidad y operatividad.....	404
Intervención 19: Cultura corporativa	405
Banamex, Inverlat (ahora Scotiabank Inverlat) y Comermex: cuando chocan las culturas	411
Resumen.....	412
Términos y conceptos de repaso	413
Preguntas para análisis	413
Ejercicio vivencial.....	414
Caso de estudio 14.1	415
Caso de estudio 14.2	416
Caso de estudio 14.3	417

SECCIÓN VI Intervenciones estratégicas..... 447

Capítulo 15 Administración del cambio estratégico 449

Intervención 20: Administración del cambio estratégico.....	450
Herramientas administrativas para alinear los sistemas	450
Recientes intervenciones en el ámbito del D.O.	454
Resumen.....	457
Términos y conceptos de repaso	458
Preguntas para análisis	458
Ejercicio vivencial.....	459
Caso de estudio 15.1	461
Caso de estudio 15.2	462
Caso de estudio 15.3	463

SECCIÓN VII

Evaluación y práctica del desarrollo organizacional y tendencias futuras.....	475

Capítulo 16 Tendencias en el ámbito del desarrollo organizacional, preguntas adicionales y 40 dinámicas de apoyo para el consultor	477

El futuro del D.O.	479
Más lecturas y citas selectas en el ámbito del desarrollo organizacional	480
Resumen.....	525
Términos y conceptos de repaso	525
Preguntas para análisis	526
Ejercicio vivencial.....	527

Bibliografía clásica en D.O.	529

Índice analítico	533

Modelos clásicos del D.O.	541

Acerca del autor

Rafael Guízar Montúfar cursó la licenciatura en Administración de Empresas en el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM, Campus Monterrey), donde también obtuvo la maestría en Administración con especialidad en Recursos Humanos (Campus León) y tomó el diplomado en Desarrollo Organizacional en Instituciones Educativas (Campus Estado de México). Asimismo, entre su extensa preparación académica cuenta con un doctorado en Human Behavior (comportamiento humano), con especialidad en desarrollo organizacional, por parte de Newport University en Estados Unidos, y con la especialización en Método de Casos tanto en Harvard University en Estados Unidos como en Western Ontario University en Canadá, además obtuvo la certificación del ITESM en esta misma materia.

Respecto a su experiencia laboral, Rafael Guízar fungió como gerente de Recursos humanos de Botas Jaca en León, Gto., México. Posteriormente, de 1978 a 1983 fue delegado administrativo y financiero de la Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos. Hoy en día se desempeña como profesor de planta, consultor e investigador del Departamento Académico de Negocios del ITESM, Campus León, donde ha desempeñado los siguientes cargos desde 1983: director administrativo; director de Maestría en Administración; coordinador del Servicio Social y la Bolsa de Trabajo; director fundador de las licenciaturas en Comercio Internacional y en Administración Financiera; director de las licenciaturas en Mercadotecnia, Administración de Empresas, Economía; coordinador de la Academia de Negocios.

También ha trabajado como consultor en desarrollo organizacional en Calzado Quirelli, en León, Gto., y ha elaborado diagnósticos organizacionales en las siguientes empresas: Química Central de México, Calzado Pebeta, Grupo Flexi, LLYCSA, S.A., SANFANDILA, S.A., Hotel La Nueva Estancia, Hospital General de León, Centro Médico del Bajío, CUINBA, S.A., Grupo Flecha de Oro, Clínica de Ginecología Integral, entre otras.

De manera paralela a estas labores, el doctor Guízar se ha presentado como conferencista huésped en empresas y universidades tales como: el ITESM, sede Panamá, Campus Chihuahua y Campus San Luis Potosí; General Motors de México, planta Silao; Universidad del Bajío, A.C.; Universidad de León; Universidad Autónoma de Aguascalientes; Instituto Tecnológico de Chetumal; Escuela Profesional de Comercio y Administración, León, Gto.; Cámara de la Industria del Calzado del Estado de Guanajuato; Calzado San Diego; Calzado Quirelli; Instituto de Vinculación con el Entorno; Cruz Roja Mexicana; Instituto Nacional de la Senectud; Instituto Mexicano de Ejecutivos en Finanzas; Universidad de Guanajuato, y la Universidad del Valle de Atemajac, plantel La Piedad, entre

otros. Además ha impartido los siguientes cursos en diversos foros: “Desarrollo organizacional y habilidades del agente de cambio”, “Técnica de casos”, “Administración del tiempo”, “Administración de recursos humanos” y “Taller de potencialidades humanas”. Además, el doctor Guízar Montúfar es articulista en el periódico *a.m.*, el rotativo de mayor circulación en León, Guanajuato.

Sus esfuerzos como académico le han dado la satisfacción de recibir las siguientes distinciones: Borrego de Oro, 1991 y 2001 (máximo reconocimiento por excelente desempeño docente que otorga el ITESM), y Profesor del Año en el Campus León en 1992.

Prefacio

En la presentación de esta tercera edición es indudable que la constante ha sido la vertiginosa serie de acontecimientos en todos los ámbitos, los cuales confirman aquella añeja cita de que “lo único que permanece constante es el cambio”.

El siglo XXI irrumpe con sorprendentes acontecimientos en las esferas económica, política y social. Nuestra geografía también ha sufrido cambios. Como sencillo ejemplo citare que ¡Plutón, noveno planeta según nos instruían en la educación básica, ya no se considera planeta!

El mundo ha sido testigo de insospechados eventos que nos hacen reflexionar sobre la repercusión que ello tiene en nuestras organizaciones latinoamericanas.

Avanza el desarrollo tecnológico, se presentan cambios en el entorno social y geopolítico de varios países, la economía es un factor clave que debemos analizar de manera permanente.

Entonces, ¿qué nos deparará el presente siglo?

Es mi deseo que a usted, amable lector, le sea útil esta modesta aportación al estudio del desarrollo organizacional, en cuya tercera edición he incorporado novedosos conceptos en este campo, cada vez más explorado, así como recientes intervenciones o herramientas de cambio.

Podrá usted, de igual manera, conocer casos reales que son testimonios de exitosas empresas latinoamericanas que en diversos giros han logrado que su liderazgo permanezca al implantar procesos en desarrollo organizacional.

Sus comentarios y sugerencias serán siempre de gran utilidad para mejorar la presente obra.

Con la constante innovación que permiten los recursos tecnológicos, la editorial McGraw-Hill ha incorporado la posibilidad de tener acceso a la página web de esta obra, lo cual hará factible que de manera prácticamente “en línea”, podamos tener un canal de comunicación usted, respetable lector, interesado en los temas del desarrollo organizacional, y el que esto escribe.

Deseo concluir citando una frase que mucho habla de la cultura organizacional de la empresa Cementos Mexicanos, conocida mundialmente como Cemex:

“No está bien, lo que estando bien, podría estar mejor.”

Mi reconocimiento a usted por hacer que pueda hacer patente la frase anterior, para la presente obra, con sus siempre valiosos comentarios.

DR. RAFAEL GUÍZAR MONTÚFAR

KI KI HANA
LE' KU
TS' AIK TOH
OLAL
VAKI' A HANALE'
KI MAK A VOL
DIOS BO' TIK
U CLAK A
HANLE' EX
VAYE'

(Cita maya, tomada por el autor de un restaurante
de la ciudad de Chetumal, Quintana Roo, México.)

LA SALUD Y EL BIENESTAR
TE LO DA EL BUEN COMER.
EL GUSTO DE COMER
TE DA UN GRAN PLACER.
GRACIAS POR BRINDARNOS LA
SATISFACCIÓN DE COMPLACERTE.

Introducción

En el cambiante entorno en el que interactuamos a diario, las organizaciones deben ser cada vez más competitivas para poder adecuarse a las inciertas y dúctiles exigencias del consumidor.

Es por ello que en esta nueva edición del libro *Desarrollo organizacional. Principios y aplicaciones* he optado, apoyado en la siempre valiosa asesoría del equipo de editores de McGraw-Hill, por una “reingeniería” o “cirugía mayor” (al modificar incluso el título original), incorporando términos y teorías de actualidad, pero conservando a la vez los fundamentos clásicos en el ámbito del desarrollo organizacional, con la finalidad de que el lector pueda analizar desde sus principios básicos este apasionante campo aún no explorado en un sinnúmero de empresas de nuestro medio latinoamericano.

Así pues, el propósito de este libro es presentar, de manera clara y comprensible, un panorama eminentemente práctico del desarrollo organizacional, con la finalidad de que le sea posible al estudioso del tema administrar el cambio de una manera efectiva.

Deseo agradecer a la editorial McGraw-Hill la oportunidad de hacer realidad la presente edición; espero que sea de utilidad a todo aquel que tiene interés en lograr que las organizaciones permanezcan exitosas en nuestro entorno.

Sinceramente,

DR. RAFAEL GUÍZAR MONTÚFAR

Sección

I

Fundamentos del desarrollo organizacional

Deseo citar una frase de un gran autor que ha realizado excelentes aportaciones en el campo del desarrollo organizacional: Robert Tannenbaum, quien dijo: “La certeza de la aflicción es mejor que la aflicción por la falta de certeza.” Así, se puede parafrasear esa cita al decir que la certeza que tenemos es que “lo único que permanece constante es el cambio”.

RAFAEL GUÍZAR MONTÚFAR

Capítulo

1

¿Dónde está el hogar? El hogar está donde el corazón ríe sin timidez;
donde las lágrimas del corazón se secan por sí solas

VERNON BLAKE

¿Cómo nací? ¿Cuál es mi principio?, pregunté un día a mis padres.
Me miraron con gran ternura y con felicidad radiante. Me invitaron a
sentarme en medio de ellos y sin dudas ni titubeos o poses especiales
empezó a hablar mi padre:

"Tu principio somos nosotros dos. Nos unimos por amor y de nuestra
comunidad naciste tú. Quiero decir que nosotros dos estamos unidos
en ti. Tú eres la expresión sensible y tangible de nuestra unión. Eres
parte de nosotros mismos. Desde que tu mamá y yo nos conocimos
y empezamos a tratarnos, ya pensábamos en ti. Eras nuestra ilusión,
nuestra esperanza, expresión de nuestro amor, y esto hizo que cada
uno de nosotros diera algo de sí para que existieras."

ALFONSO OROZCO

Introducción general al desarrollo organizacional

Objetivos

Entender:

- Qué es el desarrollo organizacional.
- Los términos básicos del desarrollo organizacional (¿por qué el desarrollo organizacional?).
- Las características y principios filosóficos del desarrollo organizacional.

A continuación se cita un pensamiento que, sin lugar a dudas, nos invita a reflexionar sobre lo maravilloso y retador que es el proceso de cambio cuando lo incorporamos a nuestra vida:

SE HA DEJADO DE VIVIR

Se ha dejado de vivir...

Cuando se existe sin tener un propósito;
cuando ya no se puede elegir el camino
porque se piensa que ninguno es bueno;
cuando se califica de absurdo todo movimiento nuevo
porque se parece a lo ya conocido.

Se ha dejado de vivir...

Cuando da lo mismo hacer una cosa que otra
porque el resultado será siempre el aburrimiento;
cuando el espíritu de aventura ha terminado
y se prefiere hablar de las cosas en vez de hacerlas;
cuando se da más importancia a recordar lo realizado
que a planear lo que aún queda pendiente por hacer.

Se ha dejado de vivir...

Cuando el amor sólo busca la comodidad y la satisfacción
en vez de la pasión urgente de darse y recibir;
cuando se cree saberlo todo y ya no puede establecerse diálogo con la gente,
ni con los libros;
cuando se prefiere dormir a iniciar un sueño
bajo la tenue luz de las estrellas.

Se ha dejado de vivir...

Cuando se cree que ya se ha hecho bastante por la vida
y ahora es ella la que debe hacer algo por nosotros;
cuando ya no se puede sentir la presencia de Dios
en la acción de nuestro trabajo diario;
cuando se prefiere transar... a pelear hasta el final...

MARIO GONZÁLEZ ULLOA

INTRODUCCIÓN

Vivimos en un mundo de cambio rápido y acelerado que tiene lugar en muchas áreas, incluyendo los aspectos político, científico, tecnológico y de comunicaciones, así como en las mismas organizaciones. También vivimos en un mundo en el que las organizaciones tienen un papel fundamental. Nacemos, vivimos, somos educados y trabajamos en las organizaciones. Cada uno de nosotros está involucrado en un sinnúmero de diferentes organizaciones sin importar lo que hagamos, sea trabajar en ellas o depender de ellas de manera indirecta. Así, la sociedad de organizaciones nos pertenece, y, por ende, el efecto en la cultura y el cambio en ellas es crucial.

Muchas organizaciones modernas han desarrollado la habilidad para integrar el cambio tecnológico y de información. Sin embargo, la habilidad de muchas organizaciones para acomodar, modificar y adaptarse al cambio social y cultural se ha retrasado debido a su mala adaptación para integrar el cambio tecnológico. En realidad, así como sucedió con el uso de la computadora, en ocasiones el atraso cultural impide el uso idóneo de la nueva tecnología. En la figura 1.1 se muestra un esquema de lo anterior, considerando que existen dos tipos de fuerzas que actúan en cualquier proceso de cambio y lo pueden impulsar:

- Fuerzas externas.
- Fuerzas internas.

Son muchos los factores que afectan a una organización, por lo que la mayoría de ellas cambia constantemente. Como mencionaban algunos expertos financieros, en México “el mercado financiero mundial es un casino”. Constantemente cambia y es imposible predecir qué puede suceder el día de mañana.

Como se ilustra en la figura 1.1 existen fuerzas que originan el cambio tanto dentro como fuera de la organización. Esta situación se asemeja a la que vivimos nosotros mismos como seres humanos. Todos reaccionamos a los estímulos externos que recibimos del ambiente, tales como las inclemencias del tiempo y el programa de actividades que debemos realizar en el día; pero también respondemos a estímulos internos, tales como —según Maslow— la satisfacción de las necesidades fisiológicas y de seguridad, además de las necesidades de orden superior: pertenencia, reconocimiento y autorrealización.

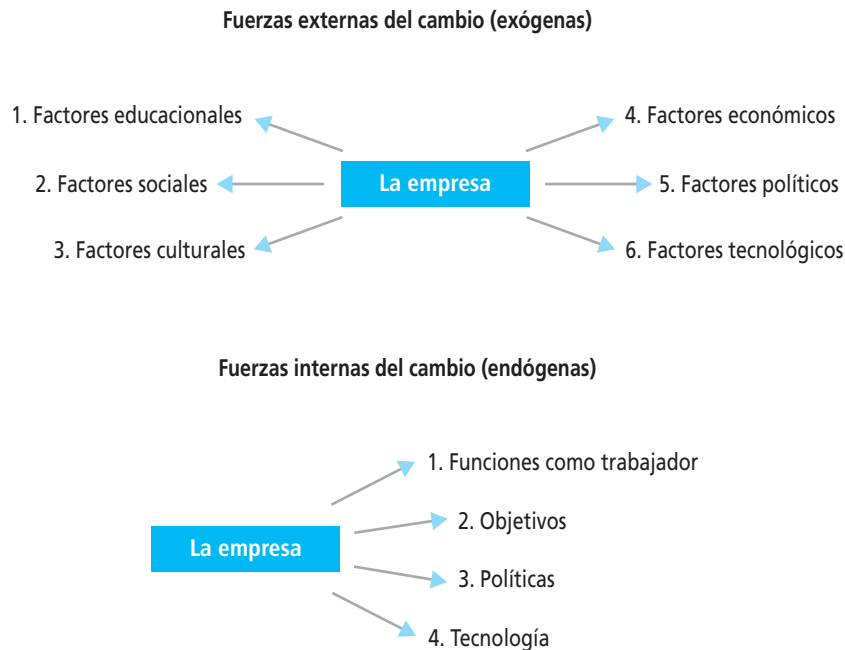


Figura 1.1. Fuerzas que impulsan el cambio.

Sin duda, no se puede generalizar, pero las **fuerzas externas** tienen un gran efecto sobre el proceso de cambio de las organizaciones. Una particularidad de estas fuerzas es que la organización tiene poco o nulo control sobre ellas. Sin embargo, para sobrevivir una organización depende de la interacción que tenga con su entorno. Caben aquí un par de preguntas: ¿por qué los dinosaurios dejaron de existir?, y ¿por qué insectos minúsculos como las cucarachas existen aún? La respuesta es que los primeros no se adaptaron a los cambios en el medio y los segundos sí.

Los recursos físicos, financieros y humanos de la organización se obtienen del exterior, y los clientes que consumen los productos y servicios de la organización también. Por ende, todo lo que interfiera o modifique ese entorno puede afectar las operaciones de la organización y causar presión para que ocurra el cambio.

¿Qué sucede con las **fuerzas internas**? Éstas resultan de factores tales como los cambios en los objetivos de la organización, en las políticas administrativas, en las tecnologías y en las aptitudes de los empleados. Cuando se deriva de la alta gerencia cierta decisión que modifica algún plan preconcebido, ello altera a los demás departamentos de la organización, por citar un ejemplo. Es muy fácil encontrar casos en los que se presenta lo anterior. Empresas como Coca-Cola o Procter & Gamble (en el contexto internacional), o Grupo Industrial Bimbo, Cementos Mexicanos o Mabe (en el contexto de empresas mexicanas), han sabido adaptarse al cambio y son empresas exitosas. Por ejemplo, la organización Bimbo y la empresa Berol (artículos escolares) han incursionado con gran éxito en el mercado sudamericano. ¿A qué se debe el éxito de empresas como Google? Porque han tenido en cuenta los factores endógenos y exógenos y han trabajado en ellos.

Se puede decir que el desarrollo organizacional es una mezcla de ciencia y arte, lo cual lo convierte en una disciplina apasionante. Es un área de acción social a la vez que un área de investigación científica. A la par del estudio del desarrollo organizacional se estudia una amplia gama de tópicos que incluyen los efectos del cambio, los métodos del cambio organizacional y los factores que influyen sobre el éxito del desarrollo organizacional.

En este contexto, ¿cómo se define el concepto de desarrollo organizacional? Existen muchas definiciones hechas por diferentes autores. Aquí se exponen sólo cuatro, que están relacionadas estrechamente con el comportamiento humano. La primera de ellas corresponde a un autor mexicano y las tres restantes a autores extranjeros.

Se invita al lector a que analice los componentes que son comunes a cada una de las definiciones, así como los que hacen la diferencia entre ellas.

¿QUÉ ES EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL?

- Implica el estudio de los procesos sociales que se dan dentro de una empresa con el objetivo de ayudar a sus miembros a identificar los obstáculos que bloquean su eficacia como grupo y a tomar medidas para hacer óptima la calidad de sus interrelaciones, para influir de manera positiva y significativa en el éxito de los objetivos de la empresa.

- Es la tendencia al mejoramiento de las relaciones interpersonales como medio para impulsar a la empresa.

HARRIS

- Es una respuesta al cambio, una estrategia de carácter educacional que tiene la finalidad de cambiar creencias, actitudes, valores y estructuras de las organizaciones de modo que puedan adaptarse mejor a las nuevas tecnologías, a los nuevos desafíos y al ritmo vertiginoso del cambio.

BENNIS

- Es un esfuerzo planeado que abarca desde arriba toda la organización administrativa para aumentar su eficiencia y su salud mediante intervenciones planeadas en los procesos organizacionales y que emplea los conocimientos de las ciencias del comportamiento.

BECKHARD

(En lo sucesivo se usarán las siglas D.O. en lugar de “desarrollo organizacional”).

Con base en estas definiciones se pueden precisar ciertos conceptos que se utilizan en el ámbito del D.O. y que permitirán aclarar ciertas dudas:

TÉRMINOS BÁSICOS EN EL D.O.

Intervenciones. Medios de los que se vale el D.O. para llevar a cabo el cambio planeado (ejemplo: Reuniones de confrontación, consultoría de procesos, administración del estrés, etc., que se analizarán en capítulos posteriores).

Consultor. Responsable, junto con la alta dirección, de llevar a cabo el programa de D.O. Coordina y promueve el proceso. También se le conoce como agente de cambio o facilitador.

El consultor puede ser interno o externo a la organización.

Sistema. Conjunto de elementos interrelacionados y que actúan de manera ordenada. Ejemplo: En nuestro organismo el corazón tiene la función de “bombear” la sangre en nuestro cuerpo, los pulmones distribuyen el oxígeno que inhalamos del exterior, etc. ¿Qué sucedería si alguno de los componentes del organismo no realizara su función en forma adecuada? Seguramente enfermaríamos o moriríamos en un caso extremo. En las organizaciones, cada área funcional o departamento, e incluso cada ocupante de un puesto, tiene una función precisa. ¿Qué sucede si el departamento de recursos humanos no realiza adecuadamente la función de seleccionar al personal? De seguro la organización tendrá problemas de ineficiencia, rotación de personal o despidos en un corto plazo. En la siguiente figura se puede observar la importancia del sistema en una empresa haciendo una clara analogía con el sistema que hace funcionar al cuerpo humano.

Sistema-cliente. Organización donde se lleva a cabo el proceso de D.O.

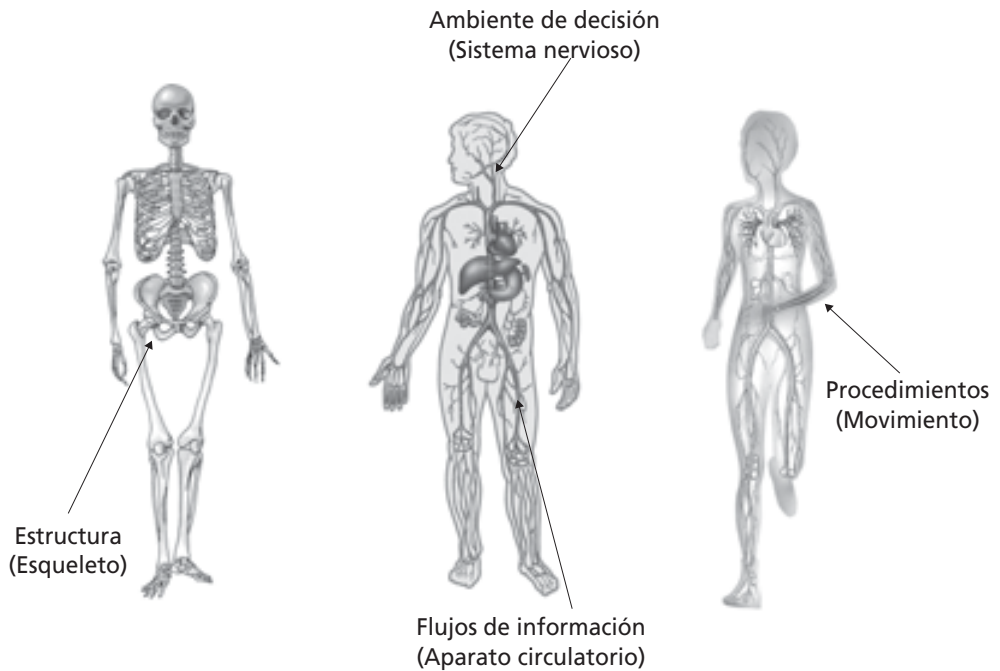


Figura 1.2. Analogía entre el funcionamiento de las empresas y el funcionamiento del cuerpo humano.

Catarsis. Reacción que provoca el cambio que se lleva a cabo en la organización. Se puede entender como “reacción para cambiar” ante ciertas circunstancias que obligan (si se quiere ver así) a hacerlo; o bien, “reacción ante el cambio que se ha llevado a cabo”.

Conflicto proactivo. Situación que puede ser provocada por el consultor con la finalidad de obtener resultados positivos para la organización (es decir, proporcionar un enfoque funcional a la organización).

Ejemplo: Realizar una reunión de sensibilización con el personal para comentar las fortalezas y áreas de oportunidad de la empresa.

Cambio. Palabra clave en el desarrollo organizacional. Implica redefinir creencias, actitudes, valores, estrategias y prácticas con el objetivo de que la organización pueda adaptarse mejor a los cambios imperantes en el medio.

Teoría del caos. Incipiente ciencia que plantea que las situaciones aleatorias (al azar) y el desorden se presentan dentro de patrones o parámetros de orden más grande.

Esto es, vivimos en un mundo complejo, pleno de aleatoriedad e incertidumbre. A los administradores ya no les resulta fácil hacer planes, pues las condiciones del entorno son altamente cambiantes. Sin embargo, existen leyes de la naturaleza que no pueden cambiar y siguen un orden inalterable. Por ejemplo: día y noche, estaciones del año, etcétera.

En una organización cada uno de los departamentos puede llevar a cabo cambios o enfrentar situaciones no previstas, pero siempre se regirán por elementos rectores de la empresa tales como **misión**, **visión**, **políticas**, **planeación estratégica**, etcétera.

¿POR QUÉ APOYARSE EN EL D.O.?

Entre otras razones, existen las siguientes:

1. El D.O. ayuda a los administradores y al personal *staff* de la organización a realizar sus actividades con mayor eficacia.
2. El D.O. provee a los administradores los medios para establecer relaciones interpersonales más eficaces.
3. Muestra al personal cómo trabajar en forma eficaz con otros en el diagnóstico de problemas complejos y en las soluciones apropiadas de los mismos.
4. ¡Importante! El D.O. ayuda a las organizaciones a sobrevivir en un mundo de rápidos cambios como los que se presentan en las siguientes áreas.

Explosión de conocimientos. Día con día aumentan nuestros conocimientos; esto significa que algún conocimiento anterior se modifica y muchas veces se vuelve obsoleto. Alvin Toffler comenta en su ya clásica obra *La tercera ola* que si a cualquier profesional que se haya graduado hace 30 años se le realizara un examen, con seguridad lo reprobaba, pues tal vez sólo 30% de los conocimientos que aprendió siguen vigentes.

Se puede citar también lo que trata la llamada **economía del conocimiento**, que cita como ejemplo a países como Suecia, donde, en el año 2002, 70.6% de sus habitantes usaban Internet, en contraste con México, donde este servicio era empleado sólo por 2.7% de la población. (*Fuente:* OCDE, 2003.)

También se puede mencionar brevemente que economía del conocimiento es el nombre que se le ha dado a la naciente configuración económica de nuestro siglo, que se basa en la creación de valor mediante el uso intensivo del conocimiento en la producción, de lo cual se deriva la premisa de que en los años venideros la información, la tecnología, el aprendizaje y la colaboración tendrán un papel más que relevante en el desempeño económico de nuestros países.

Rápida obsolescencia de los productos. Así como el conocimiento se renueva y aumenta de manera acelerada, los productos también llegan con rapidez a la obsolescencia.

Citemos como ejemplo el caso de los teléfonos celulares, que en sus inicios eran de gran tamaño y peso, y que sólo eran usados por unos cuantos “pioneros”. En la actualidad estos aparatos cada vez son más pequeños y ligeros, a la vez que son más personas que los emplean y más compañías ofrecen sus servicios en ese campo. Apple vuelve por sus fueros causando furor con su *I Pod*, que tiene gran demanda y permite guardar un número prácticamente ilimitado de canciones. ¿Qué joven no lo desea hoy?

Composición cambiante de la fuerza de trabajo. La nueva fuerza laboral tiene un nivel de conocimientos y escolaridad cada vez mayor. En 1900, cuando Taylor trabajó en

la administración científica, la mayoría de los empleados eran inmigrantes analfabetos acostumbrados a recibir órdenes y acatarlas al pie de la letra.

Hoy en día es mayor la población que acude a las escuelas e incluso a las universidades, y por tanto se prepara mejor para efectuar su trabajo. Otro factor importante es el hecho de que la fuerza de trabajo es más joven y con deseos de innovación.

Antes la fuerza de trabajo se componía de obreros y trabajadores semiespecializados, pero hoy está formada por empleados administrativos, profesionales de ventas, etc., lo cual indica que existe una creciente tendencia hacia la especialización, lo que no impide que también existan trabajadores “multihabilidades” y con patrones de alto desempeño que realizan diferentes funciones y conocen diversas áreas que les permite desarrollar una exitosa carrera en las organizaciones.

Un ejemplo de ello fue la creación de las llamadas “células de producción”, que permiten que quienes las integran se encarguen de una unidad completa de trabajo, lo cual propicia que sean altamente responsables. Podemos citar también los clásicos ETA (equipos de trabajo autodirigidos).

Creciente internacionalización de los negocios. Esto sucede en el momento en que las organizaciones llegan a una etapa de desarrollo tal que necesitan ampliar sus mercados y actividades. ¡Quién lo diría! Levi’s (pantalones de mezclilla) se establece en China e IBM, el otrora “gigante azul”, vende su división de computadoras portátiles a una empresa de ese país.

Como se comentó antes, el D.O. es una respuesta al cambio, una compleja estrategia educativa cuya finalidad es cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones de tal forma que puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, mercados y retos, es decir, que sean capaces de adaptarse al cambio mismo.

CARACTERÍSTICAS DEL D.O.

El D.O. tiene ciertas características importantes:

1. Es una estrategia educativa planeada.
2. El cambio está ligado a las exigencias que la organización desea satisfacer, como:
 - a) Problemas de destino (¿A dónde desea ir la organización?).
 - b) Problemas de crecimiento, identidad y revitalización.
 - c) Problemas de eficiencia organizacional.
3. Hace hincapié en el comportamiento humano.
4. Los agentes de cambio o consultores son externos, aunque una vez que se ha implantado el programa pueden ser personal de la organización.
5. Implica una relación cooperativa entre el agente de cambio y la organización.
6. Los agentes de cambio comparten un conjunto de metas normativas:
 - a) Mejoramiento de la capacidad interpersonal.
 - b) Transferencia de valores humanos.
 - c) Comprensión entre grupos.

- d) Administración por equipos.
- e) Mejores métodos para la solución de conflictos.

Por tanto, según Keith Davis, en su libro *Comportamiento humano en el trabajo*, se puede decir que el D.O. **tiene una orientación sistémica**, en cuanto a que se requiere que una organización trabaje de manera armónica, dado que sus partes están interrelacionadas entre sí.

Además, **posee valores humanísticos**, los cuales son supuestos positivos de las personas en cuanto a su potencial y deseo de crecimiento.

Se utiliza además un **agente de cambio**, que es copartícipe, junto con la dirección de la empresa, en el éxito del programa de desarrollo organizacional.

Por otro lado, el D.O. se concentra en la solución de problemas, capacita a los participantes para identificar y solucionar problemas en lugar de que sólo los analicen teóricamente.

Por último, el D.O. depende en gran medida de la **retroalimentación** que reciban los participantes para ayudarles a sustentar sus decisiones.

Es indudable que el D.O. no puede establecer principios como si fueran “recetas de cocina” para la solución de problemas o para diseñar el proceso del programa, por lo cual se adopta un enfoque de contingencias o situacional.

Cierto es también que el D.O. debe hacer hincapié en el aprendizaje vital empírico, en el sentido de que los participantes aprenden mediante su experiencia laboral los tipos de problemas humanos que enfrentarán en el trabajo para luego analizar y discutir sus propias y más cercanas experiencias y aprender de ellas.

Por último, el D.O. considera intervenciones en nuevos niveles, lo cual significa que su meta general es construir empresas más eficientes que sigan aprendiendo, adaptándose y mejorando. Este objetivo se logra cuando se reconoce que pueden surgir problemas en el nivel individual, interpersonal, de grupo, entre grupos o incluso de toda la organización. Ante ello se debe preparar una estrategia global de D.O. con una o más intervenciones, que incluyan actividades estructuradas tendientes a ayudar a los individuos o grupos a mejorar la eficiencia de su trabajo, de lo cual se derivan ciertos postulados conocidos como principios de la filosofía del desarrollo organizacional.

Para comprender mejor los fundamentos de esta disciplina, en la figura 1.3 se exponen los llamados “principios de la filosofía del D.O.”, con la finalidad de que sirvan como base para comprender los capítulos posteriores.

Estos principios consideran el enfoque que antes presentó McGregor como teoría “X y Y”, orientándose el D.O. hacia la teoría “Y”, pero también tomando ingredientes de la teoría “Z” de William Ouchi.

Es importante dejar bien claro que el D.O. se apoya en otras disciplinas, como la sociología, la administración, la psicología, la historia y los recursos humanos.

De acuerdo con lo expuesto se puede afirmar que el D.O. existirá siempre y cuando se base en la apertura que la dirección general manifieste para que se presenten situaciones que propicien el cambio que nuestros países reclaman.

Ahora bien, ¿cómo pueden las pequeñas y medianas empresas latinoamericanas ocuparse del cambio? Es una pregunta clave que analizaremos en este libro para encontrar

Valor tradicional	Valor del D.O.
• Hombre básicamente malo	• Hombre esencialmente bueno
• Evaluación negativa de las personas	• Concepto de los individuos como seres humanos
• El hombre no puede cambiar	• Los seres humanos pueden cambiar y desarrollarse
• Resistencia y temor a las diferencias individuales	• Aprovechamiento de las diferencias individuales
• Uso de la posición para fines de poder y prestigio	• Uso de la posición para fines de la organización
• Desconfianza básica en las personas	• Confianza básica en las personas
• Evasión de riesgos	• Disposición para aceptar riesgos
• Hincapié fundamental en la competencia	• Hincapié primordial en la colaboración
• Concepto del individuo en relación con su descripción de puestos	• Concepto del individuo como una persona completa
• Participar en la conducta de juegos	• Utilizar una conducta auténtica

Figura 1.3. Principios de la filosofía del D.O.

una respuesta. Conviene preguntarse si realmente ese grupo de empresarios está consciente de los cambios que deben llevar a cabo para elevar la productividad y, en consecuencia, considerar a las suyas como empresas competitivas.

Se pueden citar seis obstáculos a los que se enfrentan los hombres de negocios en las pequeñas y medianas empresas:

1. Escasez de capital de trabajo para la compra de maquinaria y equipo que les permita llegar a niveles de productividad comparables con los de otras empresas.
2. Falta de medios de producción e insumos indispensables para la continuidad de la producción.
3. Poco apoyo para la aplicación de elementos científicos y tecnológicos y desconocimiento acerca de cómo acudir a los organismos privados o públicos que puedan proporcionárselos.
4. Deficiente preparación de los cuadros técnicos.
5. Falta de asesoría técnica que difunda los elementos y adelantos susceptibles de ser incorporados al proceso de producción.
6. Resistencia al cambio, muchas veces de parte de la alta dirección de la empresa. Superar este obstáculo depende más que nada de un cambio de actitud hacia la modernidad. Es en esta área donde los organismos públicos, privados, académicos y edu-

cativos tienen una misión importante por realizar en el proceso de cambio planeado. Deming afirma que 93% del fracaso en las empresas es imputable a la organización y 7% restante al personal.

Actualmente muchas empresas trabajan por abajo de su capacidad instalada. De acuerdo con estudios realizados por Nafinsa (Nacional Financiera) y Conacyt (Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología), organismos de financiamiento a empresas y de investigación y otorgamiento de becas en México, respectivamente, “la solución de los problemas de productividad y competitividad de las empresas pequeñas y medianas no estriba tanto en las finanzas como en el adecuado aprovechamiento del potencial de todos los recursos”.

Los datos que a continuación se ilustran fueron proporcionados por el organismo del Gobierno del Estado de Guanajuato, México, conocido como Sefide (Sistema Estatal de Financiamiento para el Desarrollo).

¿Sabía que...?

- En México 97% de las empresas son micro, pequeñas y medianas.
- Representan 75% de la fuerza laboral.
- Generan 67% de los empleos.

Por desgracia hay causas de mortandad de estas empresas:

- Por problemas administrativos, 43%.
- Por problemas legales o fiscales, 16%.
- Por incapacidad para cumplir con ciertos requisitos, 15%.
- Por deficiencia en la comercialización, 11%.

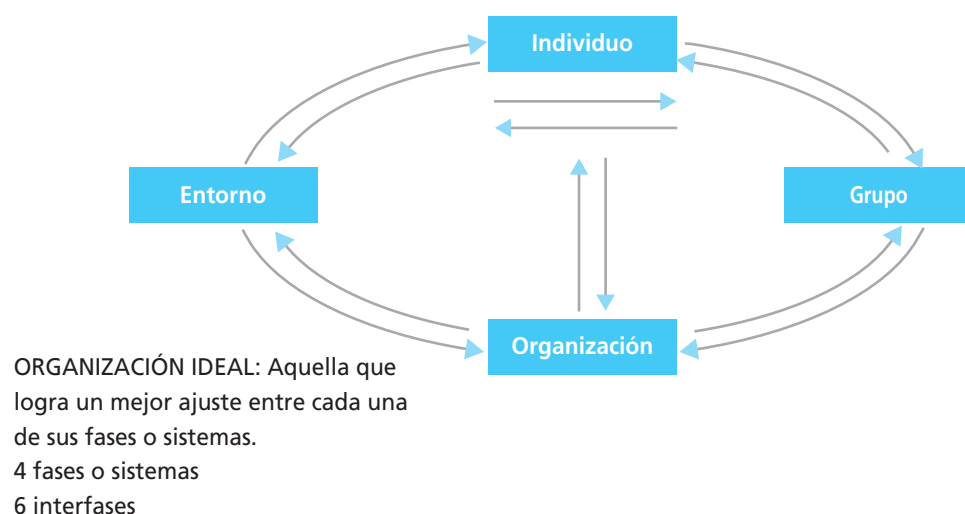


Figura 1.4. Desarrollo organizacional. Fases e interfases.

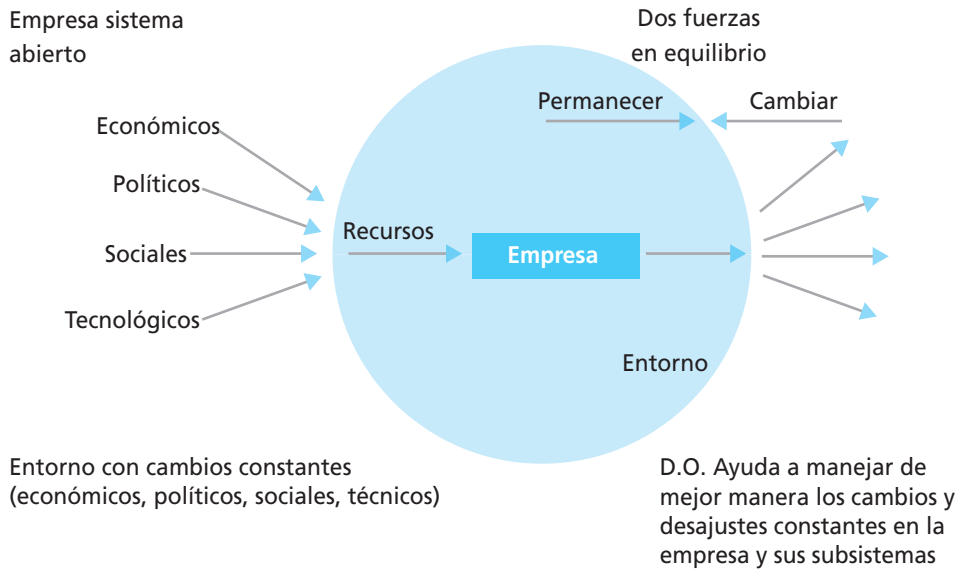


Figura 1.5. Necesidad de D.O.

- Por errores en los insumos y en la producción, 8%.
- Por falta de financiamiento, 7%.

Con base en estos datos, ¿qué se puede concluir?

En el apéndice de la presente obra se incluyen dinámicas que pueden apoyar de manera vivencial los conceptos abordados a partir de lo que se citará en el capítulo 5.

Así pues... ¡adelante!

Resumen

En este capítulo se considera que el cambio se presenta en las organizaciones como parte de su evolución normal, y que estar consciente de ello les permite adaptarse con más rapidez a las turbulencias del entorno. Por ello, si una organización no cambia, puede obtener resultados desastrosos o incluso desaparecer.

Muchas instituciones intentan enfrentarse al cambio y capitalizan las oportunidades que se les presentan mediante la aplicación de programas de D.O.

Existen ciertas fuerzas tanto internas como externas que propician el cambio.

Fuerzas internas: funciones del trabajador, objetivos, tecnología y políticas.

Fuerzas externas: educacionales, culturales, sociales, políticas, económicas y tecnológicas.

Se expusieron las definiciones que presentan Guzmán de la Garza, Harris, Bennis y Beckhard de lo que es D.O.

Se presentaron datos interesantes relacionados con la causa de mortandad en las empresas.

Se analizó la terminología del D.O., dentro de la cual se destacan los siguientes temas: intervenciones, consultor, sistema-cliente, catarsis, conflicto proactivo y cambio, así como la teoría del caos.

Existen varias razones por las cuales es necesario apoyarse en el D.O.: explosión de conocimientos, rápida obsolescencia de los productos, composición cambiante de la fuerza de trabajo y la creciente internacionalización de los negocios.

Además, es importante reconocer las características propias del D.O. que lo hacen imprescindible para las empresas, enfocándose primordialmente en la ya conocida teoría “Y” de McGregor.

Términos y conceptos de repaso

Fuerzas internas y externas que influyen en el proceso de cambio
Desarrollo organizacional (D.O.)
Intervenciones
Consultor
Sistema
Sistema-cliente
Catarsis
Conflicto proactivo
Cambio
Teoría del caos

Características del D.O.:

- Orientación sistémica
- Valores humanísticos
- Uso de un agente de cambio
- Solución de problemas
- Retroalimentación
- Orientación de contingencia
- Aprendizaje vital o empírico
- Intervenciones en nuevos niveles

Principios de la filosofía del D.O.

Preguntas para análisis

1. ¿Por qué se dice que el D.O. es un “cambio planeado”?
2. ¿Es contradictoria la expresión “lo único que permanece constante es el cambio”? Fundamente su respuesta y cite un ejemplo de su aplicación.
3. Espiridión Jiménez, gerente de la cadena de autoservicios “La Triunfadora”, comenta: “El D.O. únicamente se puede emplear en empresas de otros países, pues nuestra idiosincrasia latinoamericana no ‘encaja’ en este proceso.” Como consultor en D.O., ¿qué le respondería a Espiridión Jiménez?
4. Mencione cinco aspectos por los cuales las personas se resisten al cambio en las organizaciones.
5. Javier Guzmán, empleado de la sección de diseño en una fábrica de artesanías para la exportación, no sabe con certeza si las fuerzas que propician el cambio deben ser sólo internas o también influyen aspectos externos. Auxilie a Javier Guzmán. Justifique su respuesta mediante la exposición de un caso real.
6. Identifique elementos comunes de las definiciones de D.O. de este capítulo. ¿Cuál de ellas se puede aplicar en México?
7. Con relación a la pregunta número 4, mencione tres causas personales por las cuales el personal apoyaría el cambio.
8. Haga una exposición sobre la aplicabilidad en México y Latinoamérica de los principios de la filosofía del D.O.

**EJERCICIO
VIVENCIAL****EL CAMBIO**

Piense en su propia área de trabajo tal como es en la actualidad (recuerde que en este momento su trabajo es ser estudiante).

Responda las siguientes preguntas:

1. Si usted tuviese todas las facultades necesarias para cambiar y mejorar su área de trabajo, ¿en qué forma le gustaría que funcionara?
2. Mencione los factores que obstruyen el buen funcionamiento de su trabajo actual.
3. Mencione los factores que existen y que pueden ayudar a lograr que su trabajo actual sea tal como usted quiere.
4. Clasifique en internos y externos a su persona los factores que se mencionaron en las preguntas 2 y 3.
5. Describa los pasos que seguiría para incrementar la fuerza de los factores que pueden ayudar a mejorar su trabajo actual y a disminuir o eliminar aquellos factores que le impiden trabajar en forma exitosa.

MI COMPROMISO

Nombre _____

Fecha _____

Firma _____

Revise en forma periódica los avances que ha obtenido en el logro de sus propósitos iniciales.

CASO DE CAMBIO**INDUSTRIA CARTONERA DOMINICANA**

<http://www.cartonera.com/indexes.htm>

HISTORIA

La Industria Cartonera Dominicana, S.A., surge el 17 de febrero de 1939 como la primera empresa fabricante de envases de cartón corrugado y plegadizo en la República Dominicana como resultado de la visionaria estrategia de integración al origen de los negocios de la familia Ariza, establecidos desde los albores del siglo xx por el conocido empresario y hombre público José del Carmen Ariza Torres.

Al final de la década de los sesenta, y bajo la administración de su actual presidente, el señor Ariza Gómez, la empresa realizó un exhaustivo proceso de renovación tecnológica y de sus instalaciones físicas que le facilitó la exitosa satisfacción de la extraordinaria demanda que se originó en los años subsiguientes en el sector industrial nacional, impulsado por el lanzamiento del modelo de incentivo y promoción industrial de 1968.

Dos décadas más tarde, y para responder al desafío planteado por la globalización económica, Industria Cartonera Dominicana, S.A., emprendió a partir de 1990 un trascendental programa de reformas que la convirtió en la empresa líder de su ramo.

Dicho programa comprendió la innovación de sus sistemas de aseguramiento de la calidad, la modernización de su tecnología de producción y servicio, su concentración exclusiva en la operación de envases y cartones corrugados y la conquista de nuevos mercados, culminando recientemente con su asociación con el Grupo Smurfit, principal fabricante de envases y cartones corrugados en el mundo.

Productos y mercados

Industria Cartonera Dominicana, S.A., produce envases y planchas de cartón corrugado de cualquier tipo, para lo que utiliza los diversos tipos de flautas, diseños estructurales, materiales y calidades de impresión existentes. Además produce cualquier tipo de productos complementarios como son divisiones, retapas, esquíneros, nidos, etc. Su servicio se extiende actualmente a todos los mercados del país, siendo los más notables la industria tradicional, el sector agroexportador y las fábricas de zonas francas.

Compromiso con el medio ambiente

La Industria Cartonera Dominicana se prepara para hacer de las consideraciones ambientales una prioridad en las instalaciones existentes activas, así como planear operaciones nuevas y continuar el desarrollo del conocimiento de los empleados con respecto a sus responsabilidades ambientales.

Es política de la empresa satisfacer a sus clientes de una manera que garantice una producción sustentable y compatible con el cuidado del medio ambiente para operar en armonía con la protección ambiental global como parte de las actividades del negocio.

La Industria Cartonera Dominicana se compromete con la meta de asegurar que todos vivamos y trabajemos en un mundo con un medio ambiente amistoso.

Qué esperar cuando usted haga negocios con la empresa

Precio competitivo

Dada la integración al origen del Grupo, y a la amplia experiencia en la manufactura de envases de cartón, nuestros costos tienden a ser los más competitivos del mercado.

Calidad internacional

Los niveles de calidad que ofrece la empresa compiten con los más sofisticados a nivel mundial, debido al uso de materia prima de primera calidad, control estadístico de proceso y una verdadera filosofía de aseguramiento de calidad a través de involucrar al personal en el proceso de mejora continua de todas las operaciones de la empresa.

Servicio innovador

La empresa cuenta con una eficaz División de Soporte al Cliente única en su clase en el país, conformada por personal especializado en ingeniería de empaque, asesoría en diseño gráfico y desarrollo de nuevos productos, planeación y administración de inventarios, además de orientación técnica a los clientes en sus necesidades de llenado, armado, estiba y muchos otros servicios múltiples que forman parte de su exclusivo plan de diferenciación. Además, es la única empresa en el ramo que ofrece toda una gama de servicios electrónicos a través de su novedosa página en Internet.

Experiencia y solidez

La experiencia y solidez del Grupo Smurfit, el mayor productor de envases de cartón corrugado en el mundo, fundado en Irlanda en 1934, combinadas con la tradición de servicio al sector industrial dominicano que ha caracterizado a Industria Cartonera Dominicana desde 1939, garantizan un nivel único de respaldo para sus clientes.

CASO DE ESTUDIO 1.1

EMYCO, UNA EMPRESA DE “GRANDES LIGAS”*

Si el lector cuenta en este momento con una edad igual o mayor a 40 años, de seguro recuerda el feliz lanzamiento al mercado de los prestigiados y cómodos zapatos Hush Puppies, creados por una empresa líder en la industria del calzado: Emyco, S.A. Pero... ¿cuándo inició operaciones esta empresa vanguardista que actualmente genera empleo para más de 2 000 entusiastas personas?

* Se agradece la colaboración del C.P. Felipe Pablo Martínez Treviño, director general de Grupo Emyco, y del licenciado Adib Sarkis Yakani, gerente de Recursos Humanos de la misma empresa, para la realización de este estudio.

Enclavada en la industrial ciudad de León, Guanajuato, México, la reconocida empresa Emyco inicia operaciones gracias a la visión y espíritu emprendedor de un hombre que deseaba impulsar en esta ciudad la creación de nuevas fuentes de trabajo en beneficio de la comunidad: Felipe B. Martínez Chapa, quien se asoció con Jesús Escamilla y Daniel Martínez.

Corría el año de 1926 y el país anhelaba entrar en una etapa de estabilidad en todos los ámbitos tras haber vivido un periodo revolucionario altamente difícil y doloroso. Con la razón social “Escamilla, Martínez y Compañía”, inicia operaciones el 14 de diciembre de dicho año, con 20 trabajadores, los cuales, bajo la acertada dirección de los fundadores y con el ferviente deseo de la mejora continua, lograron una producción de ¡120 pares a la semana!

El pequeño taller de 66 metros cuadrados se ubicaba en la calle 5 de Febrero, casi esquina con Libertad.

En 1934, con un sólido crecimiento de la organización, adopta como razón social el nombre de Compañía manufacturera de calzado Emyco, S.A. Éste fue un año clave en la vida de la empresa, al igual que 1968, cuando es lanzada al mercado la marca Hush Puppies, producto estrella sin duda, el cual viene a satisfacer el nicho de consumidores anhelantes de disfrutar un calzado fino de clase mundial y altamente confortable, como mencionamos antes.

Al año siguiente Emyco estrena casa al ubicar sus instalaciones en el km 400 de la carretera Panamericana, sitio que ocupa en la actualidad.

El tiempo sigue su curso y Emyco celebra en 1972 el inicio de fabricación de la marca Florsheim. Luego, continuando con su crecimiento y logros indudables, en 1981 lanza la marca Lady Emyco, que satisface el nicho de mercado de dama, sector exigente y altamente conocedor de los vaivenes de la moda. En ese mismo año se inaugura el Centro de Capacitación Emyco, con cuatro aulas y dos auditorios, como un apoyo definitivo al proceso de cambio que de manera permanente ha caracterizado a la organización.

Gran Design de Emyco llegó al mercado en 1982, con la característica de ser un calzado fino para caballero.

Actualmente las instalaciones de la empresa cuentan con un área de 30 000 metros cuadrados y con una producción que se incrementa cada semana. Sus productos se exportan a Estados Unidos y Canadá, y tiene planes de expansión a los mercados de Europa y el resto del mundo.

Grupo Emyco está integrado (al momento de realizar la presente investigación) por:

- Tenería Europea, que produce la piel que se requiere para la fabricación del calzado.
- Planta de accesorios que provee de herrajes necesarios para la fabricación del producto terminado.

- Horma, S.A., que fabrica los “esqueletos” que dan forma o cuerpo al calzado.
- Tibsa, que transporta los productos a las tiendas especializadas del propio grupo.
- Firma de consultoría fiscal y administrativa.
- Comercial Emyco, que cuenta con 26 tiendas en las principales ciudades y centros comerciales del país para ofrecer el producto al último consumidor.
- RBK Internacional, representación que de manera exclusiva posee Grupo Emyco. Ello permite al cliente tener acceso a la prestigiada marca de tenis Reebok y su línea de zapato casual.

Podemos apreciar un caso clásico de integración vertical hacia atrás y hacia adelante, como aseveran los estudiosos de la administración estratégica en las empresas.

Pero ¿cómo ha sido posible alcanzar estos logros?

Con la clara filosofía del fundador y la participación de todos los integrantes de la empresa se ha conformado una misión corporativa que en mucho contesta la pregunta anterior:

“Ser el más respetado y dominante comercializador y fabricante de calzado de marcas de prestigio para los segmentos del mercado alto y medio de México, y con participación creciente en los mercados de Estados Unidos y Canadá; reconocido por su calidad, servicio a clientes y su compromiso por el desarrollo integral de sus colaboradores y de la sociedad.”

Dicha misión está sustentada en la “filosofía Emyco”, que se sintetiza en la cita “sí puedo, es fácil, lo voy a hacer”, la cual se ha impregnado en todos los niveles jerárquicos de la empresa como un pensamiento claro de su alta dirección, el cual es ampliamente compartido por todos los miembros del grupo y que por ende se observa en cada una de las acciones que emprenden intensamente.

Cabe mencionar que cada área posee también su propia misión, en concordancia con la misión general del grupo.

Los postulados básicos de la “filosofía Emyco” son:

1. Crear un medio ambiente adecuado que sea estimulante para que pueda brindar apoyo, confianza y compromiso mutuo.
2. Crear excelencia profesional en todos los colaboradores de Emyco.
Esto es, contar con los colaboradores más capacitados y con los medios de desarrollo más adecuados, que sientan orgullo por hacer las cosas de una manera excelente, que obtengan los mejores sueldos, salarios y prestaciones de la región, logrados por la excelencia que imprimen en todas las acciones de su vida profesional.
3. Lograr alta productividad y calidad, eliminando totalmente el desperdicio de tiempo, materiales y la fabricación de productos defectuosos.
4. Lograr la satisfacción total de sus clientes y consumidores, y su fidelidad y repetidas compras a través de productos excelentes en cuanto a comodidad y clase.

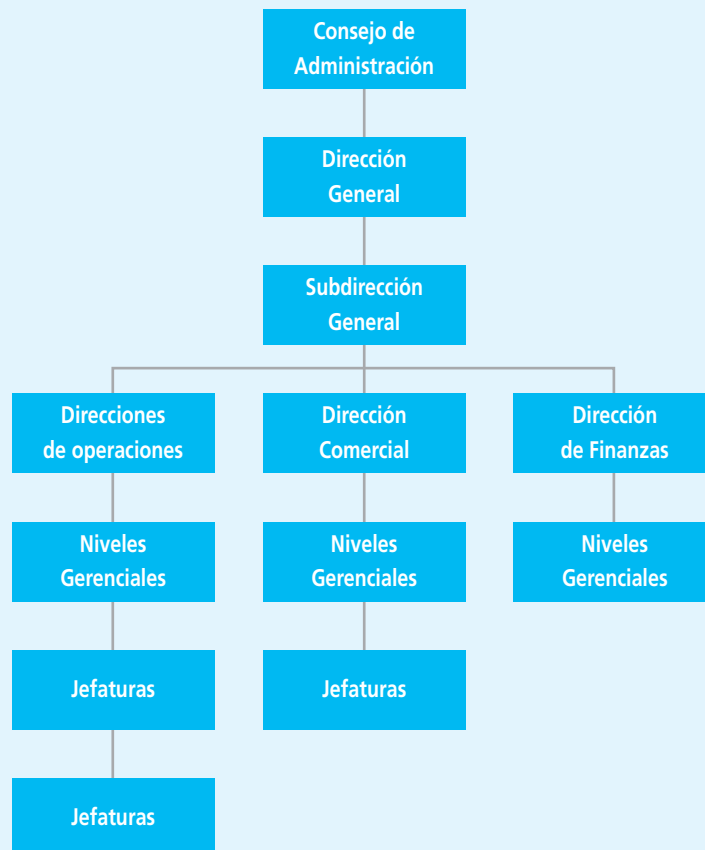
5. Lograr que la empresa tenga una buena rentabilidad, con la finalidad de que pueda financiar su crecimiento y se puedan crear nuevas fuentes de trabajo. En definitiva, un proceso de transformación propositiva debe estar sustentado en una estructura orgánica adecuada que apoye dichos cambios.

Grupo Emyco no es la excepción, pues cuenta con una estructura de organización flexible y adecuada a las exigencias del entorno.

A continuación se presenta el organigrama de Grupo Emyco.

Detallando la estructura anterior se puede mencionar que los departamentos y servicios más importantes relacionados con la mejora del producto y la entrega para los clientes son:

- **Departamento de ventas:** abarca toda la República con vendedores especializados en zapatos de dama, caballero y calzado casual.
- **Departamento de tráfico:** para acelerar la entrega del pedido a domicilio.
- **Departamento de display:** encargado de la exhibición de los productos y la proyección de imagen en su cadena de tiendas especializadas.



- **Departamento de diseño y desarrollo:** para ofrecer a los consumidores un producto excelente y al día con las tendencias de la moda.

En cuanto a las líneas que actualmente produce Grupo Emyco se puede mencionar que cuenta con 14, las cuales se subdividen en:

- Gran Emyco guante.
- Gran Emyco pegado.
- Phillip Martin.
- Hush Puppies casual.
- Hush Puppies dama.
- Hush Puppies caballero.
- Hush Puppies niño.
- 2 líneas de vestir Lizette.
- Línea casual Friday (exportación).
- Florsheim.
- Royal class (mercado nacional).
- Royal class (mercado de exportación).
- Caterpillar (línea de importación para vender en el país).

En cuanto a participación en el mercado, en 1997, año en que se realizó el presente estudio, se puede mencionar que:

- La línea Gran Emyco contaba con 70% de participación en relación con el mercado meta.
- La línea casual contaba también con 70% de participación.
- La reconocida marca Florsheim, zapato de vestir para caballero, poseía 90% del nicho de mercado al cual está destinado.
- El nicho de mercado de zapato de dama ha sido tradicionalmente muy competido, y Emyco poseía 20% del mercado de vestir y 50% del mercado en lo que se refiere a línea casual.

El lector tal vez se pregunte: ¿cuál fue el detonante del cambio en Grupo Emyco que le permitió llegar al sitio que actualmente ocupa? Se consideran como elementos principales que propiciaron el cambio los siguientes:

- El compartir todos los miembros de la organización la filosofía de logro y mejora continua.
- La tecnología cambiante en el ramo del calzado.
- La moda, que cada 6 meses se modifica por las tendencias del mercado, siendo muestra de ello la celebración de las exposiciones internacionales SAPICA AN-PIC, celebradas en la ciudad de León, Guanajuato, México.

Aunado a lo anterior, en mayo de 1980 el Grupo Emyco implantó los llamados “sinerequips”, encaminados a lograr la mejora continua, propiciando la participación de todos los miembros de la organización.

Se rompía entonces con el mito ampliamente compartido por los “gurúes” del comportamiento humano que en aquel tiempo aseveraban que “la idiosincra-

sia del mexicano no permite que sea factible lograr una efectiva labor de equipo”. ¡Cuán equivocados estaban!

Grupo Emyco demostró sin duda lo contrario.

Con relación a los cursos o programas que se han impartido en la organización, siempre encauzados a buscar la excelencia, se pueden citar:

- Cursos de meditación trascendental (tan en boga durante mucho tiempo).
- Programa AVE (aula virtual empresarial), en convenio con el Sistema Tecnológico de Monterrey, que permite tener acceso a cursos de nivel internacional en los que se puede interactuar con el emisor de la señal en el instante en que se recibe la imagen.
- Convenio “Conalep en la empresa”, que desarrolla prácticas con alumnos de esta institución educativa que incursionan en Grupo Emyco, los cuales tienen la alternativa de ingresar a la empresa después si su desempeño ha sido altamente sobresaliente.
- Cursos de convenio con el INEA (Instituto Nacional de Educación para Adultos), que permite que los empleados que no tuvieron la oportunidad de concluir un grado académico lo puedan llevar a cabo.
- Cursos de neurolingüística.
- Cursos guía para conformar la misión de Grupo Emyco.
- Desarrollo estratégico. Definición del plan de negocios. (Invariablemente, este plan se desarrolla en los meses de octubre y noviembre.)
- Difusión de los principios plasmados por Steven Cobey, conocidos como los *Siete hábitos de la gente altamente efectiva*, clásicos hoy por hoy.
- QFD (Quality Function Disprovement), la voz del cliente.
- Programa de valor agregado, el cual podría enmarcar las siguientes citas, producto de este proyecto:

Las siete creencias de la gente exitosa son:

1. Todo ocurre para mi bien.
 2. Nunca hay fracasos, sólo resultados.
 3. Yo soy responsable de mi mundo.
 4. Sin conocer de todo, puede uno servirse de todo.
 5. El trabajo es un juego, un reto.
 6. Sólo hay éxitos duraderos, con una entrega personal absoluta.
 7. Nuestros mayores recursos son nuestros recursos humanos.
- Programa de productividad, denominado EMIPS (Emyco Production Systems).

Definitivamente, la cultura de capacitación no se considera una moda. Está presente en la mentalidad de cada uno de los trabajadores, que siempre anhelan la mejora continua.

“No se vale conformarse con los logros alcanzados, debemos superarnos constantemente”, asevera el licenciado Adib Sarkis Yutani, gerente de Recursos Humanos, quien cuenta con 30 años de colaborar en la empresa.

Prueba de ese espíritu de mejora continua lo constituye la radical transformación en el proceso de producción que inició en 1995, al lograr fabricar un par de zapatos en un tiempo promedio récord de ¡cuatro horas y media!, siendo que antes se invertían de siete a ocho días.

Dentro del paquete de beneficios que se otorgan en Grupo Emyco como reconocimiento a la labor de los empleados se pueden enumerar:

- Bono de asistencia.
- Bono de puntualidad.
- Bono de productividad.
- Bono de calidad.
- Bono de orden y limpieza.

Respecto al pago de este último bono, existe una comisión que permanentemente y de manera anónima certifica que en el área de trabajo se cumplan los estándares establecidos de orden y limpieza; ello permite mantener siempre en óptimas condiciones de operación el área de trabajo.

- Sistema integral de evaluación del desempeño, acuñado, de acuerdo con las necesidades de la empresa, por el ya citado licenciado Sarkis, quien con el apoyo de la dirección general ha podido llevar a cabo innovaciones que marcan un sello distintivo de la empresa que ahora nos ocupa.
- Implantación de brigadas de salud que de manera permanente llevan a cabo campañas que permiten lograr una clara toma de conciencia de todos los integrantes de la empresa del alto valor que representa cuidar la salud física y mental.

Al cuestionar a Grupo Emyco si ha llevado a cabo programas de desarrollo organizacional, nos fue informado que no se les ha llamado como tal, mas no han sido ajenos al proceso de cambio que el medio tan competido exige, como se puede constatar con los datos anteriores. El cambio lo han apoyado en programas institucionales que claramente se reflejan en los programas de capacitación ya citados que están encauzados al desarrollo organizacional y que se difunden a todos los niveles jerárquicos, llegando incluso a beneficiar a las familias de los trabajadores, como fue el caso del curso de neurolingüística, en el que se invitaba a participar al núcleo familiar los días sábados y domingos para darles a conocer esta novedosa técnica.

Se considera que el personal está preparado física y mentalmente para absorber los cambios que cada semestre se dan en la empresa, al surgir nuevos requisitos en materia prima, nuevas tendencias de la moda, etc. Por su parte, Grupo Emyco apoya estos procesos de cambio acudiendo a consultores externos. Por ejemplo, el rubro de calzado Satra (firma inglesa reconocida internacionalmente) les brinda asesoría; asimismo, reciben de manera abierta la retroalimentación que les puedan brindar grupos camarales, fiscalistas y demás expertos en diversas áreas de la administración.

En relación con el apoyo en los procesos de cambio que se tienen en la empresa de manera interna, el gerente de recursos humanos lleva a cabo el rol de consultor interno. Interviene desde la planeación, hasta la implantación de los programas de cambio, previa aprobación y apoyo de la dirección general, integrándose así todos los departamentos en los diversos procesos de cambio que se presentan.

En el futuro se tienen planes de expansión enfocados hacia las cadenas comerciales, lo cual permitirá llevar el producto al último consumidor.

Grupo Emyco ha recibido la certificación del “Premio Nacional de Calidad”, y en las convenciones mundiales de las marcas Florsheim y Hush Puppies se reconoce la calidad que Grupo Emyco tiene como licenciatario de dichas marcas.

De esta manera hemos podido constatar a través de la descripción de este caso el espíritu decidido y siempre anhelante de superación de Felipe Martínez Chapa, cuya visión estratégica ha sido inteligentemente continuada por el director general actual, Felipe Pablo Martínez Treviño, quien posee la “fórmula” que les ha permitido transmitir a todo el Grupo Emyco ese espíritu emprendedor e innovador que de manera cotidiana se concreta en productos de alta calidad.

Capítulo

2

Un día Diógenes estaba en una esquina riendo como loco.
—¿De qué te ríes? —le preguntó un transeúnte.
—¿Ves esa piedra que está en medio de la calle? Desde que llegué aquí, esta mañana, diez personas han tropezado con ella y han maldecido, pero ninguna se ha tomado la molestia de retirarla para que otros no tropiecen con ella.

Breve historia de la evolución del desarrollo organizacional en México y Latinoamérica

Objetivos

Entender:

- Los orígenes del D.O. en el extranjero.
- La evolución del D.O. en México.
- La evolución del D.O. en Latinoamérica.

¡Es indudable que se han presentado cambios en los requerimientos de selección!

Para comprobarlo sólo basta imaginar las experiencias de tres personajes decisivos en la historia de la humanidad. La primera de ellas se refiere a un modesto empleado de correos de Viena, que al pasar por la antigua universidad rumbo a su trabajo se detuvo no más de tres minutos para leer un anuncio clavado sobre una de las macizas puertas:

“La Academia de Ciencias de Prusia, un instituto de investigación para gente ambiciosa, busca individuo proactivo capaz de refutar teorías newtonianas.

Requisitos: dominio de la masa, la energía, el espacio y el tiempo.

Ofrecemos: sobresueldo en teorías comprobadas.”

¡Este joven se llamaba Albert Einstein!

Algo parecido le sucedió al aventurado comerciante genovés Cristóforo Columbus. El arrugado pliego que tenía en sus manos decía algo así:

“Monarquía europea dinámica y en rápida expansión solicita hombre visionario para dirigir la flota integrada por las naves *La Pinta*, *La Niña* y *La Santa María*. Experiencia en descubrir tierras lejanas.

Requisitos: idioma español. Indispensable disponibilidad para viajar.”

Por su parte, el más inquieto de los Buonarroti —Miguel Ángel— se enteró de que Lorenzo de Médicis buscaba:

Una persona hábil y confiable con sentido de la estética, polifacético, con conocimientos de ingeniería y de combinación de pigmentos, y sin miedo a las alturas.

EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN EL EXTRANJERO

El D.O. pretende ayudar a las organizaciones para que, a través de procesos de cambio planeado, sean más competitivas, democráticas y saludables, para lo cual utiliza una gran variedad de técnicas y herramientas.

Sin embargo, lo más importante es la filosofía que lo sustenta, la cual se basa en la confianza en la capacidad humana para producir, trabajar en equipo, innovar, actuar con gran responsabilidad y autocontrol, en la medida que la organización apoye y fomente estos valores. Por desgracia, este apoyo no se observa en la mayoría de las organizaciones mexicanas. Por el contrario, en ellas predominan la desconfianza, la lucha por el poder, la valoración de la jerarquía y la posición, además del uso y abuso del poder. También son características típicas la falta de reconocimiento en el trabajo, una comunicación deficiente, el individualismo y el escaso interés por el factor humano. Para colmo, las crisis que sufren muchas empresas han deteriorado aún más esta situación. Pareciera, como hace unos meses lo señalara un artículo de la revista *Fortune*, que vivimos de nuevo en el “*neanderthalismo* administrativo”, porque ciertas organizaciones en vez de modernizarse y cambiar su cultura para sobrevivir en un ambiente de cambios vertiginosos, sufren regresiones hacia estilos más duros, de corto plazo y más reactivos, que en poco tiempo podrían ser la causa de su desaparición.

No obstante, para ser justos en nuestro análisis, debemos decir que también existen empresas muy encomiables, realmente comprometidas con el cambio.



Figura 2.1. Evolución histórica de los esfuerzos en D.O.

Ante este panorama, ¿cómo surgió el D.O. en México y en el extranjero?

En todos los libros de texto se citan antecedentes del D.O. que narran la historia de cómo surgió en otros países, pero la información sobre la historia de sus orígenes en nuestro país es muy escasa. A continuación se hace una reseña de estas historias e iniciamos con el origen del D.O. en el extranjero.

Fernando Achilles de Faria Mello habla sobre la historia del D.O. en el extranjero (Estados Unidos e Inglaterra), dado que ahí se originó para después extenderse a México y Latinoamérica. Afirmo que Hornstein, Bunker, Gindes y Lewicki sitúan los orígenes del D.O. en el año 1924, a partir del estudio hoy ya antológico de las investigaciones de psicología aplicada al trabajo en la fábrica Hawthorne de la Western Electric Company. Allí se estudiaron los efectos sobre los índices de producción mediante el empleo de modificaciones en las condiciones de trabajo. En el medio de los estudios en esta área se descubrió la influencia de los factores de comportamiento (sociales, de grupo e individuales) en la obtención de resultados en el trabajo organizado.

Warren Bennis (1966) considera que el D.O. nació en 1958, con los trabajos dirigidos por Robert Blake y Herbert Shepard en la Standard Oil Company (ESSO), en Estados Unidos, ya que de allí surgió la idea de utilizar la metodología de los laboratorios de

“adiestramiento de sensibilidad”, basada en la dinámica de grupo, o grupos *T*, no para favorecer el desarrollo de los individuos, sino para desarrollar la organización a través del trabajo realizado con grupos de personas pertenecientes a la misma.

En un capítulo especial acerca de la historia del D.O., French y Bell (1973) consideran su origen como un aprendizaje embrionario o de gestación.

1. Con la capacitación de equipos de una misma organización en los laboratorios de “grupos T” del NTL (National Training Laboratories), en Bethel, Estados Unidos, a partir de 1947 y hasta el final de esta década, el trabajo se interrumpió durante un periodo y continuó a partir de 1959, cuando se consideraba cada vez más a la organización como objetivo o cliente.
2. Con los trabajos de “investigación de acción” y retroinformación por medio del estudio y la investigación realizados por el Research Center of Group Dynamics, fundado por Kurt Lewin en 1945, en el MIT, en Estados Unidos, y en el que colaboraron inicialmente Douglas McGregor, Ronald Lippitt, John French, Dorwin Cartwright, Morton Deutsch, Marian Radke, Floyd Mann y Rensis Likert.

La prueba piloto se realizó en la Detroit Edison Company, donde se elaboró un plan de retroinformación sistemática basado en datos obtenidos en investigaciones con empleados y gerentes de la compañía en reuniones denominadas de “acoplamiento”. Además, el enfoque en la organización total, rasgo que caracteriza el esfuerzo del D.O., surgió de manera más concreta y directa a partir de los trabajos iniciados por Douglas McGregor y John Paul Jones en 1957 en la Unión Carbide, y por Herbert Shepard, Paul Buchanan, Robert Blake y Murray Horwitz en 1958 y 1959 en las refinerías de la ESSO Standard Oil, como ya se citó antes, también en Estados Unidos.

McGregor visualizaba inclusive la solución del problema de transferir el aprendizaje que se efectuaba en laboratorios a situaciones cotidianas en la empresa y proponía la situación sistemática del entrenamiento en grupos (método del laboratorio) en las organizaciones complejas. Además, sostiene que el esfuerzo del D.O. propiamente dicho, dirigido a realizar múltiples entradas y producir cambios interdependientes en todas las partes del sistema, tuvo su inicio específico quizá antes, con el trabajo de Leland Bradford y Ronald Lippitt en 1945, en el Freedman Hospital en Washington, D.C., Estados Unidos.

Por su parte, Faria Mello señala otros posibles orígenes:

1. Los trabajos de psicología aplicada a la organización a partir de los ya mencionados estudios de Hawthorne.
2. La aplicación de la metodología de laboratorio (grupos *T* y adiestramiento de sensibilidad) creada y alimentada por el que fue el NTL Institute for Applied Behavioral Science.
3. La aplicación de la metodología de investigación-acción y retroinformación por medio del estudio y la investigación, el surgimiento y proceso del nuevo arte del D.O. fueron influidos también por conocimientos y actividades en otras áreas, a saber:

- a) Teoría de sistemas abiertos y teoría de campo, a partir de Bertalanffy y Kurt Lewin.
- b) Conceptos sobre sistemas sociotécnicos, con los trabajos iniciados por los ingleses Emery, Rice, Sofer, Trist y otros, agrupados principalmente en el Tavistock Institute de Londres.
- c) Psicología organizacional, cuyos principales contribuyentes fueron A. Maslow, C. Argyris, K. Lewin, D. McGregor, R. Likert, F. Herzberg, G. Homans, E. Jacques, E. Mayo, F. Roethlisberger, W. Dickinson, V. Vroom, W. Whyte, A. Zalesnick, G. Allport, H. Thelen, D. Katz, R. Tanenbaum, R. Kahn, McClelland, W. Reddin y otros.
- d) Desarrollo de las ciencias socioadministrativas con Max Weber, Durkheim, Etzioni, Blay, Gullick, Drucker, Miller, Urwick, Sison, March, Merton, Selznick, Kepnere Tregoe, etcétera.

En cuanto a las expresiones *Organization Development* (O.D.) y su equivalente *Organizational Development*, ambas traducidas como D.O., no se sabe en realidad quién las acuñó, aunque French y Bell señalan que la paternidad terminológica corresponde quizá a Blake, Shepard y Mouton, entre 1956 y 1959.

Chrys Argyris publicó en 1960, en la Yale University Press, un trabajo con el título *Organization Development*. En él sostiene que expresiones equivalentes como “cambio de organización”, “cambio de organización planeado”, “mejoría organizacional”, “efectividad organizacional” y “renovación de la organización” a veces se han utilizado, aunque con menos frecuencia y aceptación, como sinónimos.

En Brasil, de acuerdo con los conceptos expuestos en el capítulo inicial, los trabajos sobre el D.O. tuvieron como precursores a Pierre Weil, Fernando Achilles, Paulo Moura, Sergio Foguel, Fela Moscovici, Leonel Caraciki, Edela Lanzer y Francisco Pedro P. Souza, entre otros.

EVOLUCIÓN DEL D.O. EN MÉXICO

En México los principales acontecimientos que han construido la historia del D.O. son:

- 1967-1968: En el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey se comenta en los seminarios de administración de personal, tanto en el área profesional como de graduados, acerca de la existencia del D.O.
- 1969-1970: En las organizaciones se analiza la implantación de las primeras gerencias en el área de desarrollo organizacional, específicamente en Vitro y en Hylsa, de Monterrey, N.L. Surge la primera colección de libros sobre D.O. y se realizan los primeros intentos de formar asociaciones de D.O. Además se emplean como herramientas de cambio los grupos *T* y la formación de equipos.
- 1971-1972: Se inscriben los primeros mexicanos en el NTL (National Training Laboratories) de Estados Unidos.
- 1973-1974: Se aplica de manera directa el D.O. en varias empresas: Cydsa, Fundidora Monterrey, Cervecería Cuauhtémoc, Hylsa, así como el ITESM, Campus Monterrey.

- 1975-1976: Cobra gran auge el D.O. en instituciones educativas así como en empresas. La Universidad de Monterrey (UEM) inicia la maestría en D.O. con profesorado altamente calificado proveniente de la Pepperdine University, de Culver City, California, Estados Unidos. Se utilizan como herramientas de cambio los círculos de calidad.
- 1977: Visa, de la ciudad de Monterrey, N.L., implanta la gerencia de desarrollo organizacional.
- 1978: Se considera un enfoque más integral del desarrollo organizacional que incluye más intervenciones que hacen posible una aplicación más eficiente del programa.
- 1982 a la fecha: Se celebra con gran éxito un congreso anual internacional de D.O. A las organizaciones les resulta difícil diferenciar entre desarrollo organizacional, calidad total y dirección estratégica.

De acuerdo con uno de los pocos estudios confiables que se realizaron entre diversas empresas de la ciudad de México, el ITAM (Instituto Tecnológico Autónomo de México) afirma que las siguientes organizaciones, entre otras, llevaban a cabo procesos de desarrollo organizacional:

- Grupo Industrial Bimbo.
- Almexa Aluminio, S.A. de C.V.
- Aseguradora Mexicana, S.A. de C.V.
- Bacardí y Compañía, S.A.
- Cannon Mills, S.A. de C.V.
- Celanese Mexicana, S.A.
- Cummins de México, S.A.
- Champion de México, S.A.
- General Motors de México, S.A.
- Grupo Nacional Provincial.
- Industrias Nacobre, S.A. de C.V.
- Industrias Resistol, S.A. de C.V.
- Industrias Vinícolas Pedro Domecq, S.A. de C.V.
- Nissan Mexicana, S.A. de C.V.

Es evidente que la mayoría de estas empresas pertenecen al sector privado, aunque no se descarta el caso de Aseguradora Mexicana, que pertenece al sector público, así como las instituciones bancarias que en su tiempo correspondieron a este sector.

RESULTADOS OBTENIDOS POR EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN EMPRESAS LATINOAMERICANAS

¿Se duda aún en las organizaciones de Latinoamérica de la eficiencia del D.O.? ¿Será una utopía el éxito que ofrece?

Kreacic y March llevaron a cabo hace algunos años una investigación acerca de la posibilidad de implantar programas de D.O. en cuatro países, entre ellos México, y llegaron a la

conclusión de que “...este último no contaba con las condiciones culturales propicias para hacerlo realidad”. En otras palabras, señalaban que “la cultura mexicana del trabajo no era compatible con los principios y postulados del desarrollo organizacional”.

La cultura no es inamovible, sino dinámica y cambiante, por lo que puede evolucionar, aun cuando el cambio implique mucho tiempo y esfuerzo. Además, será más dinámica en la medida en que las condiciones del entorno le impongan la necesidad del cambio, como sucede actualmente en México, por ejemplo, aunque es un fenómeno que se presenta en muchos países de Latinoamérica.

Por otro lado, afortunadamente México cuenta con ejemplos de empresas, como las ya mencionadas, que han logrado avances impresionantes en este sentido, lo que prueba que a la cultura no hay que analizarla desde un punto de vista determinista, ya que se puede cambiar cuando existe la voluntad de hacerlo y se cuenta con los medios para ello.

El fracaso de muchos programas de D.O. radica en que se les tomó como *una moda y no como un esfuerzo serio y sistemático*. En el D.O., al contrario de lo que sucede en la política, la forma no es el fondo, por lo cual las herramientas y técnicas que utiliza deben ser tomadas como medios y no como fines.

Es importante recalcar que en la medida en que la filosofía del D.O. sustente el uso de las herramientas, las intervenciones serán exitosas. Recuérdese el diagrama de la figura 1.3 que se presentó en el capítulo 1.

Mientras los empresarios y administradores no cambien su percepción básica acerca del ser humano, mientras no se preocupen por el bienestar y desarrollo de sus colaboradores, mientras sólo se interesen por las utilidades a corto plazo, mientras prefieran la improvisación a la planeación, mientras crean que existen “varitas mágicas” que harán que todo funcione sin necesidad de esfuerzo y compromiso, el D.O. será una utopía. Por ello se requiere de una nueva filosofía empresarial más acorde con los postulados del D.O., que crea en el hombre y lo ayude a creer en sí mismo, para que la eficacia y la salud de las organizaciones sea producto de un trabajo continuo y conjunto en el que cada quien ponga lo mejor de sí y a la vez se vea reconocido y recompensado por su trabajo y esfuerzo. Toda Latinoamérica, ante la situación que enfrenta, así lo demanda.

Los programas de D.O. en el bloque latinoamericano han arrojado un balance positivo, pues se han presentado los ingredientes necesarios para apoyar los principios de su filosofía. Para complementar esta exposición, se puede afirmar que el consultor en D.O. no debe ser necesariamente alguien que haya obtenido una licenciatura en el área administrativa, pues existen consultores que han tenido una formación distinta y que han logrado evidente éxito en sus incursiones en esta disciplina. Según datos extraídos del estudio que realizó el ITAM, las empresas que se muestran en el cuadro 2.1 cuentan con profesionales de distintas áreas.

Cuadro 2.1. Profesionales de diversas ramas que han aplicado el D.O. en algunas empresas mexicanas.

Valor tradicional	Giro	Puesto del consultor	Profesión	Tiempo de aplicar D.O.
Banco Santander	Bancario	Asesor en D.O.	L.A.E.	15 años
BBVA Bancomer, S.A.	Bancario	Titular de la consultoría	Psicólogo	12 años
Banamex/City Bank	Bancario	Titular procesos directivos	Psicólogo	23 años
Celanese Mexicana	Industria química	Gerente de D.O.	Psicólogo	12 años
Empresarios en Gastronomía	Alimenticia	Director general	Restaurantero	10 años
E.P.H. Reyco de México, S.A. de C.V.	Industria de información	Director general	Ingeniero mecánico	10 años
Industrias Resistol, S.A. de C.V.	Petroquímica	Gerente corporativo	Psicólogo y diplomado en D.O.	19 años
Pedro Domecq	Vitivinícola	Gerente	L.A.E. y M.A.	13 años
Nacional de Cobre, S.A. de C.V.	Industria de transformación	Jefe de capacitación y desarrollo	Psicólogo	10 años
Novum Corporativo, S.A. de C.V.	Industrial	Consultor interno de D.O.	Psicólogo industrial	10 años
Grupo Industrial Bimbo, S.A. de C.V.	Alimenticia	Jefe de calidad total	Psicólogo	19 años
Seguros La Comercial, S.A. de C.V.	Seguros	Gerente de D.O.	Psicólogo	14 años
Conдумex, S. A. de C.V.	Industria de transformación	Gerente de calidad total	L.A.E.	14 años
Teléfonos de México, S.A. de C.V.	Servicios	Gerente	L.R.I. y M.DO.	26 años
Unión Carbide Mexicana	Industria química	Gerente de desarrollo de R.H.	Lic. en Pedagogía	25 años
Uniroyal, S.A. de C.V.	Manufactura de llantas	Supervisor de reclutamiento y capacitación	L.A.E.	12 años
Vitro Bienes de Capital	Industria de transformación	Gerente de recursos humanos	Lic. en Trabajo social	26 años
Consultor externo	Consultoría externa	Consultor industrial	Psicólogo	11 años
Consultor externo	Consultoría externa	Consultor	Lic. en Ciencias Sociales	13 años
Urbi, S.A.	Desarrollos urbanos	Gerente de R.H.	Ingeniero	2 años
Tecnor, S.A.	Telefonía	Gerente de R.H.	L.A.E.	3 años
Distribuidora Kay, S.A. de C.V.	Juguetes	Director general	C.P.	10 años
Derivados Acrílicos, S.A.	Textil	Director de R.H.		8 años

Resumen

En este capítulo se delineó una breve historia del D.O. en México y en Brasil, a partir de las aportaciones que se han hecho en países como Estados Unidos y Gran Bretaña, entre otros.

Es indudable que los pioneros del D.O. surgieron a raíz de investigaciones como “el experimento Hawthorne”, realizado en la Western Electric, con la finalidad de estudiar la relación entre los índices de productividad y las modificaciones de las condiciones de trabajo.

Asimismo, se considera que los primeros estudios y aportaciones directas relacionadas con esta disciplina surgen con la aplicación de la metodología de los laboratorios de adiestramiento de sensibilidad o grupos *T*.

Visionarios del D.O. como Lewin, McGregor, Likert, Lippitt, Watson y French incursionaron en este campo y obtuvieron resultados excelentes al considerar que cualquier proceso de cambio se gesta tanto en el ámbito personal como en el grupal u organizacional.

En México, por ejemplo, el D.O. tiene como empresas pioneras a consorcios como Alfa, Cervecería Cuauhtémoc y Celulosa y Derivados, S.A. (Cydsa), entre otras.

Los primeros estudiosos de D.O. de diversos países tuvieron que acudir a los National Training Laboratories (NTL) en Estados Unidos entre 1971 y 1972.

Actualmente, cada año se llevan a cabo, en países centroamericanos, del Cono Sur y México, congresos internacionales de D.O. con un creciente éxito. Como resultado de dichos congresos han surgido interesantes publicaciones, tanto de libros como de revistas, que citan las innovaciones que se han logrado en este ámbito. Es indudable que el desarrollo organizacional existirá mientras en las empresas prevalezca este espíritu de cambio en todos los órdenes, pues ello representa la clave para que mantengan su competitividad tanto en el mercado nacional como en el exterior.

Términos y conceptos de repaso

Surgimiento del D.O. en México y en el extranjero
Sinónimos de D.O.:

- *Organization development*
- *Organizational development*
- Cambio organizacional
- Cambio de organización planeado
- Mejoría organizacional
- Efectividad organizacional
- Renovación de la organización
- Transformación organizacional

En México, ¿qué empresas han aplicado programas de D.O.?

Preguntas para análisis

1. ¿Piensa que el D.O. pudo haber surgido en México antes que en países como Estados Unidos, o era necesario que surgiese en esos países para después extenderse hacia Latinoamérica?
2. Investigue en su ciudad, estado o país, cuáles empresas aplican programas de D.O. y elabore un informe de los resultados que han obtenido.
3. Con relación a la pregunta anterior, elabore una lista de los responsables de llevar a cabo los programas de D.O., así como el cargo que ocupan y el tiempo de implantación de esos programas. Asimismo, defina cómo ha “etiquetado” la empresa estos procesos de cambio (por ejemplo: programas sociotécnicos, mejora continua, etcétera).
4. Si un supervisor de línea impaciente le comentara que los programas de D.O. que él ha conocido sólo tienen razón de ser en el área administrativa, ¿usted qué le contestaría? Puede tomar como referencia la historia del D.O. que se presenta en este capítulo.
5. Debate: En grupos de cinco personas se debe analizar la siguiente afirmación: “El desarrollo tecnológico ha evolucionado con más celeridad que las técnicas que implican relaciones interpersonales (como el D.O.).” *Sugerencia:* Al menos un grupo debe adoptar una postura a favor y otro rebatirla. Se deben comentar en grupo las conclusiones que se obtengan.

LA HISTORIA

Objetivo: Descubrir los factores comunes que se han presentado en el grupo relacionados con procesos de cambio intra e interpersonales. Lograr un conocimiento de grupo de manera rápida, espontánea y sin temor.

Duración: 70 minutos.

Número máximo de participantes: 20.

Requisitos: Hojas blancas para cada participante, lápices, hojas de rotafolio, plumones y un salón amplio e iluminado, con acústica adecuada para la discusión.

PROCEDIMIENTO:

1. El coordinador del grupo debe leer la siguiente instrucción a todos los participantes: “De manera individual, recuerden y mediten sobre aquellos acontecimientos importantes que se les hayan presentado en las diversas etapas de su vida (infancia, adolescencia, juventud, o bien las etapas escolares, tales como la primaria, secundaria, bachillerato o profesional).”
Escriba en una hoja blanca esos acontecimientos clave.
Duración: 10 minutos.
2. Después, con base en los acontecimientos clave que se hayan seleccionado, clasifique los que hayan representado para usted una redefinición de las metas que

EJERCICIO VIVENCIAL

se había fijado o que le hayan permitido descubrir nuevas metas. Represente en forma gráfica sus recuerdos por orden cronológico.

Fecha, acontecimiento.

Duración: 10 minutos.

3. En grupos de cuatro personas (preferentemente formados por individuos que no se conocen o que escasamente hayan tenido algún tipo de interacción) se deben comentar los incisos 1 y 2 según el siguiente proceso:

Cada participante se debe asignar un número, del 1 al 4.

Comienza el participante número 1, exponiendo ante el grupo los acontecimientos incluidos en los incisos 1 y 2. El resto del grupo no puede interrumpir al participante que expone, pero puede anotar los acontecimientos que considere relevantes y que tengan similitud con algún recuerdo personal.

Cada participante debe repetir el procedimiento hasta que todos hayan expuesto sus comentarios.

Duración: 20 minutos.

Cada participante puede exponer durante un periodo máximo de 5 minutos.

4. Los integrantes de cada grupo deben comentar los acontecimientos similares que se hayan presentado y reflexionar acerca de su influencia en la obtención de un valor agregado (beneficio) en su vida actual.

Duración: 15 minutos.

5. Se debe comentar la experiencia con el resto del grupo, con la ayuda del coordinador, para identificar los aspectos comunes entre los integrantes.

Duración: 15 minutos.

CASO DE ESTUDIO 2.1

FÁBRICA DE HILADOS Y TEJIDOS “EL HILO PERFECTO”

La fábrica de hilados y tejidos “El Hilo Perfecto” fue fundada en 1895, en la ciudad de Puebla, por el entonces joven emprendedor Venancio Domínguez, de 20 años de edad, originario de la ciudad de Sevilla, España.

Inició sus actividades con métodos tradicionales, surtiendo pedidos en pequeña escala para satisfacer las necesidades de los industriales de la confección de ropa económica para la clase media y media baja.

Gracias a su trabajo tenaz y a la calidad de sus productos, logró ampliar su cartera de clientes y adquirir maquinaria con la tecnología adecuada para mantenerse entre los cinco principales fabricantes de la ciudad.

En 1950, a la edad de 75 años, don Venancio decidió jubilarse y disfrutar del resto de su vida, delegando totalmente la responsabilidad de negocio en su hijo Cástulo, de 40 años, quien desde pequeño se integró a la empresa familiar y no obstante no haber realizado estudios profesionales, conocía a la perfección las actividades que realizaba.

Era muy apreciado por el personal de la empresa por su don de gente, ya que consideraba a sus empleados como sus hijos, pues había enviudado, y su hijo Lorenzo estudiaba el primer semestre de administración de empresas en una universidad extranjera.

Gracias a su gran capacidad para aplicar estrategias dinámicas que mantuvieron a la empresa entre los principales fabricantes, logró consolidar un prestigio y reconocimiento nacionales. Su carácter afable y cordial discrepaba del de su padre, recio y adusto, pero a la vez justo con sus trabajadores.

Después de un rápido crecimiento, no obstante los altibajos de la economía mexicana, la empresa creció e instaló tiendas de venta al consumidor, tanto de mayorero como de menudeo.

Cinco años después, Lorenzo, recién graduado en administración de empresas, quien desconocía totalmente la operación de la compañía y al personal de la misma, se incorporó a la empresa. Allí trató de implantar sistemas y procedimientos modernos que había aprendido durante su carrera, pero que no eran acordes con la realidad y necesidad del negocio; discrepaba continuamente con su padre, quien no sabía con certeza qué actitud adoptar con él “para no herir sus sentimientos”.

En 1960, a los 85 años de edad, falleció don Venancio. Ello fue una pérdida irreparable para la organización, dado que Cástulo se apoyaba moralmente en su padre, a quien le pedía consejo ante las situaciones que no podía resolver en la empresa, encontrando siempre la sugerencia correcta.

Sin ánimo de continuar, Cástulo delegó la dirección del área de recursos humanos en su hijo Lorenzo, a quien consideraba como el más idóneo para encargarse de ella, ya que había cursado una maestría en esa disciplina.

Ante la ausencia de su padre, el negocio perdió la calidad y el prestigio logrados y varios clientes cancelaron sus pedidos.

Lorenzo atribuyó esta situación a que su padre había sido “demasiado condescendiente con el personal”, y por esa razón pensó que se requería un estilo diferente de dirección que incluyera una renovación total de los sistemas y procedimientos de la organización.

El personal de la empresa se resistía a acatar los nuevos lineamientos pues comentaba que a Lorenzo le faltaba ese “don de gente, experiencia y justicia tanto del fundador como de Cástulo”.

Al aumentar los conflictos de Lorenzo con su padre y con el personal de la empresa, Cástulo decidió jubilarse y traspasar la administración total de la compañía

a su hijo con la esperanza de que “la situación mejorase y la empresa volviese a ser el emporio que una vez fue”.

En primera instancia, Lorenzo realizó algunas modificaciones en la administración de la empresa, en las áreas de sistemas y procedimientos, métodos de control, medios de operación y potencial humano empleado. Despidió al personal con más antigüedad, no obstante que muchos de ellos eran altamente eficientes, porque, según él, se requería de una renovación total. Además, implantó una serie de cambios como resultado de técnicas aprendidas en cursos de actualización y por sondeos efectuados en otras empresas del mismo ramo. Todas estas medidas eran urgentes, pues la empresa debía despedir personal debido a un drástico decremento de las ventas y una situación económica nacional muy difícil.

En cierta ocasión Lorenzo fue invitado por su compadre Heriberto a una sesión informativa de D.O., que en ese tiempo estaba cobrando auge. Muy impresionado por esta disciplina intentó, de una manera rápida y sin pedir ayuda a nadie, implantar cambios que lograsen el resurgimiento de la organización. Sin embargo, no obtuvo los resultados deseados, por lo cual le dijo a su compadre Heriberto: “El desarrollo organizacional no es eficaz. Además, los cambios se deben implantar de manera inmediata en todos los niveles de la organización, pero sin involucrar a la dirección general de la empresa.”

Conteste las siguientes preguntas:

1. ¿Cuál era el estilo de liderazgo adoptado por el fundador (don Venancio)? ¿Qué resultados obtuvo?
2. ¿Cuál fue el estilo adoptado por Cástulo? ¿Era el más adecuado?
3. ¿Qué recomendaciones le haría a Lorenzo para que la empresa resurja? Apoye su respuesta adoptando la función de consultor en D.O.
4. Comente la afirmación final de Lorenzo con respecto a la eficacia del D.O. y al nivel en el que tiene que ser aplicado.

CASO DE ESTUDIO 2.2

VENEVISIÓN, LA VISIÓN DE VENEZUELA

En 1960, cuando la atmósfera en Venezuela era una mezcla de confianza en el futuro y de incertidumbre ante el presente, quebró la empresa que operaba el canal 4 de televisión, llamada entonces Televisa (fundada en 1953).

En ese momento, el presidente de la República, Rómulo Betancourt, propuso a don Diego Cisneros que asumiese el reto de comprar Televisa para intentar no sólo

convertirla en un negocio rentable, sino orientar el gigantesco potencial de opinión pública en beneficio de la estabilidad y progreso de la naciente democracia.

De esta manera, Diego Cisneros acudió al remate de Televisa, dispuesto a asumir el peso de la quiebra y sacar adelante a la empresa, y ganó la licitación. Fue así como en el mes de julio de 1960 nace una gran empresa: Venevisión.

En marzo de 1961, Venevisión firmó en Nueva York un convenio de apoyo técnico e intercambio de programas con la poderosa cadena de televisión ABC (American Broadcasting Company). Asimismo, logró atraer profesionales, técnicos, autores, gerentes y expertos en diversas áreas, tanto nacionales como extranjeros, quienes pronto demostraron su amplio conocimiento en el campo.

El día de la inauguración del canal, los pioneros de la nueva señal para Venezuela escucharon atentos las palabras de monseñor José Ramón Bonilla, sacerdote que bendecía el acendrado esfuerzo de estos hombres que querían llevarle al país su gran espíritu, dedicación y cultura. Quienes participaron en esas jornadas de arranque las recuerdan como un tiempo de invención, aprendizaje y descubrimientos.

En poco tiempo la empresa comenzó a ganar una elevada sintonía; su estilo innovador y sus contenidos modernos pronto atrajeron la atención de la exigente audiencia, anhelante de una programación de calidad. Para 1965, Venevisión ya emitía 18 de los 20 espacios de mayor audiencia en Venezuela, y en un breve lapso se convirtió en el primer circuito nacional con los canales 4, 6, 7, 9 y 12, llegando así a todos los rincones del país.

¡Han pasado más de 40 años desde que la señal de Venevisión inició la conquista de la teleaudiencia venezolana! Actualmente, el liderazgo de Venevisión es indiscutible, ya que desde 1961 todos los esfuerzos han estado orientados a consolidar a Venevisión como el *mejor canal de televisión de Latinoamérica*. La excelencia y la calidad son la base de cada uno de los programas que se incluyen en pantalla, y el esfuerzo se ha visto recompensado porque las producciones de corte dramático son conocidas mundialmente, y programas como Maite, Bienvenidos, Cheverísimo y muchos otros son disfrutados no sólo por los venezolanos, sino por un gran público en muchos países latinoamericanos y por los hispanos residentes en Estados Unidos, quienes se sienten plenamente identificados con la programación de la cadena, pensada no únicamente para un público local sino también para un inmenso público continental.

La misión de esta empresa es entretener, informar y educar a través de la comunicación audiovisual, televisiva, buscando garantizar el liderazgo nacional e internacional con clase mundial, así como consolidar la solidez financiera y la rentabilidad de la empresa.

Los **objetivos específicos** de la empresa son:

1. Producir una programación que contribuya a la educación, información, orientación y entretenimiento para la captación del mayor número de televidentes.

2. Comercializar espacios televisivos mediante la transmisión de mensajes publicitarios para obtener ingresos.
3. Hacer la mayor y mejor comercialización de productos de comunicación de óptima calidad.
4. Llevar la imagen de Venevisión a todo el país y el exterior teniendo en cuenta los objetivos de la planta, es de vital importancia llevar un control de todo lo transmitido y por transmitir. Es importante resaltar que la principal fuente de ingresos de la planta es la venta de espacios destinados a la transmisión de mensajes publicitarios; por tanto, es indispensable conocer con exactitud qué y cuándo se transmite, además de cuánto dinero representa.

Ahora lo invitamos a contestar las siguientes preguntas de análisis:

1. ¿Qué elementos conviene destacar de la misión ahora descrita de Venevisión?
¿Por qué lo considera así?
2. En mesa redonda comenten cinco aspectos que, de acuerdo con lo descrito en el capítulo 2, se puedan aplicar en el caso de Venevisión.

Capítulo

3

Os indico las tres transformaciones del espíritu:
la del espíritu en camello, la del camello en león
y la del león en niño.

ZARATUSTRA

Mientras culpas a otros, renuncias
a tu poder para cambiar.

ANÓNIMO

Cuando no se vive como se piensa,
se acaba pensando como se vive.

GABRIEL MARCEL

La naturaleza del cambio planeado

Objetivos

Entender:

- Modelo de cambio de Kurt Lewin.
- Modelo de planeación.
- Modelo de investigación-acción.
- Los tres modelos de cambio y compararlos.
- El modelo de cambio planeado de Faria Mello.

¡Éstos son factores clave para iniciar con un cambio de actitud el cambio de actividades!

1. Palabras corteses en lugar de ásperas réplicas.
2. Sonrisas en lugar de miradas inexpressivas.
3. Entusiasmo en lugar de languidez.
4. Reacción en lugar de indiferencia.
5. Comprensión en lugar de mentes cerradas.
6. Afabilidad en lugar de frialdad.
7. Atención en lugar de “dejar pasar”.
8. Paciencia en lugar de irritación.
9. Sinceridad, no simulación.
10. Consideración en lugar de mortificación.
11. Recordar a las personas en lugar de olvidarlas.

Es importante destacar que en este texto se adoptará el enfoque del cambio planeado, el cual con frecuencia es iniciado e implantado por los administradores con la ayuda —la mayoría de las ocasiones— de un agente de cambio, es decir, un consultor en D.O., el cual puede pertenecer a la empresa o ser ajeno a ella.

Las organizaciones pueden emplear el cambio planeado por tres motivos:

- Para resolver problemas actuales.
- Para aprender de la experiencia y adaptarse a los cambios.
- Para impulsar futuros cambios.

La teoría del cambio planeado describe las diferentes fases por las cuales pasa éste cuando se introduce en las organizaciones y explica el proceso temporal de aplicación de los métodos de D.O. para ayudar a los miembros de la organización a administrar el cambio. En este capítulo se analizarán cuatro modelos clásicos de cambio planeado:

- a) El modelo de cambio de Kurt Lewin.
- b) El modelo de planeación.
- c) El modelo de investigación-acción.
- d) El modelo de cambio planeado de Faria Mello.

EL MODELO DE CAMBIO DE KURT LEWIN

Lewin define el cambio como una modificación de las fuerzas que mantienen el comportamiento de un sistema estable. Por ello, dicho comportamiento siempre es producto de dos tipos de fuerzas: las que ayudan a que se efectúe el cambio (fuerzas impulsoras) y las que impiden que el cambio se produzca (fuerzas restrictivas), que desean mantener el *statu quo*.

Cuando ambas fuerzas están equilibradas, los niveles actuales de comportamiento se mantienen y se logra, según Lewin, un “equilibrio cuasi estacionario”.

Para modificar ese estado “cuasi estacionario” se pueden incrementar las fuerzas que propician el cambio o disminuir las que lo impiden, o combinar ambas tácticas. Lewin propone un plan de tres fases para llevar a cabo el cambio planeado:

1. **Descongelamiento:** esta fase implica reducir las fuerzas que mantienen a la organización en su actual nivel de comportamiento.
2. **Cambio o movimiento:** esta fase consiste en desplazarse hacia un nuevo estado o nuevo nivel dentro de la organización con respecto a patrones de comportamiento y hábitos, lo cual significa desarrollar nuevos valores, hábitos, conductas y actitudes.
3. **Recongelamiento:** en esta fase se estabiliza a la organización en un nuevo estado de equilibrio, en el cual con frecuencia necesita el apoyo de mecanismos como la cultura, las normas, las políticas y la estructura organizacionales.

Además, Lewin sostiene que estas tres fases se pueden lograr si:

1. Se determina el problema.
2. Se identifica su situación actual.
3. Se identifica la meta por alcanzar.
4. Se identifican las fuerzas positivas y negativas que inciden sobre él.
5. Se desarrolla una estrategia para lograr el cambio a partir de la situación actual dirigiéndolo hacia la meta.

La perspectiva de Lewin se puede ampliar si se representa el modelo de cambio de tres fases (descongelamiento, cambio y recongelamiento) mediante el llamado “esquema de la raíz cuadrada” (véase la figura 3.1), dado que, en efecto, este modelo es muy similar a esa operación aritmética.

- a) Como se puede observar, en la fase de *descongelamiento* prevalece una situación determinante; por ejemplo, la elaboración del control de inventarios por medios manuales, con el consiguiente desperdicio de horas-hombre y la posibilidad muy alta de cometer errores.
- b) Se presenta el proceso de *cambio*, en el cual al principio se puede observar un decremento de la productividad. Si se recurre de nuevo al ejemplo del control de inven-

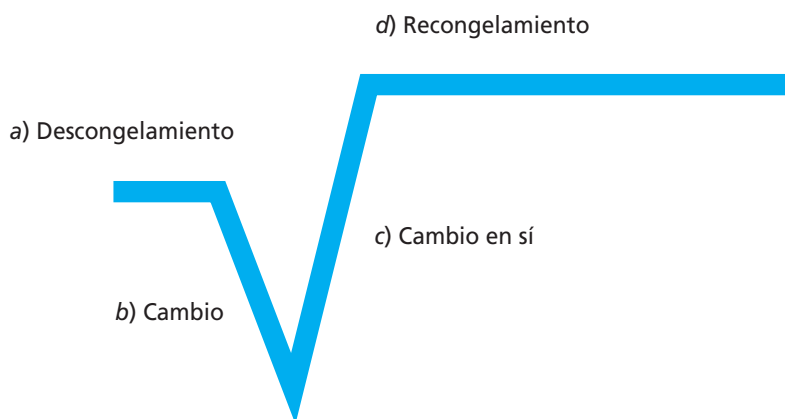


Figura 3.1. Modelo de cambio planeado de Lewin (esquema de la raíz cuadrada).

tarios, se podría suponer que a la persona responsable de hacerlo no le fue posible entregar en forma oportuna su reporte mensual ni tampoco manejar el paquete de computación que se requiere para agilizar el proceso de control de la mercancía.

- c) Posteriormente, dentro de ese mismo proceso de cambio, se puede observar un incremento de la productividad dado que ya le es más fácil al *sujeto de cambio* asimilar el nuevo paquete de computación y ha podido economizar tiempo y mejorar la exactitud de su reporte, además de que le fue posible entregarlo de manera oportuna.
- d) Por último, se inicia la etapa de *recongelamiento*, en la cual el nuevo método se integra como una parte de la actividad normal de trabajo.

En el ejemplo, el empleado pudo integrar a su sistema de trabajo el paquete de computación y descartó totalmente la elaboración del control de inventarios por medios manuales. En este momento se puede decir que ¡se ha logrado asimilar el cambio!

El cuento de Giovanni Papini que se cita a continuación puede ayudar a entender el modelo, sin dejar de reconocer que cualquier proceso de cambio es doloroso para quien lo experimenta, pues implica abandonar hábitos, actitudes, rutinas o costumbres que quizá por años han determinado su patrón de comportamiento, y que en infinidad de ocasiones están ligados a “paradigmas” o “estereotipos” que rigen su conducta.

Giovanni Papini cuenta:

El filósofo paseaba por los campos cuando encontró en el río a un pescador muy atareado.

—¿Qué haces, buen hombre? —le preguntó.

—Echo las redes.

—¿Para qué?

—Para pescar.

—¿Para qué quieres pescar?

—Para vender el pescado.

—¿Para qué quieres venderlo?

—Para obtener algunas monedas.

—¿Y para qué deseas el dinero?

—Para comer.

—Pero ¿para qué quieres comer?

—¡Para vivir, señor, para vivir...!

—Pero ¿para qué quieres vivir?...

El pescador se quedó perplejo y enmudeció.

—¿Para qué quieres vivir? —insistió el filósofo.

—Para pescar.

Por su parte, la doctora Emma Godoy afirma: “Para el hombre no es fácil vivir. Los animales traen una receta, un plan prefijado, un instructivo, que obra de manera automática en cada situación; en cambio, el hombre ha de ser el autor de su destino. Es libre. Nosotros tenemos que inventarnos la existencia. Aquí estoy en medio del mundo, ¿qué voy a hacer

conmigo? Pocos saben para qué quieren vivir...” A lo anterior se podría añadir que muchos menos son capaces de saber el significado del cambio o para qué quieren cambiar.

En muchas ocasiones se acepta el cambio como “un mal necesario”, que se presenta de improviso y que cómodamente se puede rechazar, pero para “no ser menos que los demás” se le acepta, pero sin tener una conciencia clara de lo que implica.

En relación con lo anterior, la firma de consultoría W. J. Reddin y Asociados ofrece el llamado “programa para la organización flexible”, que logra incrementar de manera notable la competitividad. El programa no se sustenta en el talento de un experto o “gurú”, sino en algo mucho más sólido y permanente: el talento de los líderes de la empresa, con lo cual se logra una clara sinergia organizacional y, sobre todo, un compromiso claro con las soluciones. Es muy fácil criticar, pero las soluciones son las que generan un cambio real.

Este programa también consta de tres fases, estrechamente relacionadas con el concepto de Kurt Lewin de descongelamiento, cambio y recongelamiento. Estas tres fases son:

Fase	Característica de la fase
I. Descongelamiento	Todo el personal de la empresa debe participar en un proceso de desaprendizaje que cuestiona la rigidez de las conductas e introduce el liderazgo situacional como elemento clave para dirigir la energía humana hacia resultados.
II. Reingeniería	Todo el personal de la empresa debe participar en clínicas de reingeniería de procesos, lo cual implica un cambio integral de la organización. Se deben definir metas concretas y objetivas, cuestionar los métodos de trabajo y elaborar planes de acción a corto y a largo plazos. Se debe desarrollar el liderazgo situacional y habilidades esenciales de los líderes, que constituyen la base para fomentar una cultura de trabajo en equipo, y enfocar la energía hacia metas estratégicas.
III. Aseguramiento	Se deben implantar programas de seguimiento y control a partir de un sistema de información de resultados generados por los líderes y por los equipos autónomos. Además, se debe remunerar por resultados.

En algunas empresas el proceso puede ser doloroso, pero su efecto es incuestionable: mayor eficiencia a corto plazo.

MODELO DE PLANEACIÓN

El modelo de planeación es un intento por definir las etapas del cambio planeado. Fue desarrollado por Lippitt, Watson y Westley, y después modificado y perfeccionado. Los dos principales conceptos de este modelo indican que toda la información debe ser compartida libremente entre la organización y el agente de cambio, y que esta información es útil si y sólo si puede ser convertida después en planes de acción.

En la figura 3.2 se describen los siete pasos que sugieren los autores de este modelo, aunque cabe decir que es raro que se lleve a la práctica en forma literal, ya que el modelo se puede adecuar a las necesidades de la organización.

Como se puede observar, el modelo pone énfasis en desarrollar una meticulosa labor de planeación del proceso de cambio que permita asegurar, en lo posible, el éxito del programa.

Ésta suele ser una etapa altamente compleja para las organizaciones que no están dispuestas a aceptar el cambio y a reconocer que deben hacerlo.

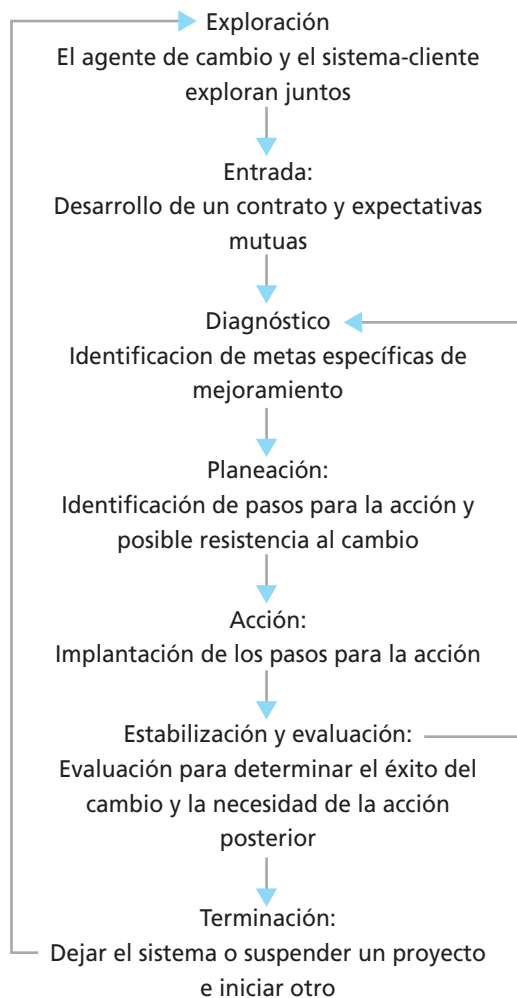


Figura 3.2. Modelo de planeación de Lippitt, Watson y Westley.

MODELO DE INVESTIGACIÓN-ACCIÓN

En este modelo de amplia aplicabilidad, considerado por French, se estima el cambio planeado como un proceso cíclico que implica colaboración entre los miembros de la organización y los expertos en D.O.

Pone énfasis en la recopilación de datos y el diagnóstico antes de la acción, planeación e implantación, así como en una cuidadosa evaluación de los resultados después de realizar la acción, y así sucesivamente (figura 3.3).

Los tres modelos anteriores describen las fases mediante las cuales se puede implantar un cambio planeado en una organización. En ellos se reitera que la acción para implantar el cambio organizacional es precedido por un estado preliminar (llámese descongelamiento, diagnóstico o planeación de la acción), y seguido por un estado de “cierre” (llámese recongelamiento o evaluación).

Sin embargo, el modelo de cambio de Lewin difiere de los otros dos en que se enfoca en el proceso general de cambio planeado más que en las actividades específicas del D.O. Además, es la descripción de un proceso de cambio planeado, mientras que los modelos de planeación y de investigación-acción son explicaciones de las actividades que comprende el modelo de Lewin.

El modelo de planeación y el de investigación-acción utilizan como herramienta primordial las ciencias del comportamiento, involucran técnicas de grupo y reconocen que la interacción entre el consultor y la organización constituye una intervención que puede afectar a la empresa. Aun así, el modelo de investigación-acción hace mucho hincapié en la utilidad de las intervenciones como un medio para lograr el cambio planeado. A pesar de que todos estos modelos describen de manera clara una serie de procesos o actividades para el desarrollo de las organizaciones, ello no es garantía de que sean utilizados de manera apropiada.

Algunos críticos del D.O. han descubierto varios problemas, a saber:

1. Algunos de los expertos del D.O. se han especializado en alguna técnica en particular hasta llegar al punto de ignorar las otras. Algunas de las técnicas más utilizadas son la administración por objetivos y el *grid* gerencial (parrilla administrativa), las cuales se explican más adelante.
2. Algunos consultores en D.O. se especializan en actividades específicas, por ejemplo, trabajo en equipo.
3. Un diagnóstico exhaustivo requiere tiempo y dinero, y en ocasiones las organizaciones no desean efectuar esa inversión, y además quieren resultados inmediatos.
4. A veces los administradores de la empresa piensan que la investigación de diagnóstico no es necesaria, ya que suponen que conocen el problema y que esta etapa significa pérdida de tiempo y un gasto innecesario: este rechazo provoca el fracaso del D.O.

MODELO DEL CAMBIO PLANEADO DE FARIA MELLO

En su libro *Desarrollo organizacional*, Faria Mello presenta un modelo de cambio planeado que divide, como en el caso de los otros tres modelos, en fases o etapas de consultoría.

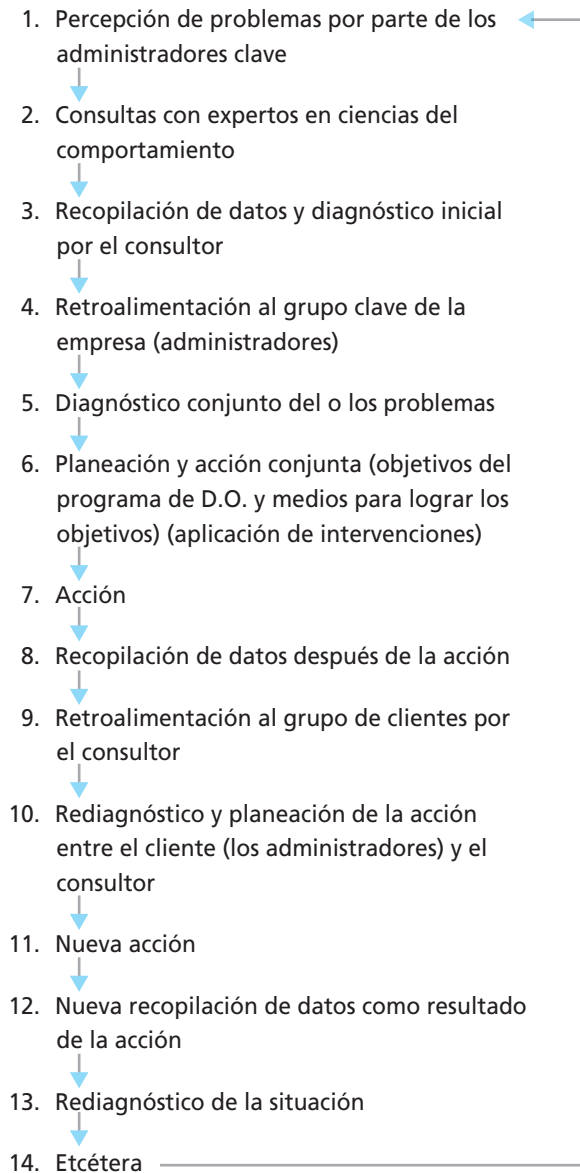


Figura 3.3. Fases del modelo de investigación-acción.

Como se muestra en la figura 3.4, este proceso es cíclico.

La fase de *entrada* puede considerarse como algo que comienza a acontecer, por lo menos en parte, antes del establecimiento del *contrato*. Es una especie de subfase del *contacto*. Algunos autores la consideran como la fase entre el primer contacto y el contrato inicial. Por su parte, Faria Mello señala: “Contacto, contrato y entrada se funden en una

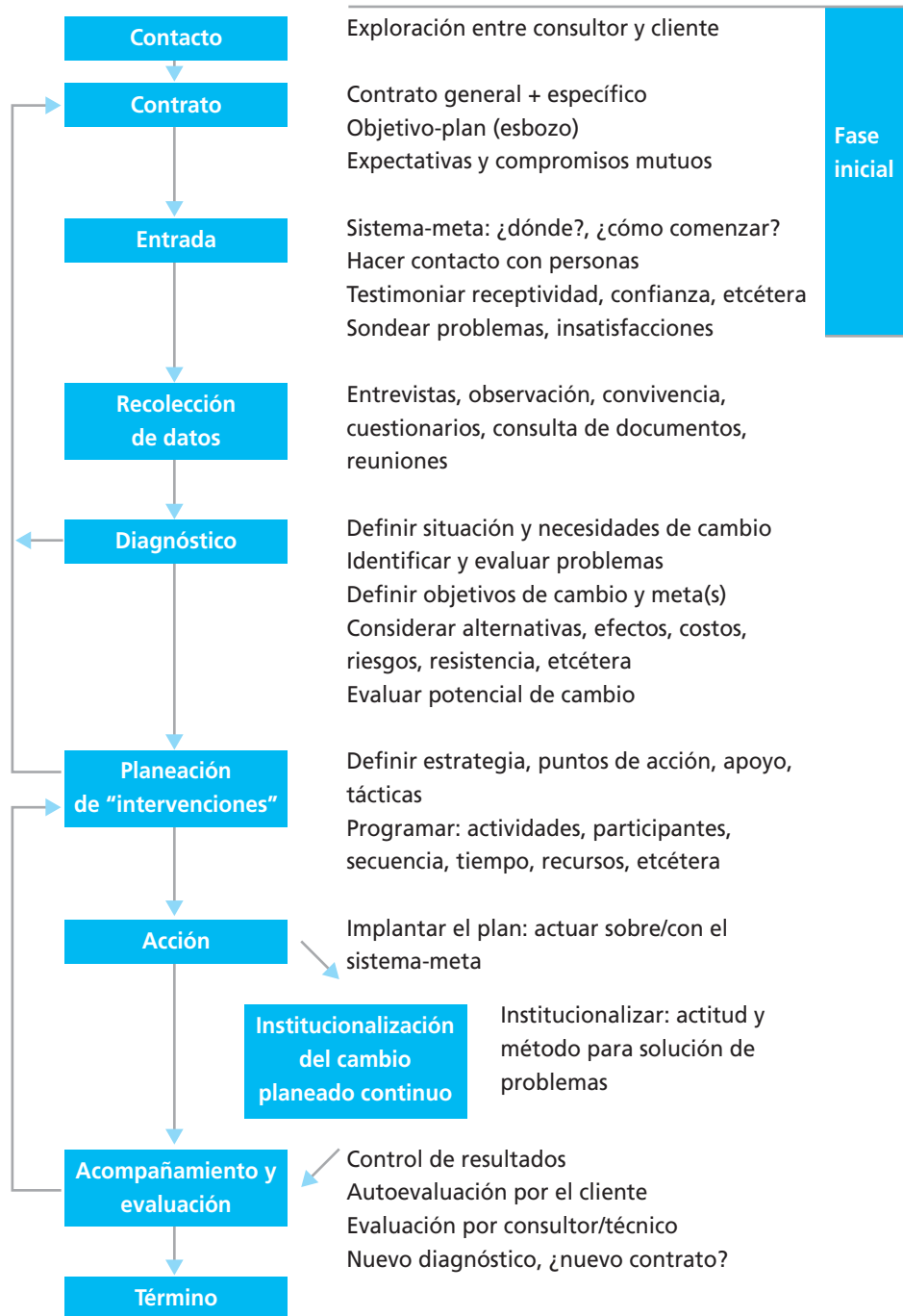


Figura 3.4. Modelo de D.O. de Faria Mello.

gran fase inicial de multicontactos, precontratos y subcontratos, con diferentes grados de profundidad o como extensión de la entrada” (figura 3.5).

Ahora bien, ¿qué es realmente el contacto? Se puede decir que se trata de una “exploración” entre consultor y cliente, lo cual permite iniciar un conocimiento mutuo y un examen preliminar de la situación por parte del consultor.

Grinnell considera inclusive una fase anterior, que denomina “pretrabajo”, en la cual el consultor se prepara para el primer contacto imaginando varias posibilidades sobre la finalidad del encuentro, lo que el cliente espera de él, etcétera.

La fase de contacto puede constar de una o más reuniones o encuentros entre consultor y cliente(s).

¿Y el contrato? Éste debe ser el resultado del acuerdo entre el agente de cambio y el sistema-cliente (figura 3.6).

Se puede decir que una vez que se ha establecido el contrato, una consecuencia lógica sería la celebración del mismo, en la cual se estipularán con claridad las expectativas

Característica	Modelo Lewin	Planeación	Investigación-acción
Descriptivo de fases de cambio	X	X	X
Cada fase de cambio es precedida por una fase preliminar	X Descongelamiento	X Diagnóstico	X Planeación de la acción
A cada fase de cambio le sucede un estado terminal	Recongelamiento	Evaluación	Evaluación
Evaluación			
Se enfoca al proceso general o cambio planeado	X	—	—
Se enfoca en las actividades específicas del D.O.	—	X	X
Descripción de un proceso de cambio planeado	X	—	—
Explicación de las actividades del cambio planeado	—	X	X
Enfatizan la aplicación del conocimiento de la ciencia del comportamiento	—	X	X
Involucran el uso de grupos	—	X	X
Reconoce la interacción entre un consultor y una organización	—	X	X
Enfatizan la realización de intervenciones	—	X	X
Enfatiza la solución de futuros problemas	—	—	X
Son modelos cíclicos	X	X	X
Conducen a la exploración constante	X	X	X

Figura 3.5. Comparación de los tres modelos clásicos de cambio.

Contactos:
• Identificación del cliente • Explorar su disposición para el cambio • Definir el supuesto • Historia del supuesto • Por qué fracasó • Detección de actitudes
Contratos:
• Proyecto por realizar-magnitud, alcance • Roles • Tiempo de entrega • Modelo por utilizar para la recopilación de la información • Forma de entrega y presentación • Costo • Proceso con todos sus pasos • Contrato recontratable • Quiénes deben participar en la presentación del proyecto • Cuándo se dará la información y en qué paso del modelo • No se darán nombres de los informadores (sólo información) • Al llegar al diagnóstico se debe detener el proceso • Posibilidad de no encontrar el supuesto, ya que nada garantiza que la fuente de información no distorsione los datos.
Hay que ser muy claros en la <i>relación costo-beneficio</i> .

Figura 3.6. Contacto y contrato.

tanto del llamado sistema-cliente (la empresa) como del agente de cambio (consultor) con respecto al programa. Es importante que estas expectativas consten por escrito para evitar malos entendidos o expectativas falsas con relación al alcance del programa. Muchos conflictos surgen entre consultor y sistema-cliente precisamente por no asentar por escrito las expectativas del programa; ésta es la finalidad del contrato.

Un contrato tipo puede constar de las siguientes partes:

1. Objetivo.
2. Esbozo del plan de trabajo que incluya un cronograma del mismo.
3. Actividades que deberán ser desarrolladas por el consultor, horarios de asesoría y honorarios, en caso de que se trate de un consultor externo.
4. Expectativas y compromisos entre consultor y cliente.

Es importante que periódicamente se someta a revisión el contrato inicial, dado que “sobre la marcha” puede necesitar modificaciones (véase la figura 3.7).

Se presenta ahora una propuesta integral de un servicio de consultoría.

CONTRATO DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS

En la ciudad de León, Gto., el 5 de marzo de 2007, comparece por una parte el consultor en desarrollo organizacional Javier Gómez, mexicano, originario de esta ciudad, a quien en lo sucesivo se denominará **el consultor**, y por la otra la empresa manufacturera de calzado “San Crispín”, ubicada en la calle Granito, número 20, a quien en lo sucesivo se denominará **el cliente**.

Ambas partes manifiestan haber concertado un contrato de prestación de servicios profesionales que formalizan al tenor de las siguientes cláusulas:

CLÁUSULAS

Primera. El consultor se compromete a dar un servicio de consultoría en desarrollo organizacional en la empresa manufacturera de calzado “San Crispín”, de acuerdo con lo estipulado en las pláticas preliminares acordando que el cliente proporcionará toda la información requerida por el consultor para diagnosticar, evaluar y aplicar intervenciones en esta área.

Segunda. El estudio se realizará básicamente en las instalaciones del cliente, en cuanto a la recopilación, acopio, realización de entrevistas, observaciones y demás elementos de información que se requieran para la realización del estudio.

Tercera. El consultor se compromete a realizar la labor de consultoría conforme a las etapas fijadas en el estudio, anexándose el cronograma respectivo conteniendo la calendarización de las diversas etapas. Para ello se establece un plazo inicial de dos meses para reportar al cliente los resultados obtenidos en la etapa de recopilación de información.

Cuarta. El consultor percibirá por concepto de honorarios la cantidad de \$15 000 por la realización de la primera etapa de consultoría. Posteriormente, y en función a las necesidades que surjan, se procederá a negociar con el cliente la continuación de la asesoría.

Quinta. En caso de incumplimiento de alguna de las partes, se dará por terminado el presente contrato, exigiendo la parte afectada la indemnización correspondiente.

De toda la información que se haya recopilado, se le otorgará el uso y goce al cliente, obligándose el consultor a guardar estricta confidencialidad de la información recabada.

Ambas partes firman el presente contrato en compañía de los testigos Joaquín Valdés y Guillermina Peñaloza, mexicanos, mayores de edad, originarios y vecinos de esta ciudad y con amplias facultades para ejercer los derechos que el Código Civil les asigna.

Asimismo, declaran ser aptos para contratar y obligarse sin que conste nada en contrario.

Consultor
Javier Gómez

Cliente
Manufacturera de calzado
“San Crispín”

Testigo 1
Joaquín Valdés

Testigo 2
Guillermina Peñaloza

Figura 3.7. Modelo de contrato.

Análisis integral de un estudio de clima organizacional*

LIBRERÍA LA IMPERIAL

At'n . Rodrigo Espinosa

Director General

Respetable señor Espinosa:

Nos permitimos poner a su consideración, la siguiente propuesta de un estudio de:

Clima organizacional con diagnóstico integral

Esperamos poder contar con una respuesta positiva con el fin de preparar toda la logística de operación.

Antecedentes

Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función de las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos, los cuales inciden en la organización y, por ende, en el clima.

Con el fin de comprender mejor el concepto de Clima organizacional es necesario resaltar los siguientes elementos:

- El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.
- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- El Clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- Las características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.
- El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.
- Las características del Clima pueden ser modificadas por decisiones, acciones, sistemas y actitudes promovidas desde los altos niveles de la organización, para influir de manera positiva en el desempeño de los individuos y de la empresa en general.

Las percepciones y respuestas que abarcan el Clima organizacional se originan en una gran variedad de factores. Unos abarcan los factores de liderazgo y las prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.). Otros factores están relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.). Otros son las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etcétera).

* El autor agradece la colaboración de la doctora Patricia González y el licenciado Jorge Lechuga, consultores en Desarrollo Organizacional, por autorizar la publicación de esta propuesta.

El Clima organizacional es un filtro por el cual pasan los fenómenos objetivos (estructura, liderazgo, toma de decisiones). Por tanto, evaluando el Clima organizacional se mide la forma como es percibida la organización. Las características del sistema organizacional generan un determinado Clima organizacional. Esto repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y su correspondiente comportamiento. Este último tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización (por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etcétera).

Objetivo general

Obtener información válida y confiable sobre la dinámica interna de la Empresa como apoyo a la gestión administrativa.

Objetivos particulares

- Identificar las percepciones que actualmente poseen los colaboradores en relación con diferentes características relevantes del entorno laboral.
- Apoyar la gestión general de la administración proporcionando información relevante que permita realizar una planeación de estrategias de intervención en el ámbito del desarrollo organizacional y de los recursos humanos.
- Evaluar el clima organizacional con base en un análisis de fortalezas y debilidades en relación con las dimensiones consideradas para el estudio.
- Determinar las principales diferencias que reportan los colaboradores en relación con las diversas unidades de análisis.
- Establecer hipótesis diagnósticas y sugerir estrategias de intervención que consideren las debilidades y oportunidades de mejoramiento detectadas.
- Desarrollar estrategias de crecimiento y manutención para las dimensiones percibidas positivamente.
- Sugerir cursos de acción específicos para las dimensiones percibidas desfavorablemente.

Contenido

Se practicará un diagnóstico de Clima organizacional en sus áreas directiva, gerencial, administrativa y operativa en todos los niveles de la siguiente manera:

- a) ENTREVISTAS PERSONALES: en todos los niveles, preguntando por la problemática de la empresa y por la forma de mejorarla a 20% del personal, con duración de aproximadamente media hora cada una.
- b) GRUPOS DE ENFOQUE: seleccionar dos o tres grupos de 25 personas de los distintos niveles que no hayan sido entrevistadas y llevar a cabo con ellas reuniones de seguimiento, formular la problemática y su orden de prioridad, formular soluciones y su respectiva jerarquización y sistematizar los hallazgos, 20% del personal.
- c) ENCUESTA: capturar un perfil de clima organizacional que permita determinar cómo la gente obtiene información, a través de qué canales, cómo prefiere darla y

recibirla, la calidad y el contenido de la misma, algunas medidas sobre satisfacción en el trabajo, 30% del personal.

Como producto de cada etapa se llevarán a cabo las siguientes acciones:

1. Reporte preliminar de cada uno de los pasos anteriores por escrito.
2. Retroalimentación a los directivos.
3. Sugerencias de acciones inmediatas.

Metodología

Se utiliza una metodología de investigación-acción que permite hacer diagnósticos en situaciones concretas y problemas específicos. La acción se hace por intervenciones sucesivas pero eclécticas en las que cada etapa suministra la base para un pronóstico y una consecuente planeación de intervenciones. Se efectúa de modo contingente y flexible. Cada una de las acciones tiene una metodología específica. Se utilizan tanto el enfoque cualitativo como el cuantitativo.

Para realizar las entrevistas se eligen en forma aleatoria muestras de diferentes niveles de la empresa y se procede a llevar a cabo una entrevista semiestructurada. Se realizarán 60 entrevistas de aproximadamente media hora cada una.

Para los grupos de enfoque también se seleccionarán en forma aleatoria dos o tres grupos de 25 personas cada uno, de diferentes niveles, con los que se trabajará aproximadamente 4 horas en una sola sesión por cada uno.

Se practican las encuestas en una muestra representativa que signifique 30% del total del personal que labora en la organización, practicándose la siguiente metodología:

1. Identificación del conjunto de variables relevantes.
2. Validación de las variables seleccionadas a través de entrevistas y reuniones de análisis con el área de Recursos Humanos de la empresa.
3. Diseño y selección de muestra y recolección de la información a través de las encuestas.
4. Entrega de resultados que incluyan una descripción de las variables utilizadas, conclusiones sobre fortalezas y debilidades, y recomendaciones generales y específicas.

Para la aplicación de la encuesta se integrarán grupos de 25 personas cada uno, que no hayan participado en ninguna de las acciones anteriores. Cada persona contestará durante 90 a 120 minutos un cuestionario de respuestas de opción múltiple.

Sólo se participará una vez en alguna de las diferentes acciones, con lo que se abarcará a 70% del personal.

La utilización de distintos instrumentos de recopilación de información permite hacer uso de la triangulación, con la finalidad de confrontar percepciones diversas, esto es, que los distintos instrumentos se complementan, pues algunos pueden recabar datos que los otros no pueden recoger. Además, la organización es un ente complejo, por lo que abordarlo no es sencillo. Se observa desde diferentes niveles: la evaluación es llevada a

cabo mediante la observación de los investigadores; con las entrevistas, los planteamientos se realizan de manera individual; con los grupos de enfoque, la percepción se da a nivel grupal, y con el clima, es una medición precisa diseñada de antemano.

Duración y fechas

A conveniencia de la empresa se determinarán las fechas y horas que sean más prácticas para aplicar el proceso, generándose un cronograma para las encuestas grupales, las cuales se recomienda que se practiquen en bloques de 25 participantes cada uno, aproximadamente.

Cada grupo requiere de 1.5 a 2 horas para la aplicación de la encuesta.

Lugar, material y equipo

La empresa facilitará un lugar adecuado y confortable para que los grupos puedan concentrarse en responder las encuestas, facilitando el material de apoyo necesario.

El despacho proporcionará los originales de los cuestionarios para que la empresa los reproduzca en la cantidad necesaria.

Estamos en la mejor disposición de ampliar la información aquí contenida o de aclarar cualquier duda al respecto. Quedamos de Ud., atentamente:

Dra. Patricia González Esparza

Lic. Jorge Lechuga Almaraz

Resumen

En este capítulo se expusieron los principales modelos de cambio organizacional.

En el modelo de cambio de Kurt Lewin se consideran fases de descongelamiento, cambio y recongelamiento. Una variante de este modelo, el modelo de W.J. Reddin y Asociados, comprende las siguientes etapas: descongelamiento, reingeniería y aseguramiento.

El modelo de planeación, que define las etapas de cambio planeado, fue desarrollado por Lippitt, Watson y Westley. Los dos principales conceptos de este modelo implican que toda la información debe ser compartida libre y abiertamente entre la organización y el agente de cambio (consultor), y que dicha información sólo puede ser útil si y sólo si se concreta en planes de acción, es decir, "atterrizar" la planeación.

El modelo de investigación-acción enfoca el cambio planeado como un proceso cíclico que involucra colaboración entre los miembros de la organización y los expertos en D.O. Este modelo da especial importancia a la recopilación de datos y al diagnóstico antes de la acción.

Finalmente se presenta el modelo de cambio de Faria Mello (reconocido autor brasileño), quien integra el valioso concepto conocido como "contacto y contrato", considerándolo el inicio para la realización de un estudio de D.O.

Se puede concluir que el D.O. implica un proceso cíclico que nunca termina.

Términos y conceptos de repaso

Descongelamiento
Cambio
Recongelamiento
Reingeniería
Aseguramiento

Modelo de planeación
Modelo de investigación-acción
Modelo de cambio de Kurt Lewin
Modelo de cambio de Faria Mello

Preguntas para análisis

1. Explique las diferencias entre los cuatro modelos de cambio que se exponen en este capítulo.
 - Modelo de cambio de Lewin.
 - Modelo de planeación.
 - Modelo de investigación-acción.
 - Modelo de D.O. de Faria Mello.
2. ¿Cree que para implantar un programa de D.O. es necesario elaborar un diagnóstico sin antes haber recopilado información de la organización? Explique su respuesta.
3. Entreviste a un ejecutivo de una empresa de su localidad que esté llevando a cabo un programa de D.O. y pídale que le mencione 10 razones por las cuales ha sido importante llevar a cabo dicho programa.
4. ¿Por qué el D.O. implica un proceso cíclico de acción? Apoye su respuesta con el análisis de algún modelo de cambio citado en este capítulo.
5. Con respecto al modelo de investigación-acción, ¿cuál de las fases implica más dificultad? Fundamente su respuesta relacionándola con un caso práctico.
6. Según Faria Mello, las fases iniciales del D.O. son las de contacto y contrato. ¿Cree que una fase implica necesariamente el término de la otra?

EJERCICIO VIVENCIAL

LAS DECISIONES

Objetivo: Considerar la importancia que las decisiones grupales tienen para la obtención de resultados más rápidos y eficientes.

Duración: 20 minutos.

Número máximo de participantes: 30.

Material: Hojas blancas de rotafolio, marcadores, cinta adhesiva.

DESARROLLO DE LA DINÁMICA

Imagine un viaje de placer que usted realizó durante el último verano en compañía de otras personas de diversas nacionalidades.

Durante el vuelo México-Madrid se presentó una falla en las turbinas del avión, por lo que tuvo que realizar un “amarizaje” de emergencia en el océano Atlántico.

Usted es uno de los sobrevivientes junto con otras personas que integran su grupo. Después de dos días de navegar en su bote salvavidas, llegan a una isla desierta, alejada de todas las rutas de navegación posibles, por lo cual existen muy pocas probabilidades de que sean rescatados.

Cinco semanas después del naufragio no han sido localizados ni han tenido contacto con el resto del mundo. Las pocas provisiones que lograron rescatar se están agotando y la situación de sobrevivencia es cada vez más desesperante, por lo cual es necesario establecer algún tipo de organización para poder subsistir.

Usted no conoce a nadie del grupo de sobrevivientes ni su idioma; el grupo está formado por un ruso, un finlandés, un croata y usted, de nacionalidad mexicana, y por la diferencia de idiomas les ha sido imposible comunicarse.

Han decidido establecer tres reglas básicas de conducta que les permitan subsistir hasta que llegue un eventual rescate. Debido a las barreras del lenguaje, la comunicación se hará por medio de mímica y representación gráfica (dibujos). Se le pide:

1. Definir tres normas o reglas básicas que les permitan sobrevivir.
2. La comunicación se debe realizar exclusivamente mediante mímica y dibujos, pues nadie conoce el idioma de los otros.
3. En hojas de rotafolio debe explicar con dibujos las tres reglas o normas básicas. Una vez que se hayan finalizado los dibujos o esquemas, debe colocar sus hojas en lugares visibles para que todos las puedan observar.
4. Dispone para ello de 20 minutos.
5. Si tiene alguna duda, consúltela con el coordinador de la sesión antes de iniciar el ejercicio.
6. Reflexione sobre la experiencia obtenida. ¿Cómo la relaciona con los procesos de cambio que se comentaron en este capítulo?
7. ¿Qué fase de la dinámica cree que es la más compleja?

CASO DE ESTUDIO 3.1

JOAQUÍN GÓMEZ, ¿EL EMPLEADO PERFECTO?

Graciela Fonseca, recién egresada de la carrera de ingeniería bioquímica en una prestigiada universidad de Guaymas, Sonora, trabaja en la cafetería de un instituto de investigación supervisando que los platillos del menú que se ofrece a los empleados del instituto proporcionen los nutrientes que requiere toda persona que desarrolla una gran actividad mental.

Graciela examina la actividad de 10 trabajadores, entre los que se encuentra Joaquín Gómez, de 20 años de edad, el cual procede de un nivel socioeconómico bajo.

El historial de Joaquín arroja la siguiente información:

Realizó con grandes esfuerzos estudios de primaria, secundaria y primer año de bachillerato.

En segundo de secundaria abandonó la escuela por no poder solventar los gastos de sus estudios. Después un amigo lo motivó para continuar estudiando. Joaquín es el mayor de ocho hermanos y ayuda a su sostenimiento. Desarrolla su trabajo de lunes a viernes, pero necesita trabajar en la taquería de su compadre Acacio los fines de semana para contar con un ingreso adicional. Es soltero y vive en una zona distante de su actual empleo.

Trabaja como lavaplatos y debe mantener siempre limpias las áreas del comedor y la cocina. También es ayudante del almacenista cuando se le requiere.

Hace bien su trabajo; únicamente realiza lo que se le pide, y nada más. “Todo lo realiza de una manera mecánica, sin creatividad”, comenta Graciela.

Cuando termina las tareas que se le asignan, se sienta a descansar mientras toma una humeante taza de café; no platica con nadie.

Graciela no puede entender por qué Joaquín no se interesa más por su trabajo. Parece que sólo quiere terminar sus labores, irse a descansar y cobrar el día de pago.

Graciela ha intentado demostrar interés por el trabajo de Joaquín, hacerlo conversar e integrarlo al grupo de sus compañeros, así como platicar con él acerca de su familia y sus expectativas de trabajo sin lograr grandes progresos. Joaquín es muy introvertido; no sonríe y por lo general responde a las preguntas que se le hacen con monosílabos tales como “sí”, “no”, “tal vez”, etc. Graciela y sus compañeros de trabajo están desconcertados, pues piensan que Joaquín se siente extraño al grupo. Esta actitud afecta al clima organizacional del grupo, aunque no representa problemas para nadie.

Se le pide contestar lo siguiente:

1. ¿Qué espera Joaquín de su trabajo?
2. ¿Graciela debe intentar que Joaquín se interese más por su trabajo?
3. ¿Cuáles son las causas del comportamiento de Joaquín?
4. Asesore a Graciela sobre el comportamiento que debe observar con Joaquín para que modifique su actitud.

Apoye sus respuestas en el modelo de cambio de Kurt Lewin.

CASO DE ESTUDIO 3.2

HOTEL TORREMAR RESORT, UN CASO DE CINCO ESTRELLAS*

Enclavado en las cálidas playas del tres veces heroico Puerto de Veracruz, en la conurbada población de Boca del Río, se encuentra el Hotel Torremar Resort, que en 1977 surgió como un hotel que “rompía” con el concepto tradicional del “típico hotelito” confortable, pero que no brindaba al huésped un real “valor agregado” durante su estancia en la ciudad.

Con la mentalidad siempre triunfadora, joven y con deseos de posicionar al Hotel Torremar como el mejor del Golfo de México, la administración modificó de raíz ciertos paradigmas desde su fundación, con un proceso de cambio que lo ha llevado a ocupar una posición de liderazgo en el Puerto de Veracruz, sus principales competidores son los hoteles Fiesta Americana y Continental Plaza.

Actualmente el Hotel Torremar cuenta con 96 “puestos tipo” y 230 empleados.

El dinámico licenciado Miguel Ubieta Cobos, jefe de Recursos Humanos y agente de cambio en este moderno hotel, explica: “El inicio no fue fácil, nuestro personal se resistía al cambio, pues consideraba que los modelos de desarrollo organizacional podían aplicarse en otras culturas pero no en nuestro país. Además, el proceso de cambio se tornaba aún más difícil al querer implantarlo en una empresa eminentemente de servicios, como son todas aquellas que conforman el área turística.” La imagen que proyecta el hotel con su logotipo, colores y lema: “Sólo tenemos ojos para ti”, la respalda firmemente una cultura organizacional que se puede observar en la actitud del personal de todas las áreas. Dicha cultura está contenida en un manual (que se incluye al final de este caso), el cual comprende:

- Mapa de diagnóstico para iniciar un proceso de cambio.
- ¿Qué es calidad para el Hotel Torremar?
- “La calidad puede no ser lo que piensas.”

En cuanto a programas de desarrollo organizacional, el licenciado Ubieta comenta que desde 1992 se ha implementado este tipo de programas; de hecho ya en 1989, como un preámbulo al programa actual, se llevaban a cabo acciones relacionadas con la calidad.

El programa al que se hace referencia lleva el nombre de Programa Integral de Beneficio Empresa-empleado-empresario (PIBEE) y beneficia a los tres integrantes medulares del “partido”.

* Para el presente caso se contó con la colaboración del licenciado Miguel Ubieta Cobos, jefe de Recursos Humanos del Hotel Torremar Resort.

Durante un lapso de tres años (1992-1995), dicho programa se enfocó hacia el aspecto humano, esto es, al desarrollo de quienes forman la organización. Se facultó a las personas para que analizaran “de raíz” por qué actuaban de tal o cual forma y adoptaban determinada actitud hacia el trabajo; y cómo se traducían esa actitud en resultados específicos, etcétera.

Es interesante resaltar que el proceso de cambio en la empresa no se inició considerando en primera instancia el ámbito técnico, sino la actitud de las personas.

Como en todo proceso de cambio, se dieron las llamadas “fuerzas impulsoras y fuerzas restrictivas”.

Las fuerzas impulsoras del proceso de cambio del Hotel Torremar fueron:

- La competencia que empezó a instalarse en la ciudad. Durante 12 años, aproximadamente, Torremar fue el único hotel “cinco estrellas”, con una playa privada, y considerado entonces como la mejor opción para el turista exigente que busca un servicio exclusivo y “de primera”. En 1992 inició operaciones a escasos metros del Hotel Torremar el primer hotel de cadena: el Continental Plaza, lo que obligó a su gerencia a “afinar motores” para mantenerse como la mejor opción.

Como se vislumbró esta apertura desde 1989, en el Hotel Torremar se iniciaron entonces y de inmediato acciones específicas para poder competir: se remozaron las instalaciones, modernizándolas y construyendo nuevas habitaciones. En 1982, fecha de su inicio, contaba con 180 habitaciones, y no había renovado ni ampliado su capacidad instalada. En 1993 ya contaba con 230 habitaciones, incluyendo *junior suites*, *master suites* y *suite* presidencial. Sin duda, la competencia los hizo ser mejores.

- Una excelente relación de la empresa con el sindicato, que ha evitado las huelgas.
- El gran impulso que se dio al Puerto de Veracruz por parte de accionistas del sector privado, que desencadenó un auge inusitado en el ramo turístico, con la consecuente afluencia de nuevos competidores.
- El deseo de ser cada vez mejores.
- La visión que tienen los propietarios del hotel para constituirse en una operadora en vías de ser un hotel de cadena, esto es, con su propia franquicia y su manual de operaciones particular.
- Un manual de identidad corporativa, con estrategias definidas que diferencian al Hotel Torremar de cualquier otro.
- Atención personalizada al huésped, con base en el lema: “Sólo tenemos ojos para ti.”

Las fuerzas restrictivas del cambio de Hotel Torremar fueron:

- El personal. Hacerle entender que el cliente es lo más importante, responsabilizarlo con respecto a su trabajo.

- El capital que se requirió para iniciar las ampliaciones del hotel.
- Dolarización de la deuda. En 1994 su deuda al estar tasada en dólares se duplicó. Cabe mencionar que, no obstante este hecho, los accionistas optaron por no despedir personal, y en cambio se promovió la modalidad de tener empleados multifuncionales. Después de ocho meses a partir de la crisis, se examinó al personal que permanecería en la empresa; se crecía en capacidad instalada, pero ya no se contrató nuevo personal, esto es, se redujo el llamado *overhead* o personal excedente; sólo se eligió a los mejores.

Enseguida se presenta el modelo de D.O. que es de la autoría del licenciado Miguel Ubieta Cobos, “deoísta convencido” y catedrático de la asignatura de desarrollo organizacional en la Universidad Cristóbal Colón del Puerto de Veracruz.

Como toda organización que se precia de ser dinámica, el Hotel Torremar tiene planeado realizar un sondeo con el personal para modificar la misión actual, traduciéndola en una versión más comprensible para todos en cuanto a su redacción.

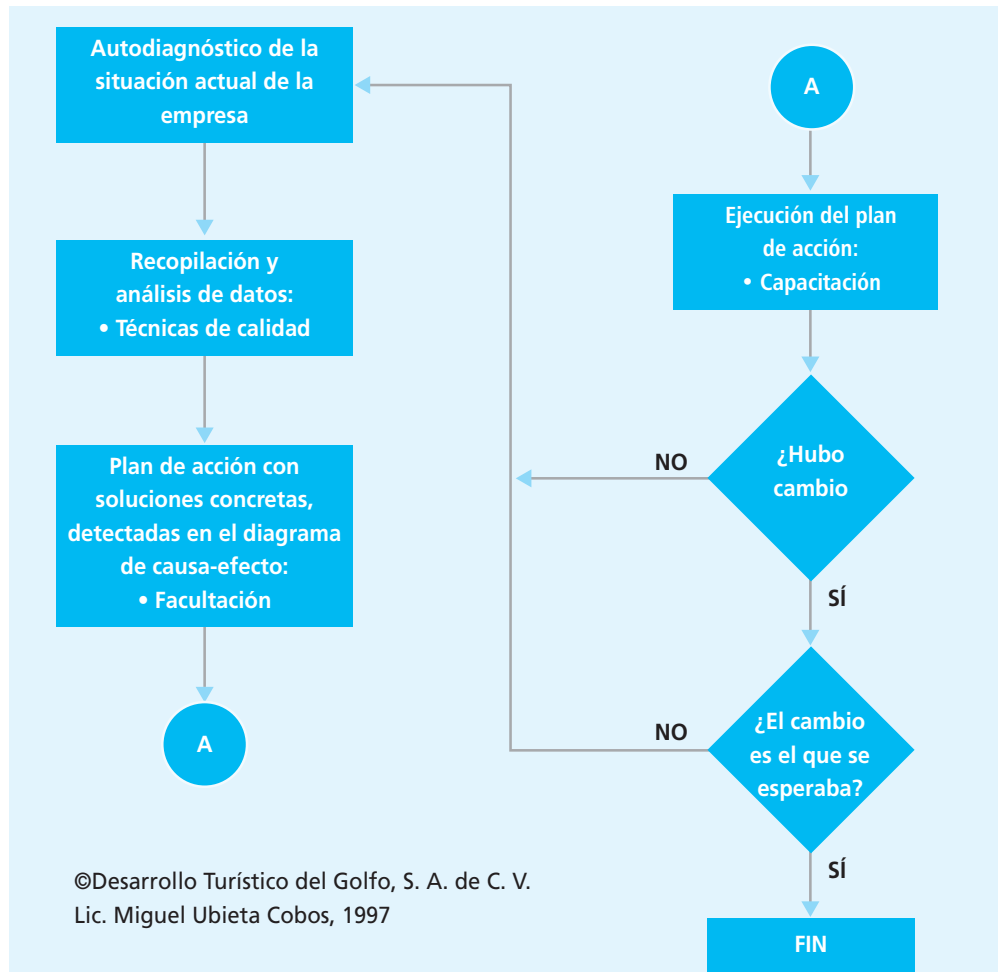
Todo empleado que ingresa a la organización recibe un manual de bienvenida, sin importar el nivel jerárquico que vaya a ocupar. Dicho manual comprende:

- Historia del Hotel Torremar.
- Giro y ubicación.
- Instalaciones y servicios.
- Servicios que ofrece el hotel.
- Centros de consumo.
- Qué es la cultura organizacional para el Hotel Torremar.
- Valores.
- Misión.
- Estructura organizacional.

La cultura organizacional la constituyen los “detalles”. Uno de ellos podría ser el hecho de que en su primer día de labores el nuevo empleado tenga la grata experiencia de comer en compañía de su jefe inmediato y el gerente del hotel. ¡Una vivencia que nunca olvidará!

Existen ciertas organizaciones en las cuales los empleados tienen 5, 10 o 15 años de servicio, y jamás han tenido la oportunidad de dialogar con el director o el gerente de la empresa. Los mexicanos somos ingeniosos por naturaleza. En el despacho del licenciado Ubieta se puede apreciar un concepto de líder, creación de Héctor Noguera Trujillo, que bien refleja ese ingenio muy particular del mexicano y, en especial, del veracruzano:

El líder Torremar debe ser:



- Congruente.
- Hacedor.
- Integrador.
- Negociador.
- Ganador.
- Oyente.
- No estático.

Un tercer “detalle” de la “cultura Torremar” lo constituye el hecho de tener dos habitaciones para personas con capacidades diferentes, las cuales cuentan con el mobiliario y el equipo necesarios para brindar la mayor comodidad y seguridad a estos huéspedes.

Dado que en una empresa de servicios es importante establecer parámetros de reforzamiento que mantengan motivado al empleado día con día, en el Hotel Torre-

mar se reconoce al empleado del mes, el cual pasa a formar parte del selecto grupo de posibles nominados para ser “el empleado del año”.

Al empleado del mes se le otorga:

- Un diploma.
- Un pastel de felicitación, que se envía a su casa, con la finalidad de hacer partícipe a la familia de este reconocimiento; también es una forma de invitarla de manera indirecta a que colabore como motivador para que su familiar se haga merecedor de una nueva mención.
- Un reconocimiento (un pin).
- \$650.00 en vales de despensa.

El “empleado del año” se hace acreedor a:

- Un diploma.
- Un pastel de felicitación, que se envía a su casa.
- Un reconocimiento (un pin).
- \$1 250.00 en vales de despensa.

Al efectuar un recorrido por las instalaciones del hotel se puede uno percatar de que, para organizar la demanda de platillos que se consumen en el hotel, se tiene un control en línea que permite, mediante el método PEPS, mantener de manera óptima la existencia de inventarios que debe haber en las alacenas.

Cuando es necesario, todo el personal debe colaborar, sin importar los niveles jerárquicos. Esta actitud es la que moldea a los auténticos líderes en las empresas. El índice de rotación de personal es mínimo; de hecho, el hotel todavía cuenta con empleados que han trabajado en él desde sus inicios y han crecido con la organización. ¿Podemos decir entonces que los programas de desarrollo organizacional han sido los facilitadores del proceso de mejora continua que experimenta el hotel? Usted, respetable lector, podrá deducir la respuesta con la información que se ha proporcionado.

Actualmente, el Hotel Torremar ocupa el primer o segundo lugar en cuanto a índice de ocupación. Este dato se verifica periódicamente con hoteles de la ciudad, de acuerdo con un convenio de colaboración entre ellos, llevan a cabo una labor de *benchmarking* para ubicar con claridad las áreas por mejorar.

En el inicio del proceso de cambio el hotel contó con la asesoría de un consultor que pertenece a un reconocido despacho de desarrollo humano y organizacional de la región.

Cabe señalar que un consultor debe representar la menor dependencia para la empresa impulsora del cambio, pues un exceso de ella se torna dañina y costosa para la organización.

El consultor externo inició su labor con el nivel cupular de la organización: la alta dirección y el primer y segundo niveles, enfocándose en aspectos de planeación

estratégica, además de definir la visión, misión, filosofía y valores del hotel. También fue en este nivel en el que se invirtió mayor tiempo, aunque se contó desde el inicio con el pleno apoyo, convencimiento y compromiso de los directivos hacia el programa de cambio, ya que tenían la certeza de que en primer lugar necesitaban cambiar ellos para poder entonces estar preparados para cambiar al resto de la organización.

Se les hizo ver de manera evidente el rol de apoyo que ellos tienen para el resto de la organización. (En el concepto de pirámide invertida, los directores son el soporte de la organización.)

El licenciado Miguel Ubieta se incorporó después como consultor interno, contó al inicio con la guía del consultor externo y formaron un comité de operaciones con 16 grupos de trabajo a los cuales se sensibilizó en relación con una nueva forma de trabajar para lograr el bienestar de todos y así atender de la mejor forma problemas o áreas de oportunidad que se consideraban un obstáculo para la productividad. Tan sólo en una labor exhaustiva de cuatro meses se detectaron 423 problemas en los aspectos de comunicación, exceso de papeleo y burocracia, entre otros.

Los 230 trabajadores del hotel participaron en las sesiones de trabajo y también tomaron cursos y dinámicas de asertividad, terapias de grupo, conocimiento interno, positivismo, empatía, etcétera.

“Desde el señor que abre la puerta hasta el director pasaron por este proceso de sensibilización”, asevera el licenciado Ubieta.

El modelo de D.O. que se generó, y que ya se presentó antes, es autorrenovable; esto quiere decir que, no obstante que el iniciador del proceso de cambio se retire de la organización, el programa debe continuar, pues cuenta con los elementos de “aseguramiento” para que así suceda. Ello elimina la fragilidad que el modelo pudiera tener si los protagonistas del cambio se retiraran. En el Hotel Torremar se tienen las siguientes expectativas con respecto al programa:

- Profesionalizar puestos. Contratar personal con el que se pueda generar una aportación recíproca; los procesos de selección para garantizar la permanencia del empleado en la empresa son exhaustivos.
- Programa integral de capacitación.
- Programa integral de beneficios para la calidad de vida en el trabajo.
- Programas institucionales de evaluación del desempeño y bonos de productividad.
- Programas de desarrollo humano. Se cuenta con la asesoría de un psicólogo que apoya en cualquier problema (inherente o no al trabajo) que se presente con algún empleado (alcoholismo, drogadicción, etcétera).
- Evitar “fugas” de empleados valiosos, con el ofrecimiento de un programa de retiro para los trabajadores independiente de los apoyos gubernamentales (Afores).

- Plan para incursionar en el sector de mercado *business class* o de negocios, sin descuidar al turista clásico que desea alejarse del mundanal ruido de la ciudad para descansar.
- Continuar renovando el “sistema de operaciones Torremar 100”, que contiene:
 - Manual de organización.
 - Análisis de puestos.
 - Manual de procedimientos.
 - Manual de políticas.
 - Manual de bienvenida.

Cada división de la empresa tiene su propio manual, además de su manual de productos Torremar, que distingue al hotel de otros.

- El empresario o accionista del hotel podrá obtener con este programa de cambio una mayor utilidad que le permita reinvertir y mejorar en forma continua los servicios.
- Cimentar el programa de desarrollo de proveedores que actualmente se tiene para generar un paquete integral de servicios al turista (taxistas, restauranteros, operadores de autobuses foráneos, tiendas de autoservicio, etcétera).
- Planes de expansión, partiendo del punto de que al tener conformado el *know-how* del hotel se puede ofrecer el sistema de franquicias a otros hoteles. En el estado de Veracruz se ha considerado adquirir hoteles que cuenten con cierto renombre pero que requieran mejoras.
- Seguir fortaleciendo el plan de carrera. Se puede citar el caso de un empleado que ingresó como mozo y en la actualidad es el encargado de cuentas por pagar en la empresa.
- Cimentar los programas de capacitación que apoyen el plan de carrera que se cita en el punto anterior.
- Participar en el desarrollo de las familias de los trabajadores. Se les invita a visitar el hotel, motivándolos a que continúen apoyando a su familiar en el trabajo.

Como iniciativa de los directivos de la empresa, se llevan a cabo programas de reingeniería para apoyar el programa de desarrollo organizacional (PIBEE, como se le bautizó en el Hotel Torremar), enfocándose en el “rediseño radical de procesos, esto es, reunir equipos de trabajo interdisciplinarios, de manera que estén presentes personas de las diversas áreas para solucionar con rapidez los problemas que se puedan presentar.

El programa de reingeniería se enfocó a simplificar procesos, dándole poder de decisión al personal. Por ejemplo, en el área de caja-recepcionista, el empleado tiene un poder de decisión hasta de 500 pesos para optar por cobrar una llamada o un consumo en restaurante a clientes que consumen 4 000 pesos.

Semanalmente el comité de operaciones (aproximadamente 20 personas) tiene reuniones con un asesor externo en reingeniería para ventilar cuestiones de mejora de proceso con este enfoque.

También se modificó el concepto de círculos de calidad. Antes venían operando 22 círculos de calidad que finalmente se convirtieron en tres equipos de trabajo autodirigidos (ETA). Esto se debió a que las sesiones de los círculos de calidad generaban un gasto de 300 mil o 400 mil pesos al año (en 1994), con la asistencia de 90% del personal. Era una cifra astronómica que el hotel dejaba de ganar en horas-hombre por atender las juntas de círculos de calidad. Además, las juntas se enfocaban no tanto en ver cómo se podía solucionar el problema que se presentaba, sino en encontrar culpables para justificar los errores propios.

Podemos darnos cuenta de que no era tan fácil implantar este modelo de círculos de calidad, tal y como opera en Japón, a nuestra cultura. De hecho, llegó a experimentarse una fobia hacia los círculos de calidad, dado que se llegaban a tener sesiones de hasta cinco horas ¡dos veces por semana!

Los 22 círculos de calidad se convirtieron en una fuerza restrictiva, pues en ocasiones se descuidaba el proceso de atención al cliente por estar inmersos en ellos; finalmente, esos círculos de calidad se convirtieron en “círculos de calamidad”.

En la actualidad operan con tres equipos de trabajo autodirigidos, compuestos por 20 personas que, dado su grado de madurez y compromiso hacia el cambio, operan con base en resultados, administrando ellos mismos sus propias metas. Cada uno de los equipos trabaja de la siguiente forma:

El primero de los ETA recibe cada mes un reporte de quejas tanto de las habitaciones como del comedor y cualquier área a la que tenga acceso el cliente. Dicha información (proveniente del formato que se pide conteste el cliente, denominado *Su opinión es importante*) es analizada en las reuniones para encontrar solución a las problemáticas planteadas.

Las reuniones no deben exceder de dos horas; se deben tratar sólo los puntos clave y, según la magnitud del problema, si por consenso se aprueba que se debe continuar analizando alguno de ellos después de haber transcurrido las dos horas reglamentarias, lo pueden hacer.

Otro de los ETA es el llamado La Comisión H, que trabaja para lograr obtener el Distintivo H, una certificación que otorgan la Secretaría de Salud, la Secretaría de Turismo y Calmecac. El trabajo de este último, como ente verificador, es realizar visitas sorpresa para asegurar que se tenga una rigurosa higiene tipo hospitalaria, es decir, un control de sanidad estricto, desde la recepción de los alimentos hasta que se sirven al cliente, como último consumidor.

Esta comisión debe reunirse cuantas veces sea necesario con la finalidad de obtener el Distintivo H, y es ella la responsable de que así sea. Se revisan hasta las coladeras de desagüe para certificar la higiene total.

Un tercer ETA está formado por personal del comedor de empleados, área clave en el hotel.

Antes de la integración de estos ETA se tenía un menú para seis días, de manera que los platillos se repetían con bastante frecuencia, llegando al extremo de que si,

por ejemplo, los miércoles se ofrecía hígado, y a un gran porcentaje del personal no le agradaba, esto propiciaba quejas ante el área de Recursos Humanos.

Hoy en día, gracias a la gestión de los ETA, se cuenta con un menú para 30 días, y una variedad de postres para 15 días. Asimismo, se vigila la higiene de comedores y baños, lo que redundará en motivación para los empleados.

El personal se quejaba de la falta de higiene de los baños y, al parecer, esto reflejaba que no se vigilaba tal aspecto; se demostró que la limpieza de los sanitarios se efectuaba hasta 14 veces en un día y que lo que realmente fallaba era la actitud del personal. Como reza el refrán: “El lugar más limpio no es el que más se barre, sino el que menos se ensucia.”

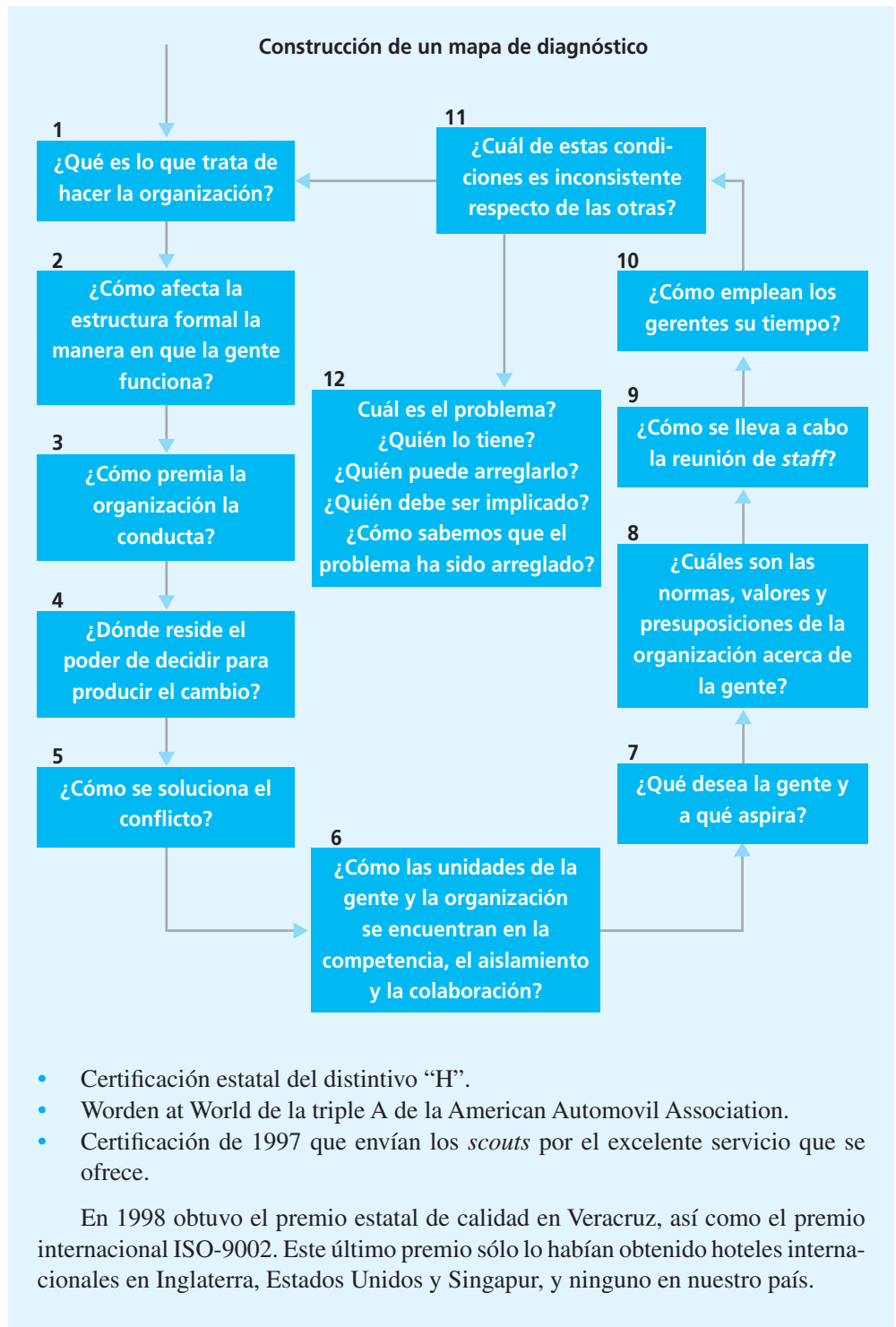
Otra problemática se presentaba en las leyendas y alusiones personales plasmadas en los baños. Por sugerencia del ETA responsable, se colocaron pizarrones en estas áreas con la finalidad de que el personal expresara sus inquietudes. Tras ello se eliminó totalmente ese hábito, muy arraigado en la cultura de ciertos sectores de nuestra sociedad mexicana.

Como todos sabemos, el D.O. se traduce en indicadores clave para evaluar su eficacia. En el caso del Hotel Torremar, se evalúan los siguientes indicadores:

- Número de quejas de los huéspedes en relación con la ocupación del hotel en cierto día.
- Porcentaje de las quejas, detectándose con claridad a qué área pertenecen.
- Bonos de productividad para el personal de recepción que atiende al cliente con rapidez y lo hace sentir como en casa, y le sugiere la habitación que le convendría ocupar.
- Porcentaje de ocupación. Eliminar capacidad ociosa, dejar disponible la habitación para que la ocupe otro huésped.
- Porcentaje de huéspedes que retornan al hotel.
- Gustos y preferencias de los huéspedes que retornan, lo cual se consigue al llevar registro del “historial” de la visita anterior.
- Seguimiento de clientes clave que generan 80% de los ingresos (Pareto del 80-20).
- Utilidad de banquetes. Se otorga al personal que promueve los diversos servicios de banquete 25% de comisión sobre el monto de utilidad excedente al presupuestado por el hotel. Por ejemplo, si la persona que realizó la venta del banquete logró obtener una utilidad de \$5 000 antes de impuestos, esto quiere decir que sobre los \$4 000 excedentes se le otorga 25% de comisión (\$1 000).

Una ventaja competitiva del hotel estriba en enfocarse en el nicho de mercado de los llamados “eventos de último minuto”, por ejemplo, clientes que deciden organizar una fiesta sorpresa para la suegra el día de mañana. Esto tiene como resultado que se le dé el servicio al cliente sobre cierta variedad de menús o estándares.

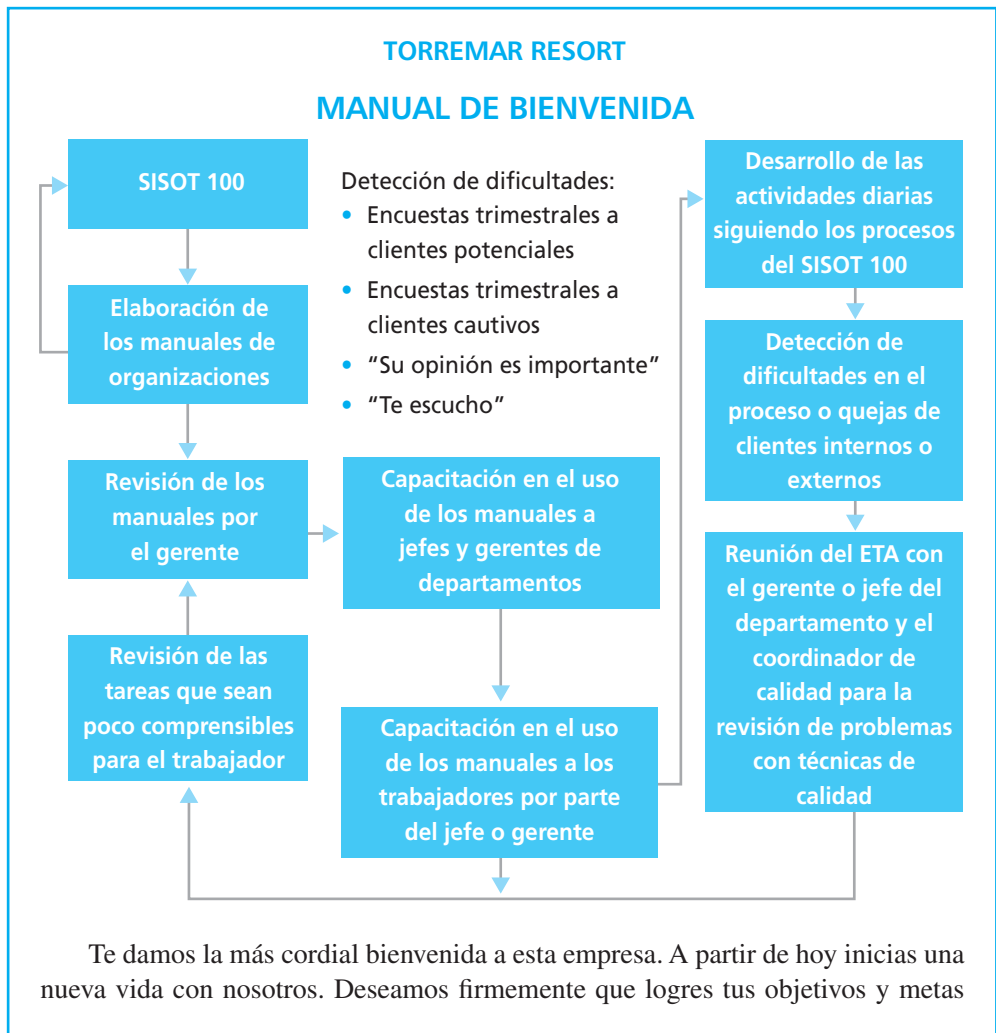
El Hotel Torremar ha recibido los siguientes reconocimientos:



Finalmente, el licenciado Ubieta, jefe de Recursos Humanos, comenta: “Estoy convencido de las bondades del D.O., el cual se ve, se palpa, y cuando el empresario aprecia los resultados obtenidos, es el principal impulsor del programa. Se beneficia también el trabajador y el huésped que nos visita. No todo es ‘miel sobre hojuelas’; se le debe dar mantenimiento al programa y ser muy cuidadoso al seleccionar personal de nuevo ingreso que se incorpore con facilidad a la sinergia ya creada.”

Actualmente el Hotel Torremar se ha convertido en un hotel de cadena. Se adjunta información del mismo.

La pregunta que nos debemos plantear ahora es: ¿Se puede concluir que lograr integrarse como un hotel de cadena fue resultado de haber implantado un programa de D.O?



personales a través del trabajo diario. Asimismo, desde ahora tu familia también será parte importante de nosotros.

Con el propósito de que te incorpores a nuestro equipo de trabajo hemos preparado este pequeño manual que hará de tu trabajo un beneficio propio y un escalón para tu superación personal.

NUESTRA HISTORIA

En 1979, un grupo de empresarios se unieron con la División VISA-TURISMO y se contrató la cadena de Hoteles Excelaris Hyatt para que se encargaran de la creación del hotel que fuera considerado el mejor del Golfo de México.

Así, el 22 de julio de 1982 dicho inmueble inició sus operaciones de manera formal con el nombre de Hotel Excelaris Hyatt Veracruz.

Dos años más tarde (abril de 1984), tras cancelar el convenio con Hoteles Excelaris Hyatt, el hotel entró en una nueva etapa bajo la dirección del señor Juan Bueno Lázaro, tomando el nombre de Hotel Torremar Resort Veracruz.

GIRO Y UBICACIÓN

El Hotel Torremar Resort tiene como actividad principal la prestación de servicios turísticos de hospedaje, así como de alimentos y bebidas.

Se encuentra ubicado en Boulevard Adolfo Ruiz Cortines, número 4300, Boca del Río, Veracruz. Esta área se considera la zona del despegue turístico de Boca del Río, conurbado con Veracruz, ya que en los últimos cinco años este lugar ha tenido grandes inversiones, tales como el Centro Internacional de Comercio (WTC, antes Expover) y Plaza Las Américas, que es un centro comercial de lo más moderno y funcional.

También se hicieron algunas modificaciones en el Boulevard Adolfo Ruiz Cortines, donde se construyó un paso a desnivel con una fuente de ornato en el centro, que le dan una vista y una funcionalidad dignas de admirarse; asimismo, se ampliaron los carriles de dos a cuatro por vía. Pero lo más importante de la ubicación del hotel es que se encuentra construido a la orilla del Golfo de México; cuenta con la mejor playa de la zona, que es el mayor atractivo natural para los turistas, que pueden bañarse en unas playas que, además de seguras, se mantienen constantemente limpias para el disfrute de los huéspedes y visitantes.

INSTALACIONES Y SERVICIOS DEL HOTEL TORREMAR RESORT

El Hotel Torremar Resort Veracruz cuenta con 230 habitaciones:

- 185 habitaciones estándar con vista al mar.
- 2 habitaciones para personas con capacidades diferentes.

- 14 *junior suite*.
- 33 habitaciones de lujo del piso Club Coral, las cuales se clasifican de la siguiente manera:
 - 1 *suite* presidencial.
 - 2 *master suite*.
 - 1 *suite* ejecutiva.
 - 2 *junior suite* Coral.
 - 27 habitaciones estándar de lujo.

SERVICIOS

Los servicios que se ofrecen en las instalaciones del hotel son los siguientes:

- *Room service* (servicio a cuartos).
- Lavandería.
- Cajas de seguridad.
- Servicio médico.
- Capacidad de 240 cajones de estacionamiento.
- Centro ejecutivo.
- *Chikids club* (club infantil).
- Servicio de niñera.
- Servicio de taxi las 24 horas.
- Albercas, chapoteadero, gimnasio.
- Actividades de animación.
- Área comercial, dentro de la cual existen los siguientes servicios:
 - Boutique.
 - Tabaquería.
 - Sala de belleza.
 - Florería.
 - Agencia de viajes.
 - Arrendadora de autos.
 - Videojuegos.

CENTROS DE CONSUMO

Los centros de consumo con los que cuenta el Hotel Torremar Resort son los siguientes:

Café Restaurante Palmeiras

Ofrece a los huéspedes y visitantes locales cocina nacional e internacional, se preparan deliciosos platillos al gusto del cliente, así como servicio de desayunos *buffet*

(viernes, sábado y domingo) y comidas *buffet* (domingo). Para su completa satisfacción cuenta con un horario de 07:00 a 00:00 hrs.

En el horario de desayunos, este restaurante cuenta con gran demanda por parte de la clientela local; en el espacio de la comida, la mayoría de la clientela son turistas y personas que se encuentran en plan de negocios, mientras que los domingos la mayoría de la clientela es local. Y en cuanto a la cena, de lunes a viernes acude gente de negocios, los sábados turistas y los domingos generalmente son de poca visita.

Snack Bar La Palapa

Se ubica en el área de la alberca y en él se pueden disfrutar deliciosos platillos típicos veracruzanos (a base de mariscos), así como algunas variantes de comida como hamburguesas y alimentos ligeros. Funciona los sábados y domingos de 10:00 a 18:00 hrs., de manera que ayuda a evitar saturaciones y aglomeraciones en el restaurante Palmeiras.

Lobby Bar Koppai

En el *lobby* del hotel, a partir de las 12:00 hrs., se ofrece el servicio de bar con deliciosas bebidas acompañadas de ricas botanas, y desde las 20:00 horas ofrece música para el deleite de los clientes.

Servicio de banquetes y convenciones

Además de los servicios mencionados, el Hotel Torremar Resort Veracruz también cuenta con servicio de banquetes y convenciones, equipado para ello con los siguientes salones:

- Regency, con capacidad para 400 personas.
- Ejecutivo, con capacidad para 30 personas.
- Nautilus, con capacidad para 15 personas.
- Arrecife, con capacidad para 15 personas.
- Caracol, con capacidad para 15 personas.

La mayoría de los salones se solicitan junto con el servicio de alimentos para grupos que se encuentran hospedados por motivos de trabajo (congresos), bodas, 15 años, desayunos, primeras comuniones, bautizos, *baby showers*, fiestas infantiles, etcétera.

CULTURA ORGANIZACIONAL

Como te habrás dado cuenta, nos preocupamos por la calidad en el servicio; es por ello que deseamos conozcas cuál es el concepto de calidad:

Calidad es cumplir con las necesidades de nuestros clientes.

Para comprender mejor lo anterior, plantearemos el siguiente ejemplo: si un huésped desea un club sándwich de jamón en cinco minutos y nosotros le damos un sándwich de pollo bien calentito con ensalada de verduras en 15 minutos, es lógico que no cumplimos con las necesidades de nuestro cliente; por tanto, cuando éste solicite algo debemos responder a su demanda de manera rápida y eficiente.

Por otro lado, calidad total es:

Un proceso de mejora continua administrado en todas las actividades de la empresa.

Escucharás la palabra calidad muchas veces, pero ésta no siempre es lo que la gente cree.

LA CALIDAD PUEDE NO SER LO QUE PIENSAS

La calidad es como el *ballet*, no como el *hockey*.

La calidad no es excelencia, brillo o lujo.

Calidad es cumplimiento de requisitos.

La calidad es intangible y no medible.

La calidad se mide por su costo.

No existe una “economía de la calidad”.

Siempre es más barato hacer bien las cosas desde la primera vez.

No es cierto que todos los problemas de calidad son causados por los obreros.

La calidad no se origina en el departamento de calidad.

La siguiente es la misión de nuestra empresa, es decir, la razón de ser de la misma, el motivo por el cual estamos todos aquí:

NUESTRA MISIÓN

Mantener el liderazgo en la región ofreciendo servicios e instalaciones de calidad cinco estrellas, con el compromiso de cumplir las expectativas de nuestros clientes mediante el desarrollo de personal altamente calificado y la promoción de hábitos de excelencia en un ambiente ideal de trabajo.

Además de contribuir con la comunidad creando fuentes de empleo, responder así a la confianza que nos ha sido otorgada por los accionistas de nuestra empresa.

Como te podrás dar cuenta, la misión engloba todo lo que deseamos ser, y siempre deberás tenerla en mente para poder satisfacer las necesidades de los clientes, quienes son las personas más importantes para nosotros, ya que somos una empresa de servicios, además de que ellos son los que pagan nuestros sueldos con su preferencia.

NUESTROS VALORES

Existe una serie de conceptos que denominamos **nuestros valores**, los cuales son el conjunto de acciones de tipo moral que deseamos compartir contigo para que las hagas tuyas:

Honestidad. Todos los actos en el comportamiento de los empleados cumplirán con la verdad y con una **actitud** responsable, honrada, comprometida y productiva, dentro y fuera de la empresa.

- Responsabilidad.
- Credibilidad.
- Honradez.
- Compromiso.
- Productividad.

Servicio. Realizar los actos necesarios para que los clientes reciban el mejor **servicio** en concordancia con sus expectativas, sin importar **lugar, fecha, hora o día** (en cualquier circunstancia). Tener una actitud positiva que busque siempre un solo objetivo: **calidad**.

- Actitud de calidad.
- Competitividad.
- Hospitalidad.
- Amabilidad o cortesía.
- Compromiso.
- Respeto.

Limpieza. Todos los empleados deberán procurar una imagen de limpieza de su **persona, área de trabajo y todas las instalaciones del hotel**.

- Apariencia personal.
- Instalaciones limpias.

Lealtad. Los empleados del Hotel Torremar demostrarán una actitud positiva y de fidelidad a la empresa. Asimismo, deberán guardar un alto grado de confidencialidad sobre el SISOT 100 y los resultados de operación del mismo. Su comportamiento dentro y fuera de la empresa nunca deberá dañar el prestigio e imagen de la misma.

- Compañerismo.
- Unión.
- Confianza.

En la columna derecha encontrarás la forma de ejercer nuestros valores; por ejemplo, para lograr la lealtad debemos tener una actitud de compañerismo con los demás. Estos valores debes tenerlos muy presentes dentro y fuera de tu empresa pa-

ra ser congruente con los actos en tu vida diaria y los valores que tienes presentes dentro de tu empresa.

Todo lo anterior lo hemos denominado **cultura organizacional Torremar**, la cual nos distingue de los demás hoteles, deseamos firmemente que la hagas tuya y recuerda que:

La calidad está en el hombre que hace las cosas y no en las cosas que hace el hombre.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

El primer nivel de la estructura organizacional del hotel se encuentra formado por:

- Director general.
- Gerente general.
- Comité ejecutivo.
- Comité de operaciones.

Director general

Es el responsable ante la asamblea de accionistas de los resultados del hotel, y dentro de sus funciones se encuentra la planeación estratégica de la organización. Es el jefe inmediato del gerente general.

Gerente general

Es responsable ante la dirección general de los resultados de las gerencias ejecutivas del hotel. Dentro de sus funciones está la planeación estratégica y operativa de la organización.

Comité ejecutivo

El comité ejecutivo se encuentra integrado por las siguientes gerencias:

• Área operativa:

Gerencia de alimentos y bebidas. Responsable de satisfacer las necesidades de alimentación de todos los comensales del Hotel Torremar, al ofrecer productos de calidad, elaborados con máxima higiene y en el menor tiempo posible. Debe procurar siempre mantener nuestros estándares de calidad en alimentos y bebidas vigilando la proporción calidad-costos-mercado.

Gerencia de división cuartos. Administra la división asegurando que los servicios en habitaciones cumplan con los sistemas y estándares de calidad establecidos, con el fin de que el huésped satisfaga plenamente sus necesidades.

Gerencia de mantenimiento. Responsable de coordinar todas las funciones a este respecto, se asegura de que se lleve a cabo el programa de mantenimiento pre-

ventivo y de dar servicio de mantenimiento correctivo en las áreas que lo soliciten bajo el control de órdenes de trabajo y costos presupuestales.

• **Área administrativa:**

Gerencia de recursos humanos. Está a su cargo la supervisión de las áreas de personal, capacitación y calidad. Coordina las actividades de estas secciones con el objetivo de entrevistar, seleccionar, contratar y entrenar candidatos.

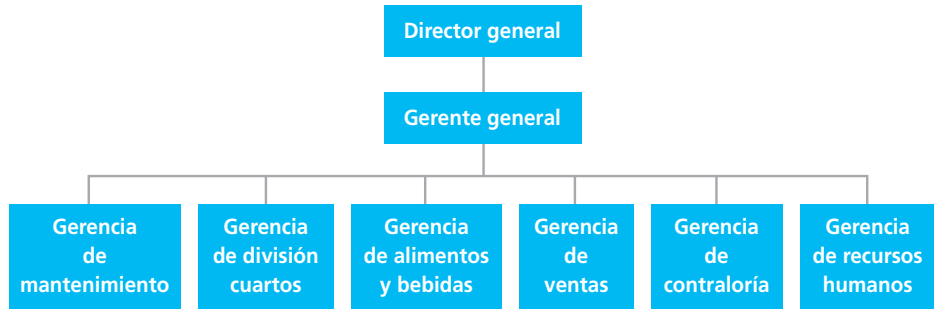
Gerencia de ventas. Responsable de proveer y administrar el esfuerzo de ventas, a través de la orientación adecuada de éstas hacia el mercado real y potencial, establece estrategias y las tácticas más congruentes con el objetivo de alcanzar las operaciones de venta de los diferentes servicios proporcionados por el hotel.

Gerencia de contraloría. Registra y controla la información financiera y fiscal del hotel, supervisa las áreas de contabilidad, nómina, impuestos, compras, crédito y cobranzas, así como la jefatura de sistemas de información. También planea y organiza su área, además de sugerir sistemas de control interno. Asimismo, supervisa la veracidad de los estados financieros y vigila que las inversiones se realicen de manera oportuna, haciendo una óptima utilización de los recursos financieros.

Comité de operaciones

- Gerente de recepción.
- Ama de llaves.
- Jefe de seguridad.
- Gerente nocturno.
- Chef ejecutivo.
- Asistente de alimentos y bebidas.
- *Chief de stewards.*
- Gerente de grupos y banquetes.
- Gerente de relaciones públicas.
- Jefe de reservaciones.
- Asistente de recursos humanos.
- Coordinador de calidad.
- Crédito y cobranzas.
- Jefe de compras.
- Jefe de almacén.
- Contralor de costos.

El organigrama general del Hotel Torremar es el siguiente:



Esperamos que realmente logres tus objetivos personales a través de Torremar, gracias por ser parte de nuestro equipo y recuerda:

Sé parte de nuestro equipo, no del equipaje.

Sección

II

Procesos del desarrollo organizacional

¡Sin duda, el proceso de cambio debe presentarse en todo tipo de organizaciones!

TACOS "EL GATO"

Le espera para saborear los mejores tacos,
quesadillas y tortas.

¡LA CALIDAD ES NUESTRO COMPROMISO!

Tacos de bistec, pastor, chorizo,
suadero, lengua, sesos... ¡y más!

De 7:00 p.m. a 1:00 a.m.

Blvd. Mariano Escobedo 4003 entre Pradera y San Pedro
a 20 metros del Jardín Central

**NO IMPORTA EL GIRO Y TAMAÑO DE LA ORGANIZACIÓN:
¡EL CAMBIO ESTÁ PRESENTE!**

Capítulo

4

Tú y yo vivimos en una relación que valoro y quiero conservar. Sin embargo, cada uno de nosotros es una persona diferente, con sus propias necesidades y el derecho de satisfacerlas.

Cuando tu actividad interfiera con lo que debo hacer para satisfacer mis necesidades, te comunicaré abierta y honestamente cómo me afecta tu conducta, confiando en que tú me comprenderás y ayudarás en lo que puedas.

De la misma manera, cuando alguno de mis actos sea inaceptable, espero que me comuniques con sinceridad tus sentimientos. Te escucharé y trataré de cambiar. [...]

De esta forma podrás continuar con tu desarrollo como persona mediante la satisfacción de tus necesidades y yo también podré hacerlo; nuestra relación podrá ser lo suficientemente positiva para que, en ella, cada uno de nosotros pueda esforzarse para llegar a ser lo que es capaz de ser y podremos continuar relacionándonos el uno y el otro con respeto, amor y paz mutuos.

THOMAS GORDON
Mis relaciones con los demás

El desarrollo organizacional desde el enfoque sistémico

Objetivos

Entender:

- Historia del enfoque de sistemas.
- Diversas definiciones de sistemas.
- Enfoque de sistema abierto.
- Tipos de sistemas administrativos.
- Características de los sistemas abiertos.
- Diagnóstico de un sistema organizacional.
- Valores del desarrollo organizacional.
- Modelo de sistemas de Likert.
- Fuerzas impulsoras y restrictivas.

En este capítulo se estudiará el enfoque sistémico del D.O. de los sistemas sociales, enfoque clave para comprender cómo opera un programa integral de D.O.

HISTORIA DEL ENFOQUE DE SISTEMAS

Antes de explicar los diferentes tipos de sistemas, cabe mencionar que este enfoque surge como una herramienta que ayuda a las organizaciones a adecuarse a los cambios que se presentan en el medio. Además, aunque parezca que se trata de un concepto de reciente acuñación, en realidad no lo es. El origen de este concepto se puede buscar en la época de los filósofos griegos, e incluso en civilizaciones anteriores. Fue el biólogo alemán Ludwig von Bertalanffy quien, a partir de la presentación de la teoría de los sistemas abiertos en 1925, marcó el nacimiento de este concepto conocido como *sistemas abiertos*.

Aun así, no fue sino hasta 1945, 62 años atrás, al término de la Segunda Guerra Mundial, que se divulgó y comprendió este concepto, el cual se encuentra arraigado con solidez y es aceptado por el mundo científico.

Si bien es comúnmente aceptado que la teoría general de sistemas es un enfoque interdisciplinario y por tanto aplicable a cualquier sistema tanto natural como artificial, existen ciertos sistemas muy particulares, entre los cuales destacan las organizaciones humanas, y entre ellas la empresa, que es el ámbito donde se aplica el D.O.

Este sistema es el que más se ha analizado y en el que tiene su campo de acción el D.O.

DIVERSAS DEFINICIONES DE SISTEMAS

Richard Menschel define sistema como: “una red de procedimientos relacionados entre sí y desarrollados de acuerdo con un esquema integrado para lograr una mayor actividad de las empresas”.

Por su parte, Irene Place dice que un sistema es “un ensamble de partes unidas por indiferencia y que es llevado a cabo por las empresas para lograr los objetivos de la misma”.

Por último, Guillermo Gómez Ceja lo define como: “un conjunto de componentes destinados a lograr un objetivo particular de acuerdo con un plan”.

En la figura 4.1 se representa la interrelación que mencionan estos autores.

ENFOQUE DE SISTEMA ABIERTO

El D.O. considera dentro de su enfoque de sistemas el de *sistema abierto* (o sistema orgánico). Pero... ¿en qué consiste este enfoque?

En principio, se debe tener en cuenta que, por naturaleza, todo sistema es adaptable y, por ende, se reajusta constantemente ante nuevos insumos o estímulos ambientales. El sistema abierto tiene un constante intercambio con el medio, esto es, cada sistema se encuentra inmerso en una organización circundante mayor que forma un suprasistema que influye en él.

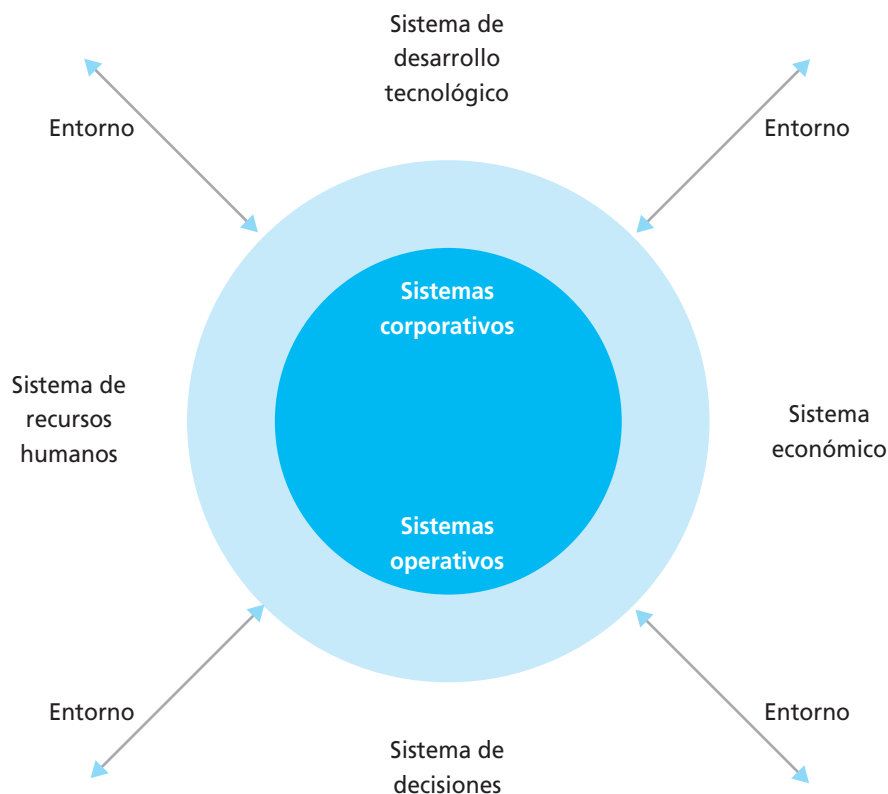


Figura 4.1. Relación sistémica.

Tipos de sistemas administrativos

En una empresa existen diversos **tipos de sistemas administrativos**, a saber:

Operacionales: captan, procesan y reportan información de carácter repetitivo, con pasos lógicos y periódicos; por ejemplo, primero se debe cortar la piel para la fabricación de calzado, y después se la puede unir o pespuntear.

Directivos: la información no sigue un procedimiento establecido de procesamiento o selección; por ejemplo, optar por diferentes alternativas de información para llegar a la mejor toma de decisiones.

De control: mecanismos utilizados para que un sistema funcione de acuerdo con los objetivos deseados; por ejemplo, el presupuesto maestro que los contadores emplean para establecer periódicamente comparaciones entre la erogación real y la presupuestada.

Informativos: manejan datos y elaboran reportes que permiten tomar una decisión de acuerdo con los objetivos establecidos; por ejemplo, las actividades que desarrolla el departamento de sistemas, como el control de la “red computacional” de una empresa.

Características de los sistemas

Para concluir esta breve introducción al enfoque de sistemas es necesario mencionar algunas **características** que, según Parsons, deben poseer los sistemas para poder ser llamados así; a saber:

1. Conseguir los *finés y objetivos* perseguidos.
2. Adaptarse al medio y a la situación dentro de la que han de desenvolverse.
3. Conservar su *equilibrio interno*.
4. Mantener su *cohesión interna* (permanecer integrados).

Por su parte, el concepto de sistema abierto implica que:

1. Existe un intercambio de energía e información entre el sistema y su entorno, lo cual significa que se encuentran en permanente interacción con el medio.
2. Ese intercambio o interacción es de tal naturaleza que logra mantener alguna forma de equilibrio continuo.
3. Las relaciones con el entorno son tales que admiten cambios y adaptaciones.

Sin embargo, se debe señalar que todo sistema sufre lo que se conoce como **entropía**, un desgaste en la organización producto de su tarea operativa diaria que puede llevar al agotamiento, la desorganización, la desintegración y finalmente la muerte.

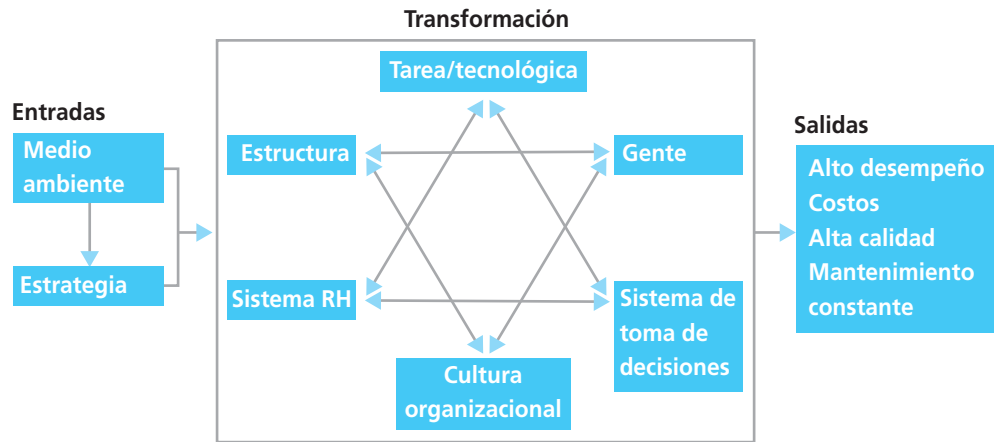
Para poder sobrevivir, los sistemas abiertos necesitan detener ese proceso de entropía y reabastecerse de energía, manteniendo su estructura organizativa, adecuando sus sistemas, procedimientos, métodos de control, medios de operación, su potencial humano y los elementos físicos que utilizan. Es aquí donde entra en acción el proceso de entropía negativa, conocido también como **neguentropía**, que implica la revisión de esos mismos sistemas, procedimientos, métodos de control, medios de operación, su potencial humano y los elementos físicos empleados. Luego de ello, la organización se revitaliza y sigue existiendo. Se pueden citar los casos de empresas como Coca-Cola, Kimberly Clark, General Motors, Colgate-Palmolive, Gerber, Pond's, Avon, Cementos Mexicanos, Aero-méxico, etc., que se han mantenido en su posición actual gracias a la implantación de ese proceso de entropía negativa, de renovación constante. Si se entienden con claridad los conceptos de enfoque de sistemas expuestos, se puede comprender con mayor facilidad el D.O. desde una importante perspectiva.

De acuerdo con el enfoque de sistema abierto, los sistemas que forman la organización, tales como la organización misma y la gente, el intercambio de información y los recursos que la relacionan con el medio, pueden variar en función de las exigencias del ambiente; por ejemplo, las organizaciones son afectadas por la disponibilidad de materia prima, la demanda de los clientes y las regulaciones gubernamentales.

Es muy importante entender cómo estas fuerzas externas afectan a la organización para poder comprender su comportamiento interno.

¿Cómo se puede representar un **sistema abierto**? En principio es necesario tener en cuenta tres aspectos: entradas (*inputs*), operaciones y salidas (*outputs*).

Entradas: se consideran como tales el factor humano u otros recursos tales como materia prima, energía, etc. En el caso de Mabe, división estufas, empresa ubicada en San Luis Potosí, México, consideran como una de sus entradas la información que les proporciona el entorno. Se ilustra el diagrama de cambio, que desde el enfoque de sistemas considera esta exitosa empresa.



Operación: involucra el proceso productivo o de transformación de la materia prima, luego de lo cual comienza la tercera fase.

Salidas: son los resultados de lo que es transformado por el sistema.

Asimismo, es importante que este proceso cuente con “retroalimentación” o *feedback*, es decir, supervisar si se efectúan de manera correcta todas las fases del proceso.



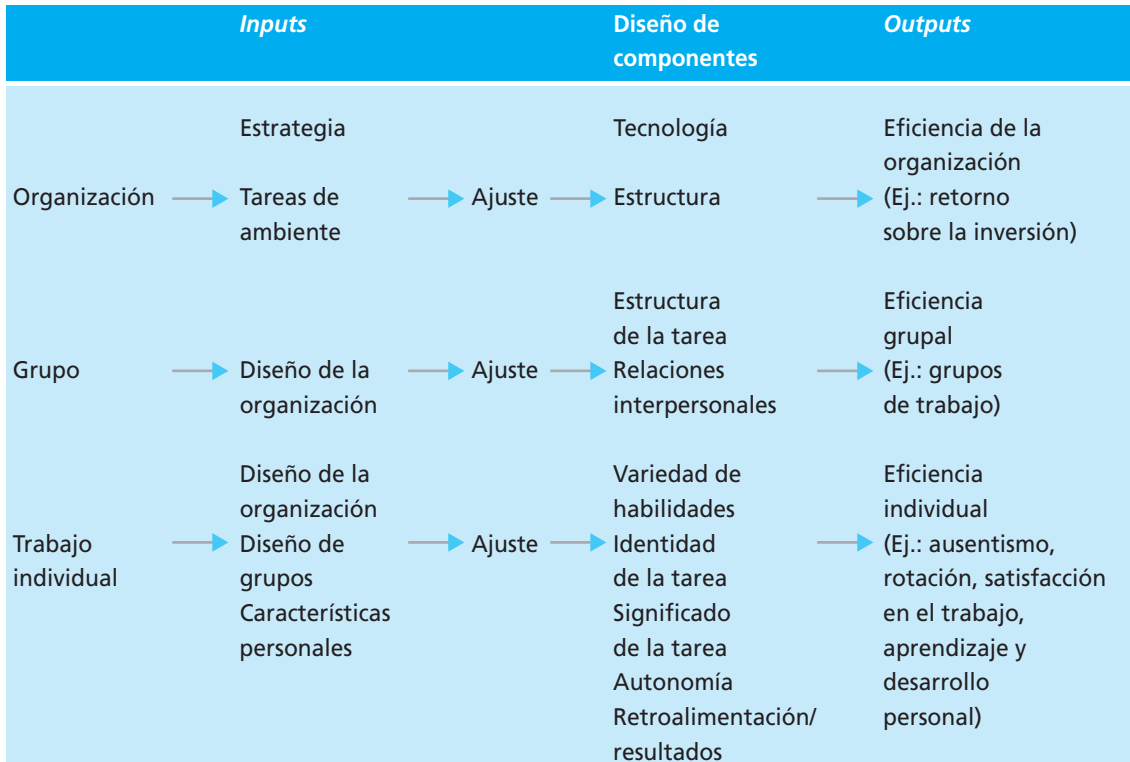
DIAGNÓSTICO DEL SISTEMA ORGANIZACIONAL

Según el enfoque de los sistemas abiertos, la organización puede ser diagnosticada desde tres niveles:

1. El nivel más alto abarca la organización como un todo e incluye el diseño de la compañía y los diversos mecanismos para reestructurar recursos tales como los sistemas de recompensas y medición y la cultura organizacional.
2. El nivel siguiente, que involucra al grupo o departamento, incluye el diseño del grupo y los diversos mecanismos para reestructurar las interacciones entre los miembros, tales como normas y estrategias de trabajo.
3. El nivel base considera el trabajo individual o el puesto. Esto incluye las maneras mediante las cuales se diseñan las tareas de acuerdo con los requerimientos del trabajo. Realmente se considera que la clave para realizar un buen diagnóstico implica conocer cada nivel, y de qué manera cada uno de éstos afecta al otro. Por ejemplo, si se pretende diagnosticar el trabajo de grupo, es necesario conocer qué características de los mismos son importantes para su funcionamiento, y la forma en que la organización, como un todo, afecta al grupo. En conclusión, todos los niveles están estrechamente relacionados y todos deben perseguir un objetivo común.

En el esquema siguiente se representa, según el enfoque de sistemas, a la organización, al grupo o al trabajo individual en relación con sus *inputs*, proceso de transformación y *outputs*.

Estos diagramas se pueden comprender mejor si se analiza cuáles son los valores del D.O. que involucran a las áreas organizacional, grupal o individual.



LOS VALORES DEL D.O.

1. Ofrecer oportunidades para que las personas se desempeñen como seres humanos y no como elementos de la producción.
2. Ofrecer oportunidades para que cada miembro de la organización, así como ésta, desarrollen todo su potencial.
3. Aumentar la eficiencia del organismo en función de todas sus metas.
4. Crear un ambiente en el que sea posible encontrar trabajo estimulante que signifique un reto.
5. Proporcionar oportunidades a miembros de los organismos que influyen en la forma de desempeñar el trabajo en la organización y en el medio.
6. Tratar a cada ser humano como persona que tiene diversas necesidades, todas las cuales son importantes para su trabajo y su vida.

Ahora bien, ¿qué requisitos debe cumplir el D.O. para alcanzar sus objetivos?

1. Que sea un proceso dinámico, continuo y dialéctico.
2. Que sea un proceso de cambios planeados con base en los diagnósticos de la organización.
3. Se deben usar estrategias, instrumentos y métodos para lograr que la interacción entre personas y grupos sea óptima.
4. Su objetivo es el constante mejoramiento y renovación de los sistemas abiertos de comportamiento con el fin de incrementar la salud, la eficiencia y el desarrollo tanto de la organización como de sus integrantes.

En muchas organizaciones el enfoque de sistemas ayuda a vislumbrar los cambios que se deben llevar a cabo en diversos componentes de las mismas.

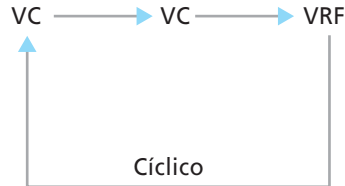
MODELO DE SISTEMAS DE RENSIS LIKERT

Likert desarrolló un **modelo de sistemas internos**, en el cual se agrupan las dimensiones de la organización humana de una empresa en tres amplias categorías de variables: causales, interventoras y de resultado final, cuyas principales características son:

1. *Variables causales (VC)*: éstas determinan el curso del desarrollo de una organización y los resultados logrados por ella. Incluyen sólo aquellas variables independientes que pueden ser alteradas o cambiadas por la organización y su administración. Además, consideran aspectos tales como la estructura de la organización (organigrama), las políticas, decisiones, estrategias de dirección y comercialización, así como las habilidades y comportamiento administrativos.
2. *Variables interventoras (VI)*: éstas reflejan el estado interno y la salud de la organización. Incluyen la lealtad del personal, sus motivaciones, actitudes, metas y percepciones, así como su capacidad para establecer una adecuada comunicación y toma de decisiones.

3. *Variables de resultado final (VRF)*: éstas son variables dependientes que reflejan los logros de la organización, tales como productividad, costos, pérdidas por desperdicio, utilidades, etcétera.

Estos tres tipos de variables se pueden representar de la siguiente manera:



o también como:

$$VRF = F(VC, VI)$$

Así pues, para concluir este capítulo se puede decir que el D.O. es el resultado de la evolución de una serie de técnicas de las ciencias sociales que tienen por objetivo facilitar que los miembros de la organización se adecuen a la empresa y que, al mismo tiempo, sus objetivos individuales sean tomados en cuenta por ésta.

En su libro *Transiciones organizacionales*, Richard Beckhard y Reuben T. Harris sostienen que “la resistencia al cambio es normal y debe esperarse en cualquier esfuerzo de cambio... en las organizaciones, la resistencia al cambio asume muchas formas: los administradores del cambio necesitan analizar el tipo de resistencia que se puede presentar con el fin de trabajar con ella, reducirla y obtener el compromiso necesario de la persona que se resiste”, a lo cual cabría añadir que ésta es una cualidad que debe considerar toda empresa que se precie de ser un sistema abierto: vislumbrar las fuerzas que impiden el cambio y actuar en consecuencia para controlarlas. En el capítulo siguiente se presenta un modelo conocido como “diagrama de campo-fuerza de Kurt Lewin”, en el que se estudia este tipo de fuerzas, las cuales se citarán más adelante en este mismo capítulo.

Se presentan a continuación, para mayor comprensión de lo que se ha expuesto antes, algunos diagramas que se sugiere seguir y que están relacionados con acciones específicas que pueden ayudar al consultor a:

1. Involucrar a la alta dirección en los procesos de cambio.
2. Motivar al personal de las organizaciones para que acepte con más facilidad el cambio.

Ideas para promover el involucramiento de la alta dirección en los procesos de cambio

- Buscar que los altos directivos reconozcan como parte vital de su función, su papel de líderes en la evolución cultural y operativa de la empresa.
- Organizar reuniones con directivos exitosos de instituciones nacionales y extranjeras, de forma tal que puedan compartir experiencias.
- Proporcionarles artículos de revistas prestigiadas sobre las funciones y actividades de directores de empresas exitosas en otras partes del mundo. (Bombardee con materiales: videos, audiocasetes, etcétera.)
- Buscar personas que les puedan hablar claro y de manera contundente (sobre la importancia de su participación, porcentaje de su tiempo, humildad para reconocer que no sabe todo, etcétera).
- Recordarles que pueden estar trabajando intensamente en cosas muy urgentes pero poco importantes.
- Poner a la dirección en antecedentes muy claros sobre lo que se puede esperar en un proceso de cambio.
- Desarrollar ideas para comprometer a los directivos ante el personal en el proceso de cambio.
- Evidenciar claramente la necesidad de cambio. (Apele a su vergüenza exponiendo la magnitud de los errores que se deben corregir, lo atrás que los ha dejado su competencia.)
- Proporcionarle información de primera mano.
- Adecuarnos hasta donde sea posible a su necesidad de ver resultados a corto plazo.
- Más vale paso que dure y no trote que canse.
- Formar un grupo de apoyo al cambio con personas comprometidas y convencidas de la necesidad de cambio y del camino a seguir.
- Evidenciar cambios en áreas de directores comprometidos tratando de crear "envidia sana".

Fuente: *Management Today* © Dr. Rafael Guízar Montúfar.

Condiciones que facilitan el cambio

- Las personas tienden a cambiar cuando han participado en la decisión de cambiar.
- Las personas apoyan el cambio cuando ellas lo planearon, pero se resisten a él cuando ellas no lo idearon.
- Las personas tienden a cambiar cuando están convencidas de que las recompensas por el cambio exceden el dolor del cambio.
- Las personas tienden a cambiar cuando ven que otras personas cambian particularmente cuando la dirección del cambio es apoyada por personas dignas de mérito.
- Las personas tienden a cambiar más rápidamente en un ambiente libre de amenaza y juicio.

©Dr. Rafael Guízar Montúfar.

Condiciones que facilitan el cambio

- Las personas tienden a cambiar cuando tienen aptitudes, conocimientos o destrezas requeridas para el cambio.
- Las personas tienden al cambio según confíen en los motivos de la persona o personas que inducen a él.
- Las personas cambian más rápidamente si son capaces de influenciar recíprocamente a la persona o personas que están tratando de influenciarlos.
- Las personas tienden a cambiar gradualmente según vean que el cambio ha tenido éxito especialmente si son capaces de reunir datos por ellos mismos.
- Los cambios deben ser llevados a cabo en series de pequeñas etapas.
- Las personas mantienen el cambio según el grado que el cambio sea soportado por su ambiente.
- Las personas mantienen el cambio, si hay algún cometido público en él.
- Las personas se resisten al cambio, según el grado que sientan les ha sido impuesto.
- Es tentador y divertido y muy fácil sugerir cambios a los demás; es muy difícil estar dispuesto a cambiar uno mismo.

©Dr. Rafael Guízar Montúfar.

Si se desarrolla la fórmula presentada por Beckhard y Harris, el cambio se puede conceptualizar como:

$$C = (ABDE)X$$

donde:

C = cambio

A = nivel de insatisfacción en el sistema respecto de la situación actual

B = conveniencia del cambio propuesto o del estado final

D = carácter práctico del cambio (riesgo y trastorno mínimo)

E = consideración del entorno

X = costo del cambio

Los factores A , B , D y E deben tener más importancia que los costos que implique (X) para que ocurra el cambio.

Si cualquier grupo o persona de quien se requiera un compromiso respecto al cambio no está suficientemente insatisfecho con la situación actual (A), ansioso de lograr el estado final propuesto (B), convencido de la factibilidad del cambio (D), y además no considera la influencia del entorno (E), el costo del cambio (X) será demasiado alto y ese grupo o persona se negará a aceptarlo.

Mediante el enfoque sistémico se pueden establecer esquemas de sintomatología de salud y enfermedad de las organizaciones, también considerados como fuerzas impulsoras y fuerzas restrictivas respectivamente.

FUERZAS IMPULSORAS Y RESTRICTIVAS

Antes de explicar cuáles fueron los hallazgos obtenidos mediante la recopilación de información, es necesario mencionar los síntomas principales que, según los expertos del D.O., distinguen una organización sana (en la que predominan las llamadas fuerzas impulsoras) de una organización enferma (dominada por fuerzas restrictivas), lo cual se conoce como *sintomatología de salud y enfermedad de las organizaciones*. Los síntomas característicos de una **organización sana** son:

- a) Los objetivos son ampliamente compartidos por los miembros de la organización y existe un fuerte y consistente flujo de energía hacia el logro de los mismos.
- b) El personal se siente con libertad para señalar las dificultades que espera para que los problemas se traten y es optimista en cuanto a su selección.
- c) La forma de solucionar problemas es muy pragmática. El personal trabaja de manera informal cuando ataca los problemas y no se preocupa por la posición jerárquica, ni por lo que piense la alta dirección. Se reta con frecuencia al jefe. Existe mucha tolerancia a la conducta inconforme.
- d) Los puntos de la toma de decisiones son determinados por la capacidad, el sentido de responsabilidad, la disponibilidad de información, la importancia del trabajo, el tiempo y los requisitos para un desarrollo adecuado y profesional de la administración. El nivel organizacional no es un factor importante.
- e) Existe una disciplina y un notable sentido de equipo en la planeación y en el desempeño, así como una responsabilidad compartida.
- f) Se toma en cuenta la opinión de los subordinados.
- g) La clase de problemas que se resuelven incluyen las necesidades personales y las relaciones humanas.
- h) Existe un alto grado de colaboración. El personal pide ayuda a los demás con prontitud, y éstos a su vez están dispuestos a prestarla. Están muy desarrollados los mecanismos de ayuda mutua. Si los individuos y grupos compiten entre sí, lo hacen en un grado mínimo y para obtener metas compartidas.
- i) Cuando se presenta una crisis, el personal coopera hasta controlarla.
- j) Los conflictos se consideran importantes para la toma de decisiones y el crecimiento personal, y son tratados en forma abierta. El personal dice lo que quiere y espera que los demás también lo hagan.
- k) Existe mucho aprendizaje en el trabajo, basado en la voluntad de dar, buscar y obtener retroalimentación y consejo. El personal se considera a sí mismo como capaz de desarrollo y crecimiento.
- l) La crítica, correlativa al progreso, es una rutina.
- m) Las relaciones son honestas. El personal se preocupa por los demás y no se siente solo.
- n) El personal está motivado y muy involucrado voluntariamente. Su lugar de trabajo es importante y divertido.

- o)* El liderazgo es flexible y cambia de estilo según la persona y la situación.
- p)* Existe un alto grado de confianza entre el personal y un profundo sentido de libertad y mutua responsabilidad. Por lo general, el personal sabe lo que es importante para la organización y lo que no lo es.
- q)* Se acepta el riesgo como una condición de crecimiento y oportunidad.
- r)* Se aprende de los errores.
- s)* Se busca la solución apropiada al desempeño deficiente.
- t)* La estructura, política y procedimientos de la organización están orientados a ayudar al personal a proteger de manera permanente el buen funcionamiento de la empresa. También la estructura, la política y los procedimientos están prontos a cambiar cuando es necesario.
- u)* Existe un sentido del orden y un alto grado de innovación. Los antiguos métodos son puestos en tela de juicio y a menudo se les considera inoperantes.
- v)* La organización, por sí misma, se adapta con rapidez a las oportunidades o a otros cambios en el mercado debido a que se anticipa a los acontecimientos.
- w)* Las frustraciones llaman a la acción. Todos piensan “es mi responsabilidad salvar la situación”.

Por el contrario, los síntomas de una **organización enferma** son:

- a)* Poca inversión del trabajo del personal en los objetivos de la organización, excepto por parte de la alta dirección.
- b)* El personal se percata del mal desempeño de la organización, pero no hace nada por evitarlo; nadie se ofrece de manera voluntaria para ello. Los errores y problemas se ocultan y encubren. El personal habla de los problemas y errores en la oficina o en los pasillos con personas no implicadas en ellos.
- c)* Factores ajenos complican la situación de los problemas. La posición jerárquica es más importante que la solución. Las relaciones entre el personal se basan en la hipocresía, lo cual enmascara los asuntos y problemas, especialmente los relacionados con el jefe. La inconformidad es mal vista.
- d)* La alta dirección trata de controlar el mayor número de decisiones. Por ello se encuentra un cuello de botella, ya que toman decisiones con información y consejos inadecuados. El personal subalterno critica esas decisiones irracionales.
- e)* Los administradores se sienten solos cuando hacen su trabajo. De alguna manera, sus órdenes, políticas y procedimientos no se llevan a cabo como se planearon.
- f)* Las opiniones de los subordinados no son tomadas en cuenta fuera de los límites de su trabajo.
- g)* Las necesidades y sentimientos personales son asuntos ajenos.
- h)* Los empleados compiten en lugar de colaborar. Son muy celosos de su área de responsabilidad. Buscar o aceptar ayuda es símbolo de debilidad. Ofrecerla es algo que no se intenta. Desconfían de sus motivos y hablan mal de otros. La gerencia tolera esta situación.
- i)* Cuando hay crisis, el personal se retira o se inculpa mutuamente.

- j) Por lo general, el conflicto se oculta y se maneja por políticas de la oficina u otros artificios, o se planean interminables e irreconciliables argumentos.
- k) El aprendizaje es difícil. El personal no se acerca a sus compañeros para aprender de ellos, sino que tiene que aprender de sus propios errores. Rechaza la experiencia de los demás. Adquiere poca retroalimentación de su desempeño y en su mayor parte no es provechosa.
- l) Se evita la retroalimentación.
- m) Las relaciones están contaminadas por la hipocresía. El personal se siente solo y hay falta de preocupación por los demás. Se percibe una solapada corriente de miedo.
- n) El personal se siente encerrado en su trabajo. Sin motivación, anquilosado, pero permanece en él por la necesidad de sentirse seguro. Su conducta es indiferente y dócil. No siente un ambiente agradable.
- o) La administración es como un padre que da órdenes.
- p) La administración controla de manera exagerada los pequeños gastos y pide una excesiva justificación de los mismos. El margen de error que permite es mínimo.
- q) Tiene gran valor minimizar el riesgo.
- r) “Una sola falta y usted será despedido.”
- s) El desempeño deficiente es disfrazado y manejado en forma arbitraria.
- t) La estructura, política y procedimientos son obstáculos en la organización. El personal se refugia en las políticas y procedimientos y juega con la estructura organizacional.
- u) Tiene plena validez el lema: “la tradición ante todo”.
- v) La mayor parte de la alta dirección carece de capacidad para innovar.
- w) El personal oculta sus frustraciones. “No puedo hacer nada. No es mi responsabilidad.”

En resumen, una organización sana tiene un fuerte sentido de su propia identidad y misión y la apropiada capacidad para adaptarse con rapidez al cambio. Por ello, su eficacia se refleja en su capacidad para sobrevivir, adaptarse y mantenerse, desarrollándose independientemente de las funciones concretas que lleve a cabo, enfrentándose con su medio, obteniendo la adecuada información y procesándola en forma útil para lograr con el mínimo costo el máximo grado de beneficios en su misión o producción.

Resumen

En este capítulo se definieron conceptos básicos relacionados con el enfoque de sistemas desde la perspectiva del D.O.

Según las definiciones de Menschel, Place y Gómez Ceja, se puede decir que el enfoque sistémico comprende una red de procedimientos relacionados entre sí para lograr un objetivo particular de acuerdo con un plan.

Un sistema abierto es un sistema adaptable que tiene un reajuste constante con respecto al medio, el cual se conoce como suprasistema.

Existen diversos tipos de sistemas administrativos:

- Operacionales.
- Directivos.
- De control.
- Informativos.

Según Parsons, los sistemas tienen ciertas características: consiguen los fines y objetivos perseguidos, se adaptan al medio y a la situación, y conservan su equilibrio y cohesión interna. Sin embargo, los sistemas sufren procesos de entropía, es decir, de desgaste. Si el sistema quiere sobrevivir, debe poner en marcha un proceso de neguentropía, para reabastecerse de energía y apuntalar su estructura organizativa. Este último proceso permite que la organización se revitalice y siga existiendo.

El enfoque de sistemas se puede representar mediante los siguientes elementos: *inputs*, operación (transformación), *outputs* y producto terminado.

El D.O. propugna valores que coinciden con la teoría “Y” de Douglas McGregor.

Un análisis integral del D.O. que pretenda elaborar un diagnóstico debe considerar las variables causales, las variables interventoras y las de resultado final, representadas como un ciclo.

Es muy importante saber que el enfoque de sistemas permite establecer esquemas de “sintomatología de salud y enfermedad de las organizaciones”, es decir, detectar fortalezas de la empresa con la finalidad de establecer un panorama representativo que permita elaborar un diagnóstico correcto de ese sistema.

Términos y conceptos de repaso

Importancia del enfoque sistémico
 Origen de la teoría general de sistemas
 Definición de sistemas
 Enfoque de sistema abierto
 Tipos de sistemas administrativos:

- Operacionales
- Directivos
- De control
- Informativos

Características de los sistemas según Parsons
 Entropía

Entropía negativa (neguentropía)
 Representación gráfica de un sistema abierto
Input
 Operación
 Valores en el D.O.
 Modelo de sistemas internos de Likert
 Variables causales
 Variables interventoras
 Variables de resultado final

Preguntas para análisis

1. Analice una organización descomponiéndola en las diversas variables que, según Likert, influyen para entender el concepto de D.O. ¿Cuál de ellas es la más crítica en esa organización? Explique su respuesta.
2. ¿Cómo debe usarse el enfoque de D.O. analizado en este capítulo para que un sistema cerrado, "acartonado", rígido, altamente estructurado y con ideas conservadoras se convierta en un sistema abierto, flexible y con posibilidad de innovación? Fundamente su respuesta.
3. Es importante que las organizaciones consideren las alternativas de cambio que les permitirán ser más competitivas en su área. Detecte las de su universidad y clasifíquelas en dos grupos:
 - a) Aquellas que la universidad posee y debe conservar.
 - b) Aquellas que la universidad no posee y que deberá considerar para ser competitiva.

Apoye su análisis por medio de un diagrama del enfoque de sistemas que se presentó en este capítulo (figura 4.1).

4. El cambio en la organización ¿debe ser individual o grupal? Cite el caso de una organización de su comunidad para apoyar su respuesta.
5. ¿Cree usted que se podría implantar el cambio sin tomar en consideración el enfoque sistémico del D.O.?
6. ¿Qué sugerencias o consejos le daría a los empresarios latinoamericanos cuyas empresas se encuentran en transición (cambio)?
7. Identifique claramente en su universidad los elementos *input* (entradas), proceso y *output* (salidas).

EL JUICIO

Objetivo: Propiciar la interacción grupal mediante la discusión de enunciados polémicos del D.O.

Duración: 60 minutos.

Número máximo de participantes: 30.

Requisitos: un salón adecuado para instalar un jurado, hojas blancas tamaño carta, lápices.

PROCEDIMIENTO:

1. Por sorteo se deben asignar las siguientes funciones:
 - un vocero.
 - un defensor.
 - un juez.
 - 12 personas que conformen el jurado.
 - un fiscal.

EJERCICIO VIVENCIAL

- el resto del grupo que no resultó elegido debe actuar como observador, y en los 10 minutos finales de la sesión debe exponer su punto de vista respecto al desarrollo del juicio.
- 2. Se debe acomodar el salón de tal manera que simule un tribunal, asignando lugares para el fiscal, el juez, la defensa y el jurado.
- 3. El vocero debe leer en voz alta los siguientes enunciados: 5 minutos.
 - 3.1. Para poder dar resultados, el desarrollo organizacional, debe:
 - Posición de la defensa: capacitar al personal.
 - Posición del fiscal: mejorar el ambiente.
 - 3.2. Cuando una empresa decide aplicar programas de desarrollo organizacional debe iniciar el proceso con el análisis de:
 - Posición de la defensa: los *outputs* de la empresa.
 - Posición del fiscal: los *inputs* de la empresa.
 - 3.3. La implantación de un programa de D.O. se debe iniciar por medio de:
 - Posición de la defensa: ¿un consultor interno?
 - Posición del fiscal: ¿un consultor externo?
- 4. La defensa y el fiscal deben preparar en 10 minutos la argumentación para exponer el punto de vista a favor o en contra, según sea el caso, de cada cuestionamiento, y luego exponerlo al jurado en un lapso de 10 minutos.
- 5. En los siguientes 10 minutos el jurado debe deliberar y exponer su opinión, así como la decisión adoptada.
- 6. El grupo que actuó como observador debe exponer durante 10 minutos sus argumentos para refutar el veredicto del jurado.
- 7. Finalmente, el juez debe emitir y fundamentar en 5 minutos una sentencia.

CASO DE ESTUDIO 4.1

CHICLES “EL REY”

Con 50 años de antigüedad y un prestigio consolidado en el mercado, chicles “El Rey” se anticipa con dinamismo a sus competidores en la toma de decisiones para continuar con su posición privilegiada, lo que le ha permitido controlar 90% del mercado nacional.

Asimismo, se caracteriza por el buen trato a sus empleados y por las jugosas prestaciones que les otorga, así como por sus incentivos por puntualidad y productividad.

Hace dos años, Jacobo Armenta, un empleado con un gran historial de trabajo y “carta limpia” de servicios, faltaba continuamente sin causa aparente, lo cual fue observado por Ramiro Gómez, su supervisor.

Jacobo era uno de los pioneros de la organización, pues tenía 22 años en ella y había suplido a su padre, que ya se había jubilado. Por ello el supervisor pasó por alto las ausencias de Jacobo y no se le descontaban. Sin embargo, cuando sus ausencias se hicieron más frecuentes y afectaron el desempeño de su departamento y de otras áreas, Ramiro le sugirió que fuese a visitar al médico de la empresa. Jacobo se negó y acto seguido faltó tres días consecutivos. Ante ello, el supervisor reportó las ausencias a un comité que analizó la situación y decidió que Jacobo debía someterse a un examen por parte del médico de la empresa, quien debería informar sobre su estado. En su reporte, el doctor comunicó al comité que Jacobo lo había tratado de manera amable pero que percibió en él poca motivación; además, estaba demacrado y un tanto delgado.

El médico diagnosticó una úlcera péptica, por lo que pidió a Jacobo que se internara en un hospital para iniciar un tratamiento de recuperación.

De manera sorpresiva, Jacobo se negó a acatar las instrucciones del médico. El comité le pidió a Ramiro que lo visitara, pues debido a que lo conocía muy bien, se esperaba que pudiera convencerlo de ingresar al hospital.

El grupo de trabajo al cual pertenecía Jacobo se mantenía interesado por su salud y continuamente preguntaba al médico sobre su estado. Esta situación repercutía de manera negativa en el desempeño de todos los integrantes del grupo. Cuando Jacobo se percató del interés que mostraban sus compañeros, su supervisor y la empresa acerca de su estado de salud, aceptó iniciar su tratamiento de recuperación y mejoró notablemente su desempeño. No faltaba a sus labores y además llegaba puntual.

El supervisor de Jacobo comentó: “Pienso que podríamos haber atendido antes a Jacobo y quizá no hubiese faltado al trabajo. Tal vez se sentía deprimido, aislado y temeroso de que los demás se enteraran de su enfermedad. Lo que es indudable es que la situación de Jacobo afectó a las demás áreas de la empresa.”

Se le pide responder las siguientes preguntas:

1. ¿Por qué Jacobo adoptaba un comportamiento hostil con el supervisor y el médico de la empresa?
2. ¿Qué aspectos influyeron para que Jacobo faltara a su trabajo?
3. ¿Cómo se podría haber evitado que Jacobo adoptara una actitud de “irresponsabilidad” hacia su trabajo?
4. ¿Cómo influyó el departamento de Jacobo sobre las demás áreas de la empresa?

Capítulo

5

La felicidad de hoy no es grano para ser almacenado en una caja.

No es vid para quedarse en una vasija.

No puede conservarse para mañana.

¡Debe sembrarse y cosecharse el mismo día!

ANÓNIMO

Si tu vida no es de la forma que quieres, fíjate en qué estás mintiendo.

ANÓNIMO

Instrumentos para recopilar información

Objetivos

Entender:

- El modelo de David Nadler para organizar la información obtenida.
- Los principales instrumentos de recopilación de información.
- Los diversos instrumentos de recopilación de información en cuanto a sus beneficios, limitaciones y sugerencias operativas:
 - Cuestionario.
 - Entrevista.
 - Observación.
 - Información documental (archivo).
- Análisis y retroalimentación de la información.

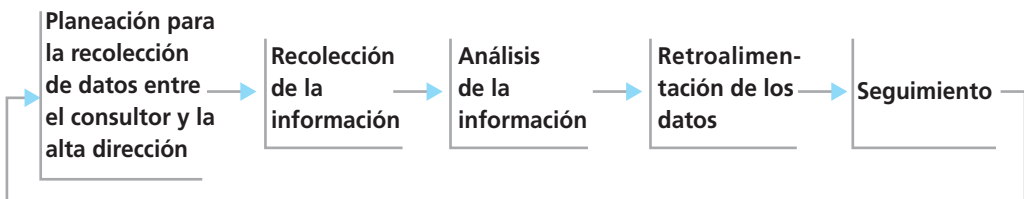
Para realizar un diagnóstico correcto sobre una organización, el consultor en D.O. debe apoyarse en información recolectada mediante diversas herramientas. Es por ello que la recolección de datos consiste en reunir información en diferentes áreas de la organización.

El análisis posterior de los datos se refiere a organizar y examinar la información recopilada para contestar las interrogantes que surgen en la organización sobre diversos procesos (comunicación, actividades y funciones de los miembros del grupo, liderazgo y autoridad, etc.). Esta información permite descubrir las causas de los problemas organizacionales, así como identificar pautas para el desarrollo futuro de la empresa.

Después se procede a retroalimentar la información obtenida, mediante su divulgación entre los miembros del grupo gerencial para, por último, transmitirla a todos los integrantes de la empresa.

La retroalimentación puede involucrar a administradores y empleados, quienes de manera activa pueden interpretar los datos y tomar las acciones que correspondan.

Todo lo anterior se puede representar mediante un ciclo continuo que, según David Nadler, permite organizar mejor la información obtenida:



PLANEACIÓN DE LA INFORMACIÓN RECOPIADA

Algunas de las preguntas clave que se pueden plantear en esta etapa son las siguientes:

- ¿Cuál es el problema y qué es lo que parece estar causándolo?
- Dentro del sistema, ¿cuál es el grado de aceptación y resistencia a las diversas posibilidades de cambio?
- ¿Existe conciencia de la necesidad del cambio en todos los niveles?
- ¿Se permite examinar los problemas centrales en todos los niveles de la organización?
- ¿Se conoce en la organización que el cambio tiene su grado de recompensa?
- ¿Se logra algún beneficio si se permanece en la situación actual?

RECOPIACIÓN DE LA INFORMACIÓN

En esta etapa se pueden utilizar los siguientes instrumentos:

1. Cuestionarios.
2. Entrevistas.
3. Observación.
4. Información documental (archivo).

A continuación se explicarán las ventajas y desventajas de estos instrumentos, así como la manera en que se pueden aplicar.

Cuestionarios

Su contenido tiene por objeto descubrir hechos y opiniones, y reunir datos objetivos y cuantificables; por ello, deben estar integrados con preguntas tendientes a aclarar el objetivo que persigue el diagnóstico.

Toda la información conseguida a través de cuestionarios se debe complementar y verificar con otra información obtenida por medio de otros instrumentos, tales como la entrevista directa. Los cuestionarios son un importante recurso para detectar los sentimientos, es decir, aquello que está ubicado “debajo de la superficie” y que no es fácil de descubrir.

Desafortunadamente, los cuestionarios tradicionales suelen ser inoperantes para producir un cambio significativo dentro de las organizaciones, ya que no impulsan el involucramiento ni el diálogo, que son tan valiosos para cambiar sentimientos y mentalidades. Los datos que proporcionan estos cuestionarios son fríos y la información suele ser anónima y ambigua.

Las respuestas pueden ser interesantes pero carecen de efecto. En los cuestionarios se pregunta “lo que el encuestador quiere saber” y no lo que las personas piensan que “debería saber”; sin embargo, el cuestionario puede ser útil cuando se elabora de manera conjunta entre el gerente y los representantes de la población que se desea sondear.

¿Cuándo se justifica la aplicación del cuestionario?

- Cuando no hay tiempo para llevar a cabo la observación directa o la entrevista.
- Cuando la información que se busca se encuentra dispersa entre diferentes grupos.
- Cuando las fuentes son muy variadas o la información que se requiere exige una larga búsqueda.

Beneficios

- Resultan económicos para recopilar información de una población grande (puede darse el caso de que se apliquen a toda la organización o a un grupo de empresas).
- Permiten su uso estadístico, esto es, son fácilmente cuantificables.
- Son valiosos para la autoconfrontación, para informarse y como medios para resolver las confrontaciones personales.
- Invertir dinero y tiempo en información de calidad es muy redituable.
- Existe una amplia aceptación de estos métodos.
- Se puede obtener de una sola vez una gran cantidad de datos.

Limitaciones

- Producen respuestas dentro de ciertos límites, pero pueden utilizarse como un pedazo para la confrontación.
- Existe el riesgo de que las partes involucradas lo contesten en forma mecánica.

- Puede llegarse a una dependencia obsesiva del cuestionario.
- El encuestador no tiene oportunidad de “tener empatía” con el encuestado.
- La organización se enfrenta al natural rechazo del personal a contestar las encuestas, o a que las respondan sólo “para salir del paso”.
- La organización se puede entusiasmar tanto con este recurso que se corre el riesgo de incurrir en la “encuestitis”.

Sugerencias operativas

- A menos que el objetivo sea sólo informativo, es necesario asegurarse de que el cuestionario conduzca a un verdadero involucramiento del personal para lograr una acción constructiva.
- ¡Importante! Se debe retroalimentar al personal con los resultados obtenidos, pues de no ser así, en lo sucesivo, cuando se desee aplicar otras encuestas, se producirá un rechazo a contestarlas, ya que se percibirá que las respuestas vertidas no son relevantes para la organización.

En el capítulo 6 se incluyen algunos tipos de cuestionarios que se pueden aplicar en diferentes áreas funcionales de la empresa.

Entrevistas

Es común aplicar la entrevista a los participantes antes de una actividad en equipo o de una reunión. El entrevistador es por lo general un consultor. El propósito de la entrevista es explorar las maneras en que el grupo puede involucrar su eficiencia.

Las entrevistas descubren opiniones y sentimientos positivos y negativos sobre muchos aspectos: claridad de las metas individuales y de grupo, efecto del estilo administrativo y asuntos personales jamás manifestados.

Las preguntas deben ayudar al entrevistado a expresar todo lo que piensa sobre la vida en la organización. He aquí algunos ejemplos de preguntas abiertas:

- ¿Cómo andan las cosas por aquí?
- ¿Qué cambios le gustaría ver?
- ¿Cómo se podría incrementar la eficiencia de esta organización?

El entrevistador también puede preguntar sobre la administración:

- ¿Cómo describiría usted el hastío administrativo del señor X?
- ¿Cómo piensa que él podría ser más eficiente?

También se pueden hacer preguntas sobre las relaciones internas de la organización:

- ¿A usted con quién le gusta más trabajar?
- ¿Quién tiene mayor influencia en su organización?
- ¿Se mantiene usted informado de lo que pasa?

Sobre las relaciones con otras organizaciones pueden plantearse las siguientes preguntas:

- Cuando hay problemas con otras organizaciones, ¿qué es lo que puede hacer con ellos?
- ¿Puede dar algunos ejemplos de los asuntos no resueltos con otras organizaciones?
- ¿Usted piensa que les podría aconsejar para realizar un mejor trabajo?

Se puede cuestionar a los integrantes del primer nivel de la empresa formulándoles las siguientes preguntas:

- Describa brevemente cómo está conformada la estructura organizacional de su empresa.
- ¿Delega usted autoridad en sus subordinados?
- ¿Cuáles son las razones de que el personal abandone la empresa?
- ¿Cuál es la principal causa del ausentismo?
- ¿Los empleados de la empresa tienen posibilidades de ascenso, es decir, de poder realizar un plan de carrera en la empresa?
- ¿Cómo considera la dedicación e iniciativa de los empleados hacia su trabajo?
- ¿La actitud positiva o negativa de los empleados se debe a factores internos o externos a la empresa?
- ¿Con qué periodicidad se realizan evaluaciones sobre el desempeño del personal?
- ¿De qué manera se retroalimenta a los empleados con los resultados de la encuesta y quién lo hace?
- ¿Los empleados sienten más lealtad hacia usted, hacia el superior de usted, hacia el director general, hacia sus compañeros o hacia la empresa? ¿A qué lo atribuye?
- ¿Cómo califica el nivel de cooperación en los diferentes niveles de la organización?
- ¿Cómo califica su relación con su equipo de trabajo? ¿A qué lo atribuye?
- ¿Con qué periodicidad realiza reuniones con su equipo de trabajo?

Es importante que después de cualquier entrevista, igual que en el caso del cuestionario, el consultor proporcione retroalimentación al entrevistado sobre el resultado obtenido mediante la aplicación de este instrumento.

Beneficios

Una excelente manera de indagar sobre los problemas y oportunidades de la organización es la entrevista, ya que tiene la virtud de facilitar la expresión verbal de opiniones o sentimientos que el entrevistado guarda en lo más íntimo de su ser. Un entrevistador sensible puede detectar ideas y emociones que el entrevistado no formula conscientemente. La entrevista también permite desarrollar confianza entre el consultor y los miembros de la organización, la cual es muy valiosa para el trabajo posterior de D.O. Además, esa misma confianza permite obtener información que con un simple cuestionario no se consigue. El lenguaje “no verbal” puede proporcionar información que con un cuestionario no es posible obtener.

Limitaciones

- Una buena entrevista dura de una a dos horas. En las grandes organizaciones suelen consumir más tiempo.
- Un entrevistador hábil corre el riesgo de obtener mucha información de naturaleza personal y, por tanto, amenazante para el grupo, por lo cual éste puede cerrarse, rechazar la información y atacar al entrevistador.
- La entrevista puede fracasar si el entrevistador es inexperto o no es neutral. En estas circunstancias es mejor obtener información por medio de procesos abiertos de grupo, como se analizará más adelante, con la aplicación de una intervención conocida como grupos “T”.
- La aplicación de este instrumento implica un gran costo para la organización, debido al tiempo que se requiere para realizar cada entrevista.

Sugerencias operativas

Debe existir un claro acuerdo entre el entrevistador, el gerente y los miembros del equipo sobre la forma en que se utilizará la información, sobre todo con respecto a proteger el anonimato de las fuentes. Normalmente se promete a los entrevistados que la información se presentará en forma anónima. El entrevistador debe ser fiel a esta promesa.

La información puede presentarse literal o temáticamente. La primera causa un efecto mayor, pero no protege la intimidad, además de que algunos datos pueden ser muy peligrosos para ser manejados por el grupo. El material que se presenta en forma temática tiene virtudes opuestas: es más frío, protege mejor lo privado, tiene un efecto menor, y por lo general es más fácil de recolectarse y comprenderse.

Presentar temas y respaldarlos con citas literales constituye otro tipo de reporte.

Si se encuentra una información muy comprometedora sobre un gerente u otro miembro del grupo, se aconseja al entrevistador informarle de ello al gerente antes de que se reúna con el grupo, con la finalidad de que no sea atacado por sorpresa.

Las entrevistas pueden llevarse a cabo de manera individual o subgrupal; esta última es un medio óptimo para ahorrar tiempo. La entrevista a los subgrupos no proporciona las mismas ventajas de intimidad y sensibilidad, pero la información tiende a ser de un carácter tal que el grupo puede asimilarla. Aún más: la persona que proporciona datos en una entrevista subgrupal normalmente se siente comprometida a confirmarlos en una reunión general.

Una manera de divulgar los resultados de la entrevista es escribirlos y distribuir copias entre todos los miembros del grupo. Las afirmaciones concisas y la información corroborativa pueden escribirse en hojas de rotafolio y fijarlas en las paredes.

A continuación se dan algunas sugerencias importantes para realizar una entrevista de diagnóstico exitosa.

- Al inicio “rompa el hielo” para establecer un clima de confianza con el entrevistado.
- Nunca utilice un escritorio para realizar la entrevista, pues ello constituye una barrera psicológica y física que inhibe al entrevistado.

- Elija una habitación apropiada que impida la distracción y que permita la intimidad.
- Sienta empatía por el entrevistado.
- Durante la entrevista llame al entrevistado por su primer nombre.
- Sea receptivo y reaccione (disipe cualquier duda que surja durante la entrevista).
- Converse en forma clara y abierta.
- Sondee la situación (el clima organizacional).
- No se deje influir por la primera impresión.
- Mire directamente a la cara del entrevistado.
- Mantenga una postura relajada.
- Utilice refuerzos no verbales.

Observación

Esta herramienta sirve de base para corroborar la información recopilada.

Beneficios

- No cuesta nada llevarla a cabo y se puede efectuar en el momento preciso y las ocasiones que se requiera.
- Proporciona información del comportamiento “real”, ya que no se circunscribe a reportes de terceras personas.

Limitaciones

- El observador puede considerar importantes sólo ciertos aspectos aunque realmente no lo sean. En otras palabras, puede “sesgar” la información.
- Además, si la observación se realizó sobre un evento aislado, se corre el riesgo de generalizar con base en él: puede involucrar a una persona, un grupo o incluso toda la organización.
- De la misma manera, la observación puede no ser real ya que, según un principio obtenido de los estudios de Hawthorne, “cuando una persona se siente observada tiende a modificar su comportamiento habitual”, por lo que ya no actúa de manera natural.
- Es difícil codificar e interpretar la información recopilada.
- La mayoría de las veces, el tamaño de la muestra que se quiere observar varía.
- Es costoso.

Información documental (existente en un archivo)

Este material histórico constituye un apoyo inmediato para el consultor, ya que antes de emprender cualquier acción en la empresa puede obtener información de manera rápida

en estadísticas (rotación, ausentismo, índice de accidentes, estudios anteriores, etc.), organigramas y cuadros de procesos, lo que le permite evitar la duplicación de esfuerzos.

Ventajas

- Se encuentra a disposición del consultor y no implica ningún costo.
- Puede representar muchas horas de “ahorro”, ya que la información existente en la empresa no se duplica.
- Es fácilmente cuantificable.

Limitaciones

- Puede presentarse el caso de que la información que se consulte sea obsoleta y, por ende, no sea pertinente.
- Además, si se cuenta con demasiada información el consultor se puede “inundar” de información irrelevante que le impida verificar la que es importante para los fines que se pretenden. Por otra parte, si la persona que controla la información de archivo no es competente, podrían “traspapelarse” datos relevantes para la elaboración del diagnóstico.

A continuación se muestra una guía de información que se puede recopilar en el área de Recursos Humanos (ahora conocida también como área de Capital Humano, o de Desarrollo Humano), así como en otras áreas de la empresa.

Lista de rubros que se pueden consultar vía archivo

1 000	Servicios personales
1 100	Remuneraciones al personal de carácter permanente
1 200	Remuneraciones al personal de carácter transitorio
1 300	Remuneraciones adicionales y especiales
1 400	Pagos por concepto de seguridad social
1 500	Pagos para otras prestaciones de seguridad social
2 000	Materiales y suministros
2 100	Materiales de administración
2 200	Alimentos y utensilios
2 300	Materias primas y materiales de producción
2 400	Materiales y artículos de construcción
2 500	Productos químicos, farmacéuticos y de laboratorio
2 600	Combustibles, lubricantes y aditivos
2 700	Vestuario, blancos, prendas de protección y artículos deportivos
3 000	Servicios generales
3 100	Servicios básicos
3 200	Servicios de arrendamiento
3 300	Servicios de asesoría, estudios e investigación
3 400	Servicios comercial y bancario

3 500	Servicios de mantenimiento, conservación e instalación
3 600	Servicios de difusión e información
3 700	Servicios de traslado e instalación
3 800	Servicios diversos
4 000	Transferencias
4 100	Subsidios
4 200	Aportaciones
5 000	Bienes muebles e inmuebles
5 100	Mobiliarios y equipo de administración
5 200	Vehículos y equipos de transporte
5 300	Equipo e instrumental médico
5 400	Herramientas y refacciones
5 500	Bienes inmuebles
7 000	Inversiones financieras
7 100	Concesión de créditos
7 200	Adquisición de valores
8 000	Erogaciones extraordinarias
8 100	Erogaciones contingentes
8 200	Erogaciones especiales

Catálogo detalladamente clasificado

1 000	Servicios personales
1 100	Remuneraciones al personal de carácter permanente
1 101	Sueldos
1 102	Sueldos al personal obrero
1 108	Sueldos diferenciales por zona
1 200	Remuneraciones al personal de carácter transitorio
1 201	Honorarios y comisiones
1 202	Salarios al personal eventual
1 204	Compensaciones por servicios eventuales
1 205	Compensaciones por servicios de carácter social
1 206	Retribuciones por servicios de carácter social
1 300	Remuneraciones adicionales y especiales
1 301	Diferencias por salario mínimo
1 305	Acreditación por años de estudio de licenciatura
1 306	Primas de vacaciones y dominical
1 307	Gratificación de fin de año
1 308	Compensaciones adicionales por servicios especiales
1 315	Compensaciones por representación en juntas
1 316	Honorarios especiales
1 317	Participación por vigilancia en el cumplimiento de las leyes y custodia de valores
1 318	Liquidación por sueldos y salarios caídos
1 320	Compensaciones de retiro
1 321	Retribuciones por gastos de representación
1 322	Remuneraciones por obras extraordinarias
1 323	Compensación de servicios
1 324	Prima por perseverancia en el servicio militar

- 2 000 Materiales y suministros**
- 2 100 Materiales de administración**
- 2 101 Materiales de oficina
- 2 102 Material de limpieza
- 2 103 Material didáctico
- 2 104 Materiales y útiles de impresión
- 2 200 Alimentos y utensilios**
- 2 201 Alimentación de personas
- 2 203 Utensilios para el servicio de alimentación
- 2 300 Materias primas y materiales de producción**
- 2 301 Materias primas
- 2 302 Refacciones, accesorios y herramientas menores
- 2 400 Materiales y artículos de construcción**
- 2 401 Materiales de construcción
- 2 402 Estructuras y manufacturas
- 2 403 Materiales complementarios
- 2 404 Material eléctrico
- 2 500 Productos químicos, farmacéuticos y de laboratorio**
- 2 501 Sustancias químicas
- 2 502 Plaguicidas, abonos y fertilizantes
- 2 503 Medicinas y productos farmacéuticos
- 2 504 Materiales y suministros médicos
- 2 505 Materiales y suministros de laboratorio
- 2 600 Combustibles, lubricantes y aditivos**
- 2 601 Combustibles
- 2 602 Lubricantes y aditivos
- 2 700 Vestuario, blancos, prendas de protección y artículos deportivos**
- 2 701 Vestuario, uniformes y blancos
- 2 702 Prendas de protección
- 2 703 Artículos deportivos
- 2 900 Mercancías diversas**
- 3 000 Servicios generales**
- 3 100 Servicios básicos**
- 3 101 Servicio postal
- 3 102 Servicio telegráfico
- 3 103 Servicio telefónico
- 3 104 Servicio de energía eléctrica
- 3 105 Servicio de agua potable
- 3 200 Servicios de arrendamiento**
- 3 201 Arrendamiento de edificios y locales
- 3 202 Arrendamiento de terreno
- 3 203 Arrendamiento de maquinaria y equipo
- 3 204 Arrendamiento de vehículos
- 3 205 Arrendamientos especiales
- 3 300 Servicios de asesoría, estudios e investigación**
- 3 301 Asesoría
- 3 302 Estudios e investigaciones
- 3 400 Servicios comercial y bancario**
- 3 401 Almacenaje, embalaje y envase

- 3 402 Fletes y maniobras
- 3 403 Intereses, descuentos y otros servicios bancarios
- 3 404 Seguros
- 3 405 Impuestos de importación
- 3 406 Impuestos de exportación
- 3 407 Otros impuestos y derechos
- 3 408 Comisiones por ventas
- 3 409 Patentes, regalías y otros
- 3 410 Diferencias en cambios
- 3 411 Servicios de vigilancia
- 3 412 Servicios de lavandería, limpieza, higiene y fumigación
- 3 500 Servicios de mantenimiento, conservación e instalación**
- 3 501 Mantenimiento y conservación de mobiliario y equipo
- 3 502 Mantenimiento y conservación de maquinaria y equipo
- 3 503 Mantenimiento y conservación de inmuebles
- 3 504 Instalaciones
- 3 600 Servicios de difusión e información**
- 3 601 Gastos de propaganda
- 3 602 Impresiones y publicaciones oficiales
- 3 603 Espectáculos culturales
- 3 604 Servicios de telecomunicaciones
- 3 700 Servicios de traslado e instalación**
- 3 701 Pasajes
- 3 702 Viáticos
- 3 704 Traslado de personal
- 3 900 Servicios diversos**
- 3 901 Servicios asistenciales
- 3 902 Otros servicios
- 4 204 Aportaciones a fideicomisos agrícolas
- 4 205 Aportaciones a fideicomisos industriales
- 4 206 Aportaciones a fideicomisos dedicados al comercio
y a otros servicios
- 4 207 Aportaciones a instituciones financieras públicas
- 4 208 Aportaciones a organismos y empresas públicas para pago
de pasivo
- 4 209 Aportaciones a organismos y empresas públicas para inversión
- 4 210 Aportaciones a instituciones privadas sin fines de lucro
- 4 211 Aportaciones a estados, municipios y Distrito Federal
- 4 212 Aportaciones para compra o expropiación de predios
- 5 000 Bienes muebles e inmuebles**
- 5 100 Mobiliario y equipo de administración**
- 5 101 Mobiliario
- 5 102 Equipo de administración
- 5 103 Equipo educacional y recreativo
- 5 104 Bienes artísticos y culturales
- 5 105 Adjudicaciones, expropiaciones e indemnizaciones
de bienes muebles
- 5 200 Maquinaria y equipo**
- 5 202 Maquinaria y equipo industrial

5 203	Maquinaria y equipo de construcción
5 204	Equipos y aparatos de comunicación y telecomunicaciones
5 205	Maquinaria y equipo eléctrico
5 206	Equipo de computación eléctrica
5 207	Maquinaria y equipo diverso
5 300	Vehículos y equipo de transporte
5 301	Vehículos y equipo terrestre
5 302	Vehículos y equipo ferroviario
5 303	Vehículos y equipo marítimo, lacustre y fluvial
5 304	Vehículos y equipo y transporte aéreo
5 305	Vehículos y equipo auxiliar de transporte
5 400	Equipo e instrumental médico
5 401	Equipo médico
5 402	Instrumental médico
5 500	Herramientas y refacciones
5 501	Herramientas y máquinas-herramienta
5 502	Refacciones y accesorios mayores
5 700	Bienes inmuebles
5 701	Edificios y locales
5 702	Terrenos
5 703	Adjudicaciones, expropiaciones e indemnizaciones de inmuebles

Análisis y retroalimentación de la información

El análisis de la información obtenida mediante los cuatro métodos ya mencionados en este capítulo (entrevistas, cuestionarios, observación y documentación de archivo) se puede llevar a cabo mediante dos grandes enfoques:

- Análisis cualitativo.
- Análisis cuantitativo.

El primero es fácil de realizar, pero la ponderación de los datos es muy difícil.

El segundo provee información más segura, ya que puede ser medido y ponderado.

Entre las herramientas cualitativas se pueden considerar:

- Análisis de contenido.
- Análisis de campo-fuerza de Kurt Lewin.
- Diagramas.

Por su parte, entre las populares herramientas cuantitativas se incluyen las siguientes:

- Medias, desviaciones estándar y distribuciones de frecuencia.
- Coeficientes de correlación.

En los textos de consulta estadística se pueden investigar estos temas con mayor profundidad. No obstante, páginas adelante se explican estos conceptos de manera breve.

Análisis de contenido

Como su nombre lo indica, se utiliza para resumir datos u opiniones dentro de categorías significativas o relevantes. Cuando se hace de manera profesional, permite ahorrar cientos de respuestas agrupándolas en temas o tópicos relevantes que sintetizan las actitudes de un grupo, varios grupos o personas con respecto a algún tema determinado (figura 5.1).

Análisis de campo-fuerza de Kurt Lewin

Uno de los “gurús” del D.O., Kurt Lewin, elaboró su ya inmortal “diagrama de campo-fuerza” que representa dos tipos de fuerzas:

- Aquellas que propician o ayudan al proceso de cambio, conocidas como “fuerzas impulsoras”, las que se representan con un signo + (positivo).
- Aquellas que bloquean o impiden que el proceso de cambio se lleve a cabo, denominadas “fuerzas restrictivas” ya que restringen el proceso de cambio; se las representa con un signo – (negativo).

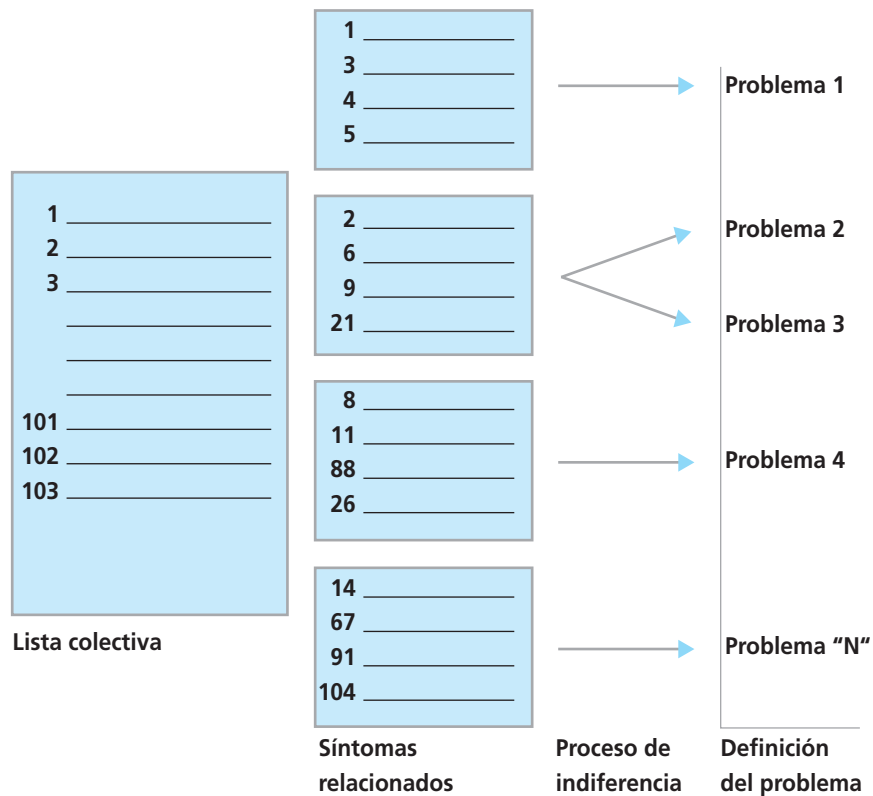


Figura 5.1. Análisis de contenido.



La tecnología coadyuva en gran medida a la recolección y almacenamiento de la información.

¿Cuáles son unas y otras?

Las fuerzas impulsoras son aquellos síntomas de salud que se presentan en la empresa, mientras que las fuerzas restrictivas son síntomas de enfermedad (véase la figura 5.2), además de las que ya se comentaron en el capítulo 4.

La pregunta que se reitera es: ¿por cuál fuerza se debe iniciar el proceso de cambio? La respuesta es obvia: se debe iniciar el proceso de cambio atendiendo las fuerzas restrictivas pero manteniendo las fuerzas impulsoras, que ya constituyen “un activo” para la organización.

Diagramas

Se pueden elaborar diagramas para representar diversos comportamientos organizacionales. Ello es especialmente útil cuando se desea trasladar información obtenida mediante observación a un esquema más representativo, de manera que pueda ser fácilmente comprendida. En la figura 5.3 se presenta un ejemplo de diagrama.

Otro ejemplo de representación de grupos mediante diagramas es el “sociograma o diagrama de Moreno”, el cual no pierde actualidad, se utiliza para esquematizar la conformación sociológica de grupos informales (figuras 5.4 y 5.5).

Herramientas cuantitativas

Se pueden considerar como tales las siguientes:

- Media.
- Desviaciones estándar.

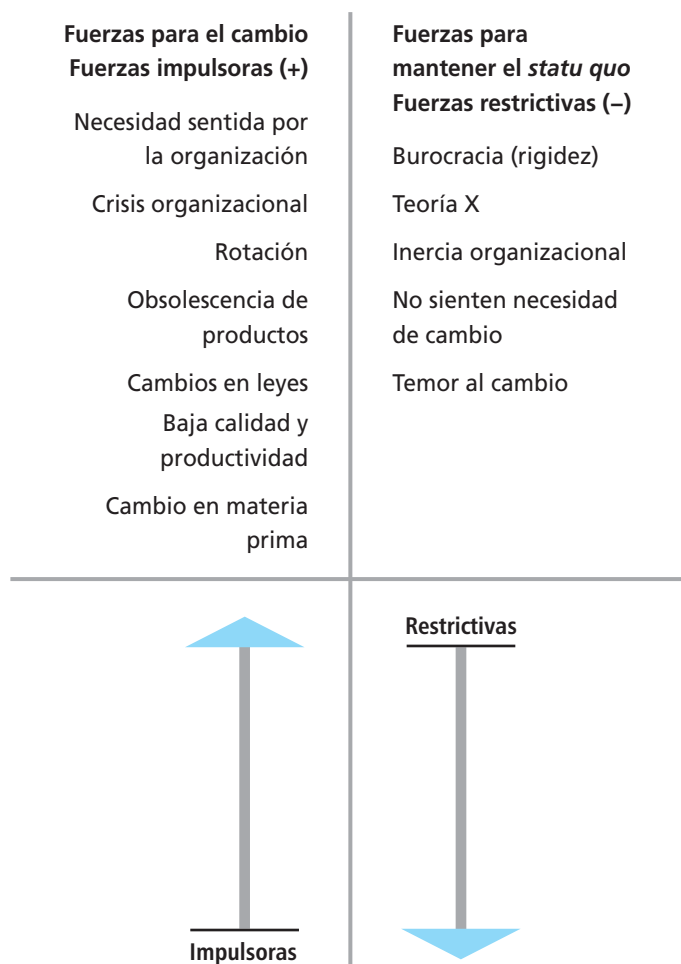


Figura 5.2. Diagrama de campo-fuerza de Kurt Lewin.

- Distribuciones de frecuencia.
- Histogramas.

Media y desviaciones

Una manera económica de sumar los datos cuantitativos obtenidos en la investigación es calcular la media y la desviación estándar de cada concepto o variable medida, lo cual representa el número promedio de las personas que respondieron, así como la dispersión o variabilidad de las respuestas, respectivamente.

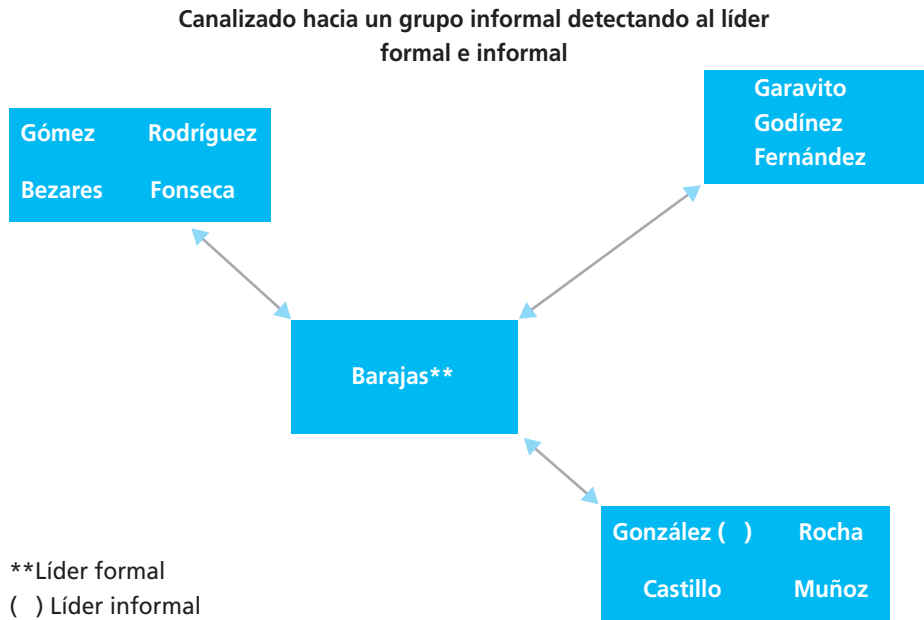


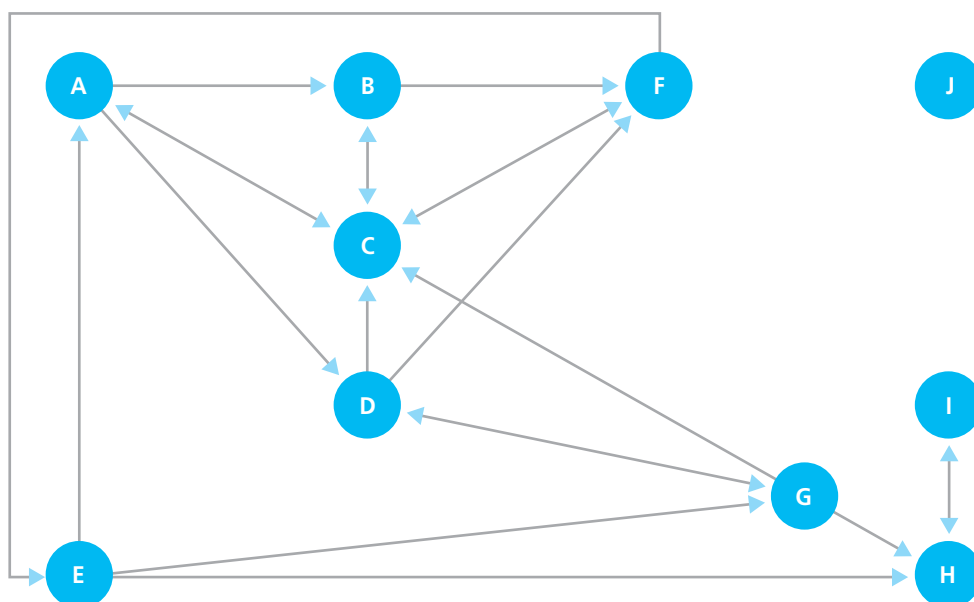
Figura 5.3 Diagrama típico.

Persona	Preferencia
A	B, C, D
B	C, F
C	B, A, F
D	C, F, G
E	A, G, H
F	C, E
G	C, D, H
H	I
I	H
J	Nadie

Figura 5.4. Sociograma de Moreno: representa la conformación sociológica de grupos informales.

La fórmula para calcular la media es la siguiente:

$$\frac{X + X + X + \dots + X}{n}$$



Observaciones: Como se aprecia en el esquema anterior, pueden obtenerse las siguientes conclusiones:

• Líder informal _____ C	Hay cinco personas canalizadas hacia C.
• Mancuerna _____ I, H	También tienen canalización de G y E, pero H, I, no la tienen hacia nadie.
• Enlace _____ G	Hacia la mancuerna I, H, G es el enlace con el resto del grupo.
• Aislamiento _____ J	No existe canalización hacia J, pero éste tampoco se canaliza hacia nadie.
• Camarilla _____ B, C, D, F	Es un grupo informal con una clara interrelación.

Figura 5.5 Representación gráfica del diagrama de Moreno.

donde X es el número de elementos o unidades muestrales consideradas y n el número total de esos elementos.

La desviación típica estándar de la población se calcula como a continuación se indica:

$$S = \frac{\sqrt{\sum^n (x_i - \bar{x})^2}}{n - 1}$$

la cual también puede ser llamada *desviación media geométrica*. Además, como es la raíz cuadrada de la media de los cuadrados de las desviaciones de la media, utiliza las mismas unidades de medida que los datos originales.

Análisis de datos:

- ¿Ha realizado el investigador todos los análisis relevantes? ¿Ha examinado todas las variables apropiadas?
- ¿Es posible que la correlación observada entre dos variables fuera causada por una tercera variable que convirtiera las relaciones observadas en fraudulentas o “espurias”?
- ¿Se han utilizado las pruebas de significancia estadística? Si es así, ¿han sido interpretadas en forma correcta?

Reporte de datos:

- ¿El investigador ha incluido su proyecto en el contexto de investigaciones previas acerca del tema?
- ¿Esta investigación añade, modifica, contradice o refuta estudios previos?
- En general, ¿ha reportado el investigador todos los detalles del estudio?
- ¿El investigador ha reportado alguna falla u omisión en el diseño del estudio o en su ejecución? ¿Ha hecho algunas sugerencias para mejorar las futuras investigaciones sobre el tema?

Estos dos resultados pueden ser comparados a través de diferentes medidas o subgrupos.

En la siguiente tabla se representa un ejemplo determinado:

Reconocimientos organizacionales	Media	Desviación estándar
Cambiar a otro puesto (ascender)	4.8	0.58
Incremento salarial	4.5	0.65
Acumular diplomas	4.0	0.50
Otorgamiento de becas de capacitación	4.0	2.43
Bono adicional al sueldo	3.4	0.90
Bono para vacaciones	2.7	1.30

En este ejemplo se muestra la media y la desviación estándar de seis preguntas, en una encuesta realizada entre 100 empleados acerca del valor que para ellos tienen las re-

compensas o reconocimientos organizacionales. Se basó en una escala de 1 a 5 en la que: 1 = muy bajo y 5 = muy alto.

Los datos sugieren que los dos factores iniciales (cambiar de trabajo a otro puesto y una mejora en el pago) son los más importantes para los encuestados. El bono adicional al sueldo y un viaje de vacaciones no son altamente considerados. Los reconocimientos monetarios y el otorgamiento de días de descanso tampoco.

Aun así, el cálculo de la media puede no ser tan representativo como único aspecto por considerar, puesto que sólo describe el promedio de las respuestas, pero no muestra la distribución de éstas.

Puede darse el caso de que diferentes patrones o distribuciones de respuesta arrojen el mismo resultado en cuanto a la media. Por ello se requiere de otro indicador que proporcione resultados más representativos: la desviación estándar, que muestra el número de veces que se repitió una misma respuesta. Por ejemplo, en la tabla anterior se puede observar que tanto la respuesta referente a *acumular diplomas* como la concerniente a *otorgamiento de becas de capacitación* arrojan un resultado de 4.0, pero al considerar la desviación estándar se observa que esta medida es muy diferente: 0.50 y 2.43, respectivamente.

En términos generales se puede decir que cuando la desviación estándar es alta, existe un considerable desacuerdo entre las respuestas de los encuestados, pues algunos pueden estar a favor y otros en contra de determinada cuestión.

Al contrario, cuando la desviación estándar es pequeña, significa que las respuestas fueron muy similares con respecto a un indicador determinado.

En el ejemplo anterior existe un gran desacuerdo en los indicadores *otorgamiento de becas para capacitación* y *bono para vacaciones*.

Coeficiente de correlación

El coeficiente de correlación es un número que suma o totaliza los datos en un histograma, cuyo rango de valor oscila entre +1.0 y -1.0.

Un coeficiente de correlación de 1.0 significa que existe una relación perfecta, positiva entre dos variables; por ejemplo, entre el número de estudiantes de carreras profesionales y la situación socioeconómica de los mismos.

Por el contrario, un coeficiente de correlación de -1.0 significa una relación negativa perfecta entre dos variables; por ejemplo, los estudiantes de un colegio de clase alta y los que viven en determinada colonia de la ciudad.

Una correlación de 0 significa que no hay ninguna relación entre dos variables.

En la figura 5.6 se representan gráficamente cada una de las correlaciones mencionadas.

Se pueden aplicar diferentes cuestionarios en distintos momentos para corroborar la llamada contabilidad y validez de los resultados, conceptos que se abordan en el capítulo 6.

Fritz Heider, en su conocido *Modelo de atribución*, sostiene que “si es posible entender la manera en que las personas asignan causas a lo que ven, entonces se contará con mejores posibilidades para predecir y afectar su comportamiento futuro”, esto es, si

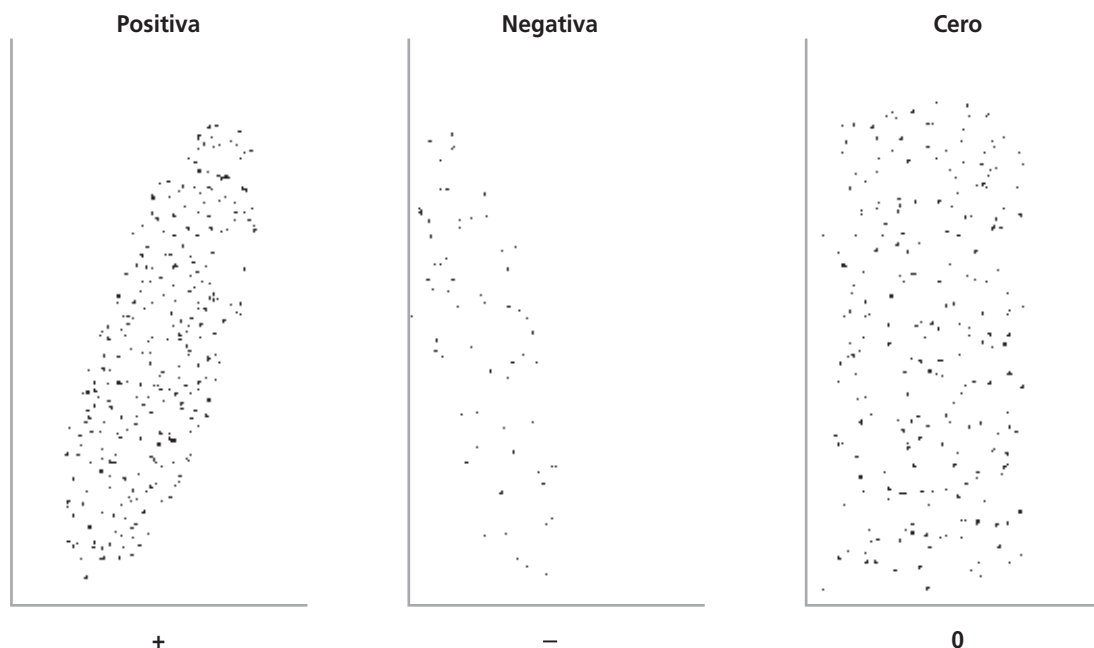


Figura 5.6. Representación gráfica de la correlación entre variables.

las personas le atribuyen a determinado hecho una causa, puede darse el caso de que al pretender aplicárseles un cuestionario piensen que podría ser utilizado para fines muy diferentes a los que persigue la alta dirección.

Por ejemplo, la intención de la alta dirección podría ser: “es una herramienta de retroalimentación que sirve para detectar las necesidades del personal”.

Sin embargo, el personal puede suponer que la alta dirección desea aplicar el cuestionario para decidir a quién despedir.

Se puede observar que la intención que percibe cada una de las partes involucradas es totalmente diferente.

A continuación se presenta una útil herramienta conocida como “Cuestionario Bloqueos”, el consultor en D.O. puede aplicarlo de manera rápida, permitiendo que su posterior cuantificación se realice con facilidad.

El cuestionario (denominado “bloqueos”) debería presentarse con una orientación “positiva”, en el sentido de que ahora se denomine “apoyos”. (Véanse ambos tipos de cuestionario en las páginas 121 a 127.) Así, la información que arrojaría sería exactamente la misma, pero el personal eliminaría sus suspicacias.

Cuando se pretende aplicar el cuestionario bajo el título “bloqueos”, la alta dirección, de manera casi automática, cuestiona la finalidad del mismo. La situación cambia cuando se lo presenta bajo la denominación “apoyos”.

Es por ello que se presentan los dos enfoques.

Cuestionario “Bloqueos”

1. Estoy insatisfecho con nuestra política general de reclutamiento.
2. Algunos administradores actúan como si las líneas de responsabilidad no fueran claras.
3. La mayoría de los administradores no parecen tener una comprensión clara de lo que causa nuestros problemas.
4. Nos faltan las habilidades necesarias.
5. En ciertas áreas de la compañía, el personal no muestra mucho interés por sus trabajos.
6. El personal no toma la iniciativa para poner en práctica las nuevas ideas.
7. Existen conflictos entre departamentos.
8. Nuestro enfoque se basa en el supuesto de que el dinero es la única motivación del personal.
9. No estamos desarrollando de manera correcta a los sucesores de nuestros empleados clave.
10. No se dedica suficiente tiempo a la planeación para el futuro.
11. Al personal le cuesta demasiado llegar a una norma de desempeño aceptable.
12. Algunas personas no ven definidos con claridad sus trabajos.
13. Muchos administradores no delegan lo suficiente.
14. No parece haber bastante tiempo para tomar en serio la capacitación.
15. El personal parece no responder a los incentivos.
16. Tendemos a no aceptar de buena gana las ideas no convencionales.
17. El personal no se reúne para trabajar en problemas comunes.
18. Muchos administradores creen que para incrementar los resultados se debe ejercer una supervisión más estrecha.
19. Muchas veces tenemos que contratar administradores externos.
20. Uno de mis principales problemas es que no sé cómo enfrentar el ambiente externo.
21. Parece que cada año disminuyen los requisitos para ocupar las posiciones subordinadas.
22. Necesitamos actualizar nuestra organización.
23. Sentimos que la mayoría de las decisiones deben ser tomadas por la alta dirección.
24. Los diferentes departamentos tienen actitudes diversas respecto de la capacitación. Algunos la toman en serio, otros no.
25. Parece que no podemos recompensar al personal por un esfuerzo especial.
26. Tendríamos más éxito si tomáramos más riesgos.
27. El personal de la compañía parece no estar dispuesto a decir lo que piensa en realidad.
28. Los administradores parecen creer que el personal es indolente.
29. No planeamos el desarrollo sistemático de nuestro personal.
30. Es difícil hacer evaluaciones válidas de personal porque tenemos poca información sobre este aspecto.
31. Un elevado porcentaje de los nuevos empleados se van rápidamente.

32. Diferentes áreas de la organización se enfilan en distintas direcciones.
33. No sé qué talento hay disponible.
34. Las habilidades técnicas y manuales se aprenden sobre la marcha.
35. Creo que algunas personas se sienten explotadas.
36. Según los antecedentes, creo que recompensamos más la conformidad que la innovación.
37. Existe más disciplina cuando se aplica presión.
38. Algunos administradores quisieran volver a los tiempos cuando la disciplina era lo más importante.
39. Podríamos hacer mucho más para desarrollar a los empleados potencialmente más capaces.
40. Muchas veces creo que los objetivos personales de los empleados tienen poco que ver con las metas de la empresa.
41. No tenemos suficientes miembros de *staff*.
42. Los altos directivos están muy ocupados en asuntos detallados.
43. No es fácil disponer de la información necesaria para tomar decisiones.
44. Nuestros administradores tuvieron que aprender por el camino difícil y creen que los demás deben hacer lo mismo.
45. El personal de la organización no recibe una explicación completa sobre la manera en que se evalúa su desempeño.
46. Las empresas de la competencia parecen tener ideas brillantes.
47. Los administradores de los departamentos no son suficientemente abiertos entre sí.
48. Al final, mi única responsabilidad es hacer dinero para los accionistas.
49. El personal no sabe lo que la empresa tiene en mente para él en el futuro.
50. Tendemos a juzgar al personal con base en sus características personales y no con base en sus contribuciones.
51. Parecemos incapaces de seleccionar nuevos ejecutivos confiables.
52. Algunos departamentos tienen exceso de personal y su número no justifica su contribución.
53. La organización opera con ideas antiguas.
54. La capacitación de la alta dirección parece errática.
55. Si la situación se complicara, no creo que los subgerentes pudieran hacer lo suficiente para ayudar a la empresa.
56. Rara vez se cuestiona una política establecida.
57. Las juntas no son bien recibidas porque por lo general no son productivas.
58. La mayoría de los administradores no tiene un interés serio en la felicidad del personal en el trabajo.
59. La sucesión y el desarrollo administrativos no pueden ser planeados. Influyen demasiadas variables.
60. Los planes a largo plazo de la organización no están tan bien desarrollados como deberían.
61. No existe mucho talento en la organización.
62. Es demasiado frecuente que las cosas importantes no se hagan o se hagan dos veces.

63. Los administradores no reciben en forma regular estadísticas acerca de la rotación de personal.
64. Los administradores encuentran difícil ajustar el cambio.
65. Por lo general el clima organizacional no es de apoyo.
66. Ésta es una época dinámica, y la compañía no está moviéndose con la suficiente rapidez.
67. Las lecciones que se aprenden en un departamento no se transfieren a otros.
68. No hemos tratado de que los trabajos sean interesantes y llenos de sentido.
69. Desarrollamos a muchas personas que luego se unen a nuestros competidores.
70. Algunos administradores expresan los objetivos en términos muy vagos.
71. Hemos cometido errores muy serios en nuestras contrataciones.
72. Algunos gerentes están sobrecargados de trabajo, mientras que otros hacen muy poco.
73. No sabemos qué tan competitivos son nuestros salarios, porque no contamos con parámetros para hacer comparaciones.
74. Tenemos problemas para que el personal se actualice.
75. En general, entre los subgerentes se perciben síntomas de frustración.
76. La alta dirección no considera la creatividad como parte de su trabajo.
77. La competencia interna es tan dura que se vuelve destructora.
78. Necesitamos mayor profundidad administrativa.
79. Parece imposible darles suficiente experiencia administrativa a los gerentes.
80. Las prioridades no parecen ser comprendidas con claridad por toda la compañía.
81. Cuando reclutamos, nos es difícil separar el trigo de la paja.
82. La reorganización es especialmente difícil debido a la existencia de actitudes muy rígidas.
83. No se genera información sobre dónde se necesita el control administrativo.
84. La calidad se incrementaría si nuestro *staff* estuviese más capacitado.
85. El personal está insatisfecho con nuestra estructura de pagos.
86. Los administradores no son suficientemente sensibles ante los cambios en el ambiente externo.
87. Los empleados podrían ayudarse más entre sí, lo cual parece no importarles mucho.
88. A los administradores no se les llama por sus nombres “de pila”.
89. La educación administrativa tiene poca utilidad para nosotros.
90. Nuestro proceso de planeación no puede enfrentar los cambios rápidos en el entorno.
91. No tenemos políticas de reclutamiento para toda la compañía; cada gerente hace lo que mejor le conviene.
92. Nuestra estructura administrativa parece inhibir la comunicación.
93. El control administrativo parece disminuir cada año.
94. Es difícil para el nuevo personal ajustarse a nuestros métodos.
95. Creo que el personal vería con buenos ojos un mayor reto en sus trabajos.
96. Los problemas no se enfrentan de manera franca y abierta.
97. Los equipos no emprenden acciones para mejorar su forma de trabajo.
98. Muchas veces los gerentes tienen conflictos entre ellos.

99. Preferimos no ser abiertos acerca de las posibilidades futuras de nuestro personal.
100. Nuestros procesos de toma de decisiones son demasiado largos.

Cuestionario “Apoyos”

1. Estoy de acuerdo con nuestra política general de reclutamiento.
2. Todos los administradores actúan con líneas de responsabilidad claramente definidas.
3. La mayoría de los administradores comprenden con claridad lo que causa nuestros problemas.
4. Todo el personal tiene las habilidades requeridas para desempeñar sus funciones.
5. En ciertas áreas de la compañía, la empresa muestra interés en sus trabajos.
6. El personal tiene iniciativa para poner en práctica nuevas ideas.
7. No existen conflictos entre departamentos.
8. Nuestro enfoque se basa en la suposición de que el personal trabaja por motivadores que no son exclusivamente económicos.
9. Desarrollamos de manera correcta a los sucesores de nuestros empleados clave.
10. Existe tiempo suficiente para la planeación del futuro.
11. Al personal no le cuesta demasiado llegar a una norma aceptable o requerida de desempeño.
12. Las personas de mi departamento tienen sus trabajos claramente definidos.
13. Los administradores delegan en forma adecuada.
14. Existe suficiente tiempo para tomar en serio la capacitación.
15. El personal responde a los incentivos.
16. Tendemos a aceptar de buena gana las ideas no convencionales (innovadoras).
17. El personal se reúne a trabajar en problemas comunes.
18. Son pocos los administradores que creen que la manera de incrementar los resultados es por medio de una supervisión más estrecha.
19. Por lo regular, no contratamos administradores externos a la empresa.
20. Una de mis principales fortalezas es que sé cómo enfrentar el ambiente externo.
21. Los requisitos para ocupar determinado puesto se mantienen constantes y de acuerdo con las exigencias de productividad.
22. Como organización, nos mantenemos actualizados.
23. Creemos que la mayoría de las decisiones deben ser tomadas por la alta dirección.
24. Los diferentes departamentos asumen con plena responsabilidad la capacitación impartida.
25. Se recompensa al personal por un esfuerzo especial.
26. Tenemos éxito porque asumimos los riesgos.
27. El personal parece estar dispuesto a decir lo que piensa.
28. Los administradores creen que el personal se esfuerza en su trabajo.
29. Planeamos el desarrollo sistemático de nuestro personal.
30. Se llevan a cabo evaluaciones válidas pues se cuenta con la información necesaria para ello.
31. Los nuevos empleados que ingresan a la organización permanecen en ella.

32. Todos los departamentos trabajan por un objetivo común.
33. Yo sé qué talento está disponible en la empresa.
34. Existe capacitación para adquirir las habilidades técnicas y manuales requeridas para el desempeño del puesto.
35. El personal cree que se le remunera justamente por su trabajo.
36. De acuerdo con los antecedentes de la empresa, creo que recompensamos más la innovación que la conformidad.
37. No existe necesidad de aplicar medidas disciplinarias en situaciones de presión.
38. Algunos gerentes quisieran volver a los tiempos cuando la disciplina era lo más importante.
39. Llevamos a cabo las acciones adecuadas para desarrollar a aquellas personas con altos logros.
40. Muchas veces creo que los objetivos personales de los empleados están relacionados con los objetivos o metas de la empresa.
41. Tenemos el número suficiente de miembros *staff*.
42. Los altos ejecutivos pueden delegar los asuntos rutinarios o detallados.
43. Se dispone con facilidad de la información necesaria para tomar decisiones.
44. Nuestros administradores tuvieron la oportunidad de aprender sus funciones con facilidad, pues existió inducción para ello.
45. El personal de la organización recibe una explicación completa acerca de la manera como se evalúa su desempeño.
46. Las empresas de la competencia no tienen ideas brillantes como las nuestras.
47. Los gerentes de los departamentos son suficientemente abiertos entre sí.
48. Mi responsabilidad no es sólo “hacer” dinero para los accionistas.
49. El personal sabe lo que la empresa le reserva para el futuro.
50. Tendemos a no juzgar al personal con base en las características personales y sí con base en sus contribuciones.
51. Somos capaces de seleccionar nuevos ejecutivos de manera confiable.
52. Algunos departamentos tienen el personal adecuado y su contribución está justificada.
53. La organización opera con ideas nuevas.
54. La capacitación de la alta dirección se basa en un plan establecido.
55. Si las cosas se tornaran difíciles, tengo la certeza de que los subgerentes podrían apoyar lo suficiente a la empresa.
56. Por lo general, una política establecida rara vez se pone en duda.
57. Las juntas son bien recibidas porque casi siempre son productivas.
58. La mayoría de los administradores se interesan en que el personal sea feliz en su trabajo.
59. La sucesión y el desarrollo administrativos pueden ser planeados, pues conocemos las variables que intervienen.
60. Los planes a largo plazo están muy bien desarrollados.
61. En la organización tenemos mucho talento.
62. Es nuestra norma que las cosas importantes se hagan cuando sea necesario.

63. Los administradores reciben en forma regular estadísticas sobre la rotación de personal.
64. Los administradores aceptan con facilidad ajustarse al cambio.
65. Por lo general, el clima organizacional brinda apoyo para desarrollarse.
66. Ésta es una época dinámica, y la empresa se adapta con facilidad a ella.
67. Las lecciones que se aprenden en un departamento se transfieren a otro.
68. Hemos tratado de que los trabajos se tornen interesantes y llenos de sentido.
69. Desarrollamos a muchas personas que rechazan los ofrecimientos de la competencia.
70. Todos los administradores explican con claridad los objetivos.
71. No se han cometido errores en nuestras contrataciones.
72. Las cargas de trabajo de nuestro personal están balanceadas.
73. Sabemos con claridad qué tan competitivos son nuestros salarios, pues hay cifras comparativas disponibles.
74. No tenemos problemas para intentar que el personal actualice sus habilidades.
75. Los subgerentes se sienten satisfechos con su trabajo.
76. La alta dirección considera la creatividad como parte de su trabajo.
77. La competencia dentro de la organización es proactiva y se manifiesta con honradez.
78. Creemos que la administración actúa de manera adecuada.
79. Es posible darles a los administradores la experiencia administrativa idónea.
80. Las prioridades son comprendidas con claridad en toda la compañía.
81. Cuando reclutamos, lo hacemos con amplio conocimiento de quién es quién para el puesto requerido.
82. La reorganización es posible.
83. Se genera información acerca de dónde se necesita el control administrativo.
84. Consideramos que, en gran parte, la calidad lograda se debe a nuestro personal de apoyo (*staf*).
85. El personal está satisfecho con la estructura de pagos.
86. Los administradores son suficientemente sensibles ante los cambios en el ambiente externo.
87. Los empleados se ayudan entre ellos cuando surge algún problema laboral.
88. A los gerentes se les llama por sus nombres “de pila”.
89. La educación administrativa es muy útil para nosotros.
90. Nuestro proceso de planeación puede enfrentar los cambios rápidos en el entorno.
91. Tenemos políticas de reclutamiento para toda la compañía, las cuales son apoyadas por todos los administradores.
92. Nuestra estructura administrativa fomenta la comunicación.
93. El control administrativo es el adecuado de acuerdo con las necesidades.
94. El nuevo personal se adapta con rapidez a nuestros métodos.
95. Creo que el personal acepta de buen grado el reto que implica su trabajo.
96. Los problemas se enfrentan de manera franca y abierta.
97. Los equipos emprenden acciones para mejorar su forma de trabajo.
98. Por lo general, los gerentes se apoyan mutuamente para lograr los objetivos de la organización.

A		1. Reclutamiento y selección. (¿Cómo podemos encontrar personas más apropiadas para los trabajos?)
B		2. Organización confusa. (¿Podemos reorganizar para tratar con más eficiencia nuestra tarea y las necesidades del personal?)
C		3. Falta de control. (¿Cómo se puede mejorar la información, la comunicación y la toma de decisiones?)
D		4. Mala capacitación. (¿Cómo podemos ayudar al personal a aprender habilidades relevantes con más rapidez?)
E		5. Baja motivación. (¿Por qué el personal no se preocupa lo suficiente por la empresa y cómo podría cambiar esta situación?)
F		6. Baja creatividad. (¿Cómo podemos crear y usar más ideas buenas?)
G		7. Mal trabajo en equipo. (¿Cómo puede trabajar la gente en conjunto con mayor eficiencia?)
H		8. Filosofía administrativa inadecuada. (¿Cómo podemos actualizar nuestras actitudes?)
I		9. Falta de planeación para la sucesión y capacitación administrativa. (¿Cómo podemos desarrollar de manera sistemática nuestros recursos administrativos?)
J		10. Metas no claras. (¿Cómo podemos definir nuestra misión y nuestros objetivos de manera más precisa?)

Figura 5.7. Concentrado del cuestionario “Bloqueos”. Interpretación de resultados: es probable que los bloqueos que tienen puntajes más altos sean los más significativos para su organización y requieran atención inmediata.

Ejemplo: si se atiende el bloqueo 7, “mal trabajo en equipo”, de seguro se puede resolver el bloqueo 5, “falta de motivación” o bien con una detallada atención al bloqueo 1, “reclutamiento y selección”, se puede mejorar el bloqueo 9 “falta de planeación para la sucesión o falta de capacitación administrativa” al ingresar a la organización personal más facultado y con posibilidades de lograr ascensos en la empresa.

A		1. Reclutamiento y selección. (¿Cómo podemos encontrar personas más apropiadas para los trabajos?)
B		2. Organización clara. (¿Podemos reorganizar para tratar con más eficiencia nuestra tarea y las necesidades del personal?)
C		3. Estándares de control. (¿Cómo se puede mejorar la información, la comunicación y la toma de decisiones?)
D		4. Adecuada capacitación. (¿Cómo podemos ayudar al personal a aprender habilidades relevantes con más rapidez?)
E		5. Alta motivación. (¿Por qué el personal no se preocupa lo suficiente por la empresa y cómo podría cambiar esta situación?)
F		6. Alta creatividad. (¿Cómo podemos crear y usar más ideas buenas?)
G		7. Buen trabajo en equipo. (¿Cómo puede trabajar la gente en conjunto con mayor eficiencia?)
H		8. Filosofía administrativa apropiada. (¿Cómo podemos actualizar nuestras actitudes?)
I		9. Planeación para la sucesión y capacitación administrativa. (¿Cómo podemos desarrollar en forma sistemática nuestros recursos administrativos?)
J		10. Metas claras. (¿Cómo podemos definir nuestra misión y nuestros objetivos de manera más precisa?) Los puntajes más altos corresponden a los apoyos con los que cuenta la organización. Los puntajes más bajos representan los bloqueos con los que cuenta la organización.

Figura 5.8. Concentrado del cuestionario “Apoyos”.

Términos y conceptos de repaso

Ciclo de organización de información de David Nadler

Cuestionario

Entrevista

Observación

Información documental (en archivo)

Herramientas cualitativas:

- Análisis de contenido
- Análisis de campo-fuerza de Lewin

Herramientas cuantitativas

Preguntas para análisis

1. ¿Cuál es la utilidad del modelo de Nadler?
2. Mencione tres preguntas clave que se pueden plantear en la etapa de planeación de la información recopilada.
3. Cite tres beneficios y dos limitaciones de cada instrumento de recopilación de información.
4. Sugiera cuatro medidas para realizar una entrevista exitosa.
5. Explique qué funciones desempeñan en el análisis y la retroalimentación de la información cualitativa, el análisis de contenido, el análisis de campo-fuerza y los diagramas.

Como parte importante de la sección de este capítulo correspondiente a ejercicios y aplicaciones, se incluye un interesante **Inventario de habilidades de consultoría** que sin duda constituirá una herramienta de análisis periódica a la que debe acudir. ¡Adelante!

Inventario de habilidades de consultoría

Esta lista de evaluación está diseñada para ayudarle a pensar sobre varios aspectos de las conductas involucradas en las habilidades de consultoría. Le dará la oportunidad de evaluar sus habilidades y de fijar sus propias metas para el crecimiento y el desarrollo. Los pasos para su uso son:

1. Lea la lista de actividades y decida cuáles son las que está haciendo bien, cuáles son las que necesita hacer más y cuáles las que necesita hacer menos. Marque cada punto en el lugar apropiado.
2. Algunas actividades pueden ser importantes para usted, pero no están incluidas en la lista, escríbalas en las líneas blancas.
3. Lea otra vez toda la lista y ponga un círculo en los números de las 3 o 4 actividades que en la actualidad desea mejorar.

Habilidades generales	Bien	Necesito más	Necesito menos
1. Pensar antes de hablar.			
2. Sentirme cómodo con mi preparación profesional.			
3. Ser breve y conciso.			

Habilidades generales	Bien	Necesito más	Necesito menos
4. Comprender mi motivación para trabajar en una profesión de ayuda.			
5. Captar el proceso de un grupo con precisión.			
6. Separar lo personal del trabajo.			
7. Escuchar en forma activa a los demás.			
8. Conocer el impacto de mi propio conocimiento.			
9. Estar consciente de mi necesidad de competir con los demás.			
10. Manejar el conflicto y el enojo.			
11. Formar un ambiente de confianza y apertura			
12. Sensing y diagnóstico			
13. Ayudar a los clientes a descubrir sus problemas.			
14. Hacer preguntas directas.			
15. Inspirar confianza en el cliente.			
16. Aceptar que el cliente ya no me necesita.			
17. Ofrecer encontrar respuestas a las preguntas.			
18. Hacer que los demás hablen.			
19. Esperar que los clientes usen mis soluciones.			
20. Ayudar a los clientes a generar soluciones para sus problemas.			
21.			
Contratación			
22. Hablar de dinero y cuotas sin pena.			
23. Prometer sólo lo que se pueda dar.			
24. Decir “no” sin sentir culpa ni temor.			
25. Trabajar bajo la presión de fechas, límites y falta de tiempo.			
26. Fijar metas realistas para mí y para el cliente.			
27. Presentar mis planes y fundamentos teóricos.			
28. Trabajar de manera cómoda con personas que tengan autoridad.			
29. Permitir que otro se “lleve las palmas”.			
30. Trabajar con personas que no necesariamente me caen bien.			
31. Aceptar las restricciones y las limitaciones de los clientes.			

Contratación	Bien	Necesito más	Necesito menos
32.			
Solución de problemas			
33. Definir con claridad los problemas y los objetivos.			
34. Resumir las discusiones.			
35. Vender mis propias ideas en forma efectiva.			
36. Ayudar a los clientes a mantener una secuencia lógica de solución de problemas.			
37. Poner en tela de juicio las soluciones que no son efectivas.			
38. Describir de qué manera los otros clientes han resuelto un problema similar.			
39. Pedir ayuda a los demás.			
40. Evaluar posibles soluciones.			
41.			
Implantación			
42. Atender los detalles.			
43. Ayudar a los clientes a aprovechar sus fuerzas y recursos.			
44. Asumir responsabilidades.			
45. Cambiar planes cuando surgen emergencias.			
46. Crear y mantener la moral.			
47. Solicitar retroalimentación sobre el impacto de mis presentaciones.			
48. Controlar mi ansiedad cuando estoy realizando una tarea.			
49. Intervenir sin amenazar a los clientes.			
50. Intervenir en el momento apropiado.			
51. Aceptar errores y equivocaciones.			
52.			
Evaluación			
53. Evaluar mis propias aportaciones de forma realista.			
54. Reconocer el fracaso.			
55. Sentirme cómodo cuando los clientes revisan mis trabajos.			
56. Solucionar los cambios impredecibles.			

Evaluación	Bien	Necesito más	Necesito menos
57. Inventar formularios, inventarios y otros recursos para ayudar en la evaluación.			
58. Apoyar en la retroalimentación informal.			
59. Tomar nota de lo que se ha hecho.			
60. Dejar el trabajo cuando la tarea ha terminado.			
61. Diseñar los siguientes pasos y el seguimiento.			
62. Atribuir el fracaso a la resistencia del cliente.			
63.			

EJERCICIO VIVENCIAL

EL CAMBIO IRREVERSIBLE

José Solórzano, supervisor del departamento de producción de la planta número 1 de una reconocida fábrica de computadoras de la ciudad de Cartagena, Colombia, se enteró de que su departamento de ensamble sería automatizado.

Como resultado de ello, el número de empleados se reduciría de 120 a 25, aproximadamente. A la mayor parte de los trabajadores desplazados se les daría preferencia para ocupar vacantes en otros departamentos de la empresa, teniendo en cuenta, sobre todo, su antigüedad en ella.

El departamento administrativo le solicitó que preparara a sus trabajadores para el cambio, de modo que se evitaran las interrupciones de labores, quejas y discusiones con los afectados sobre las razones del mismo.

Los trabajadores siempre habían tenido excelentes relaciones con Solórzano y creían que éste los defendería en cualquier situación en que se viera amenazado su trabajo.

Los trabajadores sabían que sus trabajos eran los mejor remunerados de la empresa y que el cambio los perjudicaría. Además, dudaban de que sus derechos fueran respetados.

Se le pide responder las siguientes preguntas:

1. ¿Cómo debe abordar Solórzano el asunto con sus trabajadores?
2. ¿Qué posición debe adoptar Solórzano ante la administración?
3. ¿Debe continuar con su estilo de supervisión claramente identificado con los trabajadores o debe apegarse rigurosamente a los lineamientos dictados por la administración de la empresa?

Si te atrae una lucecita, síguela. Si te conduce al pantano,
ya saldrás de él, pero si no la sigues, toda la vida te
mortificarás pensando que acaso era tu estrella.

SÉNECA

Filósofo y escritor hispano-romano

El proceso de cambio comienza en la tierna infancia;
de hecho, en el momento en que somos concebidos.

ANÓNIMO

Capítulo

6

El proceso de recopilación de información, labor del consultor en desarrollo organizacional

Objetivos

Entender:

- Investigación, observación, recopilación y variables.
- Construcción de la teoría inductiva y deductiva.
- Paradigmas.
- Modelos de explicación idiográfico y nomotético.
- Intercambiabilidad de índices.
- Confiabilidad y validez.
- Niveles de medición:
 - Nominal.
 - Ordinal.
 - Intervalos.
 - Razones o proporciones.
- Construcción del cuestionario.
- Muestreo probabilístico.
- Cuestionarios de apoyo por área funcional para recopilar información en las organizaciones.
- Ejemplos de resumen ejecutivo para presentar los resultados de los cuestionarios aplicados.

En este capítulo se presentan ejemplos de cuestionarios que se pueden aplicar en las empresas teniendo en cuenta las diferentes áreas funcionales que las integran. Además, se ampliarán los conceptos relacionados con el enfoque cuantitativo de la recopilación de información que se citaron en el capítulo anterior.

Es indudable que para llevar a cabo una labor de recopilación de información se debe tener en cuenta que en ocasiones dicha tarea debe hacerla un investigador que formule hipótesis sobre un acontecimiento, realice inferencias y se someta a un riguroso proceso inductivo y deductivo para llegar a conclusiones que sean válidas para él y para la organización.

Es por ello que se ha incluido un capítulo específico sobre el particular, en el cual se ofrecen esquemas que pueden ayudar al consultor a realizar con más facilidad su labor.

Al principio se analizarán los procesos de investigación, observación, recopilación y de selección de variables que permiten al consultor iniciar sus pesquisas a partir de un hecho detectado por él en la organización.

Después se explicará en qué consisten y cómo se aplican las teorías deductiva e inductiva, y finalmente se orientará al consultor sobre la forma de elaborar un cuestionario que permita obtener resultados de gran validez.

Quizá el consultor considere necesario obtener información allende las fronteras de la propia organización, es decir, tener un panorama más amplio, el del contexto del medio al cual pertenece dicha organización.

INVESTIGACIÓN, OBSERVACIÓN, RECOPIACIÓN Y VARIABLES

Investigación

La investigación es una actividad natural de los humanos que siempre desean saber acerca de los hechos que se presentan en el mundo y tratan de dilucidar las causas que los provocan.

Sin embargo, muchos aspectos que el hombre conoce tienen como fundamento la aceptación implícita, como dogma de fe, más que la experiencia.

El trabajo de investigación se enfrenta a dos grandes factores que proporcionan un punto de vista inicial en la labor de búsqueda: la **tradición** y la **autoridad**.

Si la investigación se basa exclusivamente en estos dos factores puede tomar un camino equivocado. Es decir, la **investigación científica** es un proceso de búsqueda orientado, mediante un método viable y confiable, a adquirir nuevos conocimientos acerca de las leyes que rigen la naturaleza o la sociedad; por tanto, no debe estar supeditada a la tradición y la autoridad.

Observación

La observación es la pieza clave de la investigación. Sin embargo, puede ser vaga o imprecisa (por ejemplo, recordar de qué color eran los zapatos que traía puestos el amigo que nos visitó en la tarde de hoy). Este tipo de observación es imprecisa e inconsciente.

La **observación científica** es una actividad consciente que ayuda a reducir el grado de error cuando se observa un hecho. En general, la observación consiste en examinar con detenimiento los diferentes aspectos de un objeto o de un proceso con el fin de detectar, registrar y sistematizar, respectivamente, sus características.

La observación puede realizarse:

- a) Sobre un solo sujeto para generalizar las conclusiones obtenidas a los demás sujetos de la misma clase.
- b) Sobre una muestra representativa de la totalidad de una población.
- c) En todos los casos, lo cual es muy difícil, por no decir imposible, además de ser inútil y costosa.

Recopilación

Son las generalizaciones que el investigador hace de un hecho o un acontecimiento. En este caso, se deben estudiar los patrones de comportamiento de un grupo o sector social, no los hechos aislados. Estas generalizaciones se realizan en función de las acciones y situaciones de muchas personas. Por ejemplo, en la ciudad de León (eminente productora de calzado), una generalización que hace el empresario leonés respecto de los trabajadores es que todos los lunes habrá ausentismo por la tradición del “San Lunes zapatero” (por fortuna en franca decadencia).

Variables

Para entender qué es una variable es necesario entender qué es un atributo.

Un **atributo** es una característica, tal como decir hombre o mujer, joven o viejo, etc. Por su parte, una variable es un **grupo lógico de atributos**. Por ejemplo, el sexo es una variable relacionada con los atributos hombre o mujer.

Ahora bien, la forma más útil de clasificar las variables es: en variables independientes y variables dependientes.

La **variable independiente** es el factor que el experimentador manipula; es la causa o el antecedente.

La **variable dependiente** es la variable no manipulada, es decir, aquella que se observa en relación con la variación de la variable independiente; es el efecto.

Para aclarar aún más este concepto, se presenta un ejemplo que hace Ezequiel Ander-Egg en su libro *Introducción a las técnicas de investigación social*:

Variables independientes

- Ubicación social
- Exposición a medios de comunicación
- Educación formal
- Participación
- Logros

Variables dependientes

- Evaluaciones del sistema

Este esquema se refiere de manera específica a la evaluación de programas de desarrollo de la comunidad.

CONSTRUCCIÓN DE LA TEORÍA INDUCTIVA Y DEDUCTIVA

Se puede decir que todos los seres humanos han practicado el pensamiento inductivo desde la infancia. El niño piensa en forma inductiva cuando infiere que si toca una estufa se quemará. El joven piensa inductivamente cuando decide, después de experimentar muchas veces, qué nevería ofrece los mejores helados. El **pensamiento inductivo** está presente cuando, a partir de la observación de eventos individuales, se llega a una ley general.

La **inducción** es el proceso de encontrar un principio general con base en la evidencia de casos específicos. Conviene advertir que la palabra *inducción* sirve para denominar tanto al proceso mencionado como al enunciado del principio general al que se llega.

Nótese que la inducción implica una suposición. Aun cuando el proceso del pensamiento inductivo no siempre conduce a obtener resultados exactos, es un método valioso para descubrir conclusiones posibles.

A menudo el científico usa la inducción de manera adecuada, es decir, con cierta dosis de precaución.

Ahora bien, en el **pensamiento deductivo** se deben considerar las dos proposiciones siguientes:

- Para que un estudiante ingrese al equipo de tenis de la escuela secundaria de León, su promedio de calificaciones escolares debe ser por lo menos de 8.
- Carlos Peña pertenece al equipo de tenis de la escuela secundaria de León.

Si se aceptan como verdaderas estas dos proposiciones, se debe admitir la conclusión obvia de que Carlos Peña debe tener por lo menos 8 de promedio en sus calificaciones escolares.

La conclusión es resultado del razonamiento a partir de los hechos aceptados. Cuando se acepta una proposición general y se razona a partir de ella para obtener una conclusión en una situación particular, se está pensando en forma deductiva. Este proceso se llama **deducción** e implica la derivación de expectativas o hipótesis a partir de una base teórica y el desarrollo de generalizaciones con base en observaciones específicas. Como conclusión, se puede decir que:

- Deducir implica obtener consecuencias.
- Inducción implica derivar de los hechos particulares una conclusión general.

Un ejemplo clásico de lógica deductiva es el silogismo:

“Todos los hombres son mortales;
Sócrates es un hombre;
Sócrates es mortal.”

Si se utiliza el método inductivo el silogismo se desarrollaría de la siguiente manera:

“Sócrates es mortal;
observo un grupo de otros hombres y concluyo:
por tanto, todos los hombres observados son mortales.”

En la práctica actual, la teoría y la investigación interactúan a través de una interminable alternancia de deducción-inducción-deducción, y así sucesivamente.

Walter Wallace ha representado este proceso como se muestra en la figura 6.1.

Como el modelo sugiere, este proceso se puede iniciar en cualquier punto, lo cual implica una situación muy importante: durante la fase deductiva se razona a través de observaciones, mientras que durante la fase inductiva se razona a partir de las observaciones.

Construcción de la teoría deductiva

Antes de construir una teoría definitiva es fundamental definir algunos términos relacionados con ella:

- **Realidad.** Es la condición o cualidad de ser real o verdadero. También podemos definirla como la existencia efectiva.
- **Objetividad y subjetividad**
 - a) *Objetividad.* Si varias personas están de acuerdo en que algo existe, se trata esta idea como un conocimiento que tiene una existencia objetiva. También se puede definir como lo que existe fuera de la persona que lo conoce.

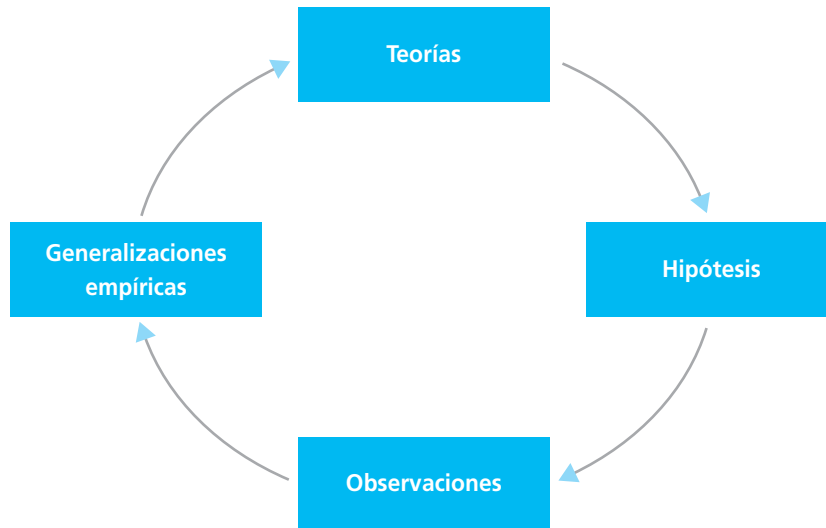


Figura 6.1. Modelo de Walter Wallace.

b) Subjetividad. Se manifiesta cuando algunas ideas caen en el plano de las actitudes, opiniones y puntos de vista. Por ejemplo, responder la pregunta de quién fue mejor compositor, si Mozart o Beethoven, depende del criterio de la persona que realiza el juicio.

- **Observación.** Es aquella operación relacionada con los sentidos humanos en cuanto al hecho u objeto que veo o escucho (según sea el caso) y, menos comúnmente, enseño.
- **Hecho.** Fenómeno que ha sido observado.
- **Ley.** Según Kaplan, es una generalización universal acerca de condiciones (clases) o hechos.

Ejemplo: Ley de la gravedad, primera ley de Newton. Deben ser universalmente válidas. No son eventuales. También son llamadas principios.

- **Teoría.** Explicación sistemática de los hechos que son observados y leyes relacionadas con un particular aspecto de la vida.
- **Paradigma.** Modelo o esquema fundamental que organiza nuestras opiniones respecto de algún tema en particular.

Aunque el paradigma no necesariamente responde preguntas, indica dónde buscar para encontrar las respuestas.

Existen tres paradigmas importantes relacionados con el área de investigación social:

- a) Paradigma de interacción.* Considera la vida social como un proceso de interacciones entre individuos.
- b) Paradigma de funcionalidad o sistemas sociales.* Se enfoca en la estructura organizacional de la vida social.
- c) Paradigma de conflicto.* Describe la vida social como una lucha entre la competencia individual y de grupos. A partir de esta terminología se puede construir una teoría deductiva.

Ahora bien, ¿cómo se construye una teoría deductiva?

Siguiendo este proceso:

1. Se especifica el tema a tratar.
2. Se especifica el rango o alcance del fenómeno que abarca la teoría.
3. Se identifican y especifican los principales conceptos y variables.
4. Se ensambla lo que se conoce (proposiciones) acerca de las relaciones entre aquellas variables seleccionadas.
5. Se razona lógicamente sobre aquellas proposiciones seleccionadas previamente al tópico específico que se examina.

En el modelo deductivo la investigación se utiliza para probar teorías. Así pues, la deducción implica derivar hipótesis a partir de las teorías.

A continuación se presenta un ejemplo práctico de un proceso deductivo:

Cuando el médico reflexiona y dice: “la pérdida de sangre, los sudores nocturnos, toser mucho y escupir sangre, son síntomas de tuberculosis”, si un enfermo presenta estos síntomas, tiene esa enfermedad.

Construcción de la teoría inductiva

Con mucha frecuencia los científicos sociales inician la construcción de una teoría basándose en la observación de aspectos de la vida social con el objetivo de descubrir patrones que se conviertan en principios universales.

Esto se puede explicar de manera más certera con la teoría razonada o fundamentada, y se refiere a la creación de teoría con base en la observación más que en la deducción.

La investigación de campo no es el único método de observación para el desarrollo de la teoría inductiva.

En el modelo inductivo, las teorías se desarrollan a partir del análisis de los datos investigados. Por tanto, se puede decir que mediante la inducción se hacen generalizaciones a partir de observaciones específicas, proceso al que, en muchos casos, se le llama también **inferencia**, método con el que se generaliza el conocimiento obtenido en una ocasión, a otros casos o situaciones semejantes que pueden presentarse en el futuro.

Si un investigador encuentra una vacuna contra el cáncer, por ejemplo, no le importa que sólo cure los casos en los cuales se probó, sino todos los demás de esa enfermedad. Como conclusión, se puede decir que en el modelo deductivo la investigación se utiliza para probar teorías, mientras que en el modelo inductivo las teorías se desarrollan a partir del análisis de los datos investigados.

DETERMINISMO, MODELOS DE EXPLICACIÓN IDIOGRÁFICO Y NOMOTÉTICO, INTERCAMBIABILIDAD DE ÍNDICES

Determinismo

Esta perspectiva contrasta con la imagen de “deseo libre-libre deseo” de comportamiento humano que todos tomamos para actuar en nuestra vida diaria.

La explicación del modelo determinístico se realiza con base en las ciencias naturales. Por ejemplo, el crecimiento de las plantas puede verse afectado si varía la cantidad de luz, agua, nutrientes, etc., que reciben. Esto también les sucede a los seres humanos.

Es importante destacar que la libertad de aplicar este modelo está limitada por ciertas restricciones deterministas.

Como es fácil apreciar, por lo general las ciencias sociales operan sobre la base de un modelo causal probabilístico; más que predecir que una persona ingresará en un colegio, indican que ciertos factores comunes a un grupo influyen y hacen que un cierto número de personas ingresen en ese colegio. Para ser más concretos: es más probable que ingresen los postulantes de preparatoria cuyos padres ingresaron en ella, que aquellos cuyos padres no lo hicieron.

En resumen, se puede decir que para la clase de conocimiento que se busca cuando se analizan datos de investigación social, inevitablemente se debe utilizar un modelo de comportamiento humano determinista. Por ejemplo, para conocer las causas del comportamiento de las personas se da por hecho que sus características y acciones están determinadas por fuerzas y factores que operan en ellas. Podemos concluir diciendo que se trata de un sistema filosófico que niega la influencia personal sobre la determinación y la atribuye a la fuerza de los motivos.

Modelos de explicación idiográfico y nomotético

El **modelo idiográfico** se utiliza para explicar, mediante la enumeración, los múltiples —y quizá únicos— aspectos relacionados con un fenómeno determinado. Por ello, se le emplea con frecuencia en muchos contextos diferentes. Por ejemplo, los historiadores tienden a utilizarlo enumerando las principales causas que provocaron la Revolución Francesa o la decisión de Estados Unidos de participar en la Segunda Guerra Mundial. Los psicólogos clínicos lo emplean para explicar el comportamiento aberrante de un paciente o para poder entender las acciones de la gente que nos rodea.

El **modelo nomotético** no consiste en una enumeración exhaustiva de todos los aspectos relacionados con una acción o evento particular.

Más que nada, este modelo se emplea para descubrir las causas más importantes que explican determinadas acciones o eventos. Su objetivo es proveer la mayor explicación con pocas variables causales para descubrir patrones generales de causa y efecto, ya que es un modelo probabilístico. Por ejemplo, si se quiere saber por qué la población votó de la manera que lo hizo en 2000 en las elecciones presidenciales de México, cada persona puede dar muchas y diversas razones de ello.

Si alguien da 99 razones por las cuales votó por cierto candidato, nosotros podríamos pensar que tenemos muy poca explicación de por qué no votó por otro candidato. De hecho, si encontramos otra persona que también nos dé las mismas 99 razones, como la persona anterior, nos sentimos muy poco confiados en predecir que esa persona también votó por el otro candidato.

Este enfoque representa el modelo idiográfico de explicación. En cuanto al modelo nomotético, la orientación política —liberal o conservadora— podría ser un elemento fundamental para determinar el comportamiento de los votantes, considerando al electorado como un todo.

Por tanto, si se aplica el modelo nomotético se puede decir que existe una muy alta o muy baja probabilidad de que una acción dada ocurra si existe un cierto número de condiciones específicas. Como consecuencia, si se añaden más condiciones específicas al modelo, éste incrementa su grado de explicación, pero su simplicidad básica invita a realizar un balance con un alto grado de explicación con un pequeño número de condiciones especificadas.

Intercambiabilidad de índices

Es un término acuñado por Paul Lazarsfield, referente a la proposición lógica de que si alguna variable general está relacionada con otra variable, todos los indicadores de la variable deberán tener esta relación.

Otra manera de expresar este enunciado es decir que “si varios indicadores de una variable están similarmente relacionados con otra variable, se debe suponer que la primera variable, en general, está relacionada con la segunda”.

Es más, se debe concluir que X está relacionada con Y aun cuando no se pueda definir satisfactoriamente a X .

Por ejemplo, se puede suponer que la religiosidad afecta la fidelidad matrimonial. En este caso, el que la afecte, sólo se puede determinar si puede especificarse qué es la religiosidad. Para ello es necesario determinar algunos indicadores, como asistencia a la iglesia, lectura de libros religiosos, rezar antes de los alimentos, etcétera.

Lo anterior se puede expresar de la siguiente manera:

Si Y = variable dependiente (fidelidad matrimonial, en este caso), X = variable independiente (religiosidad).

Según Lazarsfield, un concepto tal como religiosidad puede tener varios posibles indicadores, a los que denominó X_1 , X_2 , X_3 ... etc. Sin embargo, hay razones para creer que algunos de los indicadores son mejores que otros.

Lazarsfield sostiene que si todos los indicadores se refieren al mismo concepto, deberían ser intercambiables en las relaciones examinadas.

Por ello, se puede decir que si:

$$Y = F \sim (X)$$

?

$$Y = F \sim (X_1)$$

?

$$Y = F \sim (X_2)$$

?

$$Y = F \sim (X_3)$$

Con respecto al ejemplo de la religiosidad, se debe considerar:

- Si quienes asisten a la iglesia regularmente son más fieles que los que no lo hacen.
- Si quienes creen en Dios son más fieles que aquellos que no creen, etcétera.

Si se acepta la noción de la intercambiabilidad de índices, una hipótesis teórica se acepta como una proposición general si es confirmada por todas las pruebas empíricas (X_1 , X_2 ,... etc.). Por ejemplo, si la fidelidad marital es una función de la religiosidad, debería estar empíricamente relacionada con todos los indicadores empíricos de religiosidad. Si, no obstante, se descubre que sólo ciertos indicadores de religiosidad tienen esta propiedad, se habrán especificado las clases de religiosidad para los cuales la proposición es válida. En la práctica, ello debería ayudar a reconceptualizar la religiosidad en términos más precisos. Toda esta relación tendrá sentido si se considera que el objetivo de la cien-

cia es el razonamiento más que la simple construcción de una teoría y el análisis de la hipótesis.

Se puede decir, entonces, que el mejor camino de medición de una variable dada depende en alto grado de las variables que están asociadas con ella.

EXPLORACIÓN, DESCRIPCIÓN, EXPLICACIÓN Y UNIDADES DE ANÁLISIS

La investigación social sirve para muchos propósitos, tres de los más comunes y usuales son la exploración, la descripción y la explicación.

Exploración

Por lo general, los estudios de exploración se realizan para lograr tres objetivos: 1) satisfacer la curiosidad del investigador y lograr un entendimiento mejor, 2) probar la factibilidad de llevar a cabo un estudio más cuidadoso y 3) desarrollar los métodos que se emplearán en este último.

Los estudios de exploración son muy valiosos, sobre todo cuando el investigador enfoca un tema completamente nuevo. Por ejemplo, se puede citar el supuesto de que la gran insatisfacción de los causantes de impuestos puede provocar conflictos con el gobierno. Ante esta situación, la población puede negarse a pagar sus impuestos y organizarse para ello.

Por tanto, el investigador debe aprender más sobre este movimiento preguntándose: ¿qué tan difundido está?, ¿qué apoyo tiene de la comunidad?, ¿cómo está organizado?, etcétera.

Es necesario explorar éstas y otras preguntas para obtener respuestas aproximadas. Para ello se deberá recopilar y estudiar la literatura del movimiento, asistir a sus reuniones, entrevistar a los líderes, etcétera.

Descripción

Un objetivo principal de los estudios científicos y sociales es describir situaciones y eventos.

El investigador debe observar y describir lo que observó, porque la observación científica es cuidadosa y deliberada. Las descripciones científicas son más confiables y precisas que las descripciones casuales.

El censo que se practica cada 10 años en la mayoría de los países latinoamericanos es un excelente ejemplo de investigación social descriptiva. El objetivo del censo es describir con seguridad y precisión una amplia variedad de características de la población de cada país, así como de sus regiones, provincias, estados, etcétera.

Explicación

El tercer objetivo general de la investigación social es explicar ideas. Cuando se exploran las intenciones de voto de un electorado se realiza una actividad descriptiva, pero cuando se investiga por qué algunas personas planean votar por el candidato A y otras por el B, se está en presencia de una actividad de explicación. El informe de por qué algunas ciudades tienen una mayor tasa de criminalidad que otras es un caso de explicación, pero reportar sólo los datos numéricos es un caso de descripción.

Todo trabajo de investigación tiene elementos de las tres herramientas mencionadas (exploración, descripción y explicación). Por ejemplo, se desea evaluar una nueva forma de psicoterapia. El estudio al respecto deberá contener aspectos exploratorios, como verificar el efecto de la terapia; asimismo, se deben describir las tasas de recuperación y, sin duda, debemos tratar de explicar por qué la terapia funciona mejor en algunos tipos de personas que en otros.

Unidades de análisis

En la investigación social existe un amplio rango de variación con respecto a qué o quién es motivo de estudio, lo cual se conoce como **unidad de análisis**.

Por lo general, los científicos sociales consideran a las personas como unidades de análisis. Por ejemplo, se efectúan observaciones para describir las características de un gran número de personas, de acuerdo con su sexo, edad, regiones de nacimiento, etc. En esos casos lo que suele hacerse es detectar las características mencionadas en todos los individuos para obtener un panorama de toda la población que la integra.

Por tanto, se puede decir que las unidades de análisis son ideas que se observan y describen en orden para obtener una suma de descripciones de ellas y explicar sus diferencias.

A continuación se mencionan las unidades de análisis más comunes:

- *Individuos*. Como unidad de análisis, éstos deben ser caracterizados en términos de su pertenencia a grupos sociales; por ejemplo, decir que pertenece a una familia rica o pobre.
- *Grupos*. Por ejemplo, si se quiere estudiar a las bandas delictivas de la ciudad de México y su relación con la sociedad, cada una constituye como grupo una unidad de análisis. Otras unidades de análisis grupales pueden ser las parejas casadas, las ciudades o regiones geográficas, etcétera.
- *Organizaciones*. Un ejemplo pueden ser las corporaciones, que implican a sus poblaciones. Las corporaciones individuales deben ser caracterizadas en función de su número de empleados, su utilidad neta anual, sus activos brutos, etc. Otros ejemplos de organizaciones que pueden ser unidades de análisis son las iglesias, los colegios, los departamentos académicos, etcétera.
- *Artefactos sociales*. Ejemplo de ello pueden ser libros, poemas, pinturas, automóviles, edificios, canciones, etc. Cada uno de estos factores implica una población que

los utiliza. Si se habla de literatos, se les puede relacionar con los libros, novelas o biografías que escribieron, etcétera.

Un científico social puede estudiar las pinturas de artistas de China para descubrir ciertas características de las costumbres de ese país, de acuerdo con lo que se plasma en esas pinturas. Por tanto, para concluir, es necesario señalar que es fundamental que el investigador identifique con claridad su unidad de análisis para desarrollar después su estudio.

CONFIABILIDAD Y VALIDEZ

Confiabilidad

Es un método de medición cualitativa que sugiere que los datos deben ser revisados cada vez que se realiza una observación del mismo fenómeno.

Expresado en otras palabras, la confiabilidad es una herramienta que se utiliza para determinar si una técnica en particular, aplicada repetidamente con el mismo objetivo, produce el mismo resultado en cada ocasión.

Otra definición de confiabilidad es: todos aquellos procesos tendientes a determinar la coherencia de las pruebas (cuestionarios) aplicadas. Es el grado de aproximación que mide el grado en el cual las aproximaciones contienen errores de medición, sin estar contaminadas por errores de muestreo.

Para tratar de aminorar en lo posible los problemas relacionados con la confiabilidad, los investigadores han desarrollado diversas técnicas, a saber:

- Método de reexaminación: hacer la misma medición más de una vez.
- Método de “partir a la mitad” (seccionar): hacer más de una medición dividiendo un grupo en dos. Luego, a cada mitad se le pregunta exactamente lo mismo, lo cual asegura una confiabilidad mayor.
- Reutilización de medidas: volver a emplear en el estudio medidas que han sido usadas y probadas en estudios anteriores.

Validez

Por validez se entiende el grado en el cual la investigación o la prueba que se aplique mide o aprecia con exactitud lo que pretende medir o apreciar. Por ejemplo, no basta que un examen se denomine “de inteligencia” para que realmente mida esa función. Por ello debe partirse de una definición del atributo objeto de la investigación.

Otra definición de validez comúnmente aceptada sostiene que es el grado en que los datos corresponden a algún criterio que constituye una medida aceptable de los fenómenos que se estudian. En definitiva, es la exactitud con que los datos muestran lo que quiere representarse.

Según Carmines y Zeller, existen tres tipos de validez:

- **Validez predictiva.** Se basa en algún criterio externo relativo a la eficacia de las pruebas aplicadas para anticipar el nivel de ejecución o de realización de una per-

sona con determinado tipo de conducta. Se compara, por ejemplo, la validez del consejo del colegio para predecir el éxito de sus estudiantes.

- **Validez de contenido.** Se emplea con frecuencia en pruebas tendientes a apreciar, por ejemplo, el aprovechamiento escolar de un individuo o su dominio de una actividad específica. Por ejemplo, una prueba de habilidad en matemáticas no puede limitarse sólo a considerar la operación básica (suma), sino las otras tres operaciones básicas (resta, multiplicación y división).
- **Validez de construcción.** Mediante la construcción de estructuras teóricas se influye en los resultados de las pruebas.

Por lo anterior, se requiere dar validez al esquema teórico a través de los resultados obtenidos. Supóngase, por ejemplo, que un psicólogo formula una teoría acerca de la personalidad. Toma su teoría como base y establece una serie de hipótesis, es decir, de predicciones tentativas sobre la forma en que se conducirán sujetos normales e individuos neuróticos, definidos de acuerdo con su teoría. Para confirmar sus hipótesis, aplica la prueba a grupos de una y otra categoría y trata de adecuar los resultados, lo cual puede demandar ciertas modificaciones de las hipótesis originales. Una vez perfeccionadas, sigue colectando datos para confirmarlas.

Si a través de esta teoría pueden predecirse los resultados del examen, se puede afirmar que existe validez de construcción.

Desde luego que será necesario recolectar datos empíricos posteriores para observar la adecuación de la teoría a la solución de problemas que se presentan en la práctica diaria de la profesión. Si luego de un mayor acopio de datos se demuestra que la prueba predice conductas, después del número necesario de confirmaciones adquiere validez predictiva.

En su etapa de diseño, casi todos los exámenes requieren de validez de construcción.

Con base en lo anterior, se puede hacer la siguiente analogía:

Confiabilidad = Función de la coherencia
Validez = Función de los “tiros” que dieron en el “blanco”

NIVELES DE MEDICIÓN (NOMINAL, ORDINAL, INTERVALOS Y RAZONES O PROPORCIONES) Y CONSTRUCCIÓN DEL CUESTIONARIO

Nominal

Son aquellas variables en las cuales los atributos son simplemente diferentes de otros (por ejemplo: sexo, religión, afiliación política, lugar de nacimiento, color de pelo, etcétera).

La medición nominal sólo ofrece nombres o etiquetas para las características mencionadas; por ejemplo, se divide un grupo de 100 personas con base en sus lugares de nacimiento, que es la variable elegida.

Ordinal

Este tipo de escala se emplea cuando se establece una regla según la cual un objeto o un fenómeno determinado debe preceder a otro, éste a un tercero, y así sucesivamente. Es preferible no emplear esta escala cuando los datos sean más apropiados para otras escalas, en cuyo caso debe tratarse de combinarlas para perfeccionar la información. Así, las escalas ordinales son variables en las cuales los atributos deben ser lógicamente ordenados por categorías (por ejemplo: clases sociales, gustos, etcétera).

En las ciencias físicas, la dureza es el ejemplo que se cita con más frecuencia como una escala ordinal. Por ello se puede decir que el diamante es más duro que el vidrio, el oro, el manganeso, etcétera.

Escalas de intervalo

Son aquellas variables en las cuales los atributos no son ordenados sólo por categorías, sino que también son separados por una distancia uniforme entre ellos. Ello sucede cuando se habla del coeficiente intelectual (IQ), cuyo punto cero de su escala es arbitrario, por lo cual no pueden establecerse proporciones entre los puntos para realizar deducciones sobre su tamaño o magnitud relativa. Según ello, no se puede decir que un niño con IQ de 120 es doblemente inteligente que otro con IQ de 60.

Escalas de razones o proporciones

Estas escalas mantienen las características de las anteriores, con la ventaja de que poseen un cero absoluto localizado en donde no existe el atributo en estudio (por ejemplo: edad, número de organizaciones pertenecientes a determinado organismo, cuántas veces se ha casado una persona, etcétera).

Conclusiones

Algunas veces pueden medirse los diversos niveles de una variable, como la edad, que es una medida potencial de proporción, que debe ser tratada como intervalo ordinal o incluso nominal.

El nivel de medición más apropiado depende del objetivo de la misma.

Construcción del cuestionario

Los cuestionarios son un método para recolectar datos mediante preguntas para investigar si ciertos sectores de la población están o no de acuerdo en relación con un tema determinado. Además se utilizan en experimentos, investigación de campo y otras actividades de recolección de datos.

El formato de un cuestionario es tan importante como la naturaleza y terminología de las preguntas que incluye. Como regla general debe contener exactamente las pre-

guntas que deban ser formuladas: sólo las necesarias. Insertar más de una pregunta en un reactivo puede ocasionar que algunas personas omitan el segundo cuestionamiento.

Se puede decir que la mejor manera de diseñar las preguntas es mediante el apoyo de “cajones” o “cuadros” espaciados en forma adecuada.

Gráficamente se pueden presentar tres formatos de respuestas:

☐ Sí	☐ Sí	// / Sí
☐ No	☐ No	// / No
☐ No sé	☐ No sé	// / No sé

Las respuestas planteadas con // son incorrectas porque al cruzarlas se puede confundir cuál fue la respuesta que realmente se marcó.

Otra manera de plantear las preguntas es la siguiente:

1. Sí
2. No
3. No sé

La respuesta elegida se encerrará en un círculo sobre el código 1, 2 o 3 referente a Sí, No, No sé.

En ocasiones ciertas preguntas pueden ser relevantes para unas personas e irrelevantes para otras. Por ejemplo, en un estudio de métodos de control de la natalidad es irrelevante preguntar a los hombres si toman píldoras para controlar su fertilidad. Por ende, cuando en un cuestionario ciertas respuestas sólo son relevantes para algunos entrevistados, es conveniente plantear preguntas en serie llamadas de contingencia.

El siguiente es un ejemplo de tales preguntas:

23. ¿Ha fumado alguna vez?

- ☐ Sí
☐ No

Si la respuesta es afirmativa, ¿cuántas veces ha fumado?

- ☐ una vez
☐ 2 a 5 veces
☐ 6 a 10 veces
☐ 11 a 20 veces
☐ Más de 20 veces

En este caso, las personas sólo contestan las preguntas que son relevantes para ellas. Otra manera de plantear una pregunta es dar instrucciones entre paréntesis después de cada respuesta, en las cuales se pide a cada encuestado que conteste o ignore las preguntas de contingencia, por ejemplo:

13. ¿Ha votado en una elección nacional, estatal o local?

- ☐ Sí (por favor responda las preguntas 14-25)
☐ No (por favor pase por alto las preguntas 14-25. Responda directamente la pregunta 26 de la página 8)

Con frecuencia se formulan varias preguntas que tienen la misma colocación de categorías de respuesta. Ello sucede cuando se utilizan las categorías de respuesta en la escala de Likert. En tales casos es posible construir una matriz de cuestionamientos y elecciones de respuesta, por ejemplo:

17. A un lado de cada una de las siguientes afirmaciones, indique si está fuertemente de acuerdo (FA), de acuerdo (A), en desacuerdo (DA), fuertemente en desacuerdo (FD) o indeciso (I).

	FA	A	DA	FD	I
A. Lo que este país necesita son más leyes y orden.	()	()	()	()	()
B. En América, la policía no debería portar armas.	()	()	()	()	()

Orden de las preguntas en un cuestionario

El orden en el cual se plantean las preguntas puede también afectar las respuestas sobre ellas.

Primero, la apariencia de una pregunta puede afectar las respuestas dadas después a las otras preguntas. En esta situación es preferible aplicar primero aquellas que admitan respuestas abiertas.

Por ejemplo, si al inicio se pregunta a una persona sobre la importancia de la religión, sus respuestas a las siguientes preguntas relacionadas con aspectos específicos de religiosidad serán sesgadas por su relación con la primera pregunta. Lo importante es estimar el efecto que tendrá el orden de las preguntas.

Sobra decir que si se desea que el cuestionario sea contestado claramente, debe contener instrucciones claras para el entrevistado y decir con exactitud qué se quiere conseguir con él.

Asimismo, si quiere obtener las respuestas adecuadas, es importante proporcionar instrucciones especiales para ciertas preguntas especiales.

Es importante recalcar que si un cuestionario contiene varias subsecciones (por ejemplo: actitudes políticas, actitudes religiosas, etc.), se debe introducir cada sección con un corto enunciado que explique el objetivo y contenido de las mismas.

MUESTREO PROBABILÍSTICO (ALEATORIO SIMPLE, SISTEMÁTICO, ESTRATIFICADO), MUESTREO POR CONGLOMERADOS

Muestreo aleatorio simple

Es un método básico de muestreo que se utiliza en el cálculo estadístico de las ciencias sociales. Para aplicar este método el investigador debe asignar un número a cada elemento de la lista, sin omitir ninguno en el proceso. Por ello, para seleccionar elementos para la muestra se debe utilizar una tabla de números aleatorios. Actualmente este método se utiliza muy poco.

Expresado en otros términos, se trata de un tipo de muestreo probabilístico en el cual a las unidades que conforman una población se les asigna un número, lo que genera un bloque de números aleatorios. Luego, las unidades que tienen esos números se seleccionan e incluyen en la muestra.

Este método otorga a cada muestra posible igual probabilidad de ser tomada en cuenta y a cada elemento de la población igual oportunidad de ser incluido en dicha muestra.

Muestreo sistemático

Mediante este procedimiento se seleccionan los elementos de la población con intervalos uniformes medidos en tiempo, orden o espacio. Por ejemplo, si se desea entrevistar a 20 estudiantes de una universidad, se escoge al azar un nombre entre los primeros 20 del directorio de estudiantes y luego se seleccionan los nombres de veinte en veinte. Para evitar cualquier error de sesgo humano, se debe seleccionar el primer elemento al azar.

Muestreo estratificado

Para aplicar el muestreo estratificado, se debe dividir a la población en grupos relativamente homogéneos llamados estratos. Luego se emplea uno de estos dos métodos: 1) en cada estrato se debe seleccionar al azar un número específico de elementos correspondiente a la proporción total, o 2) se extrae un número igual de elementos de cada estrato y se le da peso a los resultados de acuerdo con la proporción del estrato respecto de la población total.

Este muestreo es apropiado cuando la población ya está dividida en grupos de diferentes tamaños y se desea reconocer este hecho. La elección de las variables de estratificación depende de la disponibilidad de éstas. El sexo puede ser determinado en una lista de nombres; las listas de las universidades suelen estar ordenadas por clase, los archivos de las agencias de gobierno pueden ser recopiladas por región geográfica, etcétera.

Muestreo por conglomerados

En esta clase de muestreo se divide la población en grupos o conglomerados, y luego se selecciona una muestra aleatoria de ellos. Se supone que esos elementos individuales son representativos de la población total. Por ejemplo, si el equipo de encuestadores trata de determinar el promedio de televisores por casa en una gran ciudad mediante este método, puede usar un mapa para dividir el territorio en bloques y luego escoger un cierto número de casas (conglomerado) de cada bloque para realizar las entrevistas.

Un procedimiento bien diseñado de muestreo por conglomerados puede producir una muestra precisa a un costo considerablemente más bajo que el del muestreo aleatorio simple.

Muestreo probabilístico proporcional al tamaño (PPS)

Es el método más complejo para muestrear grupos utilizado en proyectos de gran escala. Cuando los grupos muestreados son de diferentes tamaños, es conveniente utilizar este método, ya que ofrece dos ventajas:

- Se evita el problema relacionado con el tamaño de los grupos muestreados.
- Se realiza un muestreo final en el que cada elemento tiene la misma posibilidad de ser seleccionado.

Como su nombre sugiere, cada grupo tiene la misma posibilidad de ser seleccionado en función de su tamaño. Por ejemplo, en una manzana de la ciudad con 200 casas, cada una de éstas tiene el doble de posibilidades de ser seleccionada que una ubicada en una manzana con sólo 100 casas. Por tanto, dentro de cada grupo se selecciona un número fijo de esos elementos. En el ejemplo anterior serían alrededor de cinco casas por manzana.

A continuación se expone cómo se calcula la probabilidad de selección:

En el caso de una ciudad compuesta por 2 000 manzanas y 100 000 casas, de las cuales se quiere seleccionar 1 000, cada una debería tener 1 000 entre 100 000 = 0.01 probabilidad de selección. Ante ello se decide comprimir el universo seleccionando 200 manzanas (PPS) y trabajar en cinco casas de cada una de las manzanas elegidas.

Luego se considera una manzana que tiene 100 casas. Esta manzana tiene una probabilidad de selección igual a:

$$200 \text{ manzanas por ser elegidas} \times \frac{100 \text{ (casas en la manzana)}}{100\,000 \text{ (casas en la ciudad)}} = 0.2$$

Si esta cuadra es seleccionada, cada casa tiene una segunda etapa de probabilidad de selección igual a:

$$\frac{5 \text{ (ser seleccionada en cada manzana)}}{100\,000 \text{ (casas en la ciudad)}} = 0.05$$

Si se multiplica 0.2 por 0.05, resulta una probabilidad de selección de 0.01.

Si se considera una manzana con sólo 20 casas, su oportunidad de ser seleccionada es $200 \times 20/100\,000$, es decir, 0.04, mucho menor que en el ejemplo anterior. Si esta manzana es seleccionada, cada casa tiene una posibilidad de $5/20$, esto es, 0.25 en la segunda etapa. Sobre todo, su probabilidad de selección es 0.04 por 0.25, es decir, 0.01, lo mismo que el primer caso y tal como lo requiere la muestra designada.

Para concluir, si se examina con cuidado el método para calcular todas las probabilidades, se puede apreciar por qué el resultado es siempre el mismo:

$$\text{Ejemplo 1: } 200 \times 100/100\,000 \times 5/100 = 0.01$$

$$\text{Ejemplo 2: } 200 \times 20/100\,000 \times 5/20 = 0.01$$

Muestreo

- ¿El muestreo es un método apropiado o deberían considerarse todos los elementos?
- ¿Qué conclusiones quiere obtener el investigador acerca de la investigación? ¿Cuál es el objetivo de la investigación?
- Si ha sido seleccionado el muestreo probabilístico, ¿qué esquema de muestreo se debe emplear? ¿Es una representación apropiada de la población que se desea investigar?
- ¿Qué técnicas específicas de muestreo se han utilizado?

Experimentos

- ¿Cuál es la variable dependiente en el experimento?
- ¿Qué es lo que estimuló el experimento?
- ¿Qué otras variables son relevantes para el experimento? ¿Fueron medidas?
- Verificar con cuidado cómo ha sido definida y medida cada variable.
- Considerar problemas potenciales de confiabilidad y validez.
- ¿Ha sido utilizado un grupo de control apropiado?
- ¿Existe algún problema de validez interna (historia, maduración, pruebas, instrumentación, etcétera)?

Ensayo de investigación

- Verificar todas las preguntas relevantes relacionadas con el muestreo.
- ¿Qué preguntas fueron formuladas y respondidas? Es necesario evitar a los investigadores que sólo “parafrasean” o “interpretan” las preguntas.
- ¿Todas las preguntas son claras y concretas?
- ¿Contestaron todos los encuestados las preguntas? Si no fue así, ¿se pueden plantear de otra manera?
- ¿Existen preguntas de doble efecto o doble sentido?
- ¿Las preguntas contienen términos negativos?
- **Como regla general, es una buena idea probar el cuestionario con uno mismo para verificar que no existe error en el planteamiento. De no ser así, deben efectuarse las correcciones necesarias.**
- Si el investigador ha realizado un análisis secundario o ha recolectado datos antes, se debe determinar la calidad de esas investigaciones previas y verificar que los datos recolectados sean útiles para el nuevo estudio.

Investigación de campo

- ¿Cuáles son las principales variables en este estudio? ¿Cómo fueron definidas y medidas? ¿Se ha detectado algún problema de validez?

- ¿Qué se puede decir acerca de la confiabilidad? Si otro investigador observara los mismos eventos, ¿clasificaría sus hallazgos de la misma manera?
- ¿Qué nivel de generalización tienen los hallazgos encontrados en un amplio sector de la sociedad?
- ¿Cómo fueron seleccionados los integrantes de la muestra?
- ¿Participó el investigador en los eventos motivo de estudio?
- ¿Reveló el investigador su identidad a los entrevistados?
- ¿Indica la investigación algún sentimiento positivo o negativo acerca de lo que ha sido observado?

Análisis de estadísticas existentes

- ¿Quién recolectó originalmente los datos que están siendo reanalizados? ¿Existió alguna falla en los métodos de recolección? ¿Cuál fue el objetivo original de la recolección?
- ¿Cuál fue la unidad de análisis de los datos? ¿Son apropiados para la investigación actual los datos previamente recolectados?
- ¿Cuáles son las variables que se analizan en la presente investigación?

Evaluación de la investigación

- ¿Cuál es la intervención social que está siendo analizada? ¿Cómo ha sido medida? ¿Existen problemas de confiabilidad o validez?
- ¿Las personas (u otra unidad de análisis) han sido observadas?
- ¿Cómo se ha definido el éxito de la investigación?
- ¿Quién pagó la investigación? ¿Quién la conduce actualmente?

Análisis de datos

- ¿Qué técnicas estadísticas han sido utilizadas para analizar los datos? ¿Son apropiadas de acuerdo con los niveles de medición de la variable involucrada?

Términos y conceptos de repaso

Investigación	Exploración
Observaciones	Descripción y explicación
Recopilación	Unidad de análisis
Variables	Confiabilidad y validez (predictiva, de contenido y de construcción)
Variable dependiente e independiente	Niveles de medición (ordinal, intervalos, razones o proporciones)
Teoría inductiva y deductiva	Muestreo aleatorio simple
Objetividad y subjetividad	Muestreo aleatorio sistemático
Observación	
Determinismo	

Modelos de explicación idiográficos y nomotéticos	Muestreo aleatorio estratificado
Intercambiabilidad de índices y asociación	Muestreo aleatorio por conglomerado
	Muestreo probabilístico proporcional al tamaño (PPS)
	Media, desviación estándar

Preguntas para análisis

1. Un estudiante obtuvo 60, 70 y 80 puntos en su primer examen, en el intermedio y en el examen final, respectivamente. Si el profesor piensa que el examen intermedio es tres veces más importante que el primero, y el final tres veces más que el intermedio, ¿cuál será el promedio del estudiante en este curso?
2. Un fabricante de llantas para maquinaria pesada recompensó con \$8 500 en promedio a 180 empleados y con \$10 500 en promedio a 380 empleados. ¿Cuál fue la recompensa promedio otorgada?
3. Una clase de D.O. impartida a alumnos de diferentes carreras y semestres está compuesta por estudiantes de tercero, cuarto y quinto semestres. Si los 8 de tercer semestre obtuvieron 70 de promedio en el examen final, los 12 de cuarto semestre 75 y los 4 de quinto promediaron 60 puntos, se requiere hallar:
 - a) La nota media en el examen final de todos los alumnos de tercero y cuarto semestres.
 - b) La nota media global de todo el grupo.

A continuación se presenta la tabla respectiva:

Número de alumnos	Semestre	Calificación promedio
8	3	70
12	4	75
4	5	60

4. En relación con el diagrama de campo-fuerza citado en el capítulo 5, investigue una situación en la que se haya presentado un proceso de cambio, que puede ser de horario, residencia, profesor, etc. Identifique las fuerzas de apoyo o impulsoras y las fuerzas de oposición o restrictivas que se presentaron.

Para concluir el capítulo se incluye una serie de ejemplos de cuestionarios que se pueden aplicar en las empresas considerando las diferentes áreas funcionales que las integran.

A. CÉDULA DE AUTODIAGNÓSTICO

Aplicar exclusivamente a:

- Director general
- Calidad
- Gerentes y asistentes de gerencias
- Jefaturas
- Supervisores

Agradecemos su colaboración para contestar el presente cuestionario.
Sus respuestas serán confidenciales y de utilidad para su organización.

- Fecha de levantamiento de la información _____
- Gerencia y/o departamento _____

1. Manejo práctico de los problemas

- a) ¿Utiliza alguna metodología para resolver problemas en su departamento?

Sí _____ No _____

¿Por qué? _____

- b) ¿El personal analiza con detalle los problemas que se le presentan?

Sí _____ No _____

¿Por qué? _____

2. Metas de la empresa

- a) Los objetivos y metas de su departamento y de la empresa son claros para todos?

Sí _____ No _____

¿Por qué? _____

- b) Todo el personal conoce los objetivos y metas?

Sí _____ No _____

¿Por qué? _____

3. Planeación básica

- a) ¿Tiene por escrito un plan de crecimiento de su departamento?

Sí _____ No _____

¿Por qué? _____

b) ¿Evalúa y actualiza sus planes?

Sí _____ No _____

¿Por qué? _____

c) ¿Ha dejado de existir la improvisación en la empresa y en su área?

Sí _____ No _____

¿Por qué? _____

d) ¿Considera que a veces son útiles los “cuellos de botella”?

Sí _____ No _____

¿Por qué? _____

4. Comunicación acertada de las ideas

a) ¿Cree que existe una buena comunicación en su organización y en su departamento?

Sí _____ No _____

¿Por qué? _____

b) ¿Usted informa correctamente de las medidas, modificaciones de normas y rutinas o cambios de políticas en su departamento?

Sí _____ No _____

¿Por qué? _____

5. Habilidad para hablar en público

a) ¿Considera que usted y el personal encargado de hacer presentaciones o de hablar ante grupos lo hacen en forma correcta?

Sí _____ No _____

Explique: _____

6. Liderazgo efectivo

- a) ¿La manera como usted se relaciona con sus colaboradores les conduce a tener participación en la toma de decisiones, a mantener una comunicación abierta y les proporciona motivación y reconocimiento a su trabajo?

Sí _____ No _____

Comente: _____

- b) ¿Sanciona de una manera justa y equitativa a los empleados que incurren en fallas?

Sí _____ No _____

¿Por qué? _____

- c) ¿Se trata de convencer a los que no están de acuerdo en algún punto?

Sí _____ No _____

Comente brevemente _____

- d) ¿Considera que su jefe inmediato predica con el ejemplo a los demás?

Sí _____ No _____

¿Por qué? _____

7. Relaciones humanas sin generar problemas

- a) ¿El personal sabe comunicar sus sentimientos a sus compañeros?

Sí _____ No _____

Comente: _____

- b) ¿El personal trabaja sin resentimientos?

Sí _____ No _____

Comente: _____

8. Autoestima del personal

- a) ¿Saben las personas lo que son capaces de lograr?

Sí _____ No _____

Comente: _____

- b) ¿El personal puede asimilar con facilidad los cambios?

Sí _____ No _____

¿Por qué? _____

- c) ¿Hay madurez emocional para que el personal apoye a otros para conseguir metas?

Sí _____ No _____

¿Por qué? _____

9. Integración de equipos de trabajo

- a) ¿Se mantiene un “espíritu de equipo” en la organización y en su departamento?

Sí _____ No _____

Comente: _____

- b) ¿Hay ausencia de conflictos y desconfianza entre compañeros?

Sí _____ No _____

Comente brevemente: _____

10. Juntas de trabajo

- a) ¿Se aprovecha “bien” el tiempo en las juntas tanto a nivel organizacional como en su departamento?

Sí _____ No _____

Comente: _____

b) ¿Siempre se logran consensos y acuerdos sin llegar a tener fricciones?

Sí _____ No _____

Comente: _____

c) ¿Los acuerdos que se logran contribuyen al crecimiento de la organización y de su departamento?

Sí _____ No _____

¿Por qué? _____

11. Habilidades administrativas

a) ¿Los procedimientos administrativos que siguen sus empleados le permiten cumplir con su trabajo?

Sí _____ No _____

¿Por qué? _____

b) ¿Existe apoyo de la dirección y mandos medios para agilizar las tareas?

Sí _____ No _____

Comente _____

c) ¿El estilo de dirigir permite los cambios?

Sí _____ No _____

¿Por qué? _____

d) ¿Se analizan los errores para evaluar posibles cambios?

Sí _____ No _____

Comente: _____

e) ¿Se prueban nuevos sistemas de trabajo para laborar mejor?

Sí _____ No _____

Comente: _____

12. Herramientas de calidad (estadísticas)

a) ¿Llevan una relación de los tiempos “muertos” que se hayan presentado en el presente año?

Sí _____ No _____

Comente: _____

b) ¿Lleva una relación de pérdidas (clientes insatisfechos) ocasionadas por “mala calidad” en el servicio? Tome en cuenta los datos del presente año.

Sí _____ No _____

Comente: _____

c) ¿Conoce el monto (\$) que han originado los desperdicios injustificados? Pueden considerarse como desperdicios: materiales, horas-hombre, viajes injustificados, procedimientos no concretados.

Sí _____ No _____

¿Por qué? _____

d) ¿Sabe cuántos y cuáles equipos y productos o cuáles servicios que presta ya son obsoletos?

Sí _____ No _____

¿Por qué? _____

e) ¿Tiene una relación de las pérdidas ocasionadas por las ausencias y retardos de sus colaboradores?

Sí _____ No _____

Comente: _____

f) ¿Lleva una relación de los gastos generados por las quejas de sus clientes?

Sí _____ No _____

Comente: _____

g) ¿Se mide el incremento de la productividad del personal a su cargo?

Sí _____ No _____

Comente: _____

h) ¿Se toman en cuenta medidas que pudieran permitir incrementar la productividad?

Sí _____ No _____

Comente: _____

i) ¿Se utilizan indicadores para medir los procesos de compra, almacenaje, transporte, mantenimiento, etcétera?

(Por favor, conteste en caso de que tenga aplicación en su departamento, en caso contrario, pase a la siguiente pregunta.)

Sí _____ No _____

Comente: _____

13. Capacitación interna

a) ¿Existen instructores profesionales internos en la empresa?

Sí _____ No _____

Comente: _____

b) ¿El instructor conoce aspectos relacionados con técnicas de pedagogía educativa?

Sí _____ No _____

Comente: _____

14. Administración de proyectos

a) ¿Se administran los proyectos que se presentan en forma “efectiva”?

Sí _____ No _____

Comente: _____

- b) ¿Se emplea una metodología ya establecida en la administración de los proyectos?

Sí _____ No _____

Comente: _____

15. Filosofía de la empresa

- a) ¿Existe una misión escrita de la organización, se tiene publicada y la conoce el personal de su departamento y de la empresa?

Sí _____ No _____

Comente: _____

- b) ¿Se tienen identificados los valores de la organización, se tienen publicados y los conoce el personal de su departamento y de la empresa?

Sí _____ No _____

Comente: _____

- c) ¿Existe una personalidad y respeto para el personal?

Sí _____ No _____

Comente: _____

16. Calidad en el trabajo

- a) ¿El personal está convencido de que debe mejorar de manera permanente en el desempeño de sus tareas?

Sí _____ No _____

Comente: _____

- b) ¿Existe disciplina, orden, limpieza, seguridad e higiene tanto en su departamento como en la empresa?

Sí _____ No _____

Comente: _____

- c) ¿Se rechazan productos que tienen defectos mínimos? Por favor, conteste si este punto tiene que ver con su departamento.

Sí _____ No _____

Comente: _____

- d) ¿Se evitan situaciones en las que se “abuse” del cliente (interno o usuario)

Sí _____ No _____

Explique: _____

17. Servicios de calidad al cliente

- a) ¿Se evita siempre el “maltrato” al cliente interno y al usuario externo?

Sí _____ No _____

Comente: _____

- b) ¿Los servicios, los formularios, las instrucciones, las políticas, etc., están diseñadas para facilitar la atención y el servicio de excelencia tanto al cliente interno como al usuario externo?

Sí _____ No _____

Detalle: _____

- c) ¿Sus empleados saben escuchar con atención al cliente interno y al usuario externo?

Sí _____ No _____

Comente: _____

- d) ¿Existe “seguimiento” al cliente después de haberle dado el servicio?

Sí _____ No _____

Comente de qué manera se lleva a cabo, en caso de que su respuesta sea positiva. Si la respuesta fuese negativa, comente por qué.

18. Acercamiento al *benchmarking* (intercambio de información)

- a) ¿Se compara de forma sistemática el rendimiento, la mejora, el desempeño, etc., de su organización y departamento en comparación con los de otras organizaciones similares?

Sí _____

No _____

Comente: _____

19. Desarrollo de actitudes positivas

- a) ¿Existe reconocimiento a las actuaciones positivas de sus colaboradores?

Sí _____

No _____

En caso de que su respuesta fuese positiva, indique de qué manera lo llevan a cabo:

- b) ¿Se mantiene una revisión constante de las tareas y funciones de los empleados para mantenerlas interesantes?

Sí _____

No _____

Comente: _____

20. Organización de los procesos de trabajo

- a) ¿Se cambian y establecen continuamente métodos que eliminen las trabas burocráticas?

Sí _____

No _____

Comente: _____

¡Gracias por su colaboración!

B. CUESTIONARIO PARA EL ÁREA ADMINISTRATIVA

Este cuestionario es confidencial, su único propósito es ayudar a obtener información útil para su empresa. Le agradecemos la sinceridad en sus comentarios.

¡Gracias!

1. ¿Tiene la gerencia planes y controles establecidos para el funcionamiento de las diferentes áreas de su departamento?

Si es así, ¿los sigue? Explique.

2. ¿Tiene la gerencia tiempo para planear constantemente nuevas actividades que repercutan en mejoras para su área?

3. ¿Con qué frecuencia realiza la gerencia juntas con los integrantes del área?

4. ¿La gerencia evalúa los resultados en su área? En caso afirmativo, ¿qué acciones se adoptan?

5. ¿La gerencia define las políticas de la empresa?

6. ¿Con qué periodicidad la gerencia presenta resultados e informes de las fortalezas y de las áreas de oportunidad de su área?

7. ¿Los acuerdos importantes tomados en la empresa, están debidamente autorizados por la gerencia general y/o la dirección general de la empresa?

8. ¿Cómo evalúa y selecciona la gerencia al personal para puestos importantes? Por favor describa brevemente el proceso.

9. ¿Cómo considera la relación con su jefe inmediato?

10. ¿Se toman las decisiones principales de la empresa basándose en necesidades demostradas?

11. ¿Se delega autoridad y responsabilidad en los niveles inferiores? Si es así, ¿existen los controles adecuados para cada grado de delegación? Cite un ejemplo.

12. ¿Se toman decisiones con base en información objetiva? ¿Por qué?

13. ¿Considera que hay una adecuada coordinación con los gerentes y jefes de otros departamentos?

14. ¿Quién es el responsable de aprobar los presupuestos anuales?

15. ¿Realiza funciones de planeación de actividades financieras cada mes?

16. ¿Permite la capacitación interna desarrollar personal capaz de tomar decisiones en ausencia del gerente, e incluso capaz de suplir a éste?

17. ¿Cuenta la gerencia con asesoría administrativa, laboral, fiscal y de mercadeo?

18. ¿Tiene relaciones con gerencias de empresas similares? Si es así, ¿se retroalimenta de ellas?

19. Si le pidieran hacer tres sugerencias a los departamentos con los que tiene relación y al suyo propio, ¿cuáles serían?

20. ¿Existen programas constantes de capacitación para ejecutivos y empleados?

21. ¿Considera que la estructura organizacional actual es la más adecuada?

22. ¿Desea hacer alguna observación adicional para mejorar su propia función?

¡Gracias por su colaboración!

C. CUESTIONARIO PARA EL ÁREA OPERATIVA

Este cuestionario es confidencial, su único propósito es ayudar a obtener información útil para su empresa. Le agradecemos la sinceridad en sus comentarios. ¡Gracias de antemano!

1. ¿Cuándo ingresó en la empresa? Mencione un motivo por el cual ingresó.

2. ¿Considera que su turno actual es suficiente para desarrollar su trabajo?

Sí _____ No _____

¿Por qué?

3. ¿Por qué cree que su trabajo le proporciona beneficio a los clientes internos y externos de la empresa?

4. ¿Conoce a fondo el trabajo que debe desempeñar? ¿Quién le informó de ello?

5. Mencione tres causas por las cuales no pueda desempeñar adecuadamente su trabajo.

6. Cuando tiene algún problema, ¿cuenta con el apoyo de su supervisor o jefe inmediato?

7. ¿Cree necesario algún tipo de adiestramiento o de capacitación para realizar su trabajo con más eficiencia? Si la respuesta es afirmativa, comente en qué le gustaría mejorar.

8. Cuando ingresó en la empresa, ¿le dieron programas de orientación (inducción) sobre la misma?

9. ¿Cómo considera el estilo de supervisión de su jefe inmediato?

10. ¿Cuánto tiempo considera necesario para realizar su trabajo diario?

11. En relación con su respuesta anterior, ¿lo concluye en dicho tiempo?

12. ¿Cuenta con los medios adecuados para realizar sus funciones (ejemplo: herramientas, maquinaria, accesorios, etcétera)?

Sí _____ No _____

En caso negativo, ¿qué le falta?

13. ¿Considera que existe un método mejor para realizar su trabajo?

Sí _____ No _____

En caso de que la respuesta sea afirmativa, ¿cuál sería?

14. ¿Comenta con su jefe inmediato sobre algún desperfecto que haya observado en su área de trabajo o en el producto antes de transferirlo?

Sí _____ No _____

En caso afirmativo, ¿qué acciones emprende su jefe inmediato?

15. ¿Desea hacer alguna observación adicional para mejorar su función?

¡Gracias por colaborar!

D. CUESTIONARIO PARA EL ÁREA SECRETARIAL

Este cuestionario es confidencial, su único propósito es ayudar a obtener información útil para su institución. Le agradecemos la sinceridad en sus comentarios.

1. ¿Cuándo ingresó en la empresa? Mencione un motivo por el cual ingresó.

2. ¿Considera que su horario actual es suficiente para desarrollar su trabajo?

Sí _____

No _____

¿Por qué? _____

3. ¿Por qué cree que su trabajo le proporciona beneficio a sus compañeros de trabajo y, en su caso, a las personas externas que acuden a la empresa?

4. ¿Conoce a fondo el trabajo que debe desempeñar?. ¿Quién le informó de ello?

5. Mencione tres causas por las cuales no pueda desempeñar adecuadamente su trabajo.

6. Cuando tiene algún problema, ¿cuenta con el apoyo de su jefe inmediato?

7. ¿Cree necesario tener algún tipo de adiestramiento o de capacitación para realizar su trabajo con más eficiencia?

Sí _____ No _____

Si la respuesta es afirmativa, comente en qué le gustaría mejorar.

8. Cuando ingresó en la empresa, ¿le dieron programas de orientación (inducción) sobre la misma?

9. ¿Cómo considera el estilo de supervisión de su jefe inmediato?

10. ¿Cuánto tiempo considera que es necesario para realizar su trabajo diario?

11. En relación con su respuesta anterior, ¿lo realiza en dicho tiempo?

12. ¿Cuenta con los medios adecuados para realizar sus funciones (ejemplo: computadora, papelería, etcétera)?

Sí _____ No _____

En caso negativo, ¿qué le falta?

13. ¿Considera que existe un método mejor para realizar su trabajo?

Sí _____ No _____

En caso de que la respuesta sea afirmativa, ¿cuál sería?

14. ¿Comenta con su jefe inmediato sobre alguna problemática que haya observado en su área de trabajo?

Sí _____ No _____

En caso afirmativo, ¿qué acciones toma su jefe inmediato?

15. ¿Desea hacer alguna observación adicional para mejorar su trabajo?

¡Gracias por colaborar!

E. CUESTIONARIO ÁREA DE VENTAS

Este cuestionario es confidencial, su único propósito es ayudar a obtener información útil para su empresa. Le agradecemos la sinceridad en sus comentarios, serán confidenciales.

1. ¿Tienen identificada a la competencia y la analizan constantemente?

2. ¿Analizan constantemente los resultados obtenidos? ¿Con qué frecuencia?

3. ¿Conocen las fuerzas y debilidades de sus productos?

4. ¿Están especificadas las actividades que debe llevar a cabo cada persona para lograr los objetivos?

5. ¿Realizan inspecciones en los procesos, servicios o productos?

6. ¿Cuentan con medidas de corrección para el mejoramiento de un proceso y así mantener el control deseado?

7. ¿Existe retroalimentación con los demás niveles acerca de los resultados obtenidos y quiénes son los responsables de ello?

8. ¿Se dan incentivos a los empleados (comisiones, gratificaciones, despensas, servicios médicos, etcétera)?

9. ¿Cuentan con un control de contingencias especiales para evitar en lo posible que el proceso productivo se interrumpa por eventos no previstos?

10. ¿Se delega autoridad y responsabilidad en la toma de decisiones en la estructura organizacional?

11. ¿Se tienen claramente definidos los límites de autoridad?

12. Al tomar una decisión, ¿se analiza previamente la información objetiva referente a la situación?

13. ¿En qué casos las decisiones son tomadas en grupo?

14. ¿Otorgan prestaciones a los trabajadores? Menciónelas.

15. ¿Cuentan con medidas preventivas para evitar accidentes de trabajo?

16. ¿Cuentan con un reglamento de trabajo que defina las reglas relativas de conducta y disciplina de la organización?

17. ¿Cuentan con un mantenimiento adecuado de los recursos físicos (factores requeridos para el proceso productivo)?

18. ¿Manejan flujos de información para así facilitar el intercambio de información que se realiza internamente en los departamentos de la empresa? Mencione dos casos.

19. ¿Se ha analizado si la información existente cumple eficientemente su función y actividad asignadas?

20. Por favor comente tres fortalezas y tres áreas de oportunidad de su área.

¡Gracias por colaborar!

F. CUESTIONARIO PARA EL ÁREA DE CALIDAD

Aspectos del sistema de calidad	SÍ	P	NP	NO	Observaciones
A. Política de la calidad					
Ha sido definida por escrito por la dirección de la empresa, incluye todos los aspectos internos y externos relativos a la calidad.					
Es conocida, comprendida y aplicada por todos los niveles de la empresa vinculados a la calidad.					
Se corresponde con la situación actual de la empresa y sus necesidades.					
Es consecuente con la política general de la empresa.					
Se encuentran establecidos objetivos de calidad generales según los intereses de la empresa.					
Se encuentran definidos los objetivos de calidad específicos de cada área. Éstos están relacionados con los generales.					
Los objetivos de calidad se han establecido sobre la base de los aspectos vinculados a la calidad y permiten la reducción de las pérdidas por calidad.					
B. Sistema de la calidad					
B.1. Estructura del sistema de la calidad					
La dirección de la empresa ha puesto en práctica un sistema de la calidad como vía para cumplir con su política de la calidad.					
Define en forma explícita las responsabilidades generales y específicas respecto a la calidad.					
Establece con claridad las responsabilidades y la delegación de autoridad a cada actividad que contribuya a lograr la calidad.					
Define las medidas de coordinación y control de interfase entre las diferentes actividades.					
Delega la autoridad por el aseguramiento interno y externo de la calidad.					
Insiste en la identificación de los problemas reales o potenciales de la calidad y en la aplicación de acciones correctivas y preventivas.					
Se ha establecido teniendo en cuenta la estructura organizativa de la empresa, definiendo las líneas de autoridad y comunicación.					
SÍ = Sí aplica P = Pendiente de aplicación por el momento NP = No se presenta, dado el giro del negocio NO = No aplica debiendo aplicarse					

Aspectos del sistema de calidad	SÍ	P	NP	NO	Observaciones
Es conocido y aplicado por todos los niveles de la empresa vinculados a la calidad.					
Al establecerlo, se han tenido en cuenta todas las actividades que intervienen en la calidad.					
La dirección de la empresa dispone de los recursos suficientes e idóneos para su funcionamiento estable: personal suficiente y calificado, equipos para la proyección/desarrollo, equipos para la producción, equipos de inspección y ensayo, instrumentación y software.					
Los recursos se intervienen de manera planeada y oportuna para evitar las afectaciones a la calidad o lograr su mejora.					
Está organizado de tal forma que permite el control adecuado y continuo de todas las actividades relacionadas con la calidad.					
Insiste en las medidas preventivas para evitar problemas que afecten a la calidad sin sacrificar su capacidad para enfrentar y eliminar los fallos que puedan ocurrir.					
Se encuentran establecidos y se actualizan los procedimientos operativos que coordinan las diferentes actividades inherentes al sistema de calidad.					
Los procedimientos a que se refiere resultan simples y comprensibles, e indican los métodos por utilizar y los requisitos por satisfacer.					
B.2. Documentación del sistema de calidad					
Ha sido documentado incluyendo las disposiciones para la identificación, distribución, recolección y conservación de todos los documentos y registros de la calidad.					
Se ha elaborado el manual de la calidad.					
El manual de la calidad abarca toda la actividad de la empresa, los distintos sectores y aspectos de la actividad específica que realiza la empresa.					
Para los nuevos productos, servicios o procesos se han establecido planes de calidad de conformidad con el resto de los requisitos del sistema de la calidad.					
Los planes de la calidad definen los objetivos que se desean alcanzar, la asignación específica de responsabilidades y de autoridad durante las diferentes fases del proyecto; los procedimientos, métodos e instrucciones de trabajo específicas que se desean aplicar; los programas adecuados de ensayo, inspección, comprobación y auditoría en sus etapas apropiadas; los métodos para introducir cambios y modificaciones en el plan de la calidad según el avance del proyecto.					
Se han establecido las políticas relacionadas con la existencia de registros de la calidad y sobre el acceso a ellos por los consumidores y suministradores.					
Se han definido los procedimientos para introducir cambios y modificaciones en los tipos de documentos.					
La documentación que conforma el sistema de calidad: es legible, incluye las fechas de revisiones, se conserva en buen estado y puede ser identificada.					
Existe un procedimiento para la eliminación y/o utilización de la documentación obsoleta.					

Aspectos del sistema de calidad	SÍ	P	NP	NO	Observaciones
Está determinado quiénes están autorizados para elaborar, revisar y aprobar los documentos del sistema de la calidad y los cambios y modificaciones que se requieran.					
Establece los registros suficientes para demostrar el logro de la calidad requerida y comprobar su eficiente comportamiento.					
Los registros de calidad incluyen:					
• Informes de inspección. • Informes de ensayos. • Informes de calificación y validación. • Informes de auditorías. • Informes de revisión de materiales. • Datos sobre la verificación de los medios de medición. • Informes sobre los costos de calidad.					
Se conservan durante un periodo que permite el análisis de tendencias de la calidad y de la necesidad de aplicación de medidas correctivas.					
B.3. Auditoría del sistema de la calidad					
La empresa tiene claramente definidos los criterios para su aplicación.					
Existe un programa de auditoría que considera todas las áreas y actividades del sistema de calidad.					
Existen procedimientos que garanticen la uniformidad y regularidad en el seguimiento de estos programas.					
El personal seleccionado para la auditoría es ajeno a las áreas auditadas.					
Se elaboran informes que incluyen los resultados, conclusiones y recomendaciones de las auditorías efectuadas.					
La dirección de la empresa conoce y acepta los resultados finales de la auditoría.					
Se realizan evaluaciones de los elementos del sistema de la calidad en las áreas o actividades siguientes:					
• Estructuras organizativas. • Procedimientos administrativos y de operaciones. • Personal. • Equipos y tecnología.					
B.4. Revisión y evaluación del sistema de calidad					
Es revisado y evaluado periódicamente por la empresa. Lo realizan miembros de la dirección o personal designado por la misma.					
Se integran los resultados de las auditorías con el fin de establecer la efectividad del sistema de la calidad para el logro de los objetivos propuestos.					
Se considera la utilización de indicadores para determinar la efectividad del sistema de calidad.					
Contempla el diagnóstico de la calidad orientado a detectar las necesidades del sistema, teniendo en cuenta los cambios y progresos en las tecnologías, los conceptos de calidad, las estrategias de mercado y las condiciones sociales y ambientales.					
Se elaboran informes con los resultados de las diferentes revisiones del sistema de la calidad y se presentan a la dirección de la empresa.					

Aspectos del sistema de calidad	SÍ	P	NP	NO	Observaciones
Se implantan acciones correctivas y preventivas con los resultados, conclusiones y recomendaciones del proceso de revisión y evaluación del sistema de calidad.					
Se realiza el perfeccionamiento del sistema de calidad cuando el resultado de la revisión así lo aconseja.					
C. Aspectos económicos de calidad					
Existen metodologías que permiten identificar los costos de la calidad.					
Se utilizan modelos para determinar indicadores que relacionan los costos de calidad con otros.					
Se dan a conocer los resultados de los estudios de los costos de calidad.					
Se emplean los estudios de los costos de calidad para establecer los objetivos del mejoramiento.					
Se analiza la influencia en los costos de las características estructurales, funcionales y de apariencia de los productos que fabrica la empresa.					
Se evalúa la correspondencia entre las necesidades reales de los consumidores y los productos que fabrica la empresa.					
Se dispone de técnicas que permiten mejorar la relación costo/satisfacción mediante la reducción o eliminación de los costos innecesarios, sin que se afecte la calidad de los productos.					
D. Elementos operativos del sistema de la calidad					
D.1 Marketing					
La empresa realiza investigaciones de mercado y del registro de la información generada.					
Contempla la elaboración de informes que describan de forma clara y exacta las características y requisitos solicitados por los consumidores.					
Se realizan estudios sobre el comportamiento del producto en el mercado con el fin de determinar la naturaleza y extensión de las incidencias que se derivan del uso del producto.					
Se cuenta con un procedimiento para el suministro regular de información de mercado al área de diseño.					
D.2 Especificación y proyecto					
Están determinadas las actividades y responsabilidades con respecto a los estudios de proyectos, indicándose la relación entre las áreas involucradas en éstos.					
La definición de las características de calidad se apoya en datos suministrados por el marketing.					
En el proyecto se tienen en cuenta las regulaciones vigentes, los requisitos del consumidor, el posible impacto ambiental y la confiabilidad, vigencia y capacidad del servicio.					
La planeación del proyecto contempla un estudio inicial de tolerancias, características de calidad, niveles de cumplimiento y criterios de aceptación y rechazo.					
Existe un estudio inicial de los métodos y equipos para la evaluación y ensayo que contempla los requisitos de exactitud y precisión requeridos.					

Aspectos del sistema de calidad	SÍ	P	NP	NO	Observaciones
Se tienen en cuenta métodos estadísticos para determinar las condiciones óptimas de los procesos involucrados en el proyecto.					
Se conoce la capacidad de los procesos para cumplir con los requisitos de calidad.					
Se realizan revisiones de la disponibilidad e idoneidad de los manuales de calidad referentes a la instalación, operación, mantenimiento y reparación de los nuevos proyectos.					
Se efectúan revisiones de los programas de entrenamiento del personal de servicio y de los sistemas de distribución y atención al consumidor, con respecto a los nuevos proyectos.					
La infraestructura y la capacidad de la empresa certifican los nuevos proyectos.					
Se cuenta con metodologías específicas de análisis de fallos para la calificación de los proyectos.					
Existe un procedimiento que compruebe la conformidad de los prototipos con las características del proyecto, las modificaciones establecidas y autorizadas.					
La inspección y el ensayo de los prototipos incluyen las evaluaciones del desempeño, la vida útil, la seguridad y mantenimiento bajo las condiciones de almacenamiento y operación esperadas.					
Existe un procedimiento regular de revisión de proyectos en el que participen las áreas de la empresa involucrada.					
Existe una documentación completa para las actividades de revisión de proyectos.					
Los datos finales del proyecto se establecen por escrito en forma de especificaciones, métodos de ensayo y datos sobre el desempeño.					
Están establecidas las responsabilidades para la autorización del inicio de la producción.					
Si existen emergencias, los cambios vienen con la aprobación técnica.					
La empresa rige la reevaluación sistemática de los proyectos.					
Se realizan estudios que permiten conocer las necesidades de cambio en aspectos particulares del proyecto con el fin de retroalimentar el sistema.					
D.3 Suministros					
Se dispone de procedimientos para la preparación de las especificaciones y planes de compra.					
Los requisitos y tolerancias establecidos en relación con los suministros permiten una clara descripción e identificación de los productos solicitados.					
Se revisan los documentos de compras para comprobar la exactitud y conformidad de lo solicitado antes de enviarlos a los proveedores.					
Existen procedimientos definidos para la selección y registro de los proveedores.					
La selección de los proveedores considera integralmente la evaluación de la capacidad de servicio y de sus sistemas de calidad, la comprobación de las primeras muestras, las experiencias previas con ellos, los resultados de los ensayos o suministros similares, las referencias de otros consumidores.					

Aspectos del sistema de calidad	SÍ	P	NP	NO	Observaciones
Existe un procedimiento regular de evaluación y calificación de proveedores y un seguimiento a los mismos.					
La evaluación de los proveedores considera integralmente: conformidad del producto con las especificaciones, sistema de la calidad del proveedor, proyección tecnológica, cumplimiento de las entregas, costos y capacidad de servicio.					
Están establecidas claramente las responsabilidades de ambas partes en relación con el aseguramiento de la calidad.					
Existen métodos establecidos y aprobados por ambas partes sobre la comprobación del cumplimiento de los requisitos.					
Existe un procedimiento para atender posibles discrepancias con los proveedores.					
Está establecida la organización de la recepción de los suministros.					
La empresa posee normas que incluyen especificaciones, métodos de muestreo y de ensayo, así como condiciones de seguridad, manejo, identificación y conservación para cada uno de los suministros utilizados.					
Las frecuencias de inspección están establecidas con base en datos históricos sobre la conformidad de los suministros.					
Los medios y equipos para la toma de muestras corresponden al tipo de producto que va a someterse a muestreo. Existen procedimientos para la toma de muestras.					
Los planes de muestreo se han diseñado sobre fundamentos estadísticos normalizados.					
Las condiciones de conservación de las muestras y elementos utilizados para realizar las pruebas y ensayos permiten la conservación de sus características iniciales.					
Los procedimientos de muestreo contemplan la selección, identificación, conservación y control de las muestras testigo.					
Se informa a la dirección los resultados de la inspección de los suministros.					
D.4 Producción					
Existe coordinación con marketing para la planeación de las actividades de producción.					
La planeación se hace sobre la base de la eficiencia, productividad, capacidad y aptitud histórica de los procesos.					
Existe un programa de producción que incluye: tipo y cantidad de productos por fabricar, designación de responsabilidades y equipos por emplear, así como fechas de ejecución y revisión.					
La organización está diseñada para la correcta distribución de las órdenes de producción.					
Existen y se aplican correctamente las normas del proceso.					
Se controlan a través de procedimientos específicos las operaciones de producción y las instituciones de trabajo.					
Se identifican de manera adecuada los productos intermedios, acorde con la secuencia de operaciones.					
Está definida la responsabilidad para efectuar cambios en el proceso.					

Aspectos del sistema de calidad	SÍ	P	NP	NO	Observaciones
Los equipos y tecnología satisfacen las condiciones de fabricación requeridas. Se cuenta con instrucciones para su uso.					
Se realiza la planeación de mantenimiento, existen programas de mantenimiento preventivo que abarcan todos los equipos, útiles y herramientas.					
Se dispone de procedimientos para tramitar la ejecución de los programas de mantenimiento.					
Se verifica el cumplimiento del programa de mantenimiento.					
D.5 Control de la producción					
Los puntos de control en el proceso están establecidos según las operaciones críticas.					
Las frecuencias de control están establecidas sobre la base del comportamiento histórico y las características de conformidad del producto.					
Están establecidos los tipos de inspección aplicables a cada proceso.					
Existen normas de inspección y ensayo para el control de los productos intermedios y terminados, están definidos los criterios de aceptación y rechazo.					
Las técnicas de control son conocidas con detalle por el personal que lo requiere.					
Las técnicas de control que se emplean permiten analizar el comportamiento del proceso.					
Los medios y equipos para la toma de muestras se corresponden con los diferentes tipos de productos muestreados.					
Existen procedimientos para la toma de muestras.					
Las condiciones de conservación de las muestras y elementos utilizados para los ensayos permiten mantener sus características iniciales.					
Los procedimientos de muestreo contemplan la selección, identificación, conservación y control de muestras testigo.					
Se comprueba el cumplimiento de las exigencias de calidad de los productos fabricados.					
Los productos en proceso y terminados están claramente identificados a partir de un procedimiento en el que se permite conocer su estado de control (aceptado, rechazado, no pendiente de inspección).					
Los lotes se identifican de forma que se garantice la existencia de condiciones uniformes de fabricación.					
La información generada del control se analiza para tomar decisiones.					
Se informa a la dirección de la empresa de los resultados del control.					
D.6 Control de los equipos y medios de medición y ensayo					
Se aplican con eficiencia las normas existentes para la realización de los ensayos de los materiales, productos en proceso y terminados.					
Los métodos de ensayo empleados se ajustan a las normas establecidas en el país e internacionalmente, así como a las tecnologías.					
Existen y se conocen las instrucciones específicas para la identificación, manipulación y condiciones de seguridad de los materiales, productos en proceso y terminados que se someten a ensayo.					

Aspectos del sistema de calidad	SÍ	P	NP	NO	Observaciones
Las capacidades de las instalaciones de ensayo, así como la ubicación y características de los equipos y medios de medición y ensayo se corresponden con las necesidades de los procedimientos de control.					
Se ha considerado la posibilidad de utilizar laboratorios externos para la realización de ensayos especiales que no se puedan efectuar en la empresa.					
Se encuentra establecida la estructura y organización del aseguramiento metrológico.					
Es eficiente la identificación, codificación y relación de los equipos y los medios de medición y ensayo.					
El aseguramiento metrológico establece la planeación, ejecución y seguimiento de un programa de calibración de los medios de medición.					
La calibración se realiza contra patrones establecidos.					
Los medios de medición se encuentran identificados de acuerdo con su aptitud para el uso. Se considera la reparación o sustitución de los no aptos.					
Se realizan análisis estadísticos sobre los resultados de los ensayos.					
Se efectúan estudios sobre la repetición y reproducción de los métodos de ensayo.					
D.7 No conformidad					
Existe un procedimiento para la identificación y ubicación de los materiales y productos no conformes.					
Se diferencian los productos no conformes del flujo de producción.					
Existe un procedimiento para la documentación, evaluación, selección y tratamiento de los productos no conformes, así como para la comunicación de las decisiones a las áreas afectadas.					
Las decisiones sobre la utilización de unidades o lotes no conformes están respaldadas por una autorización del nivel competente para su liberación.					
Existe un procedimiento para el registro de las no conformidades.					
D.8 Acciones correctivas					
El sistema de calidad permite la detección inmediata de problemas de no conformidad.					
Se considera el grado de incidencia de los problemas sobre los costos de producción y calidad, fiabilidad, seguridad y satisfacción del cliente.					
Se asignan responsables para la ejecución, registro y seguimiento de las acciones preventivas o correctivas.					
Se realizan estudios para determinar las posibles causas de los problemas que se detectan. Se emplean métodos estadísticos en su análisis.					
Los cambios permanentes resultantes de la aplicación de acciones preventivas o correctivas se registran en las instrucciones de trabajo.					
D.9 Funciones de manipulación y servicios posteriores a la venta					
Los almacenes tienen capacidad para los volúmenes de producción de la empresa.					

Aspectos del sistema de calidad	SÍ	P	NP	NO	Observaciones
Las condiciones de almacenamiento garantizan la adecuada conservación de los materiales y productos.					
Existen normas de almacenamiento que incluyen la identificación y distribución de las áreas, las condiciones del embalaje, la manipulación, la conservación y los factores ambientales requeridos.					
Están especificados los métodos y medios para la manipulación de los materiales y productos.					
Existen procedimientos efectivos para la adecuada rotación y control de los materiales y productos almacenados. El sistema de almacenamiento facilita esa rotación.					
Se comprueba periódicamente el estado de los materiales y productos almacenados. Se identifican y separan los materiales deteriorados durante el almacenamiento.					
Existen procedimientos para el embalaje y rotulado de los productos.					
Se realiza la inspección de calidad de los despachos y envíos.					
El sistema de transportación de los productos terminados garantiza la conservación de sus características de calidad.					
Existen y se emplean normas para el acondicionamiento, almacenamiento y manipulación de los productos en los puntos de distribución o venta.					
La empresa suministra al consumidor una información completa, detallada y actualizada de los requisitos de calidad, el uso, la manipulación, el mantenimiento y la seguridad de los productos que ofrece. Evalúa además la retroalimentación del consumidor.					
Los distribuidores han sido entrenados en su actividad.					
Existe un servicio de posventa al consumidor.					
Las condiciones de garantía están sustentadas por estudios sobre el comportamiento de los productos durante su uso. Éstas se comunican oportunamente al consumidor.					
Existen canales de distribución para la recepción de quejas y devoluciones de los consumidores. Éstas se atienden en forma oportuna y eficiente.					
Se efectúan análisis periódicos sobre las quejas y devoluciones recibidas.					
Se analiza la satisfacción de los consumidores con el tratamiento dado a las quejas y devoluciones.					
E. Personal					
Existe un procedimiento de selección que responde a la idoneidad.					
Existe un programa inicial de entrenamiento.					
Está establecido un sistema de calificación y evaluación del personal que permite identificar su nivel de desempeño.					
Se aplica la promoción del personal de acuerdo con el desempeño en su labor.					
Se estudian las necesidades de capacitación de cada nivel y se confectonan y aplican los programas dirigidos a la satisfacción de las mismas.					

Aspectos del sistema de calidad	SÍ	P	NP	NO	Observaciones
El personal directivo y ejecutivo se capacita para comprender el funcionamiento del sistema de la calidad y conocer las técnicas necesarias para la adecuada intervención en el mismo.					
El personal técnico se capacita y entrena en el uso de técnicas y solución de problemas y en el ejemplo de técnicas estadísticas.					
Se evalúan sistemáticamente el comportamiento de los programas de capacitación y el entrenamiento del personal, y se ajustan en caso necesario.					
Existen mecanismos que permiten el intercambio entre las diferentes áreas de la empresa como vía para contribuir al mejoramiento integral de la calidad.					
Existe un procedimiento de evaluación de la información y comunicación internas a partir del cual se proponen y aplican las acciones de mejora requeridas.					
Se hacen estudios para encontrar las vías específicas para la motivación del personal hacia el mejoramiento integral de la calidad.					
La empresa reconoce los logros individuales y colectivos en cuanto al mejoramiento de la calidad.					
F. Seguridad y responsabilidad legal					
Se encuentran identificados los requisitos de seguridad de los productos.					
Se toman medidas para limitar el riesgo de responsabilidad legal y reducir al mínimo el número de situaciones por atender.					
Se realizan evaluaciones de los proyectos y ensayos de seguridad de los prototipos, tomándose éstas en consideración para la introducción de mejoras.					
Se analizan las instrucciones y advertencias a los consumidores, los manuales de mantenimiento, el etiquetado y los materiales de promoción, con el fin de reducir al mínimo las interpretaciones erróneas.					
Existen mecanismos para el aseguramiento y revisión del producto con el fin de hallar indicios de deterioro en sus requisitos de seguridad y ejecutar las correspondientes investigaciones.					
G. Otros aspectos					
Existen condiciones adecuadas en los puestos de trabajo.					
Existen condiciones adversas a la calidad en el proceso.					
Existe un adecuado control de los servicios auxiliares que se requieren.					
La empresa conoce los niveles de contaminación permisibles para las etapas del proceso que la generen. Se toman las medidas al respecto.					
Se cuenta con los equipos y medios necesarios para controlar la contaminación ambiental.					
Las instalaciones son las adecuadas para el proceso.					
La distribución en planta permite una secuencia lógica de las operaciones y un flujo continuo de los materiales.					
Existe un reglamento que considera las condiciones de higiene y seguridad industrial.					

Aspectos del sistema de calidad	SÍ	P	NP	NO	Observaciones
Existen programas de seguridad industrial que establecen la identificación, evaluación y control de riesgos.					
Se cumplen las condiciones de seguridad exigidas.					
Existen programas de medicina preventiva y del trabajo que garanticen la salud de los trabajadores.					
Los equipos y dispositivos cuentan con las instrucciones pertinentes para prevenir accidentes.					
Existen programas de capacitación y entrenamiento orientados a la prevención de accidentes y al suministro de la asistencia requerida en caso de que ocurran.					

Cuestionario adaptado de la revista *Adminístrate hoy*.

G. DEPARTAMENTO DE COMPRAS

• Organización

1. ¿Existe un departamento o una sola persona encargada de las compras?
2. ¿Están definidas las funciones del departamento de compras? ¿En dónde?
3. ¿Parece justificado el grado actual de centralización o descentralización de las compras? ¿Se considera centralizado o descentralizado?
4. ¿Además del departamento de compras, existen otras áreas o personas que efectúan compras? ¿Quiénes y por qué?

• Información

5. ¿Las personas encargadas de autorizar solicitudes de compra cuentan con suficiente información para hacer una aprobación adecuada?
6. ¿Se utilizan informes de análisis de control de calidad para medir el desempeño del agente de compras?
7. ¿Se informa a compras sobre cambios de ingeniería o material para evitar compras en exceso o para evitar en todo lo posible que caduque el inventario?
8. ¿Hay coordinación entre compras y control de inventarios, y planeación de la producción para establecer nuevos pedidos, tiempos, inventarios, etcétera?

• Procuración

9. ¿Se lleva a cabo una verificación de las solicitudes de compra? ¿Quién la realiza?
10. ¿Se consiguen cotizaciones y se efectúa un análisis no sólo de precios, sino de condiciones de crédito, tiempo, entrega, etcétera?
11. ¿Se efectúa una programación de compras y entregas?
12. ¿Se llevan a cabo trámites para la entrega y verificación del recibo de materiales?

- **Investigación**
 - 13. ¿Se llevan a cabo estudios para encontrar nuevos materiales u otros componentes sustitutos?
 - 14. ¿Se han hecho en el departamento análisis de operaciones comparativas?
 - 15. ¿Se ayuda a desarrollar y mantener con normas y especificaciones los nuevos productos, así como los ya establecidos?
 - 16. ¿Se hacen análisis sobre materiales de desecho, obsoleto y excedentes? ¿Hay material obsoleto?
- **Operación**
 - 17. ¿Están definidos por escrito los procedimientos del departamento?
 - 18. ¿Se han documentado los procedimientos de compras en un manual?
 - 19. ¿Está actualizada la documentación de procedimientos y a disposición del personal encargado de éstos?
 - 20. ¿Están definidos aspectos como: solicitud, autorización, formas, relaciones organizacionales y operaciones con contabilidad, recepción, inventarios, políticas, etcétera?
- **Planeación de compras**
 - 21. ¿Están elaborados los planes con tiempo suficiente para cumplir con los compromisos de la empresa?
 - 22. ¿Interviene personal especializado en la formulación de planes y programas? ¿Qué personal interviene? ¿Existe coordinación?
 - 23. ¿Se lleva a cabo una programación y control de las compras de materiales de consumo y las de pequeño volumen?
 - 24. ¿Se avisa al departamento de compras de los cambios efectuados para evitar que se compre en exceso o para evitar en todo lo posible que caduque el inventario?
- **Políticas**
 - 25. ¿Se cuenta con políticas escritas sobre compras?
 - 26. ¿A qué nivel se han establecido políticas: a) de empresas, b) divisionales, c) de administración local, d) departamental?
 - 27. ¿Qué políticas rigen las tolerancias y clasificaciones técnicas... y los periodos de entrega?
 - 28. ¿Existen políticas que describen en qué condiciones la selección de proveedores se puede hacer independientemente del departamento de compras?

H. DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

- **Administración de personal, objetivos y políticas**
 - ¿Se han formulado planes y objetivos por escrito? ¿Son claros y adecuados?
 - ¿Los planes y objetivos del departamento siguen la misma dirección que los objetivos generales de la empresa?
 - ¿En qué aspectos pueden mejorarse los planes y objetivos?

- **Posición y funciones**

- ¿Es adecuada la estructura organizacional de departamento? ¿Está de acuerdo con los objetivos fijados?
- ¿Se delegan de manera adecuada y se definen con claridad los deberes y responsabilidades?
- ¿Se pueden efectuar cambios en la disposición orgánica para coordinar mejor las actividades?

- **Proceso de suministro de recursos humanos**

- ¿El proceso de reclutamiento y selección tiene resultados positivos?
- ¿Se lleva a cabo un proceso adecuado de colocación del personal de nuevo ingreso?
- ¿Existe un programa de capacitación y satisface las necesidades de la empresa?

- **Administración de sueldos y salarios**

- ¿Se cuenta con una estructura salarial y con una adecuada administración?
- ¿Todos los puestos que conforman la empresa han sido analizados?
- ¿Existe un programa de valoración de trabajos? ¿Es adecuado?
- ¿Se lleva a cabo un programa de calificación de méritos? ¿Se considera útil?

- **Actitudes**

- ¿Se hace un reconocimiento apropiado a los empleados por un desempeño (o rendimiento) meritorio?
- ¿Fluye adecuadamente la información a través de los variados canales de comunicación dentro de la empresa?
- ¿Se provee a todo el personal de un procedimiento con el cual pueda procesar sus quejas y agravios?

- **Control de personal**

- ¿Se cuenta con registros de personal y están adecuadamente archivados?
- ¿La lista de personal (control del departamento) concuerda con los activos en nóminas y están los expedientes a la mano? (*¿Se puede incluso corroborar la existencia en archivo y determinar si están separados los expedientes de trabajadores activos de los inactivos?*)
- ¿Se controla y revisa el tiempo extra? ¿Dónde?
- ¿Existe un control de los movimientos de personal?

- **Relaciones laborales y contratación colectiva**

- ¿Están ajustados a los preceptos legales y a las obligaciones contractuales?
- ¿Se cuenta con políticas que indiquen aspectos contractuales?
- ¿Todo el personal entiende el sistema de incentivos?

- **Reglamento de trabajo**

- ¿Se cuenta con un reglamento interior de trabajo actualizado?
- ¿Se siguen las normas legales para la formulación del reglamento?
- ¿Conocen los trabajadores el reglamento interior?

- **Relaciones laborales**

¿Existen reuniones periódicas con el sindicato, o cómo manejan las relaciones laborales?

¿Existe un proceso de quejas claramente establecido?

¿Se considera que las relaciones entre la dirección de la empresa y el sindicato son cordiales? ¿Cómo son las relaciones laborales entre empresa y trabajadores?

- **Higiene y seguridad industrial**

¿Las instalaciones cumplen con los requisitos marcados en el reglamento respectivo?

¿Son adecuados los procedimientos existentes para la protección de la planta y la seguridad de sus trabajadores?

¿Se revisan periódicamente las medidas de prevención de accidentes y los utensilios o herramientas para contrarrestarlos?

EJEMPLO GENERAL DE INFORME EJECUTIVO DE LOS HECHOS DE MAYOR RELEVANCIA

León, Guanajuato, 28 de abril de 2007.

TEMA: Diagnóstico del área de: _____

Manufacturera de ropa La Imperial

Lic. Benjamín Osuna Diosdado

Director General

De acuerdo con sus instrucciones hemos procedido a la realización de un estudio de las actividades de la empresa a su digno cargo, dentro de las áreas de:

Hechos sobresalientes:

1. Se tiene un diagrama de seguimiento y control muy bien especificado.
2. Tiene accesibilidad y contacto con cada una de las áreas.
3. Tiene bien definidos los objetivos, la misión y la visión de la organización.
4. Muestra mucho interés por el desarrollo de la Unidad Deportiva.
5. Se cuenta con suficiente historial de la organización.
6. Tiene un buen control en la planeación estratégica.
7. Considerar la revisión del factor competitividad de salarios. Se perciben como no equiparables con otros organismos.

Atentamente:

Rodrigo Fuentes Escamilla

Consultor en Desarrollo Organizacional

EJEMPLO A. RESUMEN EJECUTIVO DE LOS HECHOS DE MAYOR IMPORTANCIA

2 de noviembre de 2007.

A: Miembros del Consejo Directivo Casa Hogar Los Infantes de León.

Presente _____

De acuerdo con las instrucciones del profesor Rafael Guízar Montúfar y con la autorización otorgada por ustedes, hemos procedido a la realización de un estudio de las funciones administrativas de la Coordinación Administrativa y de la Coordinación de Ingresos, con el fin de hacer recomendaciones en relación con las funciones de planeación, organización, dirección y control llevadas a cabo en el desarrollo de ciertas actividades.

Hechos sobresalientes:

1. En ambas Coordinaciones, los Directores se caracterizan por tener un gran compromiso con la Institución.
2. Los empleados muestran pertenencia y lealtad a la organización por su giro altruista.
3. Se trata de aprovechar al máximo los limitados recursos que manejan para el beneficio de la población que atienden.
4. Existe un claro esfuerzo en las Coordinaciones por estructurar y profesionalizar las funciones.
5. Se tiene una estructura sólida en el área de recaudación de donativos y esto se traduce en mayores ingresos y por tanto en un mayor alcance en la ayuda a la sociedad.
6. La institución cuenta con una misión y visión clara, y los valores de los empleados, así como su trabajo en general, concuerdan con la misma. La misión se encuentra en un lugar visible para que todos los empleados puedan conocerla.

Oportunidades de mejora:

1. Es necesario formular un análisis de puesto que delimite las funciones y establezca líneas de autoridad para resolver la falta de planeación para la sucesión.
2. La autoridad se centraliza y las decisiones las toman los Directivos, por lo que se debe reforzar la responsabilidad de cada puesto.
3. Los sueldos que ofrecen deben mejorar, ya que los empleados los perciben como insuficientes; ¿se aconseja retomar los vales de despensa como prestación?
4. Los gastos se deben planear, es recomendable elaborar presupuestos y generar reservas para nómina. Es necesario operar con estricto apego al presupuesto y los gastos planeados.
5. Se deben proporcionar viáticos para la obtención de donativos cuando los recolectores los necesiten.
6. El personal necesita capacitación, la mejora continua es necesaria en cualquier organización y los empleados se preocupan por obtenerla.

7. Es recomendable realizar una planeación estratégica con el fin de establecer objetivos y metas que puedan ser revisadas periódicamente y que sirvan a la vez como base para medir el desempeño de los empleados.
8. Se recomienda poner por escrito las políticas y reglamentos de la institución para evitar así malentendidos o flexibilidad en los mismos, además de uniformar criterios y darle mayor sustento y certeza a la manera de actuar de los empleados.
9. Es muy recomendable establecer un departamento de recursos humanos que atienda los problemas del personal, programe capacitaciones y sirva como vínculo de la empresa con los empleados para generar cohesión interna, entre otras ventajas.

Asimismo, agradecemos a los miembros del Consejo por la atención brindada a los miembros de nuestro equipo de trabajo. Estamos convencidos de que el aprendizaje que se obtenga del presente estudio será mutuo.

Atentamente:

Dr. Rafael Guízar Montúfar
Consultor en Desarrollo Organizacional

EJEMPLO B. RESUMEN EJECUTIVO DE LOS HECHOS DE MAYOR IMPORTANCIA

28 de abril de 2007

A: Director General de Manufacturera “La Excelencia”

De acuerdo con la autorización otorgada por usted, hemos procedido a la realización de un estudio de las actividades del departamento de Compras de la empresa a su digno cargo, con el fin de hacer recomendaciones en relación con la planeación y control generales, la organización, procedimientos y rutinas llevadas a cabo en el trámite de ciertas actividades.

Hechos sobresalientes:

1. Excelentes métodos bien definidos para la selección de sus proveedores así como conocimiento total de cómo organizarlos.
2. Los precios son variables de acuerdo con la cantidad y producto. Cuentan con buenas condiciones de pago para tener más control sobre las cuentas.
3. La comunicación con los proveedores es estrecha pero aun así existen diversas fallas por ambas partes.
4. Debido a la variación de las compras no hay un presupuesto de compra establecido pero se compra a crédito en todos los casos.
5. Se cuenta con un método muy eficaz para la evaluación de los insumos.
6. Excelente planeación de los inventarios con base en la experiencia de rotación de inventarios y ventas.
7. Muy buen control de inventarios.

8. Informal e irregular manejo de almacenes de materia prima, ya que no hay un sistema de control de la materia prima que entra y sale del almacén.
9. Buen control de pérdidas y mermas porque están dentro del rango normal de cualquier empresa del mismo giro.

Atentamente:

Dr. Rafael Guízar Montúfar
Consultor en Desarrollo Organizacional

Sección

III

Intervenciones en procesos humanos

¡NO FUMES!

POR UN



MEJOR

**CAMBIA
TUS HÁBITOS**

EL CAMBIO ES IRREVERSIBLE EN TODOS LOS ÁMBITOS

Ser hombre, hijo mío, es pisar en las brasas del miedo y seguir caminando. Soportar el dolor de la carne en silencio y aridez en los ojos, mas dejar que las lágrimas fluyan si el quebranto es del alma.

...

Y aún más, hijo mío:
que al volver tu mirada
sobre el camino andado
no haya lodo en tus pies
ni se encuentre en tu huella
una espiga,
una mies
o una flor pisoteada.
Hijo mío, es esto
lo que esa breve frase
—ser hombre— significa.

ELÍAS M. ZACARÍAS

Capítulo

7

Intervenciones en procesos humanos (primera parte)

Objetivos

Entender:

- Intervenciones en procesos humanos.
- Intervenciones tecnoestructurales.
- Intervenciones en administración de recursos humanos.
- Intervenciones estratégicas.
- Abanico de la profundidad de las intervenciones.
- Grupos "T".
- Consultoría de procesos.
- Intervención de la tercera parte.
- Formación o construcción de equipos y su variante (equipos de trabajo autodirigidos).

INTRODUCCIÓN

En el presente capítulo se analizan las intervenciones clásicas de D.O.

Como se menciona al comienzo de este texto, al explicar la terminología básica del D.O., intervenciones son los medios de que se vale esta disciplina para llevar a cabo el programa de cambio planeado. Son acciones que ayudan a las organizaciones a incrementar su eficacia, la calidad de vida en el trabajo y la productividad.

Las intervenciones deben basarse en un cuidadoso diagnóstico, ya que tienen como objetivo resolver problemas específicos y mejorar áreas particulares de la organización en las que se detectaron diversos tipos de problemas.

Como se mencionó en el capítulo 2, las primeras intervenciones que se utilizaron en Estados Unidos fueron los grupos “T” y las encuestas o ensayos de retroalimentación, de los cuales se hablará después.

Con el paso del tiempo las intervenciones han proliferado, por lo cual es menester clasificarlas en diferentes categorías.

A continuación se presentan diferentes tipos de intervenciones de D.O., conocidos como **intervenciones clásicas**.

En el capítulo 16, una vez analizadas las intervenciones clásicas, se estudiarán las intervenciones llamadas **innovadoras**, que a través de los años han surgido en el ámbito del D.O., tales como la novedosa herramienta conocida como **Seis Sigma** o la aplicación de **Competencias Gerenciales**, por citar ahora algunas de ellas.

Ahora bien, ¿cuáles son las características de cada tipo de intervención?

1. Intervenciones en procesos humanos

Están dirigidas fundamentalmente al personal de las organizaciones, así como a sus procesos de interacción, tales como comunicación, solución de problemas, liderazgo y dinámicas de grupo. Como su nombre lo indica, se enfocan en los aspectos humanos de las organizaciones.

2. Intervenciones tecnoestructurales

Están orientadas hacia la tecnología y estructuras de las organizaciones para “ligarlas” con las intervenciones en procesos humanos.

La tecnología organizacional incluye métodos y flujos de trabajo, mientras que las estructuras atienden la división, jerarquía y diseño del trabajo.

Este grupo de herramientas son conocidas como intervenciones tecnoestructurales, porque se enfocan, como su nombre lo indica, en el aspecto técnico y estructural de las organizaciones, en el que se incluyen actividades relacionadas con el diseño de las organizaciones, la calidad de vida y el diseño del trabajo.

3. Intervenciones en administración de recursos humanos

Se enfocan principalmente en las relaciones con el personal, tales como los sistemas de recompensas y planeación y desarrollo de carreras. Para ello se utilizan mecanismos para integrarlas a las organizaciones, tradicionalmente están relacionadas con el campo de los recursos humanos más que con el D.O.

	Nivel organizacional básicamente afectado		
	I	G	O
• Intervenciones en procesos humanos			
Grupos "T"	X	X	
Consultoría de procesos		X	
Intervención de la tercera parte		X	
Formación de equipos		X	
Ensayos o encuestas de retroalimentación		X	X
Reuniones de confrontación	X	X	X
Relaciones intergrupo			X
Enfoques normativos	X	X	X
• Intervenciones tecnoestructurales			
Diferenciación e integración		X	X
Diseño estructural		X	X
Organización colateral		X	X
Calidad de vida en el trabajo	X	X	X
Diseño del trabajo	X	X	X
• Intervenciones en administración de recursos humanos			
Instalación de objetivos y metas	X	X	X
Sistemas de recompensas	X	X	X
Planeación y desarrollo de carrera	X		
Administración del estrés	X	X	X
• Intervenciones estratégicas			
Planeación de sistemas abiertos		X	X
Cultura corporativa			X
Administración del cambio estratégico			X
I = Individuo			
G = Grupo			
O = Organización			

Figura 7.1. Tipos de intervenciones clásicas del D.O.

4. Intervenciones estratégicas y del medio

Estas intervenciones están dirigidas hacia la estrategia general de la organización, es decir, a la manera en que utiliza sus recursos para obtener una ventaja competitiva en el medio, además se pretende que con estas intervenciones las organizaciones hagan “parte suya”, en plena fase de “recongelamiento”, los procesos de D.O.

Elección de intervenciones

Se pueden plantear tres preguntas que ayudan a elegir intervenciones:

1. ¿La intervención que habrá de utilizarse va dirigida a producir resultados?
2. ¿En qué condiciones se pueden esperar resultados positivos?
3. ¿Cómo pueden implantarse las intervenciones?

Por ejemplo, si el diagnóstico revela que el desempeño de un empleado es bajo porque carece de motivación, sería necesario utilizar una intervención de enriquecimiento o alguna otra tendiente a incrementar su motivación. Por ello es importante considerar que no existen recetas fáciles para aplicar las intervenciones, ya que en cada grupo, persona u organización, la problemática por atacar es diferente.

Dicho de otra manera, según la tesis de Roger Harrison en su *Principio de la profundidad de las intervenciones*, no se debe intervenir con más profundidad de la necesaria, sea en el nivel individual, grupal u organizacional. En la figura 7.2 se representa un esquema que detalla este aspecto con más claridad.

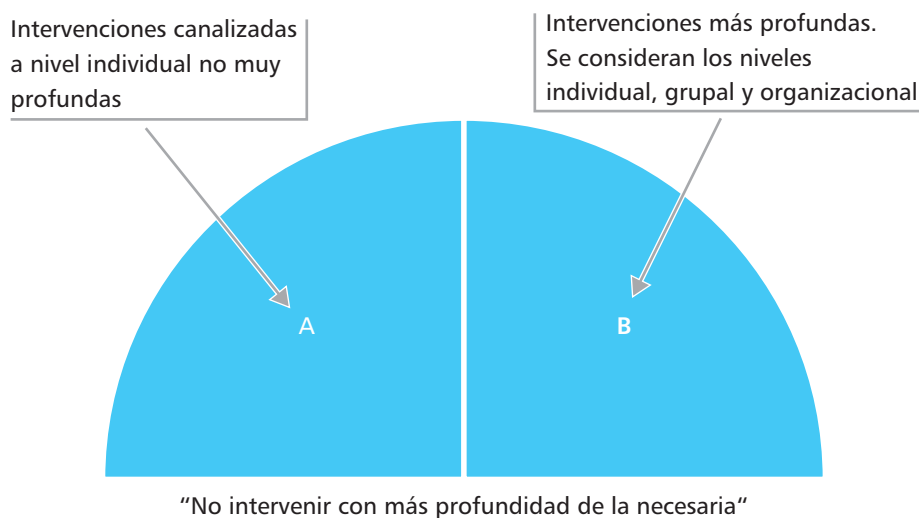


Figura 7.2. Abanico de la profundidad de las intervenciones de R. Harrison.

INTERVENCIONES EN PROCESOS HUMANOS

En este capítulo se analizará el “primer paquete” de intervenciones clásicas de proceso humano:

- Grupos “T”.
- Consultoría de procesos.
- Intervención de la tercera parte.
- Formación de equipos.

En el siguiente capítulo se abordará el “segundo paquete” de intervenciones de esta primera gran clasificación (las de Proceso Humano):

- Encuestas de retroalimentación.
- Reuniones de confrontación.
- Relaciones intergrupos.
- Enfoques normativos.

INTERVENCIÓN 1: GRUPOS “T”

Su nombre proviene del inglés *training*, que significa entrenamiento. Fue una de las primeras intervenciones que se utilizaron en organizaciones pioneras como ESSO y Unión Carbide.

En el D.O. moderno los consultores aplican con cuidado este tipo de intervención, pero han disminuido la frecuencia de su aplicación. Es una herramienta útil para detectar por qué el comportamiento de un individuo afecta a los miembros de la organización, sea de manera positiva o negativa.

Esta intervención, también conocida como entrenamiento en laboratorios, grupos de encuentro, etc., es un método para cambiar la conducta por medio de interacciones grupales no estructuradas. Así, los miembros se reúnen en un ambiente libre y abierto, en el que analizan su personalidad y procesos interactivos, dirigidos sin demasiado control, por un especialista en ciencias de la conducta.

El grupo debe orientarse hacia el proceso, lo cual significa que los miembros aprenden observando y participando, en lugar de limitarse a recibir órdenes o instrucciones. Para que ello sea posible, el profesional debe generar las condiciones para que se expresen con libertad sus ideas, creencias y actitudes, y no aceptar la función de líder que, por el contrario, debe rechazarse abiertamente.

Los *objetivos* de los grupos “T” son proporcionar a los empleados una conciencia de su conducta y de la forma en que otros los perciben, mayor sensibilidad ante el comportamiento ajeno y un mejor conocimiento de los procesos de grupo.

Los *resultados* específicos que se logran incluyen una mayor capacidad de empatía, el perfeccionamiento de las técnicas para escuchar, mayor apertura y tolerancia ante las diferencias individuales y el mejoramiento de las habilidades para la solución de conflictos.

Si las personas no saben cómo son percibidas por los demás, un grupo “T” eficiente puede generar una percepción más realista de ellas mismas, mayor cohesión del grupo

Grupos "T"	Formación de equipos
• Abordan aspectos relacionados directamente con la persona • El grupo aprende de la experiencia del propio grupo • Se logra un mayor conocimiento intra e interpersonal • Son voluntarios • Son temporales • Sesiones no estructuradas • Recompensas intrínsecas	• Sólo abordan aspectos relacionados con asuntos laborales • El grupo aprende cómo enfrentar problemas y obtener metas • Se logra un mayor conocimiento del propio grupo de trabajo y de la organización • Se integran como una actividad incluida en la función de trabajo • Pueden ser de larga duración • Pueden ser estructuradas (lo más común) • Recompensas extrínsecas

Figura 7.3. Diferencias entre los grupos "T" y la formación de equipos.

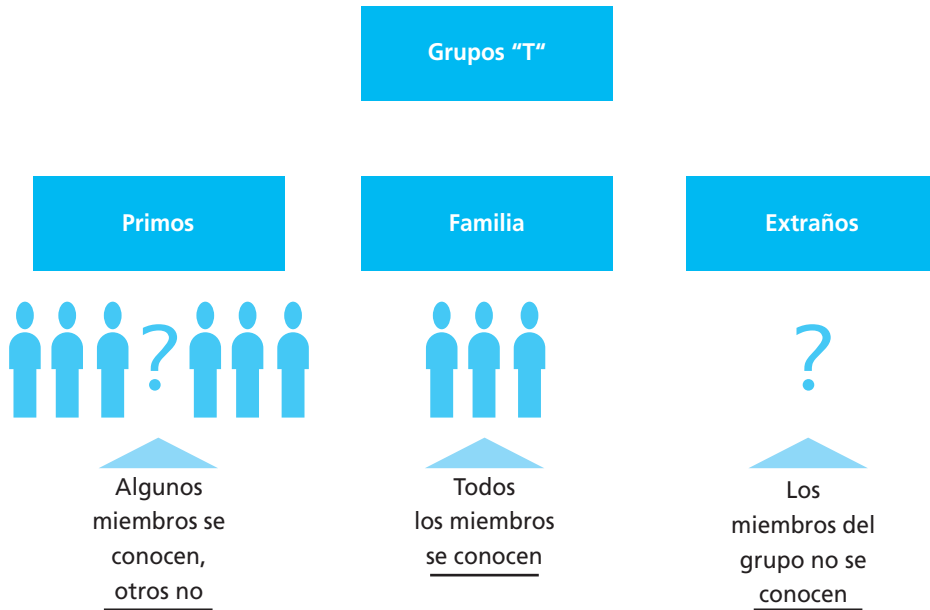


Figura 7.4. Tipos de grupos "T".

y reducción de los conflictos interpersonales, los cuales afectan el equilibrio del sistema organizacional. Más aún, puede llegar a obtener una integración más satisfactoria entre el individuo y la organización. Por otra parte, es recomendable que estos grupos no incluyan más de 15 personas.

Los grupos “T” han sido criticados acremente por Campbell y Dunnette, quienes sostienen que pueden causar daños irreversibles a la autoestima, pues no todas las personas están preparadas para aceptar las críticas de los otros integrantes del grupo.

Por otro lado, Argyris, en su artículo *Grupos “T”, ¿son cosas buenas o malas?*, afirma que pueden arrojar resultados positivos cuando se les utiliza en forma adecuada. Por ello, *para lograr el éxito* de estos grupos se debe cumplir con tres importantes requisitos, a saber:

1. Deben estructurarse de tal manera que el aprendizaje pueda ser transferido a la organización y estar atento a los resultados que ésta obtiene.
2. El grupo “T” debe vigilar el desarrollo del programa de D.O.
3. El grupo “T” es más eficaz en organizaciones en las que se comparte la información, están orientadas hacia el cambio y a resolver conflictos.

Cuando se logran estas condiciones, los grupos “T” pueden mejorar tanto el desempeño individual como el del grupo.

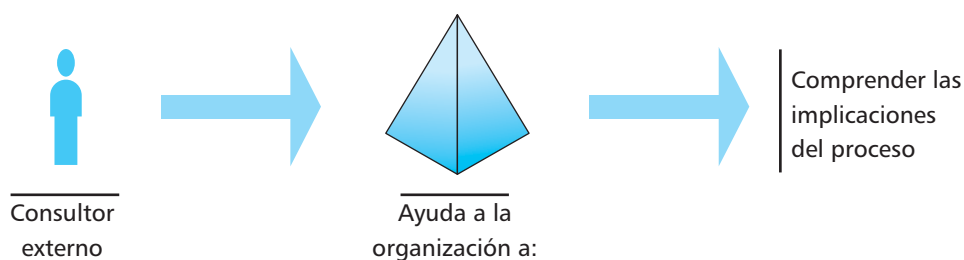
INTERVENCIÓN 2: CONSULTORÍA DE PROCESOS

Ninguna organización opera a la perfección. Muchas veces los administradores piensan que es posible mejorar el rendimiento de su unidad, pero no saben lo que puede mejorarse ni cómo hacerlo. Por ello, la finalidad de la consultoría de procesos consiste en que un asesor externo (consultor) ayude a su cliente, por lo general un administrador, a percibir, entender y tomar medidas con respecto a ciertos hechos de un proceso que debe afrontar. Entre esos hechos se encuentran el flujo de trabajo, las relaciones informales entre miembros de la unidad y los canales formales de la comunicación.

La consultoría en procesos se parece a los programas de capacitación de sensibilidad (grupos “T”), pues supone que la eficiencia organizacional puede mejorar si se resuelven los problemas interpersonales. Otro punto común entre ambas técnicas es la importancia que conceden a la participación personal. Sin embargo, la consultoría está más orientada hacia la producción que hacia la capacitación de la sensibilidad.

Durante la consultoría de procesos los asesores tienen la obligación de lograr que el cliente se percate de lo que sucede a su alrededor, dentro de él y en su interacción con los demás. Como se puede apreciar, no resuelven los problemas de la empresa, sino que asesoran u orientan y, por último, recomiendan un proceso para que el cliente resuelva sus problemas.

El asesor trabaja con el cliente para diagnosticar en forma conjunta, ya que éste adquiere pericia para analizar los procesos que se desarrollan en el seno de su unidad de trabajo, a la cual puede recurrir cuando el asesor se haya marchado.



Además, cuando se logra que el cliente participe de manera activa en el diagnóstico y detección de otras alternativas, se conoce mejor el proceso y las medidas correctivas, con lo cual la resistencia será menor cuando se aplique el plan escogido. También es importante señalar que la consultoría de procesos no exige que el consultor sea experto en la solución del problema particular que se descubre. La importancia del consultor radica en saber diagnosticar y establecer una relación de ayuda.

Si el problema específico requiere conocimientos técnicos que superan la capacidad del cliente y del consultor, éste debe ayudar a encontrar un experto y luego indicar cómo aprovechar al máximo ese recurso.

Áreas de actividad en las que se recurre a la consultoría de procesos

Existen diferentes clases de procesos, los más importantes son los siguientes:

- a) Comunicación.
- b) Funciones y papeles de los miembros del grupo.
- c) Solución de problemas y toma de decisiones en grupo.
- d) Autoridad y liderazgo.
- e) Competencia y cooperación entre grupos.

A continuación se comenta brevemente cada uno de ellos.

a) Comunicación (primer proceso)

Uno de los procesos clásicos que se presenta a diario en cualquier empresa es el de la comunicación, el cual se manifiesta en diferentes niveles de su estructura. La inexistencia de este proceso genera problemas cada vez más graves que debilitan en forma irremediable a la organización.

Como se afirma en todos los textos de administración, la comunicación es de vital importancia para lograr un mejor funcionamiento de la empresa, ya que constituye —si se compara la organización con el cuerpo humano— el “aparato circulatorio” que permite que la sangre (información) fluya por todas sus áreas.

¿Alguna vez se ha preguntado qué sucedería si ese flujo de información fuera selectivo y sólo irrigara con el vital líquido a ciertos miembros del organismo? Es indudable que sobrevendrían daños irreparables en fracciones de segundo; algo similar puede ocurrir en una empresa, cualquiera que sea su giro.

Sin embargo, los administradores y el personal de la empresa piensan que dichos flujos de comunicación se presentan “por dogma de fe”, lo cual rara vez sucede.

Los estudios del área han descubierto una herramienta valiosa que el consultor puede utilizar para detectar con más claridad los procesos de comunicación entre el personal de la empresa: la ventana de Johari, la cual se ilustra en la figura 7.5.

Esta herramienta ayuda a establecer una mejor comunicación interpersonal, analiza las diferentes áreas de la comunicación y permite apreciar opiniones de otras personas acerca de uno mismo, por lo cual constituye un importante medio de retroalimentación. En un nivel personal, grupal u organizacional la ventana de Johari sirve para identificar:

- Sentimientos.
- Actitudes.
- Motivaciones.
- Opiniones.
- Percepciones.
- Apariencias.

Esta herramienta comprende cuatro grandes áreas de análisis:

1. Área abierta

Es lo que uno y los demás conocen y están dispuestos a compartir sin titubear. Dentro de esta área se encuentra uniformemente distribuido el control de la información que se necesita para relacionarse o comunicarse con eficacia; por ejemplo: a Joaquín le gusta jugar tenis, ¿qué se puede asegurar?... que obviamente Joaquín juega tenis. Todos los días va a clase con su raqueta y le han visto jugar en torneos internos, además el tenis es parte fundamental de sus temas de conversación.

Conocido por mí I	Desconocido por mí III
Área abierta	Área ciega
Conocido por otros	Conocido por otros
Conocido por mí II	Desconocido por mí IV
Área oculta	Área desconocida
Desconocido por otros	Desconocido por otros

Figura 7.5. La ventana de Johari.

II. Área oculta

Es lo que una persona conoce sobre sí misma y que los demás ignoran. Además, dicha persona no desea compartir esa información; por ejemplo: cuando cursaba sus estudios primarios, en un concurso de declamación olvidó la poesía frente a su grupo, lo cual le ocasionó un gran malestar. El lado oculto radica en que esa persona no desea que los demás se enteren de su experiencia por temor a perder imagen.

III. Área ciega

Es lo que los demás conocen acerca de una persona, pero ella lo ignora. Es sorprendente la información que se puede obtener de otras personas, por lo cual es necesario asumir una postura de apertura total para aceptar la información que proporcionan los demás; por ejemplo: un individuo se enoja con facilidad cuando no le cumplen puntualmente una cita. Tal vez se proponga que no pierda su control emocional, pero su actitud “involuntaria” ante ello es de malestar o molestia.

IV. Área desconocida

Constituye lo que ni uno ni nadie conoce sobre sí mismo, como pueden ser fobias, traumas, habilidades, etc.; por ejemplo: la claustrofobia. Si una persona queda atrapada en un elevador, en ese momento podría aflorar una inesperada reacción de histeria.

Para explicar con más claridad las diferentes facetas de la ventana de Johari, se puede recurrir a un pensamiento de Oralia Chapa, que a la letra dice:

Pensamos en ti...
 El que no sabe y sabe que no sabe,
 es humilde; enséñale.
 El que sabe y sabe que sabe,
 es un sabio; escúchale.
 El que no sabe y cree que sabe,
 es un soberbio; húyele.
 El que no sabe y no sabe que no sabe,
 está dormido; despiértalo.

Es importante destacar que durante un análisis interpersonal de la ventana de Johari, la mayor parte de la interacción inicial puede caer en el ámbito del área abierta, por su facilidad para crear comunicación.

Además, si la dinámica de grupo brinda el tiempo suficiente para que los participantes convivan, es probable que el área abierta se acreciente, lo cual se debe a que el ambiente de confianza les hace sentir menos temor de intercambiar información y además los prepara para revelar datos que permanecían hasta ese momento en el área II (área oculta).

Si la confianza se incrementa en forma paulatina, los integrantes intercambiarán información sobre el área III (área ciega) y el temor de revelar los contenidos de esta área es cada vez menor.

Es probable que cuando se comience a utilizar la ventana de Johari exista cierta resistencia a compartir información confidencial, pero a medida que avanza el proceso se van creando las condiciones para que esa información pierda poco a poco ese carácter.

El dolor o la ansiedad que produce comunicar un dato personal poco agradable a los compañeros —área ciega— se reduce cuando aumenta el deseo de ayuda mutua.

b) Cuadro diagnóstico de funciones y papeles de los miembros de un grupo (segundo proceso)

La integración de un grupo pasa por varias etapas. La primera de ellas es la orientación de cada uno de los miembros hacia su propia persona. Más adelante, esta orientación se inclina hacia la información de un clima solidario dentro del grupo. Schein describe dos fases para acelerar este proceso:

- a) *Fase 1.* Problemas al ingresar en un grupo. Comportamiento autoorientado.
- b) *Fase 2.* Funciones para el desempeño de la tarea y para el mantenimiento del grupo.

En la fase 1, por lo general el individuo experimenta problemas emocionales que debe resolver, tales como:

1. Identidad.
2. Control, poder e influencia.
3. Necesidades individuales y metas del grupo.
4. Aceptación e intimidad.

1. Identidad. El individuo debe seleccionar una función o identidad de acuerdo con la nueva situación que experimenta, que le satisfaga y al mismo tiempo sea aceptada por el grupo. Mientras subsistan estas tensiones emocionales, el individuo no se podrá integrar al grupo.

Como ejemplo se puede citar el caso de Ruperto, que ingresa en la organización en una fase en la que los equipos de trabajo ya se encuentran perfectamente integrados.

Las preguntas que se pueden plantear son: ¿qué puede hacer Ruperto para lograr integrarse a este grupo que ya se encuentra compactado?, ¿qué espera el grupo de él?, ¿qué rol se le puede asignar?

Un buen programa de inducción puede ayudar a “suavizar” este difícil proceso.

2. Control, poder e influencia. Otro conflicto al que se enfrenta el nuevo miembro es la distribución del poder e influencia sobre los otros miembros. Por tanto, es necesario que el consultor otorgue al grupo tiempo suficiente para que se integre y disminuya la preocupación por sí mismo.

3. Necesidades individuales y metas del grupo. No es posible establecer metas grupales válidas si sus integrantes no exponen y comparten sus necesidades. Si una persona percibe que no se toman en cuenta sus necesidades, no se integrará al grupo. El error que muchas organizaciones cometen es el de dar por hecho que el miembro conoce “de

manera mágica” las metas del grupo y por ende debe cumplirlas. En definitiva esto no es así: se debe otorgar asesoría cercana al nuevo colaborador para que pueda lograr alcanzar los resultados deseados.

4. Aceptación e intimidad. Cuando una persona se une al grupo, sufre incertidumbre porque desconoce el nivel de aceptación que tendrá por parte de éste, y el grado de intimidad que debe establecer para trabajar sin tensiones dentro del grupo.

Es importante analizar los tipos de respuestas que pueden generar los problemas emocionales que surgen en los grupos, a saber:

1. Respuesta del manejo enérgico o agresivo.
2. Respuesta del manejo afectuoso o de apoyo.
3. Comportamiento distante basado en la negación del sentimiento.

1. Respuesta del manejo enérgico o agresivo. Esta reacción se mide en términos de resistencia a la autoridad, de control y lucha. Se presenta cuando, al surgir discusiones, se ignora, agrede o ridiculiza a los demás. Ante ello, el consultor debe ayudar al grupo a tomar conciencia de su carácter como tal, a reconocer su legitimidad y a establecer diferencias entre una respuesta emocional y un conflicto en el proceso de solución de problemas.

2. Respuesta del manejo afectuoso o de apoyo. Esta situación se presenta cuando las personas establecen alianzas entre sí, lo cual origina subgrupos cuyos objetivos son ayudarse mutuamente, evitar conflictos y suprimir los sentimientos agresivos, además de detectar a alguien que solucione los problemas. Sin embargo, cuando es una respuesta emocional, los miembros del grupo no están conscientes ni se interesan por los puntos de vista de los demás, debido a esto establecen una relación de dependencia.

3. Comportamiento distante basado en la negación del sentimiento. El individuo trata de evitar emociones, ya que, según cree, no es adecuado mencionarlas en las discusiones del grupo, debido a que ignora que son factores importantes que se deben analizar porque influyen en las relaciones del grupo y en la solución de problemas.

El consultor en procesos debe ayudar al grupo a resolver sus problemas de comunicación y emocionales. Además, también debe retroalimentarlo para que los individuos tomen conciencia de la manera en que actúan.

En la fase 2 las funciones relativas al desempeño de la tarea del grupo son:

- Iniciación: fijar metas o plantear el problema.
- Búsqueda de opiniones.
- Presentación de opiniones.
- Búsqueda de información.
- Presentación de la información acerca de problemas relacionados con la tarea.
- Aclaración y elaboración para comprobar lo adecuado de la comunicación y formular ideas más creativas.

Cuando algún miembro del grupo sufre alguna preocupación por sus necesidades y su contribución al grupo es deficiente, es necesario establecer funciones de mantenimiento preventivo, como estimularlo, mantener la “puerta abierta”, facultarlo para que sugiera las posibles soluciones del problema, etc. Asimismo, el consultor debe estimular al grupo para que dedique más tiempo al diagnóstico y a comprender sus procesos.

c) Solución de problemas y toma de decisiones en grupo (tercer proceso)

El consultor en procesos debe identificar las diferentes funciones internas de los miembros del grupo.

El proceso de solución de problemas y toma de decisiones se basa en la suposición de que el éxito de una decisión depende no sólo de su naturaleza, sino también del proceso mediante el cual se ha llegado a ella. Para tomar cualquier decisión es necesario que el grupo esté dirigido por un supervisor hábil, que pueda elevar el nivel de razonamiento de sus integrantes y con ello mejorar la calidad de la solución elegida.

Richard Wallen diferencia dos ciclos para tomar cualquier decisión o acción.

El primer ciclo consta de tres etapas:

1. Definir en forma correcta el problema al que se enfrenta el grupo.
2. Organizar una “tormenta de ideas” para proponer alternativas de solución.
3. Evaluar las ventajas y desventajas de las soluciones propuestas, etapa previa a cualquier acción.

El segundo ciclo se refiere expresamente a la acción, es decir, a la solución del problema. Cuando esta etapa es realizada por otro grupo de personas, es muy difícil que exista un verdadero compromiso hacia la solución del problema; más aún, es posible que la solución no se comprenda con claridad.

El segundo ciclo consiste en:

1. Efectuar la planeación de una alternativa que habrá de seguirse.
2. Realizar esa alternativa.
3. Determinar si los resultados corresponden al objetivo deseado.

Luego de ello se reinicia el ciclo 1.

d) Autoridad y liderazgo (cuarto proceso)

Según George Terry, autoridad “es el derecho oficial y legal de ordenar acción por otros y hacerla cumplir. La autoridad se ejerce tomando decisiones y verificando que se cumplan”. Cuando una persona ejerce influencia sobre un grupo o individuo, tiene poder. Cuando un individuo ejerce una autoridad legal, dicho sujeto tiene mayor jerarquía que el resto del grupo, el cual se encuentra subordinado a él y debe acatar sus órdenes.

El anterior es un proceso importante que suele presentarse en las organizaciones y que el consultor en procesos debe analizar cuidadosamente.

Este tema se comenta invariablemente en textos de administración y recursos humanos.

e) Competencia y cooperación entre grupos (quinto proceso)

Cuando un grupo trabaja junto durante determinado periodo, desarrolla normas o estándares de comportamiento acerca de lo que es bueno o malo, permitido o prohibido, correcto o incorrecto.

Debería ser una norma explícita que los miembros del grupo se sientan libres para expresar sus ideas y sentimientos, pero por lo general una de sus normas típicas implica contradecir los puntos de vista del líder del grupo.

El consultor en procesos puede ayudar al grupo a entender y articular sus propias normas así como a determinar si éstas son útiles o entorpecen su desarrollo.

Cuando el grupo internaliza este procedimiento puede crecer y sortear con mayor eficiencia las exigencias de su ambiente, utilizar de manera óptima sus recursos y aprender de sus propias experiencias.

Resultados de la consultoría de procesos

La consultoría de procesos constituye una parte importante del D.O., y ha sido ampliamente practicada en los últimos 25 años. No obstante, existen pocos estudios sobre el efecto de esta intervención en la eficiencia de los grupos y en la modificación de su comportamiento. Los pocos estudios que se han hecho al respecto han producido pocas evidencias de su eficacia. Los investigadores sostienen que la consultoría en procesos es una disciplina confusa, especialmente cuando se relaciona con tareas de transformación o cambio de actitudes.

Lippitt dirigió una serie de seminarios sobre la intervención de consultoría en procesos para los altos ejecutivos de correos, de la administración de servicios generales y de la administración de pequeñas empresas. El efecto de estos seminarios fue analizado por medio de cuestionarios anónimos. El resultado fue en general positivo, ya que se comprobó que habían influido sobre el funcionamiento tanto de los individuos como de la organización. Argyris registró en audiocasete las reuniones regulares del consejo de directores de una organización consultora durante un periodo de 7 meses. Luego, los audiocasetes fueron analizados y el resultado sirvió de retroalimentación para el grupo.

Los primeros resultados indicaron que el consejo de directores había perdido la capacidad de innovar, tomar riesgos, discutir y explorar a fondo los desacuerdos.

Después de una serie de sesiones de consultoría en procesos de un día cada una, las reuniones del consejo se caracterizaron por la apertura de sus miembros a la recepción de ideas nuevas, y a escuchar y ayudar a otros. Por el contrario, la conformidad, el antagonismo y la falta de cooperación disminuyeron, como una norma de comportamiento del grupo.

Argyris aclaró que él estaba estudiando cambios de comportamiento, no cambios de la eficacia del grupo como un todo.

INTERVENCIÓN 3: INTERVENCIÓN DE LA TERCERA PARTE

La intervención de la tercera parte se enfoca en conflictos interpersonales que surgen entre dos o más miembros de una misma organización.

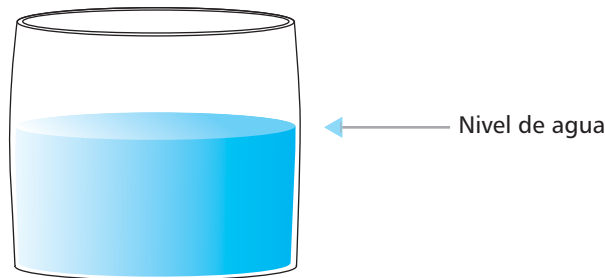
El conflicto interpersonal puede surgir debido a situaciones relacionadas con los métodos de trabajo, o cuando se distorsiona o se percibe de manera errónea a otros miembros de la organización.

Debido a que el *conflicto planeado* conduce hacia resultados positivos, a veces su existencia es necesaria para las organizaciones. Por el contrario, la polarización y el conflicto intergrupales pueden originar la aparición de estereotipos muy negativos. Por eso, actitudes tales como “ellos tuvieron la culpa”, “nos están obstaculizando”, “no conseguimos que nadie de ese grupo nos auxilie”, etc., son disfuncionales, ya que tienden a romper el equilibrio del sistema organizacional e impiden la resolución de problemas mutuos y la realización de tareas conjuntas.

La estrategia básica de las técnicas de D.O., para mejorar las relaciones interdepartamentales e intergrupales es alentar la discusión colectiva de los antagonismos y los malentendidos, y determinar si los miembros desean trabajar para resolver estos problemas. Si el proceso sigue un curso informal, se debe pedir a los dos grupos que se reúnan y discutan con franqueza sus actitudes y percepciones.

Por todo lo anterior, cabe hacerse la siguiente pregunta: ¿es posible que el conflicto sea de carácter proactivo? La respuesta, sin duda, es afirmativa.

Cuando se menciona el término *conflicto*, de inmediato se le relaciona con problemas, choque, desavenencia, discusión, distanciamiento, etc., pero según el D.O., el conflicto también puede tener un contenido proactivo que permita lograr resultados positivos para la organización. Ello se puede comparar con el ejemplo del “vaso medio lleno o medio vacío”. Si se observa la figura siguiente, ¿qué se percibe?



Para algunos puede representar un vaso medio lleno, pero para otros un vaso medio vacío.

La verdad es que “todo es según el color del cristal con que se mira”. Por ello, la conducta que se debe adoptar cuando se manifiesta un conflicto que requiera de la intervención de la tercera parte (el consultor) es la de ganar-ganar, en la que del conflicto que surgió en una situación determinada se deriven consecuencias positivas para la organiza-

ción y para las personas involucradas en él. Por ejemplo, un autor recuerda que en ocasiones surgían malos entendidos o problemas de interpretación de hechos en su etapa de estudiante de preparatoria. Ante ello, dialogaba con su padre, y con la intervención de un tercero como mediador —su hermano o su madre—, lograba obtener resultados favorables para todos. Es importante, como más adelante se comentará, que exista la confianza que permita un diálogo productivo para todos los que intervienen en esta técnica.

El objetivo fundamental del diálogo consiste en manejar el conflicto mediante su solución o control para reducir su costo, así como para mejorar la calidad de la relación de trabajo.

Una buena relación de trabajo debe basarse en:

- Identificación de metas comunes.
- Funciones aceptadas de común acuerdo.
- Respeto y confianza mutuos.
- Normas y expectativas compartidas.
- Respeto a las diferencias individuales.

Por ello es esencial que en esta intervención, como ya se mencionó, también participe un observador, la tercera parte de estos procesos, que ayude al grupo a llegar a una mejor comprensión de los personajes o percepciones y actitudes del otro, y a explorar los modos de mejorar las relaciones.

Un enfoque formalizado y más completo del problema comprende las siguientes etapas de operatividad:

Operatividad

1. Se logra el acuerdo entre los dos grupos para trabajar directamente en la mejora de las relaciones mutuas.
2. Cada grupo enumera por escrito sus percepciones sobre el otro grupo y el propio.
3. Los dos grupos se reúnen formalmente y un representante de cada uno de ellos expone las percepciones anotadas durante la etapa anterior. En esta fase sólo pueden hablar dos representantes, ya que el objetivo fundamental es asegurar que las percepciones y actitudes se presenten de la manera más exacta posible y evitar la actitud defensiva y la hostilidad que puede surgir si se permite que los dos grupos hablen sin restricciones entre sí.
4. Los dos grupos se separan, cada uno de ellos con cuatro juegos de documentos: dos que representan las percepciones que tiene un grupo de sí mismo y del otro, y otros dos que contienen las percepciones del segundo grupo sobre sí mismo y el primero. En este punto se pone de manifiesto un gran número de discrepancias, malentendidos y percepciones erróneas entre ellos.
5. La tarea del grupo (casi siempre con la ayuda de un observador de procesos —la tercera parte—) consiste en analizar y examinar las razones de las discrepancias. Dicho de otro modo, el observador se esfuerza para que el grupo se afane en comprender el motivo por el cual el otro grupo ha llegado a la percepción que tiene. Por ejemplo:

“¿cuáles son las acciones de su parte en que basan ese conjunto de percepciones?, ¿cómo llegaron a ellas?”. Por tanto, es necesario hacer hincapié en la resolución de problemas en lugar de insistir en una actitud defensiva.

6. Los dos grupos deben reunirse de nuevo para compartir tanto las discrepancias que se han identificado como el análisis de las razones de ellas. En este paso se debe concentrar la atención en el comportamiento que fundamenta las percepciones. Al llegar a este punto, pueden hablar los representantes formales o hacerlo directamente los grupos.
7. Si intervienen sólo los representantes formales, la etapa siguiente debe permitir establecer una discusión más abierta entre los dos grupos con el fin de reducir las percepciones erróneas y aumentar la armonía entre ambos.

Blake y otros autores describen una versión más completa y formal de este enfoque. Además, reportan excelentes resultados en lo que se refiere a conseguir que grupos antagónicos como los sindicatos y los industriales incrementen su cooperación, lo cual reduce en forma considerable la lucha entre ellos.

Un caso reciente en México es el de la empresa Derivados Acrílicos, S.A. (DASA), perteneciente al grupo CYDSA, de la ciudad de San Luis Potosí, en donde sindicato y administradores canalizan sus esfuerzos hacia un mejor desarrollo de la organización, lo cual se ha reflejado en importantes resultados positivos (véase la figura 7.6).

INTERVENCIÓN 4: FORMACIÓN DE EQUIPOS

Las organizaciones están constituidas por personas que trabajan juntas para alcanzar un fin común. Como a menudo deben trabajar en grupo, el D.O., presta mucha atención a este aspecto.

El desarrollo de equipos puede aplicarse dentro de grupos o en un nivel intergrupar cuando las actividades son interdependientes. Con el fin de lograr una mejor exposición,

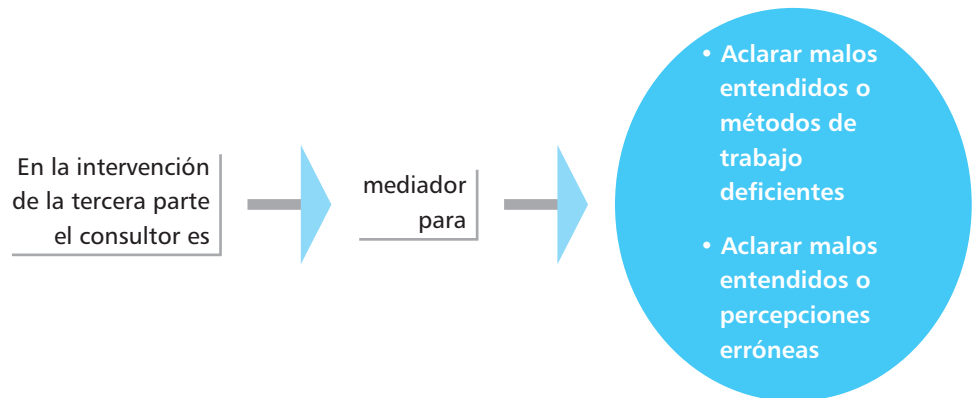


Figura 7.6. Intervención de la tercera parte.

en primer lugar se estudiará el desarrollo intragrupal (dentro del grupo), para posteriormente tratar el desarrollo intergrupalo. Por ello interesan fundamentalmente las aplicaciones a las familias organizacionales (grupos de mando), lo mismo que a las comunidades, los equipos de proyecto y los grupos para tareas específicas.

Desarrollo intragrupal

No toda la actividad de un grupo consiste en funciones interdependientes. Para ilustrar basta con un ejemplo: el caso de un equipo de futbol americano y de un equipo de atletismo (por ejemplo: 400 m planos en relevos). Aunque los integrantes de ambos equipos están enfocados en la producción total, funcionan de manera diferente. La productividad del equipo de futbol depende sinérgicamente de la eficiencia con que cada jugador realice su misión en armonía con el resto de sus compañeros, en cuanto a número de puntos anotados, por ejemplo. El rendimiento del mariscal de campo depende del desempeño de los corredores y receptores, de su habilidad para lanzar el balón, etc. En cambio, el rendimiento del equipo de atletismo se basa principalmente en la simple adición de los desempeños de cada miembro.

El desarrollo de equipos es aplicable al caso de interdependencia, como sucede en el futbol. Su objetivo consiste en mejorar las actividades de coordinación de los integrantes del equipo, la cual incrementará el rendimiento del grupo. Las actividades necesarias para el desarrollo de equipos suelen incluir el establecimiento de metas y de relaciones interpersonales entre los integrantes, el análisis de papeles para comprender y aclarar la función de cada uno y sus responsabilidades, así como el proceso del equipo. Desde luego, el desarrollo de equipos puede fomentar o excluir ciertas actividades, según la finalidad que persigan y los problemas específicos que afronten, pero en esencia trata de generar una gran interacción entre los miembros del grupo para aumentar la confianza y la apertura. Por ello, quizá sea necesario, para comenzar, que los miembros traten de definir las metas y prioridades del grupo, lo cual pondrá en evidencia las diferentes percepciones de lo que constituye el objetivo del grupo. Luego de ello, podrán evaluar el desempeño de su grupo, es decir, la eficiencia con que estructuran sus prioridades y consiguen sus metas, con base en ello pueden detectar posibles áreas de problemas. En esta discusión autocrítica sobre medios y fines pueden participar todos los miembros del grupo, o, cuando el número de éstos dificulta el intercambio de opiniones (por ser muchos), puede realizarse en grupos más reducidos para luego compartir los resultados con todo el equipo.

El desarrollo de equipos puede servir para aclarar la actividad que cada miembro desempeña en el grupo, pues cada papel se identifica y define, lo cual pone al descubierto las ambigüedades anteriores. Para algunos individuos esto constituye una de las escasas oportunidades de reflexionar acerca de la naturaleza de su trabajo y de las tareas concretas que deben efectuar para que el grupo logre su máxima eficiencia.

Otra actividad del desarrollo de equipos es semejante a la que lleva a cabo el consultor en procesos, es decir, analizar los procesos que se llevan a cabo dentro del equipo para identificar la forma en que se ejecuta el trabajo y cómo pueden mejorarse para incrementar la eficiencia del grupo.

Desarrollo intergrupal

Un área de gran interés en el D.O., es el conflicto que existe o puede existir entre los grupos, por lo que se han centrado en ella diversos métodos e intentos de cambio.

El desarrollo intergrupal pretende modificar las actitudes, los estereotipos y las percepciones que los grupos tienen entre sí. Por ejemplo, en una compañía los ingenieros pueden pensar que el departamento de contabilidad está integrado por individuos tímidos y conservadores, mientras que el de personal cuenta con personas alegres que sólo planean días de campo. Asimismo, puede ser común que el área administrativa perciba como “demasiado serios”, hoscos o “fríos y calculadores” a los integrantes del departamento de producción.

Estas etiquetas o estereotipos ejercen una influencia negativa en los intentos por coordinar los departamentos, ya que existe “la sombra” de la percepción, que suele sesgar las relaciones de grupo.

Ejemplo operacional de formación de equipos

Una técnica especial para crear o formar equipos implica diversas clases de “experiencias en el desierto”. En esos cursos los administradores participan en aventuras de una semana de duración, con actividades como escalar montañas, practicar el canotaje o el salto de obstáculos al aire libre. El reto físico de la supervivencia es importante, y muchos de los participantes creen que la experiencia los prepara para sobrevivir en el mundo corporativo.

En algunos programas los participantes deben cruzar ríos crecidos caminando sobre cables, escalar paredes de considerable altura, dormir en estrechas salientes de montañas o atravesar (imaginarios) pozos con serpientes apoyándose en vigas estrechas o en bloques de concreto de ceniza. Todo ello alienta la creatividad y el deseo de correr riesgos, lo mismo que las habilidades de comunicación. La confianza es indispensable y los grupos admiten la importancia de contar con las habilidades necesarias para resolver sus problemas.

Los miembros de los equipos aprenden a equilibrar sus fuerzas y debilidades, a la vez que establecen entre ellos fuertes lazos efectivos.

Numerosas empresas, pequeñas y grandes —Grupo Industrial Bimbo, por ejemplo—, que han aplicado estos programas han logrado resultados satisfactorios.

Herramientas para detectar la necesidad de formar equipos

Existen cuestionarios especiales que se utilizan para elaborar diagnósticos sobre la necesidad de formar equipos de trabajo. Una gran cantidad de ellos están contenidos en el libro *Formación de equipos*, de Warren Bennis, publicado en la Serie de Desarrollo Organizacional de McGraw-Hill (véase la figura 7.7).

I. Identificación de problemas: ¿hasta qué grado existe evidencia de los siguientes problemas en su unidad de trabajo?

	Poca evidencia		Cierta evidencia		Alta evidencia
1. Descenso productivo o de los resultados de su unidad de trabajo.	1	2	3	4	5
2. Agravios o quejas internas.	1	2	3	4	5
3. Conflictos u hostilidad entre los miembros.	1	2	3	4	5
4. Confusión sobre las tareas o relaciones poco claras entre los integrantes.	1	2	3	4	5
5. Metas confusas o poco compromiso con ellas.	1	2	3	4	5
6. Apatía, falta de interés o de participación general.	1	2	3	4	5
7. Carencia de innovación, de deseos de asumir riesgos, de imaginación creativa o de iniciativa.	1	2	3	4	5
8. Juntas de <i>staff</i> ineficaces.	1	2	3	4	5
9. Problemas al trabajar con el jefe.	1	2	3	4	5
10. Comunicación deficiente. Los Integrantes sienten temor de hablar, no se escuchan entre sí o no hablan.	1	2	3	4	5
11. Falta de confianza entre el jefe y los miembros, o entre éstos.	1	2	3	4	5
12. Las decisiones no son comprendidas o aceptadas.	1	2	3	4	5
13. El personal siente que el trabajo correcto no es reconocido ni recompensado.	1	2	3	4	5
14. No se estimula al personal para lograr un mejor trabajo de equipo.	1	2	3	4	5

Calificación: sume las calificaciones de los 14 enunciados. Si el total de puntos obtenidos oscila entre 14 y 28, existe poca evidencia de que su unidad necesite formar equipos.

Si la calificación se encuentra entre 29 y 42, existe alguna evidencia, pero no una presión inmediata, a menos que dos o tres aspectos muestren una puntuación notablemente elevada.

Si la calificación está entre 43 y 56, se debe aplicar un programa de formación de equipos.

Si la calificación supera el máximo anterior, la formación de equipos debe ser un tema de alta prioridad para su unidad de trabajo.

Figura 7.7. Cuestionario para diagnosticar la necesidad de formar equipos.

Herramientas para detectar el grado de preparación de la empresa para formar equipos de trabajo

En este caso, también mediante un cuestionario se puede detectar el grado de preparación de una empresa para formar equipos de trabajo, una vez que se ha detectado la necesidad de contar con ellos (véase la figura 7.8).

Ahora bien, ¿hasta qué grado es responsabilidad del equipo de trabajo operar con eficiencia y hasta qué grado ésta le corresponde al líder del grupo, llámese gerente, jefe o supervisor?

Se puede decir, citando a Fiedler, que el liderazgo es situacional, ya que depende del líder, de los seguidores y de la situación, o como afirman Hersey y Blanchard, también depende del grado de madurez del grupo. Sin embargo, es indudable que la responsabilidad de obtener resultados óptimos debe ser compartida entre líder y equipo de trabajo, según muestra el diagrama conocido como **pirámide invertida** (véase la figura 7.9).

Como se puede apreciar, el concepto tradicional de la pirámide clásica en la que se representaban los diferentes niveles jerárquicos de la organización ha cambiado debido a que el líder de la empresa debe ser el “soporte” o cimiento que le permita lograr sus objetivos.

Ello no quiere decir que toda la responsabilidad sea del líder, pero él debe ser el promotor y guía de su grupo de trabajo. Asimismo, existen algunos métodos para determinar las tareas más importantes que debe realizar el líder-supervisor.

Un líder obtiene mejores resultados cuando:

- Proporciona a sus seguidores los satisfactores de sus necesidades de logro, competencia, poder o afiliación.
- Marca el derrotero que deben seguir sus colaboradores.
- Elimina los obstáculos de la ruta que deberán seguir sus colaboradores para el cumplimiento de las metas.

Ello no implica que el líder deba hacer el trabajo que corresponde a sus colaboradores, sino que debe orientarlos para lograr un mejor desempeño, tal como lo expresa un principio clásico de la administración:

“La autoridad se delega, pero la responsabilidad se comparte”.

UN ENFOQUE INNOVADOR: EQUIPOS DE TRABAJO AUTODIRIGIDOS (ETA) Y EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO (EAD)

Existen ciertos enfoques innovadores que sostienen que los equipos de trabajo pueden convertirse en equipos autodirigidos, o bien de alto desempeño en una etapa posterior.

Los equipos de trabajo autodirigidos (ETA) tienen su antecedente inmediato en el concepto de círculos de calidad, de lo cual se hablará en otro capítulo relacionado con la intervención conocida como “programas o sistemas sociotécnicos”. Estos equipos, además de analizar y proponer soluciones a los problemas, tienen autoadministración

II. ¿Está usted (o su jefe) preparado para iniciar un programa de formación de equipos? Considere en qué grado se aplican a usted o a su departamento las siguientes preguntas:					
	Bajo		Medio		Alto
1. ¿Se siente cómodo compartiendo el liderazgo organizacional y la toma de decisiones con sus subordinados? ¿Prefiere trabajar en una atmósfera participativa?	1	2	3	4	5
2. ¿Considera que es necesario un alto grado de interdependencia entre las funciones y los trabajadores para poder lograr sus metas?	1	2	3	4	5
3. ¿El ambiente externo es alta y rápidamente variable y usted necesita el mejor esfuerzo de su <i>staff</i> para enfrentar estas condiciones?	1	2	3	4	5
4. ¿Considera que necesita la contribución de su <i>staff</i> para planear cambios importantes o desarrollar nuevas políticas y procedimientos operativos?	1	2	3	4	5
5. ¿Considera que su personal necesita ser consultado como grupo, en forma continua, respecto de las metas, decisiones y problemas?	1	2	3	4	5
6. ¿Los miembros de su equipo gerencial son (o pueden llegar a ser) compatibles entre sí y capaces de crear un ambiente de cooperación?	1	2	3	4	5
7. ¿Los miembros de su equipo se encuentran lo suficientemente próximos entre sí como para reunirse cuando es necesario?	1	2	3	4	5
8. ¿Considera que necesita confiar en la habilidad y disponibilidad de sus subordinados para resolver problemas operativos críticos que satisfagan los intereses de la organización?	1	2	3	4	5
9. ¿Considera que los canales de comunicación formal no son suficientes para intercambiar oportunamente información, puntos de vista y decisiones esenciales entre los miembros de su equipo?	1	2	3	4	5
10. ¿Considera que la adaptación organizacional requiere el empleo de herramientas tales como la gerencia de proyectos, las fuerzas de tarea y/o grupos especiales para la solución de problemas con el fin de mejorar la estructura convencional de la organización?	1	2	3	4	5
11. ¿Considera importante sacar a la luz y manejar los asuntos críticos, aunque delicados, que existen en su equipo?	1	2	3	4	5
12. ¿Está usted preparado para evaluar su propio papel y desempeño con su equipo?	1	2	3	4	5
13. ¿Considera que existen problemas operacionales o interpersonales que han permanecido sin resolver, lo cual necesita de la contribución de todos los miembros del grupo?	1	2	3	4	5
14. ¿Necesita una oportunidad para reunirse con su personal, fijar las metas y desarrollar un compromiso con ellas?	1	2	3	4	5

Figura 7.8. Cuestionario para detectar el grado de preparación para formar equipos de trabajo.

(Continúa)

Calificación: si su calificación total se encuentra entre 50 y 70, es probable que usted pueda seguir adelante con el programa de formación de equipos.

Si su calificación oscila entre 35 y 49, debe hablar sobre la situación con su equipo y otras personas, con el fin de conocer qué es necesario hacer para formar equipos.

Si su calificación se encuentra entre 14 y 34, es probable que usted no esté preparado en este momento para iniciar la formación de equipos.

Figura 7.8. Cuestionario para detectar el grado de preparación para formar equipos de trabajo (*conclusión*).

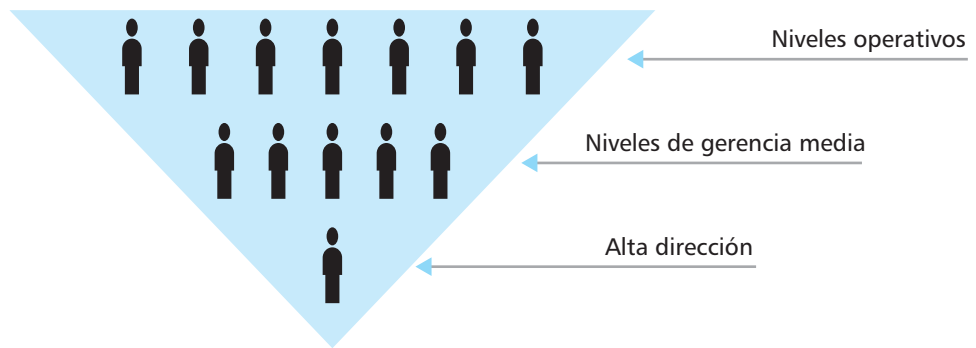


Figura 7.9. Pirámide invertida.

permanente, por lo cual conviene que no estén integrados por más de 15 miembros para facilitar su clara y abierta comunicación. Son autónomos y se involucran y comprometen totalmente con la alta dirección para lograr un producto u ofrecer brindar un servicio con mayor calidad.

Otra característica interesante radica en que los ETA se orientan claramente hacia la obtención de un fin común. Asimismo, sus componentes adoptan e intercambian papeles y funciones con flexibilidad y disponen de habilidad para manejar su proceso socioafectivo en un clima de respeto, lealtad y confianza.

¿Qué beneficios pueden proporcionar los ETA?

- Contar con personal altamente comprometido con la empresa.
- Responder con mayor eficacia a las expectativas financieras de los inversionistas.
- El líder, como profesional en la administración, cumple la importante misión de propiciar el desarrollo de sus colaboradores.
- Cuando el ETA afirma su sentido de identidad, incrementa su productividad.

- El líder se asume como enlace entre la dirección y el ETA, lo cual implica la existencia de un claro nexo entre esos dos niveles que facilita la obtención de los resultados deseados.
- Se convierten en agentes de cambio organizacional.

Sin embargo, ¿cómo saber si un grupo de trabajo está preparado para convertirse en ETA? Existen algunos parámetros que se observan en la figura 7.10. También se han determinado los pasos necesarios para formar un equipo de trabajo autodirigido. (Véase la figura 7.11.)

Resumen

En este capítulo se analizaron de manera general las intervenciones, las cuales se pueden clasificar en:

- Intervenciones en procesos humanos.
- Intervenciones tecnoestructurales.
- Intervenciones en administración de recursos humanos.
- Intervenciones estratégicas y en el medio ambiente.

Según Roger Harrison, en su *Principio de la profundidad de las intervenciones*, no se debe intervenir con más profundidad de la necesaria. Además se debe considerar que exis-

- Nuestro gerente quiere que asumamos más responsabilidades.
- Compartimos metas comunes.
- Estamos listos para aprender nuevas habilidades.
- Trabajamos bien como grupos.
- Simpatizamos entre nosotros.
- Nos comunicamos eficazmente en nuestro grupo.
- Nos comunicamos eficazmente con personas ajenas a nuestro grupo.
- Expresamos en forma correcta nuestras expectativas.
- Nuestra organización es creativa.
- No tememos trabajar duro.
- Creemos que es importante fijar metas.
- Tenemos determinación.
- Estamos dispuestos a negociar las soluciones de los problemas.
- Nos damos las gracias entre nosotros al ayudarnos.
- Podemos identificar y solucionar rápidamente los problemas.
- Estamos dispuestos a hacer más de lo que nos corresponde.
- Podemos solucionar una conducta desorganizada.
- Tenemos un gerente de nivel superior que nos patrocina.

Figura 7.10. Parámetros para saber si un grupo está preparado para convertirse en un ETA.

Pasos necesarios para formar un equipo de trabajo autodirigido**Evaluar la situación:**

- ¿El grupo está lo suficientemente maduro para un cambio?
- ¿Los miembros del grupo están dispuestos a recibir presiones?
- ¿Existe un ambiente de confianza?
- ¿Es necesario explicar las ventajas de este cambio?
- ¿Se recibirá apoyo de la alta dirección?

Elaborar un plan que incluya:

- Propuesta escrita que explique la naturaleza y necesidad del ETA:
- ¿Qué resultados se espera obtener?
- ¿Qué beneficios obtendrá la empresa?

Elaborar un convenio que:

- a) Sea flexible.
- b) Determine la misión.
- c) Defina las funciones.
- d) Defina los puntos de control.

Puesta en práctica:

- Convenir con los integrantes.
- Aclarar el papel del patrocinador.

Inspección periódica:

- Disposición para el cambio.

Figura 7.11. Programa para formar un equipo autodirigido.

ten unas intervenciones más profundas que otras, pues algunas se aplican sólo en un nivel individual, otras en un nivel grupal, o bien abarca a toda la organización.

Los **grupos “T”** son una forma de intervención con la cual se realizaron los primeros intentos de profundizar en los procesos de cambio en un nivel personal.

La **consultoría en procesos** es un tipo de intervención que por definición ayuda al administrador a percibir y entender los procesos que se desarrollan en su medio organizacional, ejemplos de ellos son la comunicación, los papeles y funciones de los miembros del grupo y el liderazgo y la autoridad, por mencionar sólo algunos.

Cuando se utiliza la herramienta conocida como **intervención de la tercera parte**, el consultor ayuda a la organización a aclarar malos entendidos o a solucionar problemas entre personas o grupos. Además, en ciertas circunstancias el consultor debe actuar como facilitador —o “tercera parte”— en el concierto de los demás involucrados directamente en una situación determinada.

La **formación de equipos** y su variante moderna, los equipos de trabajo autodirigidos (ETA), así como los equipos de alto desempeño, son intervenciones tradicionales en el ámbito del D.O., que pretenden lograr la formación de equipos de trabajo altamente eficaces.

Términos y conceptos de repaso

Intervenciones

Tipos de intervenciones en D.O.

- En proceso humano
- Tecnoestructurales
- En administración de recursos humanos
- Estratégicas

Principio de la profundidad de las intervenciones de Roger Harrison

Grupos "T", tipos

Consultoría de procesos. Áreas de actividad

Ventana de Johari

Intervención de la tercera parte

Formación de equipos

Desarrollo inter e intragrupal

Equipos de trabajo autodirigidos (ETA)

Preguntas para análisis

1. ¿Considera que grupos universales como Alcohólicos Anónimos o Neuróticos Anónimos constituyen un grupo "T"? Fundamente su respuesta.
2. ¿Cree que los grupos "T" deben ser integrados de manera voluntaria tanto si se forman dentro del trabajo como fuera de él? ¿Por qué?
3. ¿Por qué se dice que "si una persona no se encuentra debidamente preparada" para ingresar en un grupo "T", ello le podría ocasionar daños "irreversibles"?
4. ¿Cuál es la herramienta típica que puede aplicar la consultoría en procesos para abordar problemas de comunicación?
5. Al aplicar la intervención "de la tercera parte" es importante considerar la función de cada uno de los protagonistas de ella. ¿En qué casos es conveniente utilizar esta intervención?
6. ¿Es posible considerar el conflicto como un suceso proactivo? Argumente su respuesta. Cite un ejemplo práctico para apoyar su respuesta.
7. Un argumento clásico acerca de la intervención conocida como "formación de equipos" refuta la eficacia de este instrumento al considerar que la población de los países latinoamericanos es individualista, y que por ello obtiene éxitos en deportes como boxeo o atletismo, ya que no son disciplinas de conjunto, y que ello también se refleja en las organizaciones. ¿Está de acuerdo con esta idea? Fundamente su respuesta.
8. ¿Qué diferencia existe entre la formación de equipos y los ETA?
9. Con relación a la pregunta anterior, cite un ejemplo de una empresa de su localidad, estado o país que aplique los enfoques de los equipos de trabajo autodirigidos (ETA).
10. En las materias introductorias de las áreas administrativas se analiza la importancia de los comités. ¿Considera que un comité reúne las condiciones para ser un equipo de trabajo?

**EJERCICIO
VIVENCIAL****EL CONOCIMIENTO**

Objetivo: esta actividad explora los beneficios de aplicar un enfoque de equipo cuando se lleva a cabo un proceso de selección.

Duración: 30 minutos.

Número máximo de participantes: 15.

Requisitos: Hojas blancas, lápices, un lugar apropiado para establecer “círculos” de cada equipo.

DESARROLLO DE LA DINÁMICA:

1. Elegir una serie de entrevistas para involucrar a 5 o 6 personas en el proceso de selección, de manera que se puedan formar tres equipos de trabajo.
2. Dividir a los entrevistadores entre los tres equipos de 5 o 6 personas cada uno.
3. Pedir a cada equipo que entreviste a cinco solicitantes y que seleccione a uno de ellos.
4. ¡Importante! Todos los solicitantes deben pertenecer al mismo grupo en el que se imparta la materia. Además, deben ser entrevistados por los tres equipos de trabajo.
5. Cada equipo debe tomar una decisión considerando que de los cinco entrevistados sólo uno debe ser elegido.
6. Cuando los tres equipos hayan tomado su decisión, deben reunirse para compartir puntos de vista y llegar a un consenso final.
7. Se debe discutir si el trabajo en equipo dio alguna ventaja al proceso de selección o si la decisión hubiese sido la misma si se hubiera adoptado de manera individual.

CASO DE ESTUDIO 7.1**EL CASO DE LAS EMPLEADAS ANTÍPODAS**

Profesionales en Recursos Humanos (PRH) es un despacho de consultoría que presta los siguientes servicios de asesoría en relaciones industriales:

- Reclutamiento.
- Selección.

- Contratación.
- Inducción a los empleados.
- Administración de sueldos y salarios.

El despacho, que inició sus operaciones en 1980, tiene su sede en la ciudad de San José, Costa Rica. Tiene una posición de liderazgo en su actividad, ya que es reconocido por su gran profesionalismo y espíritu de servicio.

Como parte de sus actividades, el despacho ayuda a los grupos de las empresas a planear e incrementar las actividades de integración para que puedan operar como equipos de trabajo autodirigidos.

Adrián Serrano, de 50 años de edad, es director de área; ha trabajado 20 años en este sector, y desde la fundación del despacho ha desarrollado sistemas y procedimientos para la operación del mismo. Antes era coordinador de reclutamiento y selección, desde donde fue ascendido hasta ocupar su puesto actual recientemente.

Como director de área, Adrián supervisa las empresas a las cuales se les presta asesoría y está en constante comunicación con los gerentes de recursos humanos de las mismas para orientarlos cuando tienen dudas respecto al proceso de asesoría.

En una de las empresas (El Palacio del Juguete, S.A.), en las cuales Adrián prestaba asesoría, se presentó el siguiente problema: en las dos últimas sesiones de sensibilización de los grupos de trabajo que coordinaba Adrián, Juanita Aspe y Elena García discutieron acerbamente sobre los procedimientos de trabajo de sus respectivos departamentos, a tal grado que Adrián tuvo que suspender su última sesión, con el consiguiente malestar del resto del grupo, el cual empezaba a “tomar partido” por Juanita o por Elena.

Juanita Aspe, de 30 años de edad, ha trabajado ocho de ellos en la empresa, es soltera y ha hecho carrera en la organización, a la cual considera “su segundo hogar”, en donde trabaja como supervisora del área de adorno, etapa previa al embarque del producto terminado.

Juanita está interesada en su trabajo y ha demostrado en múltiples ocasiones su responsabilidad y “amor a la camiseta”. Cree que por su antigüedad y méritos personales merece ciertos privilegios y consideraciones que el resto del personal no tiene.

Elena tiene 40 años, es soltera y, además de ser pionera en la empresa, es líder informal del grupo en el que Juanita es supervisora. Refuta todas las instrucciones laborales de Juanita y piensa que a ella le corresponde el puesto que tiene Juanita.

El grupo la considera como “la madrina”, pues ha participado en bautizos y primeras comuniones de hijos de obreros de la empresa, precisamente como madrina. Por ello, la aprecian y está a la expectativa de lo que pueda suceder.

Cada semana se realizan reuniones informales del equipo dirigidas por Adrián y el gerente de producción con la finalidad de revisar el trabajo que se ha desarrollado en la empresa y discutir proyectos futuros.

Ante el estado de tensión que se ha generado en la empresa, ha descendido la producción y la calidad de los productos.

El director de El Palacio del Juguete está preocupado y le ha pedido a Adrián que resuelva ese problema.

A su vez, Adrián le pide a usted que sugiera una solución para que la empresa retorne a su cauce normal.

Se le pide analizar lo siguiente:

1. Con base en la información anterior, se quiere saber por qué Juanita y Elena adoptaron dicho comportamiento.
2. ¿Qué información adicional sería de utilidad para solucionar el problema que ha surgido entre Juanita y Elena?
3. ¿Qué acciones debe realizar Adrián para evitar que el problema se agrave?
4. ¿Cómo repercute dicho problema en el resto de la organización?

EJEMPLO DE UN PROYECTO DE INTERVENCIÓN

ANTEPROYECTO DE INTERVENCIÓN EN UNA MANUFACTURERA DE CALZADO DE LA CIUDAD DE LEÓN, GUANAJUATO, MÉXICO

Presentado por: Dr. Rafael Guízar Montúfar

“En el fondo, todo problema o solución le compete al hombre.”

ANÓNIMO

I. Justificación (exposición de motivos)

El desarrollo organizacional es un instrumento novedoso en nuestro medio que implica analizar, evaluar, examinar y sugerir cursos de acción respecto al desempeño de una empresa en cuanto a su situación actual así como sugerir cursos de acción a seguir.

Es importante que se establezca una estrecha comunicación y colaboración entre el cuerpo directivo de la empresa y el consultor externo de la misma.

La mayoría de los directivos consideran que el área operativa es la sección más compleja e importante de la organización, opinión que comparto ampliamente, aunque es cierto que no es la única.

El área operativa está ligada indisolublemente al éxito de otras áreas tales como ventas, comercialización o recursos humanos,

Este anteproyecto presentado a la empresa “XXX” contempla “atacar”, mediante un procedimiento ya establecido y planeado, ciertos síntomas que se han presentado en el área de producción, aunque no podemos prescindir de analizar las áreas que brindan apoyo a nuestra área central de análisis (producción).

II. Dirigido a: jefes de departamento y supervisores de producción.

III. Metodología.

Se sugiere la siguiente metodología para llevar a cabo este estudio, el cual se divide en seis fases:

1. Recopilación de datos y diagnóstico inicial por el consultor.
2. Retroalimentación al grupo clave de la empresa.
3. Diagnóstico conjunto de las fuerzas y debilidades de la empresa.
4. Aplicación de intervenciones preliminares para llevar a cabo el estudio en su fase práctica.
5. Recopilación de datos después de la acción inicial.
6. Retroalimentación al grupo clave de la empresa sobre los resultados obtenidos después de la acción inicial.

En un anexo se detallará esta metodología incluyendo fechas probables para las sesiones, así como la duración de las mismas.

Cabe aclarar que la labor de un consultor con frecuencia implica “descubrir” situaciones problemáticas en diversas áreas de la empresa, con el fin de mejorar la situación actual de la organización.

Vaya mi agradecimiento a manufacturera de calzado “XXX” por aceptar dicho reto.

DR. RAFAEL GUÍZAR MONTÚFAR
CONSULTOR EXTERNO

PROGRAMA DETALLADO DE ACTIVIDADES POR FASES

1. Recopilación de datos y diagnóstico inicial por el consultor.

Duración: 4 horas.

Se desarrollarán entrevistas con el gerente de recursos humanos respecto a la información que ya se haya investigado con la finalidad de tener continuidad con estudios anteriores.

Se aplicará el cuestionario denominado “bloqueos” a los puestos que el departamento de recursos humanos considere pertinente, con la finalidad de establecer las pautas que habrán de seguirse en el resto del programa. Aquí se considera también la interpretación del cuestionario “bloqueos”.

2. Retroalimentación al grupo clave de la empresa.

Duración: 2 horas.

Se informará sobre los resultados obtenidos en el cuestionario “bloqueos” con la finalidad de estar preparados para llevar a cabo un análisis de las fuerzas y debilidades de la empresa (etapa 3).

3. Diagnóstico conjunto de las fuerzas y debilidades de la empresa.

Duración: 5 horas.

En esta fase se establecerá un claro escenario de cuáles son las fortalezas y puntos débiles en los que la empresa puede mejorar, con la finalidad de asumir compromisos y cursos de acción por seguir en las siguientes fases, estableciendo con claridad quiénes serán los responsables directos de que se cumplan dichos compromisos.

4. Aplicación de intervenciones para llevar a cabo el estudio en su fase práctica.

Con base en el análisis desarrollado en las etapas anteriores, y dependiendo de los resultados que éstas arrojaron, se aplicarán diversas intervenciones o herramientas que permitan iniciar el proceso de cambio en la empresa.

De manera concreta, se sugieren las siguientes acciones:

- Ejercicio: estilos de mando.

Objetivo: detectar la inclinación de estilo de mando que posee el ocupante del puesto (tarea o personas).

Duración: 2 horas.

- Aplicación cuestionario “bloqueos”.

Objetivo: determinar cuáles son aquellos bloqueos que más “duelen” a la organización para iniciar la búsqueda.

Duración: 3 horas.

En función de los principales bloqueos que posea la organización, se presentará un planteamiento de las acciones que se deben tomar.

No obstante, y de manera inicial, se sugiere desarrollar los dos importantes aspectos siguientes: trabajo en equipo y autoestima del trabajador. Para ello se aplicarán las siguientes acciones:

- Impartición de un curso breve sobre técnicas de desarrollo de equipos de trabajo y motivación.

Incluye la aplicación de las pruebas: “cuestionario de autoevaluación de diversión en el trabajo” y un ejercicio sobre “estilos de mando”.

Duración: 2 horas.

5. Recopilación de datos después de la acción inicial.

Objetivo: tener una visión más cercana a la realidad respecto a las fuerzas, debilidades, oportunidades y amenazas del grupo para poder sugerir cursos de acción a la empresa.

Duración: 2 horas.

6. Retroalimentación al grupo clave de la empresa sobre los resultados obtenidos en la acción inicial.

Objetivo: en sesión de grupo, se comentarán al grupo de trabajo los resultados obtenidos en la acción inicial con la finalidad de sugerir cursos de acción que se definan entre el consultor y el grupo de trabajo de la empresa.

Duración: 2 horas.

Total de horas sugeridas: dependerá de los requerimientos de la organización.

Las sesiones se pueden celebrar en las instalaciones de la empresa en horario vespertino: 6 a 7 p.m., lunes, miércoles y viernes.

Capítulo

8

Nadie puede pasar a través de la vida sin fracasos o errores.

Cuando cometas un error admítelo, arrepíentete
y dalo por hecho. No caviles sobre él.

Si continúas mirando siempre al pasado,
en lugar de ascender te hundirás.

¡Mira hacia el futuro!

Cita del libro *Cápsulas motivacionales*

ABELARDO CRUZ BEAUREGARD

Intervenciones en procesos humanos (segunda parte)

Objetivos

Entender:

- Ensayos o encuestas de retroalimentación.
- Reuniones de confrontación.
- Relaciones intergrupos.
- Enfoques normativos.
 - Sistema 4 de Likert.
 - Grid gerencial de Blake y Mouton.

En el capítulo anterior se presentaron intervenciones orientadas sobre todo a mejorar los procesos interpersonales y de grupo. En este capítulo se describen intervenciones en procesos más amplios, tales como cambios de programas encaminados a mejorar procesos como comunicación, resolución de problemas y liderazgo de toda la organización o en un subsistema principal. En este caso las principales intervenciones son los ensayos o encuestas de retroalimentación.

INTERVENCIÓN 5: ENSAYOS O ENCUESTAS DE RETROALIMENTACIÓN

El ensayo de retroalimentación es quizá el más popular de esta categoría (sistemas de proceso amplio), consiste en recolectar datos acerca de una organización o departamento mediante cuestionarios.

Los datos, una vez sintetizados, se utilizan para diagnosticar problemas y desarrollar planes de acción para resolverlos, y con ellos se retroalimenta a los miembros de la organización. Diversas organizaciones latinoamericanas han tratado de perfeccionar esta herramienta.

Por otra parte, los medios que más se utilizan para determinar la dimensión de las organizaciones son: el cuestionario de diagnóstico de las organizaciones y el ya clásico cuestionario organizacional Michigan.

DESARROLLO DE UNA ENCUESTA DE RETROALIMENTACIÓN

- a) Los miembros de la organización, inclusive la alta dirección, deben estar involucrados en la planeación preliminar y contar con la asistencia de un consultor, de preferencia externo. El instrumento de ensayo (el cuestionario) debe ser aplicado a todos los miembros de la organización o departamento involucrado.
- b) Por lo general, el consultor externo debe analizar los datos obtenidos, tabularlos, sugerir enfoques para llevar a cabo el diagnóstico, entrenar personal interno y ayudar a analizar los datos.
- c) Por lo general, la retroalimentación informativa debe dirigirse, en primer lugar, a la alta dirección, o bien al administrador principal, al equipo de ejecutivos o miembros de una determinada fuerza de trabajo.
- d) Cuando la información se envía al ejecutivo principal, debe llevarse a cabo una reunión urgente con los colaboradores inmediatos para analizar e interpretar los datos.
- e) Con frecuencia, especialmente en las organizaciones grandes, los grupos de los niveles inferiores reciben “cataratas” o “cascadas” de datos de retroalimentación.

TENDENCIAS RECIENTES

Al principio los ensayos de retroalimentación sólo incluían encuestas de opinión entre el personal de la empresa, pero en la actualidad también se recaban datos relacionados con ausentismo, rotación de personal y tasas de accidentes.

Jack Fleitman, en su libro *Evaluación integral*, cita varios indicadores que se pueden utilizar para analizar una organización, tales como:

$$\text{Ocupación real} = \frac{\text{plantilla programada}}{\text{plantilla real}}$$

$$\text{Rotación de personal} = \frac{\text{renuncias de personal}}{\text{total del personal}}$$

$$\text{Inasistencia (ausentismo)} = \frac{\text{inasistencia}}{\text{días hábiles}}$$

Asimismo, se pueden recabar datos obtenidos mediante la aplicación de otras intervenciones, por ejemplo, de consultoría en procesos, grupos “T”, cambio estructural (organizacional), relaciones entre departamentos, etcétera.

Como ya se mencionó, el ensayo de retroalimentación es sobre todo una herramienta de diagnóstico que se puede complementar con otras intervenciones.

Nadler, en su texto *La retroalimentación y el desarrollo organizacional*, enumera algunas preguntas típicas que deben incluirse en una encuesta de clima organizacional, una modalidad de las llamadas “encuestas o ensayos de retroalimentación”. En un apéndice de su texto recomienda el empleo de los siguientes instrumentos:

- Entrevista de orientación.
- Cuestionario breve.
- Encuestas sobre eficacia del grupo.
- Formas de retroalimentación de la encuesta sobre eficacia del grupo.

¿Qué utilidad tiene cada uno de estos instrumentos?

La entrevista de orientación está diseñada para utilizarse durante la recopilación preliminar de información acerca de una empresa.

Se incluye una lista de las preguntas abiertas que se pueden utilizar para realizar una entrevista previa, la cual puede durar entre 20 minutos y dos horas.

Se supone que antes de la entrevista, el consultor debe haber superado la etapa de “ruptura del hielo” y realizado presentaciones introductorias para darse a conocer al personal. Las preguntas que se plantean en este tipo de entrevista son de sondeo o de seguimiento, por lo cual el consultor no debe apegarse de manera rigurosa a ellas, pues sólo son una guía.

Las preguntas que se pueden plantear deben tener relación con los siguientes aspectos:

1. La persona y su trabajo.
2. El trabajo mismo.
3. Relación del empleado con diversos grupos.

4. Supervisión.
5. Otorgamiento de recompensas.
6. Satisfacción en el trabajo.
7. Problemas y cambios para afrontarlos.
8. Actividad sindical.

A continuación se presenta el modelo de un cuestionario mensual de retroalimentación de actitudes aplicado por el Instituto de Investigaciones Sociales de la Universidad de Michigan (Institute for Social Research, ISR).

Como se puede observar en este cuestionario, cada respuesta es ponderada de acuerdo con la escala de Likert de 1 a 7, ya que cada alternativa tiene diferente evaluación. Las secciones que contiene el cuestionario deben estar relacionadas con declaraciones de la persona sobre su trabajo, su relación con los supervisores e información de carácter general.

La encuesta sobre eficacia del grupo, que también utiliza las escalas de Likert, muestra la siguiente presentación tipo:

En general, ¿en qué grado son seguras y predecibles las tareas de grupo?

Las tareas de grupo son muy importantes: nunca sabemos qué tendremos que hacer después.

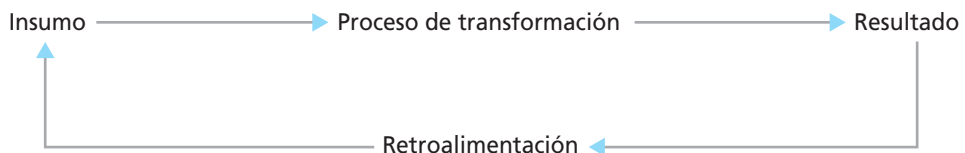
1 2 3 4 5 6 7

Las tareas de grupo son muy predecibles: siempre sabemos exactamente lo que tendremos que hacer después.

Finalmente, la encuesta de retroalimentación sobre la eficacia del grupo sintetiza cada una de las respuestas obtenidas mediante la estimación de la media, la desviación estándar y la media de todos los grupos que se hayan considerado.

Dentro de la teoría de sistemas existe un modelo básico de retroalimentación de sistemas que utiliza los insumos, el proceso de transformación, los resultados y la retroalimentación.

A continuación se representa dicho modelo gráficamente.



Cada uno de estos elementos puede definirse de la siguiente manera:

Insumo. Información que se obtiene cuando se aplican encuestas o ensayos de retroalimentación.

Proceso de transformación. Información que se computa con fines de análisis.

Resultado. Información final que se obtiene después de calcular las encuestas de retroalimentación.

Retroinformación. Proceso de retroalimentación de información cuyo propósito es lograr un cambio.

Para ejemplificar, se cita lo siguiente: en cierta empresa nunca se habían realizado encuestas de retroalimentación que permitieran detectar el clima organizacional. En ella, sin causa aparente, los empleados faltaban a su trabajo o llegaban tarde cada vez con mayor frecuencia.

Con la ayuda de un consultor se implantó el programa de retroinformación de sistemas que se explicó antes. La información obtenida permitió detectar un débil flujo de retroalimentación hacia los empleados, ya que pensaban que si criticaban el sistema de producción de la empresa, ésta podía adoptar medidas represivas en su contra. Por ello, se manifestaban y se hacían notar mediante la adopción de una actitud de apatía hacia el trabajo, llegando tarde a él o ausentándose del mismo.

La retroalimentación que surge a raíz de la retroalimentación de la información detectada produce un cambio significativo en la actitud de la alta dirección hacia el personal, mediante la celebración de reuniones y la aplicación más frecuente de encuestas sobre el clima organizacional.

Asimismo, esta intervención ha cobrado cada vez mayor popularidad y se la utiliza como una herramienta de apoyo en diferentes empresas, principalmente del sector privado, como un medio para sondear la situación que prevalece en ellas.

Al final de este capítulo se incluye una propuesta de aplicación de un estudio de clima organizacional que puede serle útil para futuras consultorías en empresas... ¡adelante! Es menester considerar que se trata de una mera guía, puesto que es conveniente “diseñar el traje a la medida” del cliente... esto es, una metodología precisamente en función de las necesidades de cada empresa.

CONCLUSIONES

Como ya se dijo, se trata de un instrumento que sirve para evaluar las actitudes de los miembros de una organización, identificar las discrepancias entre sus percepciones y resolverlas.

Todos los integrantes de la organización pueden participar en este proceso, pero es de capital importancia la familia organizacional: el gerente de cada unidad y los colaboradores directamente a sus órdenes.

Por lo general, los miembros de la organización o departamento deben responder un cuestionario, en el que, además, se les pide sugerir preguntas o se les entrevista para averiguar cuáles son las cuestiones más importantes que afectan a la empresa.

En el cuestionario se les pide su opinión acerca de una gran diversidad de temas; por ejemplo, los métodos que se aplican para tomar decisiones, la eficacia de la comuni-

1. Los miembros de la organización, incluidos aquellos de la alta gerencia, deben estar involucrados en la planeación preliminar, usualmente con la asistencia de un consultor independiente externo.
2. Por lo general, el consultor externo analiza los datos encuestados, tabula los resultados, sugiere enfoques para llevar a cabo el diagnóstico, capacita al personal y con frecuencia provee ayuda para analizar los datos.
3. Si la información se remite al ejecutivo principal, se debe llevar a cabo una reunión con los subordinados inmediatos lo más pronto posible para revisar e interpretar los datos.
4. El resultado de las encuestas se debe dar a conocer a todo el personal.

Los datos recabados constituyen el punto de partida para descubrir problemas y aclarar las cuestiones que provocan conflictos entre el personal.

Se debe prestar especial atención a la importancia que tiene el motivar el análisis y cerciorarse de que éste se centre en las cuestiones relacionadas con las *respuestas obtenidas en el cuestionario, no en atacar a las personas*.

Figura 8.1. Intervenciones de ensayos o encuestas de retroalimentación.

cación, la coordinación entre unidades, la satisfacción en la empresa, el trabajo con los compañeros y su supervisor inmediato, entre otros.

Los datos recabados mediante este cuestionario se tabulan junto con los datos relativos a la “familia” específica del individuo y a la organización, distribuyéndose luego entre los empleados. A partir de ese momento constituyen el punto de partida para descubrir problemas y aclarar las cuestiones causantes de dificultades entre las personas.

En algunos casos un agente de cambio (consultor) asesora a los administradores sobre el significado de las respuestas e incluso indica pautas para dirigir a la familia organizacional durante el análisis grupal de los resultados.

Por último, el análisis de grupo durante la retroalimentación por encuesta debe lograr que los participantes identifiquen las posibles aplicaciones de los resultados del cuestionario.

¿Escuchan los participantes? ¿Generan nuevas ideas? ¿Es posible mejorar la toma de decisiones, las relaciones interpersonales y la distribución de los trabajos? Se espera que las respuestas a preguntas como las anteriores impulsen al grupo a realizar las acciones tendientes a resolver los problemas identificados.

INTERVENCIÓN 6: REUNIONES DE CONFRONTACIÓN

La reunión de confrontación es una herramienta diseñada para movilizar los recursos de toda la organización con la finalidad de identificar problemas prioritarios así como “blancos” o “centros de huracán” que permitan detectar los mismos. Para que se lleve a cabo

una reunión de confrontación debe existir un conflicto entre dos partes involucradas, el cual puede ser proactivo o reactivo.

El conflicto proactivo genera resultados o consecuencias positivas para la organización; por ejemplo, llevar a cabo una reunión departamental para sugerir, a través de un proceso de *focus group* (grupos de enfoque), medidas para el ahorro de materia prima o mejoras en la calidad de un producto, etc.; mientras que el conflicto reactivo genera consecuencias negativas.

De hecho, al término *conflicto* siempre se le relaciona con choque, enfrentamiento, discrepancia, desacuerdo, etc.; por ejemplo, cuando la organización presenta “inexplicables” porcentajes de ausentismo, problemas entre grupos, malos entendidos, etc. En estos casos es conveniente “provocar” el conflicto para que se puedan “ventilar” las situaciones que lo provocaron y encontrar sus posibles soluciones.

Existe un concepto interesante llamado “pirámide de los conflictos” (figura 8.2) que representa lo importante que es para la organización solucionar de manera oportuna un conflicto.

El “efecto *iceberg*” también explica esa situación (figura 8.3).

Se creía que el *Titanic* era un trasatlántico que nunca se hundiría; sin embargo, en su primer viaje colisionó contra una montaña de hielo, a la que los comandantes de la nave le atribuyeron menores proporciones de las que realmente tenía. ¿Qué había sucedido? La parte del *iceberg* que se podía ver era pequeña, pero la porción sumergida era inconmensurablemente mayor. ¡Eso es lo que sucede cuando aflora un conflicto!

La parte visible del conflicto, que es la causa aparente del mismo, son hechos que pueden ser de pequeñas proporciones, pero aquello que “no se ve” y que es la causa real del problema, puede ser de un tamaño enorme, ya que suele afectar los sentimientos, el ego, el amor propio, etcétera.

La intervención puede utilizarse por única vez, pero por lo general se le emplea cuando la organización se encuentra en estado de tensión provocado por una falta de comunicación entre la alta dirección y el resto de la organización, o cuando se sustituye a algún prominente administrador de la misma.



Figura 8.2. Pirámide de los conflictos.

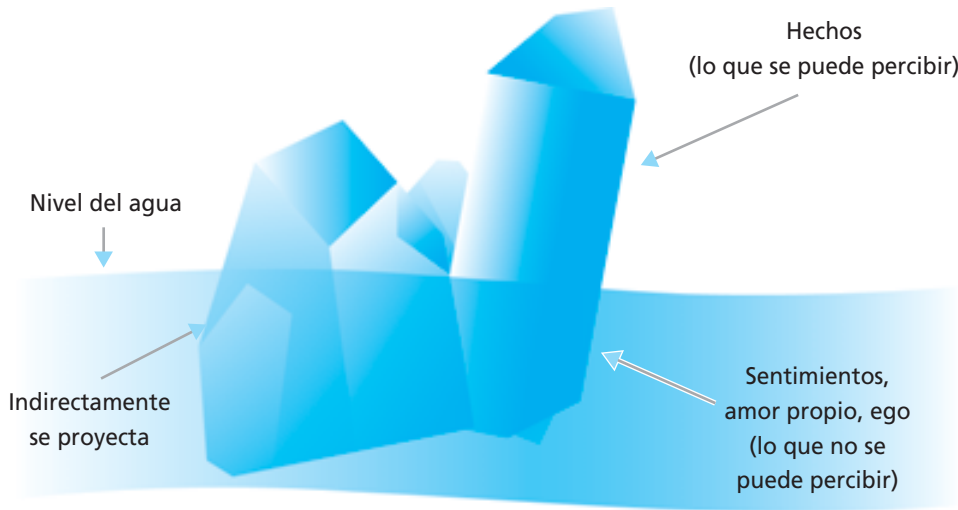


Figura 8.3. Efecto *iceberg*.

El modelo original sólo contempla involucrar al personal del área administrativa y profesional, aunque en la práctica también se incluye —y con éxito— a técnicos, personal de nivel medio y trabajadores de línea.

¿Cuáles han sido los resultados obtenidos?

Es frecuente que las reuniones de confrontación se complementen con otras intervenciones, tales como los ensayos o encuestas de retroalimentación, que ya se comentaron antes. Aunque ha sido difícil determinar resultados específicos, Beckhard cita ejemplos de diferentes organizaciones, como empresas manufactureras de productos alimenticios, empresas manufactureras de productos militares y hoteles de Estados Unidos que las han utilizado con éxito.

Hay ocasiones en que es necesario “perdonar” a alguno de los protagonistas de la reunión de confrontación para permitir el diálogo y encontrar una solución más efectiva. Sin embargo, ciertos prejuicios culturales obstaculizan ese otorgamiento porque se considera que es la otra persona quien debe concederlo; cada uno piensa: “¿por qué debo ser yo?”, “que sea el otro el que perdone”, “no fue mi culpa”, etcétera.

Sin embargo, existen pruebas fehacientes de que el perdón libera más a quien lo otorga, pues se desprende de la pesada carga que significa mantenerse en estado de alerta y a la defensiva debido a la situación que priva con la otra persona. Existen varias etapas para llegar a conceder ese perdón.

1. *Negación.* En esta fase no se admite la ofensa. Se quiere creer que no está pasando, que hay un error o una mala interpretación, pero que al fin y al cabo no ha sido nada. Sin embargo, a pesar de toda posible justificación racional, la herida aflora a través de las emociones, esto inhibe la apertura y el afecto hacia el ofensor e impide asumir una conducta positiva.

2. *Ira*. La falta cometida ya es evidente y la reacción es culpar al otro por los daños ocasionados. El ofendido está convencido de que el responsable de su sufrimiento rebosa de egoísmo y de falta de consideración y delicadeza, y que su ambición o su inconciencia, su falta de humanidad, madurez o inteligencia, son la causa de todos los problemas.
3. *Regateo*. En esta etapa se determinan las condiciones que deben ser satisfechas antes de otorgar el perdón; es decir, se considera la posibilidad de perdonar siempre y cuando se cumplan ciertas condiciones. Por ejemplo: “te perdono siempre y cuando sufras por lo que me hiciste ayer en la oficina o repares el daño cometido”.
4. *Depresión*. En esta etapa el ofendido da un giro y se culpa a sí mismo por admitir o permitir que una herida provocada por un recelo o un resentimiento lo destruya.

¡La ira se dirige ahora hacia el interior de sí mismo! Se culpa de haber permitido la ofensa, pues al mirar el pasado ve la oportunidad u oportunidades que desperdició y desearía no haberlo hecho. Por ejemplo, es común pensar: “si me hubiera percatado de ello antes...” o “si yo no hubiera dicho tal cosa...”, o “si yo hubiera puesto un límite...”, etcétera.

Si esta etapa no se supera, se puede caer en un círculo vicioso de autodestrucción, de autoflagelaciones patológicas, es decir, que la lógica inconsciente indica que además de cometer un error contra sí mismo, ahora hay que pagar por ello.

5. *Aceptación*. Finalmente, en esta etapa el ofendido se dispone a crecer a partir de la herida. Ello se debe a que encuentra una posición emocional y mental más flexible para aceptar, aprender a vivir y convivir con la situación dolorosa y responder a ella de la manera más constructiva posible. Se decide a aprovechar el dolor para aprender algo a partir de él, para crecer y desarrollar alguna potencialidad que había estado dormida —como podría ser la humildad generada por la conciencia de nuestra fragilidad o la forma futura de enfrentar situaciones de manera más consciente y responsable—. Al llegar a esta etapa se alcanza una verdadera liberación interna.

Etapas del perdón

- Negación.
- Ira.

La intervención puede ser utilizada por única vez, pero es particularmente usual recurrir a ella cuando la organización se encuentra en un estado de tensión, cuando no existe comunicación o entendimiento entre la alta dirección y el resto de la organización, o cuando se sustituye a algún importante miembro de la alta dirección.

¿Cuáles han sido los resultados obtenidos?

Las reuniones de confrontación suelen complementarse con otras intervenciones, tales como los ensayos de retroalimentación.

La reunión de confrontación es una herramienta útil para emplearse en las organizaciones cuando tienen problemas de bajo rendimiento.

Figura 8.4. Aspectos importantes de la reunión de confrontación.

- Regateo.
- Depresión.
- Aceptación.

Sugiero al lector consultar el libro *Usted puede sanar su vida*, de Louise L. Hay, para profundizar más con respecto al tema del perdón.

En resumen, la reunión de confrontación es una herramienta útil cuyo empleo se recomienda en organizaciones que padecen problemas de bajo rendimiento.

Aun así, esta intervención requiere de una investigación más profunda para estar verdaderamente seguros de su eficacia. Puede generar resultados positivos si el consultor es hábil y si realmente los protagonistas de ella tienen el firme deseo de solucionar los problemas o las malas interpretaciones existentes.

Sin embargo, se deben satisfacer algunos requisitos importantes para que una reunión de confrontación sea realmente productiva, a saber:

- Nivel óptimo de tensión entre los protagonistas de la reunión.
- Equilibrio entre los poderes situacionales de los protagonistas; esto es, que en la reunión se deben ignorar las jerarquías y dialogar todos en un mismo nivel. Para aceptar esta situación se requiere gran madurez de parte de los protagonistas.
- Motivación positiva general, es decir, que los protagonistas de la reunión deben adoptar una actitud de ganar-ganar en la cual se enfoque el conflicto desde un punto de vista proactivo.

El consultor debe considerar estos requisitos y manejarlos con habilidad para lograr óptimos resultados.

INTERVENCIÓN 7: RELACIONES INTERGRUPALES

En ocasiones es necesario ayudar a dos o más grupos o departamentos a resolver conflictos que suelen romper el equilibrio del sistema.

El conflicto intergrupal no es necesariamente bueno o malo en sí mismo. En algunos casos el conflicto entre departamentos es necesario y productivo, sobre todo en las organizaciones donde existe poca interdependencia entre los departamentos. En estos casos, el conflicto o competencia entre departamentos puede generar altos niveles de productividad.

Sin embargo, en otras organizaciones, especialmente aquellas con alta interdependencia, el conflicto puede ser severamente disfuncional.

Una estrategia eficaz, sugerida por Blake y asociados, implica cambiar las percepciones mutuas, usualmente distorsionadas, que existen entre los grupos.

Por su parte, Beckhard solicita a cada uno de los grupos que desarrollen una lista de lo que irrita o exaspera a cada uno de ellos con respecto al otro y que trate de adivinar qué es lo que el otro grupo piensa de él.

En el siguiente gráfico de continuo, el cual oscila del 1 al 7, se explican las diferentes **estrategias existentes para resolver conflictos entre grupos**, desde soluciones del comportamiento hasta la solución o cambio de actitud.



1. Separación física de los grupos, lo cual reduce el conflicto al disminuir la posibilidad de interacción.
2. Se permite la interacción aunque los objetivos ya se encuentren fijados de antemano, así como las reglas para la toma de decisiones.
3. Se mantienen separados los grupos, pero se hace participar a personas relacionadas con ambos grupos para facilitar la identificación y comprensión de los problemas comunes.
4. Finalizar negociaciones directas entre los representantes de cada grupo, sobre todo entre aquellos que adoptan una posición neutral ante el conflicto, pero que aprecian los valores del grupo.
5. Realizar negociaciones directas entre los representantes de cada grupo sin la intervención de terceras partes.
6. Intercambiar temporalmente a los integrantes de los grupos para que entiendan los patrones de comportamiento y conozcan las actividades del otro grupo para que luego informen al suyo sobre ello.
7. Se requiere intensa interacción entre los grupos en conflicto cuando cada uno de ellos ha perdido el deseo de cooperar. Por ello, es necesario que comprendan que es más costoso continuar luchando sin tratar de comprender las causas que motivan el comportamiento del otro grupo.

En cuanto a los resultados de su aplicación, Blake ha reportado una notable mejoría de las relaciones entre los grupos y con la administración. Por su parte, Bennis sólo informa de mejoras de las relaciones entre los grupos.

Golembiewski y Blumberg utilizaron la estrategia de Blake con algunas modificaciones, no sólo para cambiar las percepciones entre las unidades de la organización sino también entre los integrantes de la división de mercadotecnia de una gran empresa de Estados Unidos. Para ello, aplicaron un cuestionario de actitudes antes de establecer la intervención.

En conclusión, la tecnología para mejorar las relaciones intergrupales es relativamente nueva. Sus resultados podrían estar correlacionados con la funcionalidad o disfuncionalidad del conflicto, lo cual depende de las circunstancias que en ese momento prevalezcan y que debe ponderar el consultor.

La funcionalidad o disfuncionalidad del conflicto se refiere a lo proactivo o reactivo que sea para la organización.

Sin embargo, es indudable que en la actualidad es necesaria la toma de decisiones grupales, ya sea por medio de comités, equipos, comisiones, equipos de trabajo de alto desempeño, etc., debido a que los administradores deben enfrentarse con frecuencia a situaciones en las cuales deben buscar enriquecer una decisión mediante el consenso de otros grupos. Esto es particularmente cierto cuando se presentan situaciones no programa-

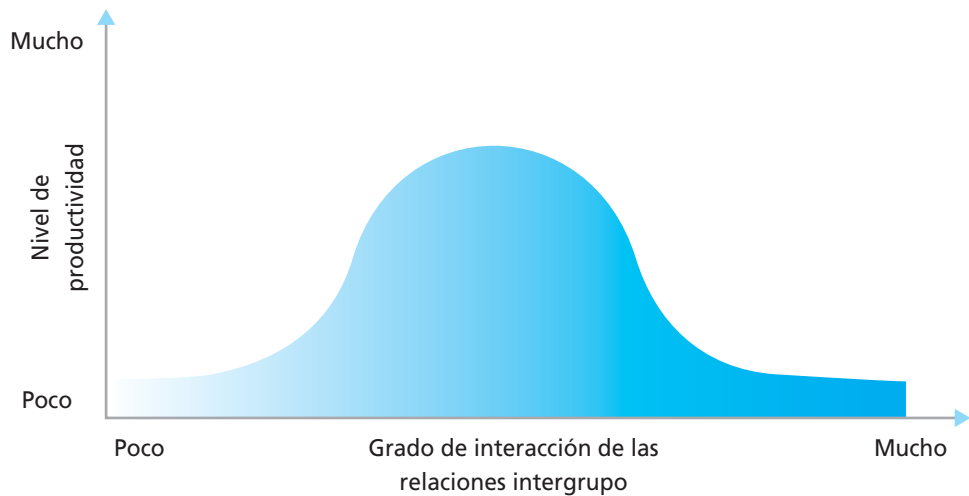


Figura 8.5. Resultado de excesivas reuniones intergrupo.

das, de contingencia o impredecibles, cuando existen proyectos de investigación, etc. Por ello, el consultor debe ser muy hábil al combinar, con la alta dirección, acciones que impidan a los grupos caer en la ineficacia al dedicar demasiado tiempo a reuniones que generan las condiciones para que la organización “contraiga conjuntivitis aguda”, en la cual las juntas se tornan en la actividad fundamental del ejecutivo. La figura 8.5 ilustra lo que sucede cuando las reuniones intergrupales se llevan a un extremo altamente improductivo.

INTERVENCIÓN 8: ENFOQUES NORMATIVOS

A diferencia de los teóricos de la contingencia, los teóricos normativos sostienen que existe un modo mejor para lograr el cambio y mantener su dirección. Los principales exponentes de la teoría normativa son Likert, Blake y Mouton.

Básicamente estos enfoques se encauzan al análisis de estilos de mando que prevalecen en las organizaciones a partir del nivel individual.

a) Perfiles de Likert (sistema 4 de Likert)

Rensis Likert clasifica a las organizaciones en cuatro diferentes estilos de liderazgo, a saber:

Sistema 1. Administración autocrática, imperativa, explotadora.

Sistema 2. Autocracia benevolente, incluso imperativa, pero no explotadora.

Sistema 3. Administración consultiva (consulta a los empleados respecto de problemas y decisiones, pero es ella la que toma las decisiones).

Sistema 4. Administración participativa (las decisiones de políticas claves se toman en grupo, por consenso). (Véase la figura 8.6.)

El enfoque de Likert del D.O., se puede medir y representar en una gráfica. Para comenzar debe aplicarse un cuestionario llamado **perfil de las características organizacionales**, que comprende seis importantes aspectos:

- Liderazgo.
- Motivación.
- Comunicación.
- Decisiones.
- Metas.
- Control.

Su versión más reciente, conocida como “estudio de organizaciones”, requiere que los miembros de éstas contesten preguntas sobre cada uno de estos temas poniendo una letra A en uno de los 20 puntos de una escala que mejor represente su opinión actual y una P (de *previous*, anterior) en el punto que exprese su opinión previa, es decir, lo que pensaban de la organización uno o dos años atrás.

En ciertas ocasiones el consultor pide a los miembros de la organización que empleen una I en lugar de una P, para indicar lo que considerarían ideal para cada una de las preguntas; es común que los perfiles organizacionales queden dentro de los sistemas 2 o 3, pero si se utiliza la respuesta ideal, por lo general el perfil quedará a la derecha del perfil actual, se aproximará al sistema 4 o se situará en él. En estos casos, se establece el sentido del cambio: hacia el sistema 4.

Cuando alguien afirma que existe un modo mejor —en este caso los administradores del sistema 4—, a menudo hay otros que piden pruebas de ello.

Likert sostiene que cualquiera que sea la contingencia, el sistema 4 es el mejor, lo cual respalda con investigaciones propias y de terceros.

Un ejemplo digno de mencionarse es el estudio longitudinal del cambio —quizá el más sistemático de la gerencia del sistema 4—, llevado a cabo en la Harwood-Weldon Company, fabricante de ropa para dormir. En esta empresa se modificaron todas las dimensiones del perfil de Likert, así como el flujo de trabajo y la estructura organizacional. La permanencia de estos cambios fue confirmada por un estudio posterior realizado por Seashore y Bowers. También se utilizó un enfoque de sistema 4 como meta para el cambio en una planta armadora de General Motors (Dowling, 1975).

Como resultado de estas labores de cambio hacia un sistema 4, se lograron importantes mejoras en diversos índices, incluso en los de eficacia de la operación, costos y solución de quejas.

En resumen, el enfoque de Likert para el diagnóstico organizacional es estructurado y direccional. Es estructurado porque emplea el cuestionario “perfil de características or-

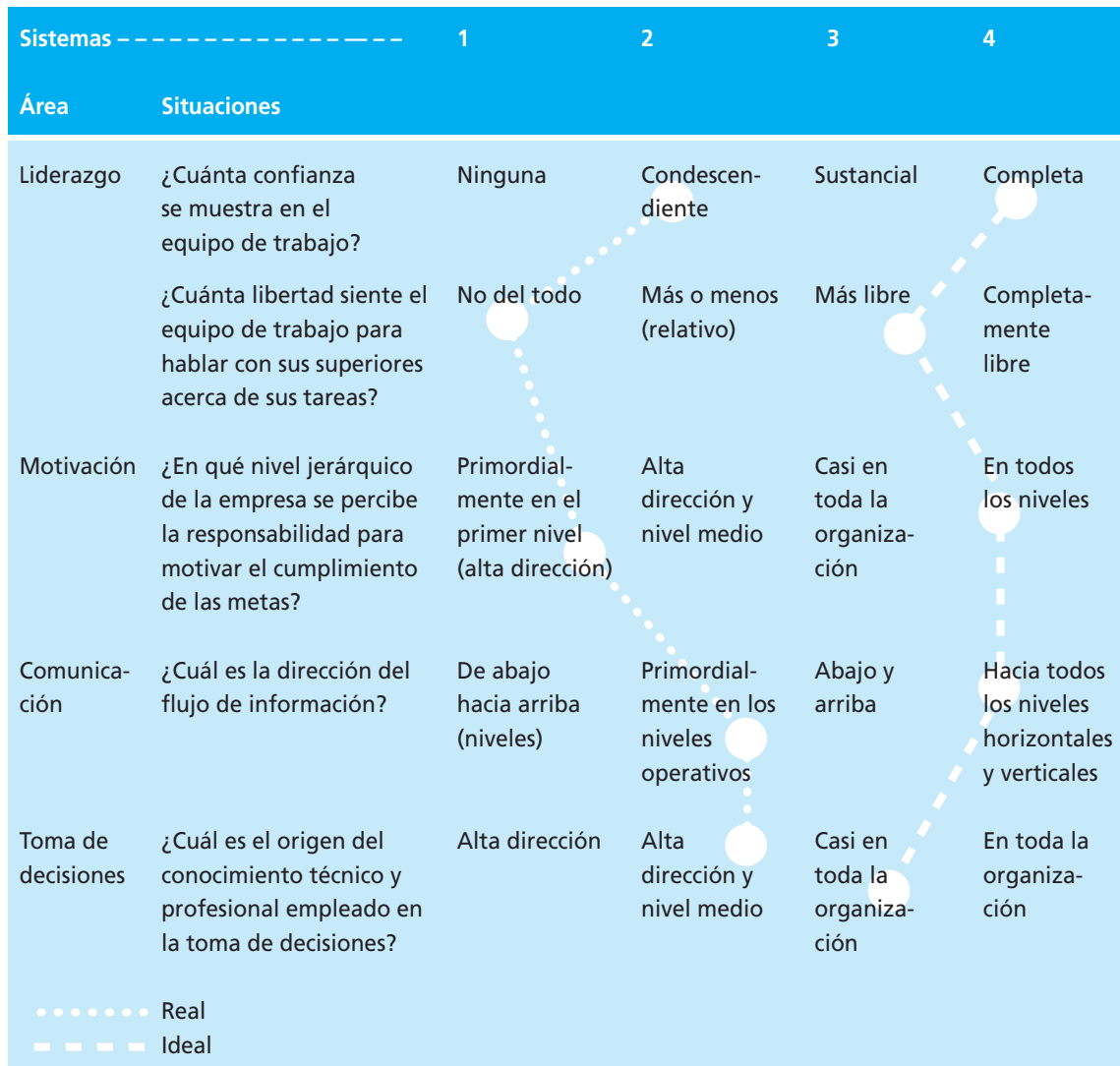


Figura 8.6. Representación esquemática del sistema 4 de Likert.

organizacionales” y versiones posteriores del mismo (Taylor y Bowers, 1972). Asimismo, es direccional porque los datos que se captan se comparan con el sistema 4.

El método de encuesta de retroalimentación se utiliza como principal intervención, es decir, los datos que arroja el cuestionario (encuesta) se presentan de nueva cuenta a los miembros de la organización en forma de conjunto. Para emplear el enfoque de Likert, el consultor debe sentirse a gusto con el uso del cuestionario como herramienta principal para la captura de datos y con la administración del sistema 4 como meta para el cambio. Aunque la constitución de una administración participativa quizá sea una meta adecuada

de cambio para muchos consultores y clientes, acaso no lo sea tanto el diagnóstico relativamente limitado que se obtiene basándose sólo en las características del perfil.

En la figura 8.6 se incluye una encuesta “tipo” utilizada al aplicar esta herramienta, así como su interpretación gráfica.

b) Método GRID de Blake y Mouton para el desarrollo organizacional

Otro enfoque normativo del D.O., se basa en el ya clásico modelo gerencial GRID.

Al igual que el enfoque del sistema 4 de Likert, el método GRID, o de “cuadrícula” o “parrilla”, es estructurado e implica un alto grado de conjunción.

Blake y Mouton sostienen que existe un mejor método para dirigir una organización, al cual denominan 9.9, basado también en una administración de estilo participativo. Estos autores también se apoyan en cuestionarios, pero el GRID va mucho más allá de un diagnóstico basado en ellos, ya que parte de un diagnóstico general.

En un estudio cultural cruzado sobre las barreras más comunes que, según los administradores, obstaculizan la eficacia de los negocios y la excelencia de las compañías, Blake y Mouton determinaron que la comunicación deficiente figuraba en primer lugar en una lista de 10 barreras, seguida por la falta de planeación. Los administradores escogieron estas dos barreras con mucha mayor frecuencia que las otras ocho. Un 74% indicó la comunicación deficiente y 62% mencionó la planeación; por el contrario, la moral y la coordinación, barreras que les siguieron con mayor frecuencia, fueron señaladas por menos de 50% de los entrevistados.

Para otorgarle operatividad al modelo, Blake y Mouton escogieron escalas de 9 puntos para describir y calificar el grado de interés de los administradores por la producción y las personas. El número 1 representa un interés mínimo, mientras que el 9 indica un gran interés. Aunque hay 81 combinaciones posibles, Blake y Mouton, en forma realista, decidieron considerar sólo las cuatro posiciones extremas representadas por las cuatro esquinas de la cuadrícula y el estilo intermedio —posición 5,5— del centro de la misma. A continuación se representa el modelo de GRID administrativo y sus cuatro esquinas principales, y se explican las características de cada una (véase la figura 8.7).

- 1,1. Administración pobre:** la dedicación de un esfuerzo mínimo para hacer el trabajo necesario; sólo le alcanza para mantenerse en la organización.
- 9,1. Autoridad-obediencia:** la eficiencia de las operaciones es resultado de disponer de las condiciones de trabajo, de modo que los elementos humanos interfieran en grado mínimo.
- 1,9. Administración del club campestre:** la cuidadosa atención a la necesidad de contar con relaciones satisfactorias con el personal genera un ambiente y un ritmo de trabajo placenteros y amistosos.
- 9,9. Administración de equipo:** la realización del trabajo es un compromiso de todo el personal; la interdependencia debida a que “algo común está en juego” en los objetivos de la organización origina relaciones de confianza y respeto.

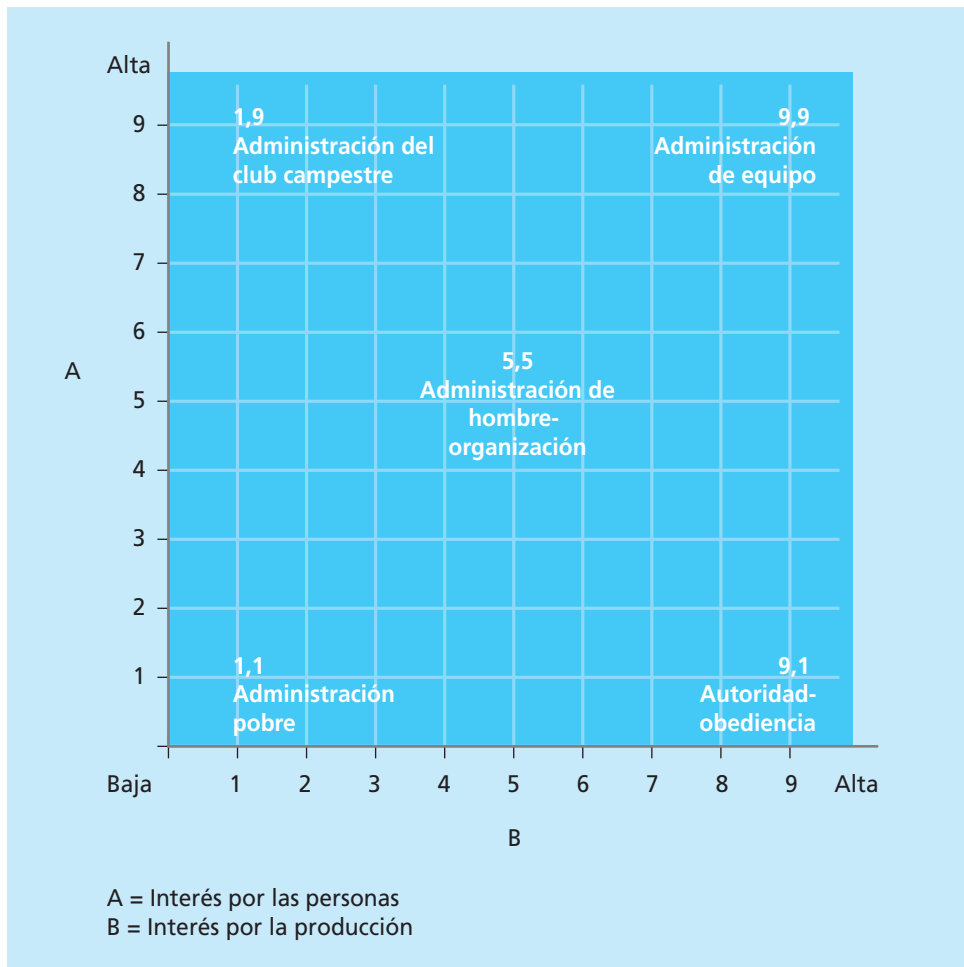


Figura 8.7. Representación gráfica del modelo GRID administrativo, o “parrilla” administrativa, de Blake y Mouton.

5.5. Administración de hombre-organización: la marcha adecuada de la organización se debe al equilibrio entre la necesidad de que se realice el trabajo y la moral de los empleados.

A continuación se explican las seis fases del desarrollo organizacional GRID en un caso práctico.

Fase 1

El programa comienza con un seminario de una semana, en el que los participantes evalúan su estilo actual y aprenden los comportamientos relacionados con el estilo 9,9. También reciben retroinformación acerca de sus estilos, aportada por sus compañeros de grupo.

Fase 2

Se desarrolla trabajo en equipo. De nuevo se procede a una evaluación para identificar las normas y las características de trabajo de los equipos administrativos de la organización, empezando por el equipo de más alta autoridad para luego recorrer en forma descendente a todos los empleados.

Fase 3

En esta etapa se presta especial atención al desarrollo intergrupar. El objetivo de esta fase es reducir las pautas ganador-perdedor entre los grupos de la organización.

Fase 4

Es el desarrollo de un modelo estratégico ideal para la organización (planeación estratégica corporativa). Comienza con el desarrollo de una organización estratégica ideal, por lo general constituida por el equipo administrativo cupular.

Fase 5

En esta etapa se pone en práctica el modelo estratégico ideal, que consiste en avanzar hacia el modelo ideal de modo evolutivo y cuidadoso, al mismo tiempo que la organización mantiene su funcionamiento anterior. Así, la organización comienza a operar cada vez más de acuerdo con los procedimientos y políticas del modelo ideal.

Fase 6

Etapa de crítica sistemática, en la cual se evalúa la labor del cambio efectuado y se identifican los llamados “factores rémora”, barreras específicas que es necesario eliminar.

Resumen

En este capítulo se analizaron las siguientes intervenciones:

- Ensayos y encuestas de retroalimentación.
- Reuniones de confrontación.
- Relaciones intergrupales.
- Enfoques normativos.

Los **ensayos o encuestas de retroalimentación** son una intervención comúnmente utilizada para detectar cómo perciben la organización los grupos que la integran, con la finalidad de sondear cuál es el “pulso” de la empresa en un momento determinado. Es común que las encuestas arrojen información importante para poder diagnosticar la situación real de las organizaciones y decidir qué tipo de intervenciones se deben emplear con el fin de lograr el cambio planeado.

Nadler presenta en el apéndice B de su libro *La retroalimentación y el desarrollo organizacional* algunos ejemplos de encuestas que pueden beneficiar el clima organizacional de la empresa.

Las **reuniones de confrontación** ayudan a deslindar cara a cara situaciones anómalas que se presentan en la empresa. El consultor dirige la reunión con la finalidad de darle un enfoque proactivo, esto es, aquel que reditúa resultados positivos a la organización. Con relación

a este tema, se explicaron las etapas del perdón que en ocasiones tiene que conceder alguno de los protagonistas de estas reuniones, a saber:

- Negación.
- Ira.
- Regateo.
- Depresión.
- Aceptación.

La intervención **relaciones intergrupales** es una herramienta que por lo común se utiliza en caso de que la interrelación entre grupos sea muy baja o nula.

Las relaciones intergrupales son necesarias cuando la organización no obtiene los resultados deseados. En una gráfica "de continuo" se representaron las diversas etapas que pueden aplicarse hasta llegar a una total interrelación entre los grupos.

Por otra parte, los **enfoques normativos** se pueden relacionar con dos aportaciones importantes:

1. El sistema 4 de Likert, llamado así porque puede detectar cuatro estilos de liderazgo que el supervisor o administrador pueden utilizar para que sus equipos de trabajo logren los resultados deseados; estos cuatro estilos son:
 - Autocrático-explotador.
 - Autocrático benevolente.
 - Consultivo.
 - Participativo.

Sin embargo, el estilo que adopte el supervisor o administrador depende de la situación en la que se encuentre con respecto al grupo que coordina.

2. El GRID administrativo de Blake y Mouton se denomina así porque se puede representar mediante un esquema que simula una parrilla. Según Blake y Mouton existen dos posibles enfoques que puede adoptar el administrador: enfoque en la tarea, la producción, metas, o bien enfoque en las personas, las relaciones humanas, etc. Se pueden lograr 81 combinaciones entre estos enfoques, aunque sólo se detectan cinco grandes estilos:
 - Administración pobre.
 - Administración de club campestre.
 - Administración ideal o de equipo.
 - Administración explotadora.
 - Administración de equilibrio o 5,5.

Términos y conceptos de repaso

Ensayos o encuestas de retroalimentación

- Entrevistas de orientación
- Cuestionario breve
- Encuestas de eficacia del grupo
- Formas de retroalimentación de la encuesta de efectividad de grupo

Reuniones de confrontación

- Conflicto proactivo

- Conflicto reactivo
 - Pirámide de los conflictos
 - El perdón, etapas
 - Requisitos para una negociación eficaz
- Relaciones intergrupales
- Enfoques normativos
- Sistema 4 de Likert
 - GRID administrativo de Blake y Mouton

Preguntas para análisis

1. Como consultor en D.O., ¿qué utilidad encuentra usted al aplicar en las empresas la intervención conocida como encuestas de retroalimentación?
2. Investigue en textos especializados cuatro indicadores adicionales a los que se citan en este capítulo que ayuden a medir la eficacia del D.O., en las empresas.
3. ¿Por qué es conveniente que el consultor aplique la llamada entrevista de orientación?
4. Diseñe un microcuestionario (seis preguntas) con el que pueda detectar el clima organizacional. Justifique la inclusión de cada pregunta.
5. Detecte en una organización que usted seleccione en qué nivel de la “pirámide de los conflictos” se encuentra. Sugiera qué intervención emplearía para solucionar la situación existente.
6. Con relación a la pregunta anterior, investigue si en alguna circunstancia esa empresa se encontró en algún nivel superior al que se detectó en la pregunta 5, y explique por escrito cómo solucionó la empresa dicha situación.
7. Cite alguna circunstancia en la cual usted o algún amigo se haya enfrentado al “efecto *iceberg*”. Describa el hecho y cuál era la parte del *iceberg* que no se veía.
8. ¿Cuáles son los requisitos para que una reunión de confrontación sea exitosa?
9. ¿En qué casos se debe utilizar la intervención “relaciones intergrupales”?
10. ¿Qué diferencia (si la hay) existe entre el modelo sistema 4 de Likert y el GRID gerencial de Blake y Mouton?

EJERCICIO VIVENCIAL

“MIS GRUPOS FAVORITOS”

1. Mencione al menos tres grupos de carácter informal a los que se encuentra actualmente integrado. Clasifíquelos según:
 - Familia
 - Trabajo (o universidad)
 - Personales
2. En relación con los grupos informales que mencionó en la pregunta anterior, enumere las personas que lo integran y el líder o líderes informales de cada uno de ellos:

GRUPO	MIEMBROS	LÍDERES
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

3. En relación con los grupos de carácter laboral (su trabajo es ser estudiante), explique detalladamente:

- ¿Cómo considera su relación con estos miembros?
 - ¿Cómo considera su relación con los líderes?
 - ¿Se considera líder de algún grupo?
4. ¿En alguna ocasión ha participado en una reunión de confrontación? En caso afirmativo, ¿cuál fue su función y qué resultados se lograron?
 5. De los estilos de administración mencionados por Likert en su sistema 4, ¿cuál considera que es su estilo actual? Apoye su respuesta con un caso reciente.
 6. Determine cuál es su estilo de administrar según la teoría del GRID gerencial de Blake y Mouton, y compárelo con la respuesta anterior. Explique sus conclusiones.

CASO DE ESTUDIO 8.1

EL CASO DE “LAS TERMITAS”

Andrés Reyes es director técnico de la sección sureste de la Comisión Estatal de Electricidad (CEE). Tiene bajo su responsabilidad una sección de 10 oficinas. Su jefe inmediato es el director regional del área sureste. Una de sus funciones consiste en supervisar que las instalaciones eléctricas, terminales y demás subestaciones reciban un mantenimiento preventivo adecuado. Asimismo, debe decidir si es necesario ampliar la red instalada.

Para hacer más cómodo su trabajo, Reyes ha dividido su sección en cuatro subsecciones, cada una con tres oficinas. Ha puesto a cada uno de sus ayudantes al frente de cada oficina y los ha nombrado jefes de ellas, por lo cual son responsables de supervisar las actividades de operación y mantenimiento del área correspondiente a cada oficina.

Otra de las responsabilidades de Reyes es decidir la jerarquía de los nuevos proyectos de construcción.

Por el servicio eléctrico se le cobra al usuario un impuesto que se asigna al fondo de operatividad de las oficinas.

Los ingresos obtenidos por dicho impuesto se asignan de manera equitativa. A Reyes le corresponde efectuar esa distribución de acuerdo con la jerarquía o prioridad de cada obra.

Reyes denominó a los jefes de oficina “las termitas”, ya que arrasaban con todo lo que estaba a su alcance para lograr su objetivo: la ampliación de la red eléctrica de su área.

Reyes confiaba en que “las termitas” alcanzarían las metas impuestas al inicio de año, ya que se enfrascaban en una franca competencia con sus compañeros de

trabajo. Ninguno de ellos interrelacionaba con las demás “termitas”, pero sentía recelos de los logros de los demás compañeros.

Reyes pensaba que esta competencia podía desencadenar una situación de alta presión y competencia desleal entre ellos, la cual se podía agudizar en el momento de asignar las diversas partidas presupuestales que le correspondían a cada oficina, pues cada “termita” pensaba que las obras que debía llevar a cabo en su área merecían la mayor de las prioridades.

Por tanto, acudió a un consultor en D.O., para que lo asesorara con respecto a lo que debía hacer para evitar un problema mayor.

A usted, como consultor en D.O., se le pide:

1. Sugerirle a Reyes la estrategia que debe seguir para atender al grupo de “las termitas”.
2. Decidir qué intervención de las analizadas en este capítulo se puede utilizar para lograrlo.
3. Diseñar planes a corto, mediano y largo plazos para cohesionar al grupo de “las termitas”.

Aclaración:

Corto plazo: periodo no mayor a un año.

Mediano plazo: periodo comprendido entre 1 y 3 años.

Largo plazo: periodo mayor a 3 años.

A continuación se presenta un ejemplo de propuesta de un estudio de Clima Laboral. Agradezco la colaboración del Despacho de Consultores Formación y Desarrollo Estratégico, ubicado en la ciudad de León, Guanajuato, México, por compartir su propuesta.

Análisis integral de un estudio de clima laboral

EL CALZADO PERFECTO

Lic. Rolando Pérez Arredondo.

Jefe de Desarrollo Organizacional

Presente

Nos permitimos poner a su consideración la siguiente propuesta con el fin de que puedan evaluarla con mayor detenimiento:

Clima organizacional con diagnóstico integral

Esperamos poder contar con una respuesta positiva con la finalidad de preparar toda la logística de operación.

Antecedentes

Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos. Dichos comportamientos inciden en la organización y, por ende, en el clima.

Con el fin de comprender mejor el concepto de clima organizacional es necesario resaltar los siguientes elementos:

- El clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.
- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- El clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- Las características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.
- El clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.
- Las características del clima pueden ser modificadas por decisiones, acciones, sistemas y actitudes promovidas desde los altos niveles de la organización, para influir de manera positiva en el desempeño de los individuos y la empresa en general.

Las percepciones y respuestas que abarcan el clima organizacional se originan en una gran variedad de factores. Unos abarcan los factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.). Otros factores están relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.). Otros son las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etcétera).

El clima organizacional es un filtro por el cual pasan los fenómenos objetivos (estructura, liderazgo, toma de decisiones); por tanto, al evaluar el clima organizacional se mide la forma como se percibe la organización. Las características del sistema organizacional generan un determinado clima organizacional. Esto repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento, que tiene, como es obvio, una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etcétera.

Objetivo general

Obtener información válida y confiable sobre la dinámica interna de la empresa como apoyo a la gestión administrativa.

Objetivos particulares

- Identificar las percepciones que actualmente poseen los colaboradores en relación con diferentes características relevantes del entorno laboral.
- Apoyar la gestión general de la administración proporcionando información relevante que permita realizar una planeación de estrategias de intervención en el ámbito del desarrollo organizacional y de los recursos humanos.
- Evaluar el clima organizacional con base en un análisis de fortalezas y debilidades en relación con las dimensiones consideradas para el estudio.
- Determinar las principales diferencias que reportan los colaboradores en relación con las diversas unidades de análisis.
- Establecer hipótesis diagnósticas y sugerir estrategias de intervención que consideren las debilidades y oportunidades de mejoramiento detectadas.
- Sugerir cursos de acción específicos para las dimensiones percibidas desfavorablemente, producto del estudio del clima mismo.

Contenido

Se practicará un diagnóstico de la organización en sus áreas directiva, gerencial, administrativa y operativa en todos los niveles, implantado de la siguiente manera:

- a) ENTREVISTAS PERSONALES: en todos los niveles, preguntando por la problemática de la empresa y por la forma de mejorarla a 4% del personal. Aproximadamente 100 entrevistas de media hora cada una.
- b) GRUPOS DE ENFOQUE: seleccionar diez grupos de 30 personas de los distintos niveles que no hayan sido entrevistados y llevar a cabo con ellos reuniones de seguimiento, formular la problemática y asignar jerarquías, formular soluciones y su correspondiente jerarquía y sistematizar los hallazgos. Cobertura de 11% del personal total del grupo.
- c) ENCUESTA: capturar un perfil de clima organizacional que permita determinar cómo la gente obtiene información, a través de qué canales, cómo prefiere darla y recibirla, la calidad y el contenido de la misma, algunas medidas sobre satisfacción en el trabajo. Cobertura de 21% del personal.

Como producto de cada etapa se llevarán a cabo las siguientes acciones:

1. Reporte preliminar de cada uno de los pasos anteriores por escrito.
2. Retroalimentación a los directivos.
3. Sugerencias de probables acciones inmediatas.

Metodología

Se utiliza una metodología de investigación-acción que permite diagnósticos en situaciones concretas y problemas específicos. La acción se hace por intervenciones sucesivas pero eclécticas en las que cada etapa suministra la base para un pronóstico y la consecuente planeación de intervenciones. Se efectúa de modo contingencial y flexible. Cada una de las acciones tiene una metodología específica. Se utilizan tanto el enfoque cualitativo como el cuantitativo.

Para realizar las **entrevistas** se elige de manera aleatoria la muestra de diferentes niveles de la empresa y se procede a llevar a cabo una entrevista semiestructurada. Se realizarán 100 entrevistas de aproximadamente media hora cada una. Cobertura de 4% del personal.

Para los **grupos de enfoque** también se seleccionarán de manera aleatoria diez grupos de 30 personas cada uno, de diferentes niveles, con los que se trabajará aproximadamente 4 horas en una sola sesión por cada uno.

Se aplicará el cuestionario en una muestra representativa que signifique 11% del total del personal que labora en la organización, practicándose la siguiente metodología:

1. Identificación del conjunto de variables relevantes.
2. Validación de las variables seleccionadas a través de entrevistas y reuniones de análisis con el área de recursos humanos de la empresa.
3. Diseño y selección de muestra y recolección de la información a través de las encuestas.
4. Entrega de resultados que incluyan una descripción de las variables utilizadas, conclusiones sobre fortalezas y debilidades.

Para la aplicación de la **encuesta** se integrarán 20 grupos de 30 personas cada uno, que no hayan participado en ninguna de las acciones anteriores, durante 90 a 120 minutos contestarán un cuestionario de respuestas de opción múltiple, participará 21% del personal del grupo.

Sólo se participará una vez en alguna de las diferentes acciones, por lo que se alcanzará a incluir **36% del personal** en su forma integral.

La utilización de instrumentos distintos de recopilación de información permite hacer uso de la triangulación, esto es, que los diversos instrumentos se complementen, pues cada uno de ellos puede ir recogiendo datos que otros no pueden. Además, la organización es un ente complejo y, como tal, la medida de abordarlo no es sencilla. Se observa desde diferentes niveles, con la guía de observación la evaluación se da por parte de los investigadores; con las entrevistas, los planteamientos son individuales de la propia gente; con los grupos de enfoque, es la manera como lo perciben a nivel grupal, y con el clima es una medición precisa diseñada de antemano.

Duración y fechas

A conveniencia de la empresa se determinarán las fechas y horas que sean más prácticas para aplicar el proceso, generándose un cronograma para cada una de las etapas de recolección de información.

Para cada uno de los 20 grupos de encuesta se requieren aproximadamente dos horas.
Para cada una de las 100 entrevistas de personal se requiere aproximadamente media hora para aplicar el cuestionario.

Para cada uno de los 30 grupos de enfoque se requieren de 2.5 a 3 horas de aplicación.

Se estima que con esta estructura de periodos y tiempos, el clima integral total pudiera ser practicado, dependiendo de la disponibilidad de tiempo de la empresa, en 3 o 4 meses. El cronograma definitivo sería establecido en un plan inicial diseñado en conjunto con el área de recursos humanos al inicio del proceso.

Lugar, material y equipo

La empresa facilitará un lugar adecuado y confortable para que los grupos puedan concentrarse en responder las encuestas, facilitando lápices, borradores y otros materiales necesarios.

El despacho proporcionará original de los cuestionarios para que la empresa los reproduzca en el número necesario.

Inversión del proyecto

El monto de inversión del proyecto asciende a \$... Este costo incluye el tiempo de los facilitadores en la aplicación de las herramientas y la captura, procesamiento y resultados de la información, los originales de los cuestionarios y las técnicas por aplicar; **no** incluye gastos de hospedaje, transportación y alimentación de los facilitadores en caso de que, por razones del proyecto, tengan que viajar fuera de su lugar de residencia. En ese caso, dichos gastos correrían a cargo de la empresa.

Estamos en la mejor disposición de ampliarles la información aquí contenida o de aclararles cualquier duda al respecto, quedo de ustedes, atentamente

Lic. Jorge Lechuga Almaraz y Dra. Patricia González Esparza
Socios estratégicos.

El siguiente es un cuestionario para determinar el cuadrante en el que se encuentra su estilo de dirección de acuerdo con el GRID gerencial de Blake y Mouton, titulado:

¿Sabe cuál es su estilo administrativo?

Instrucciones: De acuerdo con su manera de pensar y de obrar en la práctica, jerarquice en orden de importancia las siguientes expresiones, asigne el primer lugar a la que mejor describa su personalidad.

- a) Acepto las decisiones de los demás. Acepto y tomo en cuenta las opiniones, actitudes e ideas de los demás o evito tomar partido. Cuando surge algún conflicto, trato de ser neutral o no mezclarme en el asunto. Permanezco neutral, raras veces me excito. Otros ven mi humor como obtuso. Me esfuerzo sólo lo necesario para sortear la situación.

- b) Valoro mucho mantener buenas relaciones. Prefiero aceptar las ideas, opiniones y actitudes de los demás y no promover las mías. Trato de evitar conflictos, pero cuando se presenta uno, trato de calmar a la gente y mantenerla unida. Debido a las tensiones que se crean por un conflicto, mi reacción es amistosa y entusiasta. Trato de mantener relaciones amistosas cuando surge algún conflicto, o al menos trato de enfocar la atención hacia la parte ligera de la situación. Raras veces dirijo, pero sí doy ayuda.
- c) Busco decisiones viables aunque no perfectas. Cuando hay ideas, opiniones o actitudes diferentes a las mías, busco posiciones intermedias. Cuando se crea un conflicto, trato de ser justo pero firme, así como de alcanzar una solución equitativa. Cuando estoy tenso me siento inseguro del rumbo que hay que tomar o qué cambios hacer para evitar más presiones. Por medio de mi humor convengo a otros de lo que pienso o reafirmo mi posición. Procuro mantener un ritmo uniforme de trabajo.
- d) Valoro mucho tomar decisiones incontrovertibles. Defiendo mis ideas, opiniones y actitudes aun a costa de las de los demás. Cuando se crea un conflicto, trato de controlarlo o de imponer mi posición. Cuando las cosas van bien, defendiendo, resisto o ataco con mis propios argumentos. Mi humor es enérgico. Trabajo duro y demandando lo mismo de los demás.
- e) Valoro las decisiones creativas que generan actitudes diferentes a las mías. Tengo convicciones claras, pero cambio de opinión cuando surge una idea buena y sensata. Cuando surge algún conflicto trato de identificar los motivos causantes y de resolver las causas subyacentes. Cuando me excito, me controlo pero se nota mi impaciencia. Mi humor se ajusta a la situación; conservo mi sentido del humor incluso bajo presión. Me esfuerzo con vigor y el ánimo me acompaña.

RESULTADO

Estilo predominante: _____

Estilo subyacente: _____

Se presenta a continuación otra herramienta de apoyo más.

Un estudio comparativo de valores administrativos

Este instrumento proporciona una comparación de los valores administrativos. Indique su preferencia entre las dos alternativas de cada renglón seleccionando los números apropiados. Algunas de las alternativas le parecerán igualmente atractivas o igualmente inadecuadas. Por favor trate de escoger la que esté relativamente más de acuerdo con su manera de pensar.

Para cada renglón tiene usted tres puntos que deberá distribuir en cualquiera de las siguientes combinaciones:

1. Si usted aprueba completamente la alternativa A por sobre la B, escriba la cifra 3 sobre la línea A y 0 sobre la línea B:

A ____3

B ____0

2. Si usted aprueba completamente la alternativa B por sobre la A, escriba:

A ____0

B ____3

3. Si usted aprueba la alternativa A un poco más que la B, escriba:

A ____2

B ____1

4. Si usted aprueba la alternativa B un poco más que la A, escriba:

A ____1

B ____2

Utilice sólo la combinación de números que aparece en el ejemplo anterior. Trate de relacionar cada renglón con su pensamiento administrativo actual, lo mismo en cuanto a la forma más efectiva de administrar.

Haga su elección de cada par de alternativas.

Un estudio comparativo de valores administrativos

1. Un gerente o supervisor es responsable de...
A ____ mantener en alto la moral de sus empleados. En esta forma la producción vendrá por sí sola.
B ____ mantener una alta producción. De esta manera responderá el personal.
2. Al tratarse de sugerencias...
A ____ no exprese su reacción a ninguna de ellas hasta que su jefe haya emitido su juicio. Después, comuníquela a sus subordinados.
B ____ léalas o escúchelas, y decida por sí mismo si debe pasarlas a su jefe. Sin embargo, cerciórese de que sus empleados sepan que sus sugerencias son tomadas en cuenta.
3. Cuando alguno de los empleados tiene problemas en el desempeño de su trabajo, su jefe deberá...
A ____ apoyarlo y animarlo. El empleado necesita saber que puede contar con su jefe.
B ____ trabajar con él para que comprenda cuál es el problema y cómo puede evitarlo en el futuro.
4. El administrador que obtiene los mejores resultados es aquel que aclara a sus empleados lo que espera de ellos...
A ____ y no se retracta.
B ____ pero comprende que es probable que la gente no corresponda de manera total a lo esperado.

5. En la planeación, el administrador deberá hacer participar a las personas involucradas con el fin de...
A _____ dejar que formen sus propios planes, porque cuando la gente no es presionada aporta ideas con las que colabora en forma voluntaria.
B _____ trabajar con ellas hasta desarrollar un plan mutuamente aceptable.
6. Cuando un administrador está planeando una operación y sus empleados le proponen algunas ideas, deberá incluir...
A _____ las sugerencias que crea son de valor, y deberá recordar y agradecer a quienes contribuyeron.
B _____ todas las sugerencias, sean buenas o no.
7. La producción debe ser...
A _____ lo más alta posible, sin importar las exigencias sobre los subordinados.
B _____ suficiente para mantenerse sin problemas.
8. Cuando un empleado está en desacuerdo con su jefe, éste deberá escuchar para comprender...
A _____ las ideas del empleado y explicar lo que piensa como jefe. Después deberá tomarse el tiempo necesario para discutir el asunto hasta obtener una solución aceptable.
B _____ los puntos de desacuerdo. Después convencerá al empleado de que sus propias opiniones son correctas.
9. Cuando hay conflictos entre los subordinados, el jefe deberá mantenerse al margen...
A _____ a menos que haya problemas, en cuyo caso deberá ofrecer su ayuda para aliviar la situación.
B _____ para que ellos puedan resolver sus propios problemas de una forma u otra. Así no se involucran ni se lo toman a mal.
10. Para promover más empeño, el jefe deberá desarrollar decisiones importantes con sus subordinados...
A _____ en equipo para coordinar esfuerzos.
B _____ en forma aislada para asegurar eficiencia y responsabilidad.
11. Al planear un trabajo, el administrador deberá...
A _____ confiar en su propia experiencia y, si es necesario, en la de los expertos, plantear la forma en que deberá hacerse el trabajo y luego asignar sus responsabilidades individualmente a cada persona.
B _____ hablar con cada uno de sus subordinados y ayudarlos a planear el trabajo en la forma que él desee hacerlo.
12. Las juntas con los subordinados son de gran ayuda cuando se usan para...
A _____ tomar decisiones en cuanto a la forma en que deberá hacerse el trabajo.
B _____ transmitir decisiones sobre cómo deberá hacerse el trabajo.

13. Al verificar el progreso del trabajo del subordinado, el administrador deberá...
A _____ dejarlo en paz. Si algo malo ocurre, ya se enterará por los medios usuales.
B _____ averiguar cómo se siente el subordinado, asegurándose de que se dé cuenta de la preocupación e interés de su parte por su bienestar.
14. Cuando los subordinados tienen problemas entre sí, el jefe deberá...
A _____ hablar con ellos por separado y, al conocer los hechos, ofrecer una solución justa para ambos.
B _____ evitar entrometerse, ya que por lo general las personas se vuelven contra los intrusos.
15. Cuando el jefe se entrevista con sus empleados, el objetivo principal deberá ser...
A _____ desarrollar objetivos para delinear el trabajo y decidir cómo deberá efectuarse el mismo.
B _____ darles la oportunidad de participar haciendo sugerencias y ayudando al jefe a tomar decisiones acerca del curso de acción a seguir.
16. Una manera de obtener resultados es fijar metas para subordinados y...
A _____ solicitar su ayuda si esas metas no se obtienen.
B _____ asegurar su cumplimiento desde un principio.
17. La armonía entre los subordinados puede obtenerse...
A _____ induciéndolos a resolver activamente los problemas de trabajo.
B _____ haciéndoles saber que primero está el elemento humano.
18. Al ocurrir violaciones a las políticas de la compañía, el administrador deberá...
A _____ actuar de manera rápida y correctiva para asegurarse de que no volverá a suceder.
B _____ permitir que suceda. Uno aprende mejor cuando descubre sus propios errores.
19. Las metas que se fijarán deben...
A _____ no ser altas, pero tampoco bajas. De esta forma los subordinados comprenderán que son justas.
B _____ ser tan altas como los subordinados las acepten con gusto.
20. Después de planear un trabajo, el jefe deberá...
A _____ observar el progreso de los puntos de mayor interés y decidir junto con el personal que está haciendo el trabajo si el proyecto amerita cambios.
B _____ dejar que los empleados desarrollen el trabajo, ya que seguramente le consultarán todos los problemas que consideren importantes.

UN ESTUDIO COMPARATIVO DE VALORES ADMINISTRATIVOS

Forma C

Nombre _____

Grupo _____

	9,9	9,1	5,5	1,9	1,1
1		B _____		A _____	
2			B _____		A _____
3	B _____			A _____	
4		A _____	B _____		
5	B _____				A _____
6			A _____	B _____	
7		A _____			B _____
8	A _____		B _____		
9				A _____	B _____
10	A _____	B _____			
11		A _____		B _____	
12	A _____	B _____			
13				B _____	A _____
14			A _____		B _____
15	A _____		B _____		
16		B _____	A _____		
17	A _____			B _____	
18		A _____			B _____
19			A _____	B _____	
20	A _____				B _____

Total

 = 60

Interpretación: Sume cada una de las columnas de manera vertical de izquierda a derecha:

Primera celda: corresponde al estilo 1,1.

Segunda celda: corresponde al estilo 1,9.

Tercera celda: corresponde al estilo 5,5.

Cuarta celda: corresponde al estilo 9,1.

Quinta celda: corresponde al estilo 9,9.

La columna en la que obtuvo el mayor puntaje corresponde al estilo de dirección que al momento de responder el cuestionario prevalece en usted.

Sección

IV

Wishes of an elderly man

I wish I loved the human race
I wish I loved its silly face
I wish I liked the way it walks
I wish I liked the way it talks
And when I'm introduced to one
I wish I thought jolly fun!

SIR WALTER RALEIGH

Intervenciones tecnnoestructurales

Capítulo

9

El problema es que todos deseamos obtener beneficios al mayoreo y dar a otros al menudeo.

PARÁFRASIS DE EZRA BENSON

Los hombres más grandes son aquellos a quienes sus derrotas no los han derrotado.

ANÓNIMO

La experiencia es una maestra muy exigente: primero pone la prueba y después da la lección.

ANÓNIMO

Intervenciones tecnoestructurales (primera parte)

Objetivos

Entender:

- Diferenciación e integración (Lawrence y Lorsch).
- Diseño estructural.
- Organización colateral.

INTERVENCIONES TECNOESTRUCTURALES

Este tema incluye las siguientes intervenciones:

- Diferenciación e integración.
- Diseño estructural.
- Organización colateral.
- Calidad de vida en el trabajo.
- Diseño del trabajo.

En este capítulo se analiza la diferenciación e integración, el diseño estructural y la organización colateral.

INTERVENCIÓN 9: DIFERENCIACIÓN E INTEGRACIÓN

Este tema también se conoce como teoría de la contingencia de Lawrence y Lorsch, quienes fueron los primeros abogados de la contingencia, ya que no especifican un modo mejor de diagnosticar ni un sentido particular para el cambio. Sin embargo, hacen hincapié en determinadas dimensiones de la organización, en particular en la estructura y en las relaciones entre grupos. Consideran otras dimensiones, pero estas dos son las más importantes.

Sostienen que existe una relación causa-efecto entre el grado de acoplamiento de la estructura interna de la organización con las exigencias ambientales y el desempeño de la organización, es decir, cómo alcanza sus metas y objetivos.

Por ello, es menester comprender el empleo de su teoría de la contingencia en el diagnóstico de la empresa. Para ello, se debe tener presente que los conceptos primordiales de esta teoría son la diferenciación y la integración. Ambos representan la paradoja de cualquier diseño de organización, ya que el empleo ha de quedar dividido o coordinado e integrado a un mismo tiempo.

Por tanto, según la estructura de Lawrence y Lorsch, y para fines de diagnóstico, se deben examinar las dimensiones organizacionales que el cliente juzgue pertinente. Las dimensiones ambientales son:

- Demandas ambientales.
- Diferenciación.
- Integración.
- Manejo de conflictos.
- Contrato empleado-administración.

A continuación se explica cada una de dichas dimensiones.

Las **demandas ambientales** son la primera dimensión. Éstas se refieren a los aspectos que “giran” en el entorno, tales como los factores políticos, económicos y sociales que marcan la pauta de la estrategia que debe adoptar una organización.

Existen dos tipos de enfoques que deben considerarse en esta dimensión:

- La planeación estratégica.
- La planeación operativa.

En la figura 9.1 se indica la diferencia entre ambos tipos de planeación.

Es importante destacar que muchas organizaciones que no consideraron las demandas ambientales han desaparecido o han enfrentado graves problemas para subsistir. Por ejemplo, Procter and Gamble en sus inicios fabricaba velas, pues el uso de la energía eléctrica no se había generalizado. ¿Qué hubiera sucedido con esta empresa si aún fabricara velas? ¡Con seguridad ya habría desaparecido! Sin embargo, consideró la situación de su entorno y se enfrentó a él, gracias a lo cual se ha mantenido como una empresa altamente competitiva.

Las empresas latinoamericanas se enfrentan cada vez con mayor frecuencia a ese ambiente turbulento, por lo que han adoptado estrategias que les han permitido subsistir. Ya no es posible seguir administrando las organizaciones con base sólo en el sentido común o “corazonadas”. Un caso clásico de la importancia que tiene para las organizaciones considerar el entorno es la crisis que afectó a México a partir de diciembre de 1994 y que repercutió en varios países latinoamericanos. O incluso situaciones climáticas como el preocupante sobrecalentamiento de nuestro planeta.

Por ello, para mantener su competitividad las empresas deben:

- Efectuar ajustes que les permitan adecuarse a los múltiples cambios del entorno.
- Prevenir escollos en el camino.
- Evaluar las oportunidades que se les presenten.

Por ejemplo, si Colombia es altamente competitiva para producir café, puede encontrar un nicho de mercado que le permita comercializar su producto en excelentes condiciones en cuanto a precio, promoción o canal de distribución.

En la década de 1980 existía en México la empresa paraestatal Productora del Maguey y del Nopal, que enlataba pulque, una bebida que se extrae del maguey, cactácea

Planeación estratégica	Planeación operativa
• Es fuente y origen de planes específicos posteriores. • Es dirigida por la alta dirección. • Marca pautas para establecer un panorama general de la empresa. • La información se obtiene de fuentes internas y externas. • Se elabora para el largo plazo.	• Es producto de esquemas marcados por la planeación estratégica. • Es dirigida principalmente por el nivel medio de la empresa, gerentes y jefes de departamento. • Se enfoca en un área o actividad específica de la empresa. • Por lo general, maneja información interna. • Se elabora para el corto o mediano plazos.

Figura 9.1. Diferencias entre la planeación estratégica y la operativa.

que se cultiva en ciertos estados de la República. El éxito de ese producto fue tal que se llegó a exportar, pero la empresa se enfrentó a un problema que no pudo superar: su incapacidad para satisfacer la creciente demanda.

La segunda dimensión ambiental es la **diferenciación**, que significa que cada departamento debe tener claramente determinadas la función o funciones que desempeña, las cuales, por ningún motivo, deben duplicarse o sobreponerse. Muchas horas-hombre y fugas de todo tipo pueden evitarse si se determina con claridad la diferenciación. Además, ésta implica que el trabajo se divida de manera que satisfaga las demandas del medio.

La tercera dimensión ambiental, la **integración**, significa que las actividades o funciones que desempeña cada departamento deben estar enfocadas en un fin común. Es decir, se debe evitar que cada departamento tenga objetivos, metas y estrategias particulares que impidan que la organización cumpla con el fin para el que fue creada. ¿Cuál es este fin? ¡Sin duda, el cumplimiento de la misión! Por tanto, mientras más incierta sea la información con que la organización cuenta (un ambiente cada vez más turbulento), más flexible debe ser para poder enfrentarse a ese complejo entorno.

La cuarta dimensión ambiental, el **manejo del conflicto**, se refiere a las políticas que se utilizan para manejar los problemas entre los departamentos. Esta dimensión es muy importante para organizaciones con alto grado de integración y diferenciación, debido a que cuando individuos con diferentes puntos de vista buscan unificar esfuerzos, aparecen en forma inevitable los conflictos. El éxito en el uso de esta herramienta depende en gran medida de la manera en que los individuos resuelven estos conflictos.

Lawrence afirma que organizaciones que operan en distintos ambientes han comprobado que se logra el manejo eficaz de un conflicto cuando los individuos se enfrentan de manera abierta al problema hasta encontrar una respuesta óptima en términos de las metas de la organización. Además, las personas que coordinan dicho manejo y están involucradas en el proceso de integración deben tener influencia basada en sus conocimientos y habilidades reconocidas, así como capacidad para resolver problemas. Por ejemplo, cuando se realizan concursos de matemáticas en las escuelas primarias, el grupo designa a aquel integrante que mejor domine la técnica de resolución de problemas.

La última dimensión ambiental, el **contrato empleado-administración**, está relacionada con las expectativas que el individuo tiene respecto de la organización a la cual pertenece. En este sentido, esta quinta demanda ambiental se relaciona con el contrato psicológico, esto es, la proyección que el empleado espera que la organización le ofrezca independientemente de los aspectos salariales, por ejemplo, reconocimiento, pertenencia a un grupo y autorrealización, según las necesidades de orden superior de la jerarquía de Maslow.

En cuanto a su aplicación, este modelo es utilizado generalmente por organizaciones que llevan a cabo tareas de investigación. Su estrategia de implantación consta de las siguientes cuatro etapas:

- **Diagnóstico.** Esta etapa consiste en la recolección de datos relativos al funcionamiento de la organización y el análisis de los mismos. A partir de ello se pueden descubrir las causas del problema o las oportunidades de la organización. Se obtiene informa-

ción respecto de la naturaleza del entorno que enfrenta y el diseño de cada departamento.

- *Planeación de la acción.* En esta etapa se desarrollan planes para resolver problemas identificados mediante el diagnóstico. Los planes incluyen identificación de métodos particulares de cambio y dirección de las acciones por adoptar. En ciertas circunstancias se puede llegar a modificar la estructura de la organización.
- *Implantación.* Esta etapa se relaciona con la transición de los cambios planeados dentro de las acciones de la organización.
- *Evaluación.* Grado de satisfacción obtenido por la implantación de los programas.

El diagnosticador organizacional debe buscar el grado de concordancia entre las demandas y complejidades ambientales y la estructura organizacional. Cuanto mayor sea la complejidad ambiental, tanto más complejo debe ser el diseño interno. Si los mercados de la organización cambian con rapidez y son difíciles de predecir, y el ambiente general muestra demasiada fluctuación, la estructura interna debe estar relativamente descentralizada, de modo que muchos empleados estén en contacto con el ambiente y puedan actuar con rapidez en cuanto se produzcan los cambios.

En estas condiciones puede conservarse una alta diferenciación, pero se debe asignar un premio a la integración. Es necesario que la empresa cuente con suficientes mecanismos de integración, de modo que la comunicación fluya de manera adecuada hacia las diversas subunidades y entre ellas para que la alta dirección se mantenga bien informada.

Asimismo, Lawrence y Lorsch sostienen que cuanto más se enfrentan los miembros y departamentos a sus diferencias y trabajan por resolverlas, en lugar de atenuarlas y suavizarlas o de sofocarlas mediante el peso de órdenes de los mandos superiores, tanto más eficiente tiende a ser la organización.

INTERVENCIÓN 10: DISEÑO ESTRUCTURAL

Esta intervención implica el estudio de las diferentes opciones de conformación estructural que pueden tener las organizaciones.

El diseño estructural contempla dos aspectos básicos que enfrenta la organización:

1. La necesidad de especializar el desempeño de la tarea, lo cual conlleva una división de la mano de obra.
2. La necesidad de coordinar las diferentes tareas de especialización dentro del sistema organizacional total.

La figura 9.2 ilustra el concepto de diseño para una organización.

Las diferentes opciones de diseño estructural que pueden tener las organizaciones son:

- a) Departamental, que a su vez puede realizarse por:
 - a.1 Funciones.
 - a.2 Procesos.
 - a.3 Regiones geográficas.

a.4 Productos.

a.5 Clientes.

b) Matricial.

c) Por proyectos.

d) Por unidades estratégicas de negocios.

e) Recientemente las organizaciones tienden a adoptar el concepto de organización nodal. En el apéndice del libro se incluye este novedoso concepto.

¿Cuáles son las características y la naturaleza de cada una de estas opciones?

a) La *organización departamental* consiste en agrupar por afinidad las tareas que se realizan.

a.1 En este caso, la *departamentalización por funciones*, o estructura funcional, es la que se presenta con mayor frecuencia.

a.2 La *departamentalización por procesos* o por enfoque productivo se diferencia de la anterior, dado que considera las diversas áreas del proceso de producción en lugar de departamentos específicos.

a.3 En el caso de la *departamentalización geográfica*, por productos o clientes —como su nombre lo indica—, se consideran las zonas geográficas, los productos que se elaboran o el tipo de clientes que se atiende.

b) *Organización matricial*. Este tipo de organización combina el tipo funcional con la elaboración de un proyecto, servicio o producto específicos, lo cual forma —como su nombre lo indica— una matriz, en la cual el aspecto funcional (vertical) es la operación normal de la empresa apoyada por especialistas (con formación horizontal), que tienen asignado determinado proyecto, lo cual repercute en toda la empresa, no sólo en una determinada función. Este tipo de estructura privilegia la investigación, el diseño y la innovación.

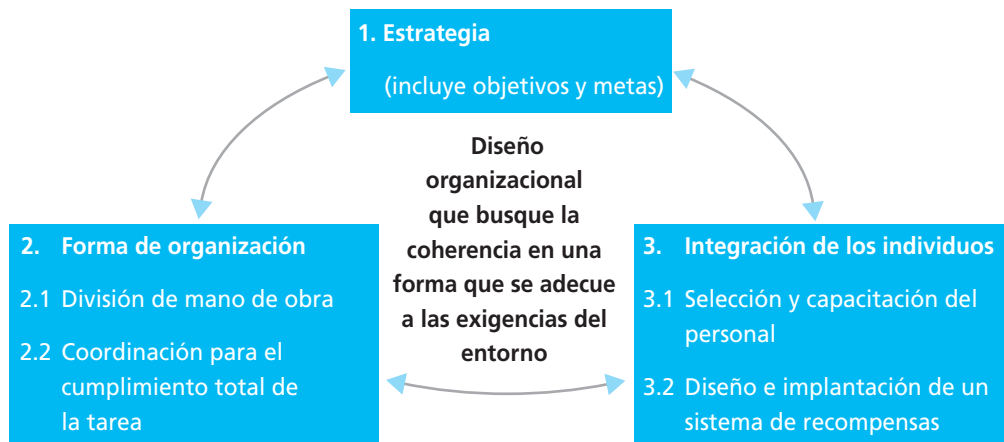


Figura 9.2. Diseño estructural esquemático.

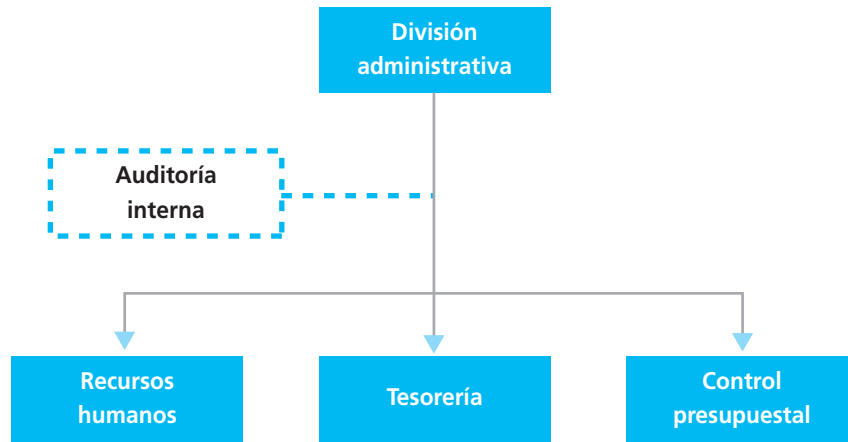


Figura 9.3. Departamentalización funcional.

Es característico de esta estructura que el director de algún proyecto o investigación tenga autoridad sobre los departamentos funcionales de la empresa, coordinándose con ellos para recabar datos, realizar pruebas, diseñar y verificar resultados, etc. Además, es responsable de la obtención de los resultados finales.

Para implantar en una empresa este tipo de estructura se requiere que los empleados tengan un alto grado de madurez, ya que es posible que surjan conflictos entre los directores funcionales y el encargado del proyecto, pues no tan fácilmente aceptan esta doble función. Además, debe establecerse con claridad, entre los objetivos y la misión de la empresa, una visión sistemática y un amplio conocimiento de las relaciones interdepartamentales, la definición exacta de las tareas y responsabilidades de cada integrante de la estructura, así como las aplicaciones del trabajo en equipo y de las reuniones, las cuales se llevan a cabo con frecuencia. Por ello, no en todas las organizaciones funciona con éxito este tipo de estructura.

- c) *Organización por proyectos.* Durante el ciclo de vida de una empresa puede presentarse el caso de que tenga la necesidad de realizar un proyecto específico, para lo

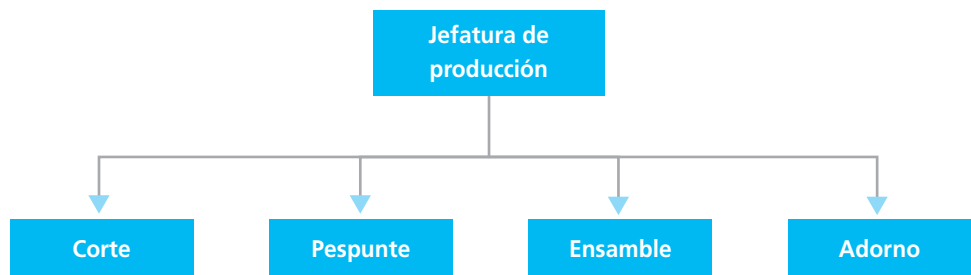


Figura 9.4. Ejemplo de departamentalización por procesos.

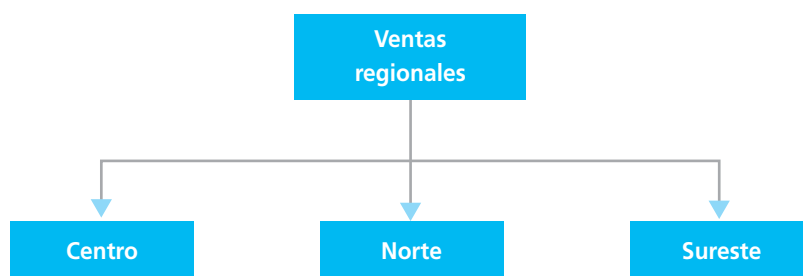


Figura 9.5. Departamentalización geográfica.

cual debe adoptar un tipo de estructura adecuada para ello. Por tanto, debe crear una unidad departamental o área especial para ejecutar dicho proyecto, apoyándose —obvio— en otras divisiones para realizar su función. Al finalizar el proyecto, el área especial desaparece.

- d) Unidades estratégicas de negocios.* Esta modalidad de organización consiste en estructurar “pequeños negocios” dentro de la empresa. En este caso, cada unidad estratégica de negocios contiene su propia misión, objetivos, planes y estructura organizacional, a la vez que un administrador se hace cargo de ella. La característica principal de este estilo de distribución es la responsabilidad que se le delega a la UEN (unidad estratégica de negocios) **al administrar sus propios recursos y ser autosuficiente**.

Con el amparo de la empresa “madre” con que se relaciona a través de líneas *staff* que le prestan asesoría y apoyo, se mantienen los beneficios de las pequeñas empresas en cuanto a brindar una atención individualizada, ya sea a las personas o a los productos. Además, es menester que exista una comunicación constante y estrecha.

Estos factores ayudan al consultor a decidir cuál estructura es mejor para enfrentar una situación determinada.

1. Una organización pequeña con productos estándar y clientes diversos puede considerar que la estructura funcional es la más apropiada.
2. Por el contrario, una organización con complejos, importantes y diversos productos, podría considerar que la estructura por producto es la más adecuada.

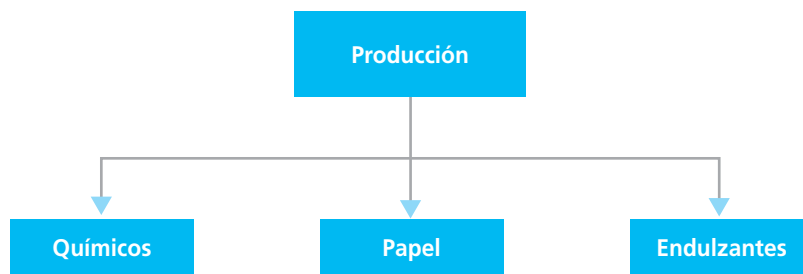


Figura 9.6. Departamentalización por productos.

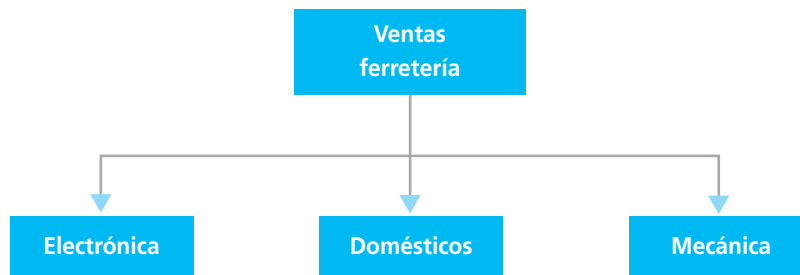


Figura 9.7. Departamentalización por clientes o líneas de productos.

3. Una compañía del área farmacéutica cuya producción se basa en una compleja tecnología quizá consideraría a la estructura matricial como la más eficiente.

Por tanto, la elección depende de la situación. Además, es posible utilizar de manera simultánea las tres estructuras en la misma organización.

En el cuadro 9.1 (vea pág. 269) se citan las principales ventajas y desventajas de los tipos de estructura funcional, por producto y matricial.

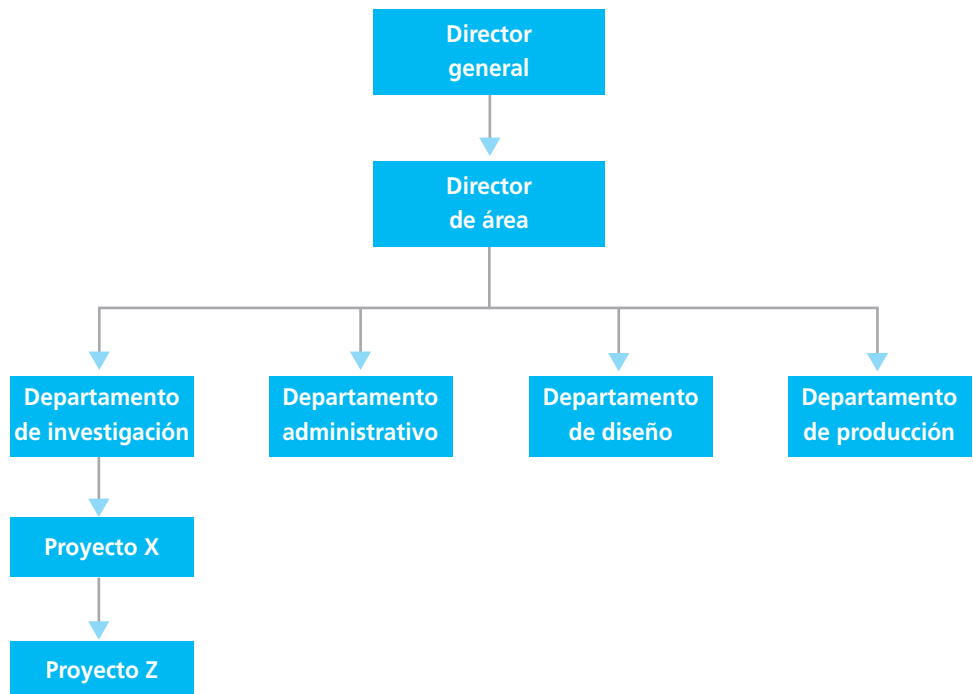


Figura 9.8. Estructura matricial.

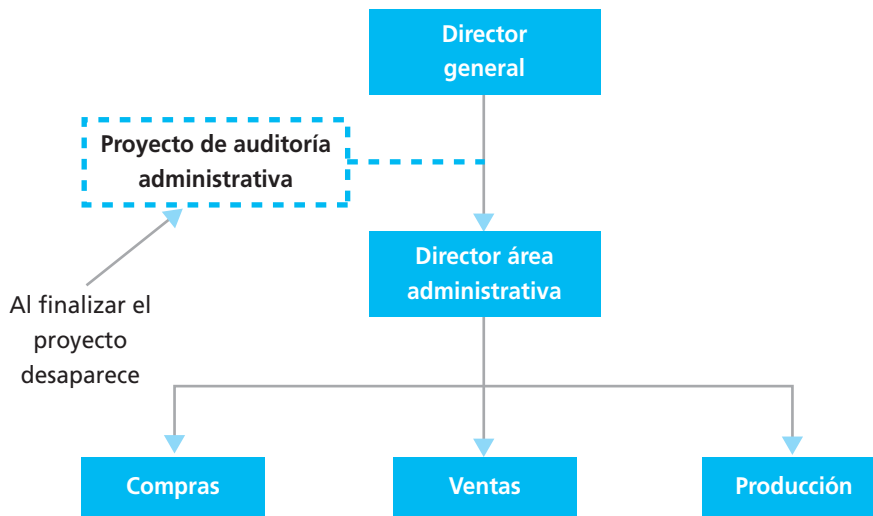


Figura 9.9. Organización por proyectos.

INTERVENCIÓN 11: ORGANIZACIÓN COLATERAL

Una organización colateral es una estructura paralela a la organización formal (funcional, por producto o matricial), y que el administrador puede emplear para apoyar la estructura formal. La organización colateral atiende situaciones que difícilmente serían consideradas por la organización formal. Se construye para cumplir una tarea o propósito particular y luego se desaparece. Tiene normas diferentes de las vigentes en la empresa, que se utilizan para identificar y resolver problemas relacionados con la organización formal que aparentan no tener solución. Este tipo de estructura, integrada por el mismo personal de la organización formal, tiene las siguientes características:

1. Los canales de información están abiertos para que todos los administradores se puedan comunicar directamente sin utilizar los canales institucionales, por lo cual el intercambio de información relevante es completo y rápido.
2. Sus normas estimulan un análisis cuidadoso de los métodos, alternativas y objetivos de la organización.
3. Desde el momento en que ambas organizaciones permanecen intactas, los *inputs* de la organización formal son los *outputs* de la organización colateral. La problemática o situación que priva en la organización formal (*inputs*) alimenta a la organización colateral, lo cual se refleja en la solución de problemas (*outputs*). Las decisiones finales se toman dentro del contexto de la organización formal.
4. Una característica importante es que los administradores de la organización formal pueden ayudar a resolver problemas que afectan a la estructura informal.

Cuadro 9.1. Análisis comparativo de las estructuras matricial, funcional y por producto.

Estructura	Ventajas	Desventajas
Matricial	Especialización; el conocimiento funcional puede ser aplicado en todos los proyectos.	Puede ser difícil de manejar.
	Nuevos productos o proyectos pueden ser implantados rápidamente, dada la flexibilidad de las personas para “deslizarse” entre orientaciones por producto o funcionales, según lo demanden las circunstancias.	Incrementa la ambigüedad de las funciones, lo que ocasiona tensión y confusión para asignar personas a más de un departamento.
	Puede adaptarse a cambios en el ambiente porque privilegia aspectos tanto funcionales como por proyectos.	Sin un balanceo de fuerzas entre formas estructurales, ya sea por producto o funcional, puede disminuir la productividad de la empresa.
	Reconoce y produce mecanismos para delinear con legitimidad la fuerza de los múltiples recursos de la organización.	Se requiere madurez de los integrantes de la empresa para que acepten este tipo de estructura.
	Mantiene la coherencia entre diferentes departamentos y proyectos por los requerimientos de comunicación entre administradores.	- Es cara. - Requiere de tiempo para su implantación. - Se puede aplicar en todo tipo de empresa.
Funcional	Promueve la especialización de habilidades.	Hace hincapié en las tareas rutinarias.
	Reduce el uso doble de recursos escasos y usa al máximo los recursos disponibles.	Fomenta una estrecha perspectiva de carrera para los administradores, lo cual limita sus capacidades para altas posiciones gerenciales.
	Facilita la comunicación y el desempeño. Los jefes pueden compartir su experiencia con sus subordinados.	Multiplica las dependencias departamentales.
	Al inicio de una organización es la más fácil de implantar.	Podría ser “cómodo” para la organización implantar y continuar con esta estructura, aunque no sea la mejor.
Por producto	Reconoce recursos en la interdependencia interdepartamental.	Podría usar recursos y habilidades de manera ineficiente.
	Fomenta la orientación hacia los resultados.	Limita la promoción de carrera para los especialistas fuera del departamento.
	Admite diversificación de habilidades y entrenamiento.	Impone demandas de múltiples papeles sobre las personas. Puede provocar mucha tensión.
	Promueve la delegación de autoridad y responsabilidad.	Podría promover objetivos con una visión muy estrecha.

La organización colateral provee la flexibilidad necesaria y la oportunidad de respuesta para resolver problemas definidos, lo cual le permite a la empresa manejar el cambio e innovación sin romper la estructura formal y los mecanismos necesarios para el manejo de tareas repetitivas.

Un ejemplo práctico de este tipo de organización lo constituyen los grupos multidisciplinarios con personal de diferentes áreas que conforman la empresa Tremec (Transmisiones y Equipos Mecánicos, dedicada a la fabricación de transmisiones manuales y automáticas para automóviles, tractores, etc.), ubicada en la ciudad de Querétaro, México.

¿Cómo opera?

Supongamos que el problema a resolver es el siguiente: nuestro proveedor “estrella” decide de forma sorpresiva cambiar de giro, de manera que ya no nos surtirá... ¿Qué hacer?

La empresa cita de inmediato a los responsables de cada una de las áreas funcionales involucradas. ¿Cuáles?:

- Compras (obviamente).
- Finanzas.
- Producción.

¿Alguna otra?

Luego entonces, se reúnen en salas especialmente preparadas para sesionar y encontrar una rápida solución al problema presentado.

Si se siguieran las líneas formales de mando para resolver la situación planteada, ¿cuánto podría tardar la respuesta? ¡No olvidemos que la solución por encontrar debe ser expedita, so pena de generar pérdidas para la organización!

Resultados obtenidos

En muchas organizaciones, de Estados Unidos principalmente, se ha reportado como exitosa la operación de la estructura colateral ya que debido a la flexibilidad con que opera se ahorran horas-hombre al ventilarse con mayor eficacia situaciones difíciles de contemplar por la organización formal.

No es común que empresas mexicanas empleen este tipo de estructura paralela, ya que sólo tratan de apoyarse en un esquema equivalente: el comité o los grupos informales de trabajo. Como ya se mencionó, Tremec es una de las que aplican de manera sistemática esta intervención con resultados exitosos.

CONCLUSIONES

En este capítulo se explicaron las intervenciones que se utilizan para diseñar estructuras organizacionales. El diseño de organizaciones implica la elección entre tres dimensiones claves que existen en las empresas:

- La estrategia.
- El tipo de estructura existente.
- Los mecanismos para integrar a las personas en la organización.

Por tanto, se puede adoptar un determinado tipo de estructura organizacional de acuerdo con la situación que se presente entre la organización y el ambiente.

Se deben analizar con cuidado las ventajas y desventajas de cada tipo de estructura, y ponderar cuáles son las consecuencias de adoptar un determinado tipo.

Lo que se puede asegurar es que independientemente de la estructura que se adopte, ésta debe ser muy flexible para poder modificar —de ser necesario— su diseño estructural y adoptar el esquema que mejor se adecue a las circunstancias.

Resumen

En este capítulo se analizó el primer paquete de las llamadas intervenciones tecnoestructurales:

- Diferenciación e integración, teoría de Lawrence y Lorsch.
- Diseño estructural.
- Organización colateral.

La teoría de Lawrence y Lorsch de diferenciación e integración tiene estrecha relación con las funciones que se desarrollan tanto en un puesto determinado como en la organización total.

La diferenciación se refiere a la clara división que debe observar el trabajo que se desarrolla en cada puesto y a la forma de evitar confusión o duplicación de funciones.

Una clara diferenciación ayuda a lograr la integración, entendiéndose ésta como la interrelación de las diversas funciones que existen en la empresa para lograr el objetivo común de la misma.

Para que exista integración debe existir diferenciación.

Para analizar la diferenciación y la integración es necesario considerar lo que se conoce como dimensiones ambientales, a saber:

- Demandas ambientales.
- Diferenciación.
- Integración.
- Manejo de conflictos.
- Contrato empleado-administración.

No se puede desarrollar un análisis integral de la organización sin considerar lo que implica una planeación estratégica, que debe ser a largo plazo y diseñada por la alta dirección.

La planeación operativa constituye otro factor clave para decidir cuál es la estructura organizacional más adecuada, ya que su vigencia es a corto o mediano plazos y es diseñada por los niveles medios de la empresa.

El diseño estructural implica el análisis de diversas estructuras que se pueden implantar en la empresa, tales como:

- Organización por departamentos (funcional, por regiones geográficas, por productos o por clientes).

- Matricial.
- Por proyectos.
- Por unidad estratégica de negocios.

La organización colateral es una estructura no formal independiente que se emplea cuando es difícil para la estructura organizacional formal ventilar asuntos embarazosos.

Términos y conceptos de repaso

Diferenciación e integración. Teoría de Lawrence y Lorsch
Dimensiones ambientales:

- Demandas ambientales
- Diferenciación
- Integración
- Manejo de conflictos
- Contrato empleado-administración

Planeación estratégica
Planeación operativa
Diseño estructural

Departamental:

- Funcional
- Regiones geográficas
- Por productos
- Por clientes

Matricial
Por proyectos
Unidad estratégica de negocios
Organización colateral
Ventajas y desventajas de las estructuras funcional, por producto y matricial

Preguntas para análisis

1. Defina claramente qué es diferenciación e integración y cite un ejemplo de cada uno de estos conceptos.
2. Mencione las características de la planeación estratégica y la planeación operativa.
3. Enumere y ejemplifique las fases del modelo de diferenciación e integración de Lawrence y Lorsch.
4. Con base en el esquema del diseño de la organización identifique los elementos existentes en su universidad y explique de qué manera se presenta cada factor.
5. En el ámbito empresarial de su localidad, ¿cuál de las opciones de diseño estructural es la que se presenta con mayor frecuencia? Cite un ejemplo.
6. ¿Por qué es tan controvertida la implantación de la estructura matricial en las empresas?
7. ¿Considera que en su país sea factible aplicar la intervención conocida como *organización colateral*?
8. Investigue una empresa de su localidad e identifique cuál es su estructura. Analícela y, de acuerdo con las características de la organización, comente las ventajas y desventajas de dicha estructura, tomando como base las diferentes opciones presentadas en este capítulo (funcional, por producto o matricial). Asimismo, sugiera alguna modificación a esa estructura. Entregue un reporte de sus conclusiones a la dirección de la empresa.

**EJERCICIO
VIVENCIAL****DINÁMICA: “LAS ORGANIZACIONES”**

Objetivo: analizar la estructura organizacional de una empresa y descubrir sus fortalezas y debilidades.

Duración: 60 minutos.

Número máximo de participantes: 20.

Material: hojas blancas tamaño carta.

Lápices.

6 hojas blancas de rotafolio.

1 salón amplio donde pueden pegarse hojas de rotafolio.

DESARROLLO DE LA DINÁMICA:

1. Se deben formar cinco equipos de cuatro integrantes cada uno.
2. Cada equipo debe investigar si en la institución en la que estudian se presentan los tipos de estructura departamental —con sus variantes— por proyectos o matricial.
3. Los cinco equipos deben analizar los resultados obtenidos.
4. Cada equipo debe explicar las ventajas y desventajas del tipo de estructura organizacional de la universidad.
5. Los cinco equipos deben analizar los resultados obtenidos.
6. Cada equipo puede sugerir una modificación de la estructura organizacional actual, la cual deben representar en una hoja de rotafolio.
7. Los cinco equipos deben analizar las sugerencias presentadas por cada uno de ellos en hojas de rotafolio.
8. Finalmente, deben llegar a un consenso grupal y representar en una hoja de rotafolio la estructura organizacional ideal para la universidad, explicando los factores que consideraron para optar por ella.
9. El coordinador del grupo debe reflexionar con éste sobre la utilidad de esta dinámica.

CASO DE ESTUDIO 9.1**EL CASO DE LAS VENDEDORAS INCONFORMES**

Cristina Gómez, Araceli Domínguez y Betty Espinoza trabajan desde hace 10 años en la fábrica de artículos escolares “El Escritorio”, en el área de ventas.

La labor de Cristina, Araceli y Betty destaca por su excelente atención a los clientes y por su relación armoniosa con los demás compañeros de la organización, así como entre ellas.

Las tres han visto crecer a la empresa y la consideran como parte fundamental en su trayectoria laboral. Tuvieron varias oportunidades de cambiar de trabajo, pero las descartaron debido a su integración a la empresa y su “amor a la camiseta”.

Benito Esparza, gerente de ventas, delega gran parte de sus funciones en ellas y adopta un estilo de liderazgo netamente participativo. Este estilo es en gran parte la razón por la cual ellas se sienten integradas a la empresa, pues perciben que se les tiene confianza y que se reconoce su labor.

Ayer se enteraron del fallecimiento del señor Esparza, situación que afectó visiblemente el desempeño de su trabajo. Dos semanas después, la dirección de la empresa designó a Betty Espinoza como nueva gerente de ventas.

Cristina y Araceli esperaban ser las elegidas, por lo cual recibieron con sorpresa y desagrado la designación de Betty.

Su actitud en la empresa se tornó pasiva: desempeñaban sólo sus tareas indispensables y su relación con Betty se deterioró en forma ostensible.

Además, en los siguientes tres meses no alcanzaron su cuota de ventas y aprovechaban cualquier ocasión para comentar con el personal el grave error que se había cometido al designar a Betty como nueva gerente de ventas.

Su relación con Betty se enfrió y evitaban asistir a actividades en las que ella estaba presente.

Betty deseaba conservar la vieja amistad, pero no está dispuesta a aceptar la actitud de ellas en el trabajo. Por tanto, acude a usted como consultor en D.O., y le pide consejo respecto de lo siguiente:

1. ¿Cuál es el estilo de liderazgo que debe adoptar Betty con sus antiguas compañeras?
2. ¿Qué sucederá si no soluciona de inmediato la situación?
3. ¿Cuál de las intervenciones analizadas en este capítulo debe aplicarse?
4. ¿Debe despedir a sus ex compañeras?
5. ¿Justifica usted la actitud de Cristina y Araceli?

CASO DE ESTUDIO 9.2

SANCOR, PRODUCTOS LÁCTEOS EN ARGENTINA CON VOCACIÓN MUNDIAL

SanCor, empresa láctea líder en Argentina, es una cooperativa de clase mundial con más de 60 años de trayectoria. Sus productos están presentes en todo el mundo; sujetos a procesos industriales de avanzada, garantizan su calidad superior por la combinación ideal entre sabor, salud y naturalidad.

La **misión** de la cooperativa, su razón de ser y el eje de su filosofía empresarial se define como:

Hacer óptimo el valor de la leche entregada por nuestros asociados y llevar al máximo sus beneficios, satisfaciendo las expectativas de los consumidores, gestionando de manera flexible nuestra operación y promoviendo así el desarrollo de las personas que componen nuestro sistema cooperativo y el de las comunidades en las que actuamos.

Como toda organización exitosa, esta empresa considera la estrecha relación entre la misión ya descrita y la **visión**, que a continuación se cita:

Ser la empresa láctea líder en Argentina y Latinoamérica, y crecer en proyección internacional a través del enfoque en nuestros negocios principales y el fortalecimiento de nuestro sistema cooperativo.

HISTORIA

SanCor tuvo su origen en la asociación de cooperativas constituidas por productores de leche, ubicadas en la zona limítrofe de las provincias de **SAN**ta Fe y **CÓR**-doba.

Las instituciones fundadoras eran pequeñas empresas dedicadas a la elaboración de crema y caseína; por consiguiente, el fin primario de su unión fue la elaboración de mantequilla a partir de la crema que producían.

El acuerdo que dio nacimiento a esta empresa ocurrió en Sunchales (Santa Fe) en el año 1938; allí también comenzó a operar la primera fábrica en octubre de 1940.

En pocos años, SanCor alcanzó un rápido desarrollo y se expandió por toda la actualmente llamada cuenca lechera central argentina. A la primitiva elaboración de mantequilla, fundamento de prestigio nacional e internacional, le siguieron otras actividades industriales que consolidaron a la empresa de los productores de leche y la llevaron al liderazgo.

CALIDAD

SanCor tiene establecida una estricta política de calidad, que contempla integrar a todos los que colaboran ahí en el proceso de superación permanente y basar la competitividad sobre la excelencia.

En la actualidad, SanCor aplica las normas ISO 9002, con certificación internacional, en tres de sus principales plantas industriales; en otras, las operaciones se aseguran mediante el método HACCP.

Los aspectos relacionados con la calidad cuentan con el apoyo de programas de capacitación del personal, así como de convenios de complementación con instituciones u organismos nacionales e internacionales especializados en el tema.

Las acciones vinculadas a la calidad también comprenden el control de insumos y se extienden asimismo a los establecimientos proveedores de materia prima, cuyo sistema de pago alienta la entrega en condiciones óptimas.

ESTRUCTURA INDUSTRIAL

Los establecimientos industriales de SanCor suman una capacidad de procesamiento para 5 500 000 litros de leche por jornada. Esto se logra a través de 18 plantas industriales que sobresalen entre las mejores del mundo y que incluyen los siguientes procesos:

- Una fábrica de mantequilla.
- 11 plantas queseras.
- Una planta de quesos rallados.
- Una planta de quesos procesados.
- Una planta de quesos trozados.
- Una planta de leche microfiltrada.
- Una planta procesadora de crema.
- Una fábrica de yogur, postres y flanes.
- Cuatro plantas deshidratadoras (leche en polvo).
- Una fábrica de dulce de leche.
- Dos plantas de leche esterilizada.
- Una planta de fórmulas especiales.
- Tres depósitos de maduración de quesos.
- Una planta de mayonesa y salsa Golf.
- Una planta deshidratadora de suero de queso.
- Una fábrica de jugos.

A partir de 1995 la empresa ha experimentado cambios notables que es pertinente destacar:

- Se lanza la leche SanCor BIO, desarrollada conjuntamente con el Cerela, organismo dependiente del Conicet. Esto constituye un trascendente logro de la complementación entre la industria privada y parte de la comunidad científica de Argentina.

Por este novedoso producto, SanCor fue distinguida con el premio “Reconocimiento al Mérito Científico y Modelo de Transferencia Tecnológica a la Producción Nacional”, entregado en un acto oficial por el presidente de la República en 1995.

- En 1996 la empresa lanzó obligaciones negociables al mercado internacional, donde se colocaron de inmediato.
- En el periodo 1995-1999 se llevó a cabo el desarrollo de un programa de ampliación de capacidad y actualización tecnológica de procesos, con inversiones por \$200 000 000. Entre las obras más importantes pueden mencionarse:
 - Planta de quesos frescos en San Guillermo (provincia de Santa Fe), inaugurada en 1995, la cual produce las variedades “Por Salud”, “Azul” y “Camenbert”, procesando 250 000 litros de leche por día.
 - Planta de crema y leche pasteurizada en Chivilcoy (provincia de Buenos Aires), con una recepción de 450 000 litros diarios.

- Planta de quesos especiales en Balnearia (provincia de Córdoba), que industrializa 250 000 litros de leche por jornada, produciendo quesos especiales para el mercado interno y la exportación.
- Centro de Distribución Acceso Norte, ubicado sobre el kilómetro 25 de la ruta Panamericana; tiene 11 000 m² cubiertos, y todas las operaciones de recepción y despacho han sido robotizadas, y su programación y control se realiza mediante computadora.
- Planta deshidratadora en Morteros (provincia de Córdoba). En ella se inauguró un centro de recepción y tratamiento de leche para 1 000 000 de litros y una planta deshidratadora para 750 000 litros por día. Allí funciona también una quesería que procesa diariamente 200 000 litros de leche.

En 1997 se certificaron en la aplicación de las Normas ISO serie 9002 para el proceso de elaboración de leches en polvo en la Planta Industrial Devoto.

Obtuvieron también la certificación ISO 9002 para la elaboración de mantecquilla untable, en la misma planta.

En la planta Morteros se consiguió la certificación ISO 9002 para los procesos de elaboración de leches en polvo y de queso Danbo.

Una fecha clave en la franca evolución de la empresa lo constituye el año 2000, ya que se conforma SanCor Dairy Corporation, receptora de las licencias de importación otorgadas por el gobierno argentino y las históricas establecidas por las autoridades de Estados Unidos; además de ingresar con nuevos productos en ese mercado, se presenta como un centro estratégico para atender las oportunidades del TLC, así como de Centroamérica y el Caribe.

Al concluir la lectura del caso se le pide:

1. Indique con qué tipo de estructura cuenta actualmente SanCor. Argumente su respuesta.
2. Intente representar de manera esquemática (con un organigrama) a la empresa.

CASO DE ESTUDIO 9.3

QUIRELLI Y EL CAMBIO, MATRIMONIO FELIZ*

En julio de 2001, Luis Quirós Echegaray, fundador, propietario y director general de la joven fábrica de zapatos Quirelli, localizada en la ciudad de León, Guanajuato, recordó el momento en que decidió cambiar su proceso productivo tradicional.

*El presente caso fue desarrollado por el autor de este libro con la colaboración del Ing. Manuel Quirós, del Lic. Gerardo Aldrete y de la Lic. Ma. del Carmen Cerrillo, y presentado para su análisis en cursos de verano en la Universidad de Harvard en Boston, Massachussets, Estados Unidos, y en la Universidad de Western Ontario, en Canadá, relacionados con la técnica de casos, en los años 2000 y 2001, respectivamente.

Esta decisión implicaba modificar la forma actual en que se administraba el negocio, así como la actitud del empleado para aceptar dicho cambio.

¿Cómo se dio dicho cambio? En aquel momento la compañía fabricaba zapato en piel para dama y caballero en modelos llamados “Guante” y “California”; la producción del mocasín a mano sobre el molde del zapato se convirtió en uno de los sellos distintivos de la organización.

Con la impresionante cantidad de 600 000 pares de zapatos hechos en tan sólo 49 semanas (un promedio de 12 500 pares por semana), Quirelli estimaba obtener menos de 1% del mercado global, pero 20% del mercado de consumidores en busca de comodidad y zapatos duraderos.

Los productos ya se ofrecían en tiendas departamentales y en centros comerciales de prestigio, como El Palacio de Hierro, Liverpool, Sears Roebuck de México y J.C. Penney, cuyos clientes se encuentran en la clase media y alta; además, se exportaba un gran porcentaje de la producción.

“Tenemos un mercado de competencia perfecta, en donde hay muchos proveedores, y todos compartimos el mercado”, dice Gerardo Aldrete, el dinámico y visionario gerente general de la fábrica.

A la compañía se le considera de clase ALTEX, una certificación del Gobierno Federal que otorga privilegios para exportar y operar. Le fue concedida en 1992, año en que exportó más de 60% de su producción total a países como Estados Unidos, Japón e Italia; en este último se le reconoció por sus altos estándares de calidad y por su avanzado sistema de producción.

Todo esto muestra claramente el pensamiento de clase mundial que está impregnado en cada uno de los miembros de la organización.

Calzado Quirelli fue fundada por tres inversionistas en el año 1979, cuando el país experimentaba un crecimiento constante en su Producto Interno Bruto, superior a 8%, y se estaba estudiando la posibilidad de abrir las fronteras al mundo, pues el país estaba por entrar al GATT como un primer paso hacia el famoso TLC.

Al inicio de sus operaciones la compañía sólo producía 300 pares de zapatos por día y contaba nada más con 100 empleados. En 1997 producía 2 500 pares de zapatos en un día, con 540 trabajadores en las áreas operativa y administrativa.

Un dato relevante es el hecho de que en este año sólo 0.01% de la producción total fue defectuosa; esto muestra los altos estándares de calidad, desde la selección de la materia prima hasta la mano de obra.

La compañía registró ventas anuales de 15 millones de dólares, y las ganancias netas se reinvirtieron para generar un crecimiento sostenido en todas las áreas.

Gracias a ello Quirelli tiene 6 000 m² de capacidad instalada, la cual utiliza al 100%; además, planea trasladarse a nuevas instalaciones en los próximos años.

Definitivamente, tiene que haber un motor para alcanzar todo este éxito; la visión y la misión lo constituyen, ya que respaldan cualquier proceso de cambio por realizar. Enseguida presentamos la visión y la misión de Calzado Quirelli.

VISIÓN

“Comercializar y fabricar calzado casual y elegante de alta calidad en los mercados nacional y global, con ventas sólo en los mejores mercados y con existencias de calzado disponibles de manera permanente en tales mercados. Tener una compañía líder comprometida con su comunidad, que sea una escuela de vida y formadora de personas.”

MISIÓN

“Diseñar, fabricar y comercializar calzado de clase mundial que satisfaga por completo las expectativas del consumidor más exigente, adaptando nuestros productos a la evolución de la moda internacional, incorporando la máxima comodidad con las mejores materias primas del mundo, y aplicando conceptos tecnológicos de vanguardia que se traduzcan en comodidad y que hagan a nuestros socios comerciales maximizar sus ganancias para generar así un crecimiento mutuo.”

Todos en la compañía viven día a día estos postulados, los cuales se fortalecen con los valores que se comparten en la organización.

Los valores se difunden en forma permanente por toda la compañía. La selección de “el valor de la semana”, el cual se publica en pizarrones, es una manera de hacerlo; esto crea un estilo de vida en cada uno de los empleados, así como en sus familias.

De esta forma la compañía consigue un interesante efecto multiplicador que genera una situación de ganar-ganar.

Los valores en cuestión son:

1. Servicio al cliente.
 - 1.1 Cumplimiento puntual de los compromisos.
 - 1.2 Calidad en el trabajo.
 - 1.3 Actitud de servicio.
2. Trabajo en equipo.
 - 2.1 Coordinación y cooperación.
 - 2.2 Comunicación.
3. Conducta proactiva.
 - 3.1 Creatividad.
 - 3.2 Iniciativa.
 - 3.3 Lealtad.
 - 3.4 Puntualidad.
 - 3.5 Confidencialidad.
 - 3.6 Honestidad.

Como una herramienta de apoyo, la compañía ha adaptado su estructura organizativa a los cambios existentes.

Las figuras 9.10 y 9.11, “La nueva organización Quirelli”, muestran el organigrama vigente desde julio de 1997. En él se puede observar un nuevo departamento de Desarrollo Organizacional, cuyo programa nació en 1992 con base en el consejo de un consultor externo, el licenciado Rafael Guízar, quien ofreció a todo el personal de supervisión el curso llamado “Empresa”. Con el apoyo del oficial ejecu-

QUIRELLI ORGANIZACIÓN - JULIO 1997		
Finanzas y Administración	Marketing	Recursos Humanos
Personal: 10	Personal: 17 (+4 externos)	Personal: 9 (+3 externos)
Manufactura	Gerencia de Producción	Calidad y Desarrollo
Personal: 440/22	Personal: 19	Personal: 10

Figura 9.10

QUIRELLI ORGANIZACIÓN - JULIO 1997		
Recursos Humanos - Funciones claves		
Reclutamiento y selección	Capacitación	Sueldos y salarios
Equipo: 0	Equipo: 1	Equipo: 2
Relaciones laborales	Desarrollo organizacional	
Equipo: 2	Equipo: 0	
Intendencia	Vigilancia	
Equipo: 2	Equipo: 3	

Figura 9.11

tivo, inició un proceso de cambio altamente aceptado por todos los miembros de la compañía; ahora ya no es un “huésped”, sino un personaje difícilmente reemplazable en el futuro de Calzado Quirelli.

El proceso de cambio en la empresa se inició más específicamente al final de 1994, cuando la Cámara Mexicana del Calzado recibió una petición formal para realizar un diagnóstico que permitiera detectar la situación presente de la organización, incluyendo un análisis SWOT (por sus siglas en inglés) que se refiere a fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

En respuesta a dicha petición, la Cámara Mexicana del Calzado invitó al licenciado Guízar a realizar, en estrecha colaboración con el “grupo clave” de la compañía, un programa de Desarrollo Organizacional nombrado “Quirelli 2000”, en el cual interactúan los siguientes niveles:

- CEO.
- Director general.
- Gerente general.
- Gerentes de departamento (recursos humanos, finanzas, comercialización y manufactura).
- Gerente de planeación.
- Supervisores (de cada departamento operativo).

Se incluyeron en total a 17 personas en el grupo, con la responsabilidad de dar a conocer a todos los niveles el proceso de cambio diseñado en arduas sesiones de trabajo, y de designar “líderes de proyecto” para alcanzar los objetivos deseados.

Enseguida se explicará el modelo de cambio que adoptó la organización con resultados notables, así como el programa inicial que fue el motor de dicho modelo (véase el apéndice A, “Programa inicial de cambio”).

Como se observa, era muy importante hacer que el programa tuviera éxito dando al total de los miembros de la compañía todas las teorías de desarrollo organizacional.

Primero fue necesario tener una base fundamentada para que todos los participantes “hablaran el mismo idioma”.

Es importante mencionar que en una de las etapas prácticas iniciales se presentó la estructura general de la organización y de los departamentos, lo que coadyuvó a la comprensión e integración de todas las funciones en las distintas áreas, así como a aclarar confusiones y malentendidos dentro de la empresa.

Un apoyo fundamental para el programa “Quirelli 2000” fue la herramienta administrativa conocida como “Administración por objetivos” o “Intervención hacia el cambio”, como se conoce en el área de Desarrollo Organizacional.

Esta herramienta se integra con las siguientes etapas:

1. La alta dirección establece las metas.
2. Las metas se comunican al nivel correspondiente.
3. La meta se traduce en estándares mensurables y alcanzables.

4. La meta se implanta.
5. El logro de la meta se revisa en forma periódica.
6. La meta se adapta si es necesario.

Después de esto se estableció la “**red de metas**”, lo que permitió involucrar a todos los miembros de la organización en el logro de una tarea común: el cambio proactivo y la mejora continua.

El siguiente es un ejemplo típico de la “red de metas”:

Cuadro 9.2. Área: Manufactura.

Meta	Gerencia por satisfacer	Áreas involucradas
Presentar información contable de acuerdo con el programa.	Administrativa	Almacén de materias primas, Programación, Almacén de productos terminados.
Inducción a los sistemas de inventarios con el fin de verificar su confiabilidad.	Administrativa	Sistemas, Consejero externo y/o Almacén de materias primas.
Determinar el flujo de solicitud de importaciones y su fecha final.	Administrativa	Ingeniería, Control de la producción, Programación.
Actualizar la información contable de otras compañías.	Administrativa	Producción, Programación.
Implantar el sistema de producción integral (programa de producción, impresión de etiquetas y códigos de barras).	Administrativa	Instaurar el uso de notas en el almacén de entradas-salidas.
Configurar la impresora ubicada en el área de producción para imprimir reportes relacionados con la misma.	Administrativa	Almacén

Esta red hizo que la compañía estableciera prioridades nombradas “comunes” y “por áreas” considerando fechas específicas, líderes de proyecto y beneficios de las metas.

Algunos ejemplos de dichas metas son:

- Implantación del programa de seguridad.
- Programa de sueldos y salarios.
- Programa de mantenimiento preventivo.
- Evaluación de desempeño del sistema.

La siguiente lista muestra **los elementos principales que generaron el cambio**:

1. Respaldo total de los accionistas a todos los procesos de cambio.
2. La necesidad de trabajar en forma distinta, provocando mejores resultados para ser considerada así, una compañía de clase mundial.
3. La decisión de la alta dirección de escuchar todas las inquietudes del personal que tuvieron que ver con la situación actual de la compañía, para modificar la organización mediante un liderazgo transformador que requiere una actitud de cambio en todos los miembros de la organización.
4. El personal solicitó hacer reuniones con todos los líderes de área.
5. La falta de definición de los puestos. No estaban claras las funciones de los diferentes puestos.
6. La necesidad de delegar funciones del ingeniero Luis Quirós a todos los niveles gerenciales responsables.
7. El deseo de los gerentes de Recursos Humanos, Finanzas y Manufactura, de estudiar la Maestría en Administración (lo cual ya se concretó).
8. El deseo auténtico del personal de saber a dónde se dirigía la compañía. Gracias a esto se definieron la visión, misión y los valores de Quirelli.
9. El estilo de mando del ingeniero Quirós, que permitió a sus gerentes tomar decisiones para hacer mejoras.
10. La solicitud al “grupo clave” de dar su opinión sobre los siguientes indicadores, que representaban el pulso de la compañía:
 - Estructura orgánica.
 - Planes de carrera.
 - Definición de metas.
 - Filosofía administrativa.
 - Reclutamiento y selección.
 - Esquemas de control administrativo.
 - Programas de capacitación.
 - Motivación al personal.
 - Creatividad.
 - Trabajo en equipo.
11. Con base en los resultados del punto anterior, se instauraron los siguientes cambios:
 - Definición de los objetivos comunes y por área.
 - Diseño de un programa de capacitación, de acuerdo con las necesidades reales de la compañía.
 - Elaboración de un presupuesto de egresos para todas las áreas, que fuera real, es decir, que se apegara a los ingresos de la compañía, y que estuviera respaldado por metodologías profesionales.
 - Se solicitaron los servicios de reconocidos despachos de consultores para respaldar el proceso de cambio.
 - Se hizo un análisis de puestos y por primera vez se elaboró un inventario de recursos humanos, mismo que se tomó como base para crear el programa de capacitación.

- Se ofrecieron cursos en los niveles administrativos para lograr la actitud de cambio, entre ellos “Mejoramiento de personal” y “El éxito mediante las relaciones humanas”.

Cuando el proceso de cambio inició, había muchos obstáculos que bloqueaban el esfuerzo de cambio:

- Bajo nivel educativo.
- El crecimiento de la compañía. Los esfuerzos se enfocaron en el volumen operativo; esto causó que no se prestara atención a la elaboración de planes.
- Personal indeseable. Actitud pasiva hacia el cambio.
- Escepticismo sobre el desarrollo de nuevas áreas de mejora.
- La presencia de líderes informales que “contaminaron” la salud de la compañía.
- Falta de compromiso en la gente que debía asumir el papel de agente de cambio.

La licenciada Carmen Cerrillo, gerente de Recursos Humanos, que ha dedicado más de 15 años a la compañía y ha vivido las distintas etapas de Quirelli, considera que “la ayuda del consultor externo en el Desarrollo Organizacional fue fundamental. Nos permitió redescubrir todo el potencial del personal, todos los recursos y la calidad humana en cada miembro de la organización”. Asimismo, la licenciada Cerrillo, quien también es la consejera interna para continuar con el programa “**Quirelli 2000**”, agregó que “el trabajo del consultor externo se aceptó con facilidad, puesto que ya había dado un curso dirigido a aceptar el cambio”.

Existen diferentes proyectos de la alta dirección, entre ellos hacer un equipo para respaldar el programa “**Quirelli 2000**”. Se sabe que esto implicará pasar por diferentes etapas para alcanzar los ideales mencionados en la visión.

Por otra parte, se emprendieron distintas acciones para consolidar el cambio:

1. Reuniones con la alta dirección y los empleados (35 personas) para informar sobre el avance de la compañía.
2. Reuniones cada semana con la participación de la alta dirección y todos los gerentes, con el objetivo de adoptar decisiones claves.

Cuando se cuestionó a la alta dirección sobre qué era lo que esperaba del programa de Desarrollo Organizacional, respondió que era lograr que la compañía fuera capaz de aprender que el cambio se hace día con día y que todos los miembros de la empresa pueden tener éxito, sin importar las malas condiciones que existan a su alrededor. Aunado a esto, la alta dirección deseaba dar a la organización un enfoque sistémico, pues sabían que todas las acciones en cada área estaban interrelacionadas. Todos son parte del todo.

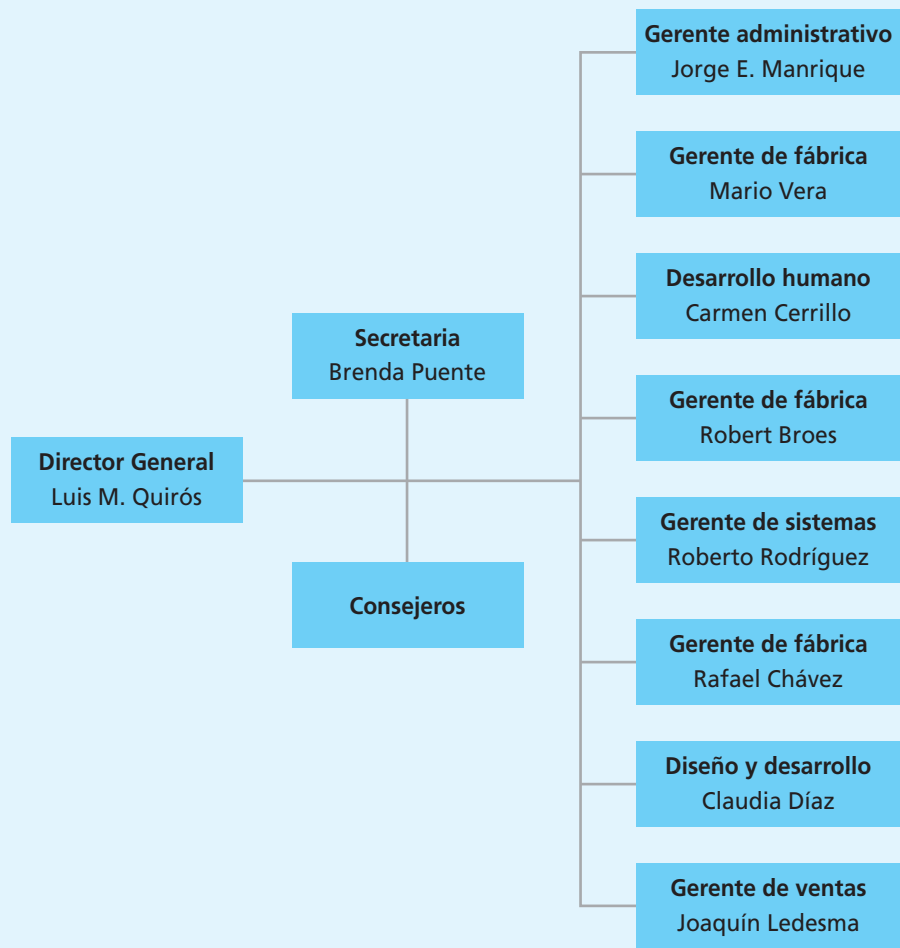
En 1997 Calzado Quirelli fue finalista en el concurso organizado por el gobierno del estado de Guanajuato, llamado “La compañía exportadora”, y por el reconocido premio “GTO-2000”.

Hoy en día, la compañía se está preparando para obtener la certificación del famoso ISO 9000. Y planea, en los siguientes años, construir una nueva planta para fabricar el doble de su producción actual. También pretende consolidar sus productos y tener un mercado exterior, especialmente en países como Canadá y Chile.

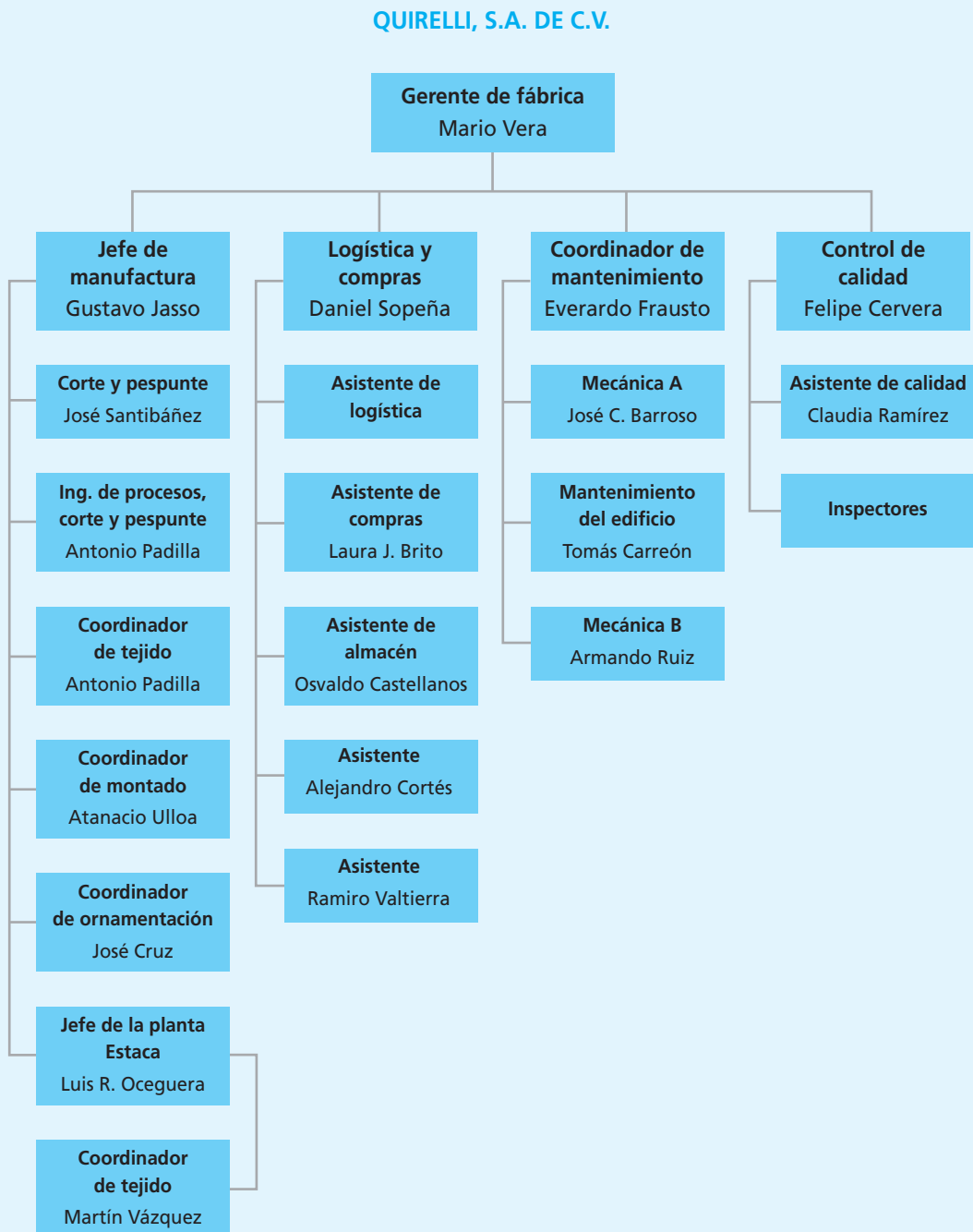
En Calzado Quirelli hay un pensamiento: “El éxito se construye día con día, con sangre, sudor y lágrimas”, como dijo Sir Winston Churchill, un líder incuestionable de la Segunda Guerra Mundial, cuando pidió a su gente adoptar el proceso de cambio necesario para Inglaterra.

Cuadro 9.3

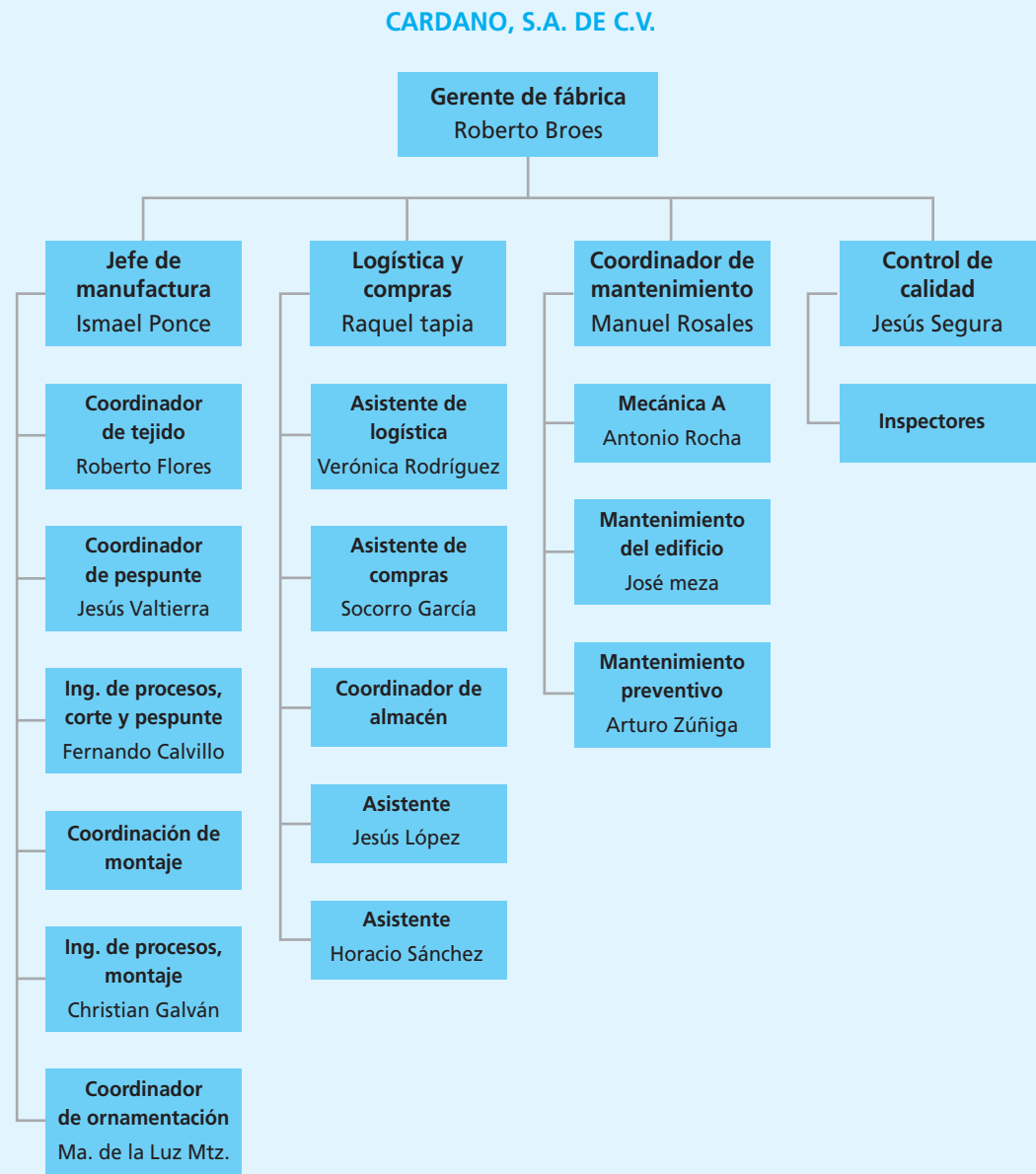
ORGANIGRAMA GENERAL DE QUIRELLI



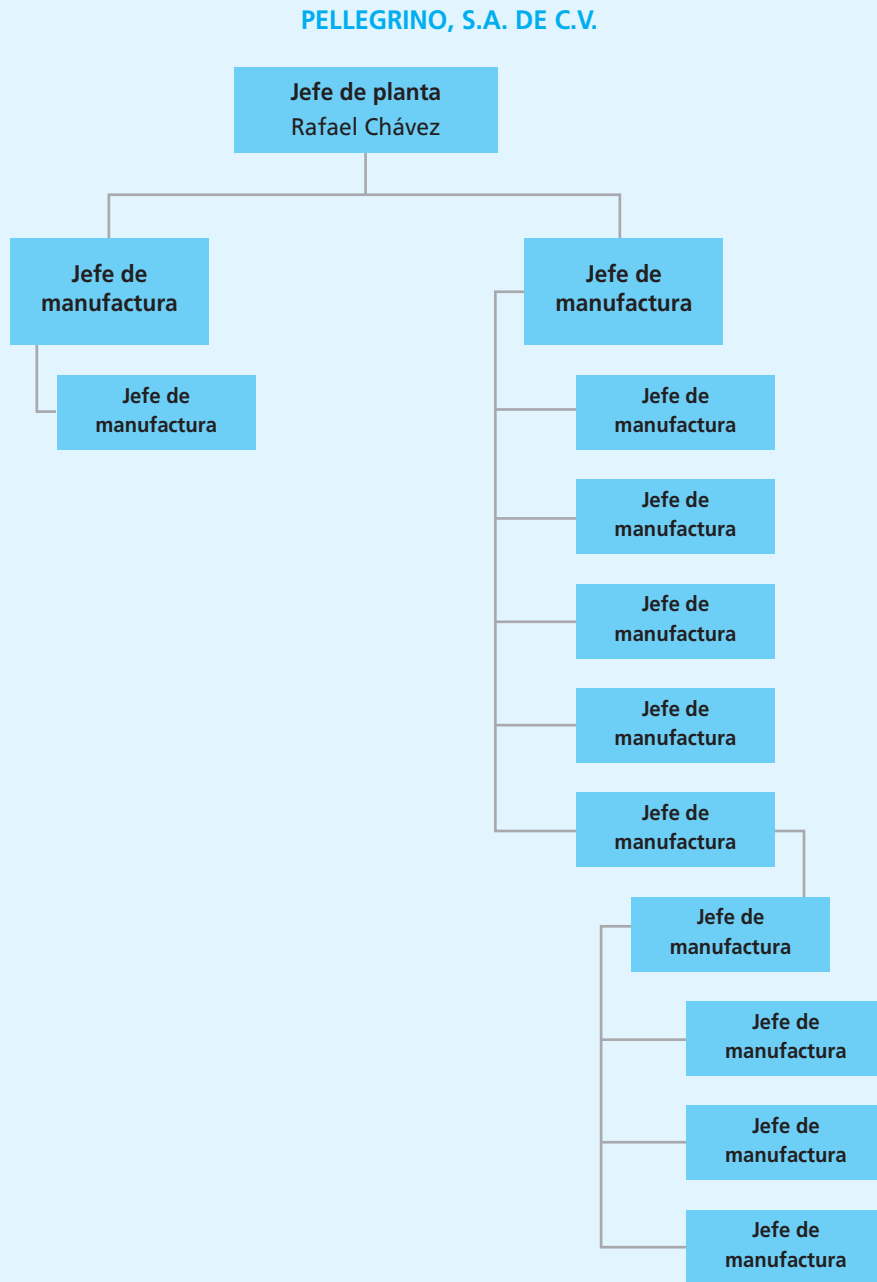
Cuadro 9.4



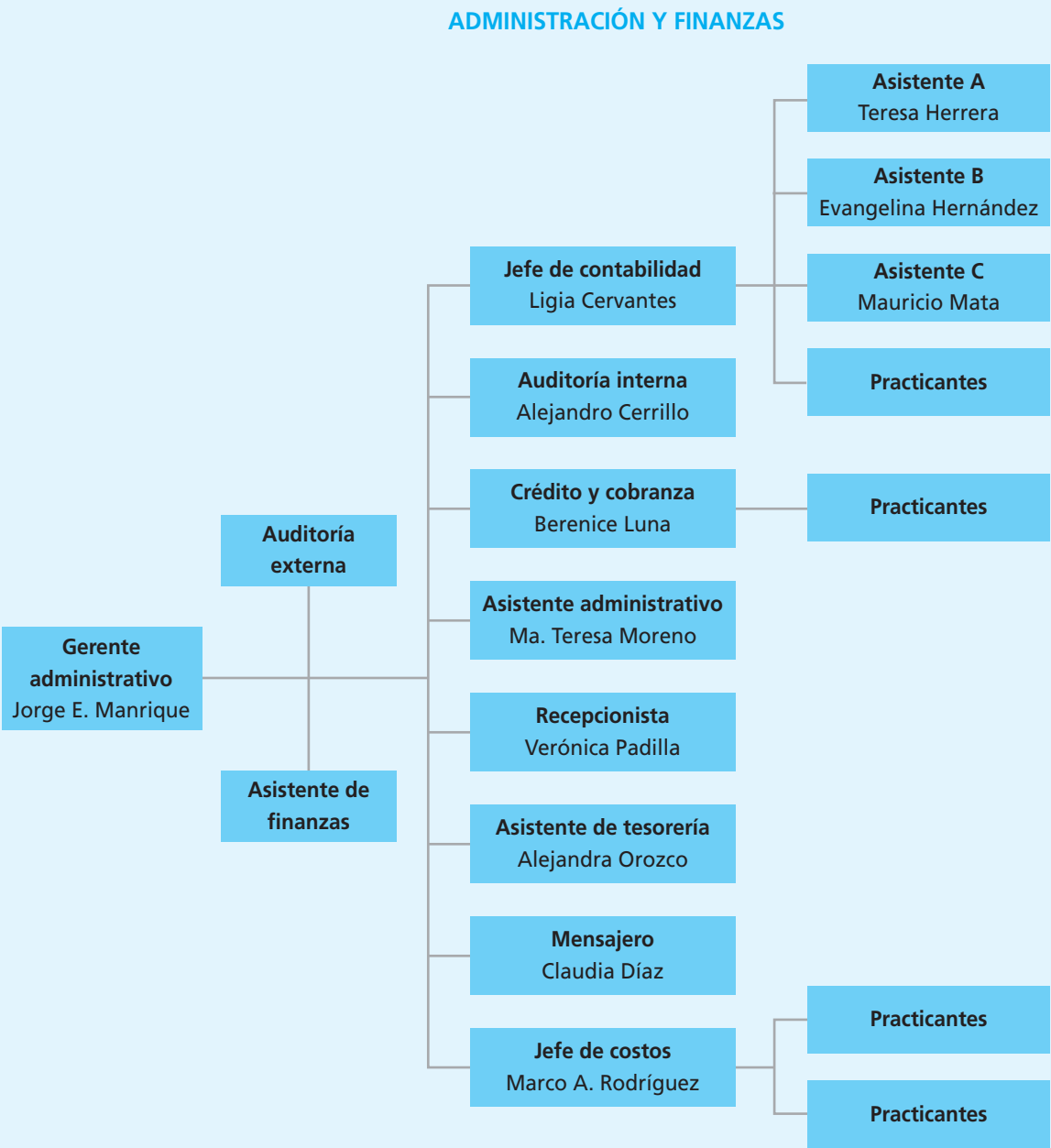
Cuadro 9.5



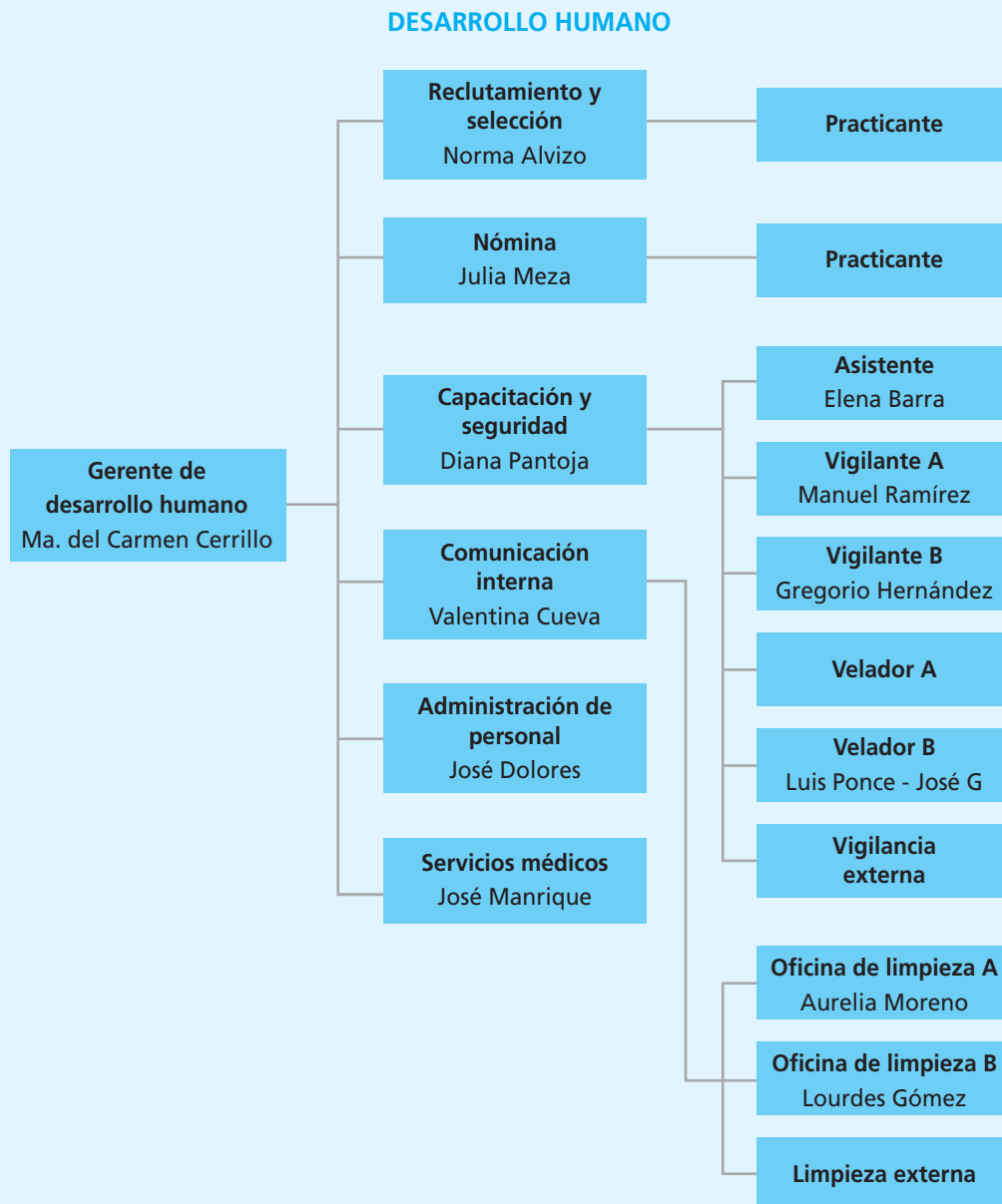
Cuadro 9.6



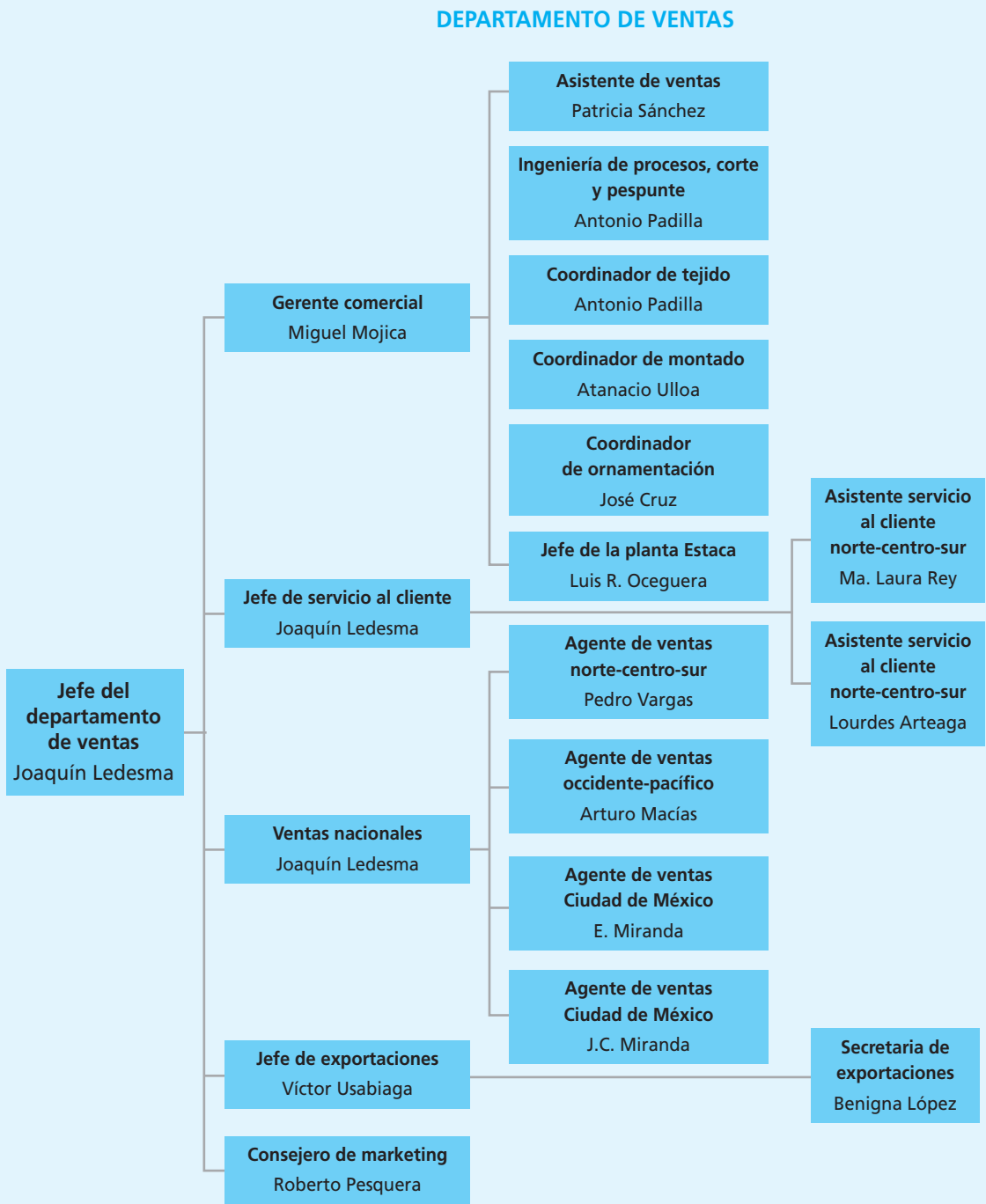
Cuadro 9.7



Cuadro 9.8

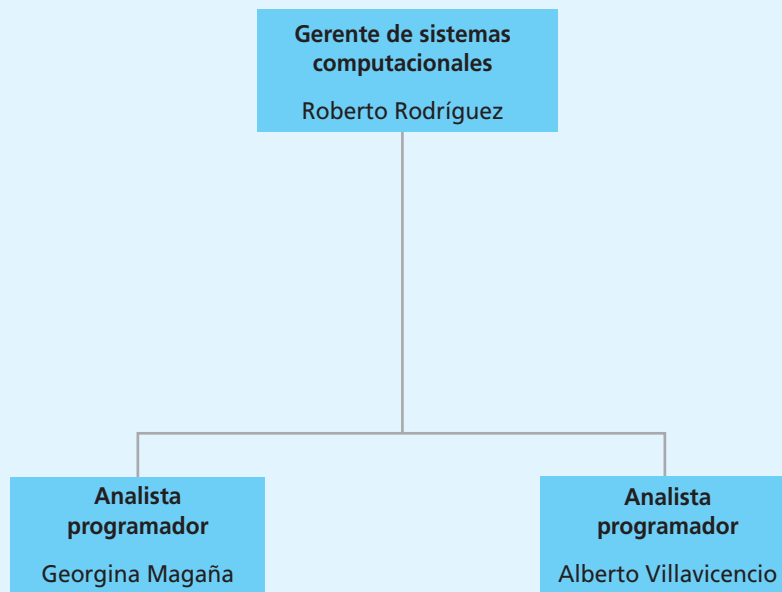


Cuadro 9.9

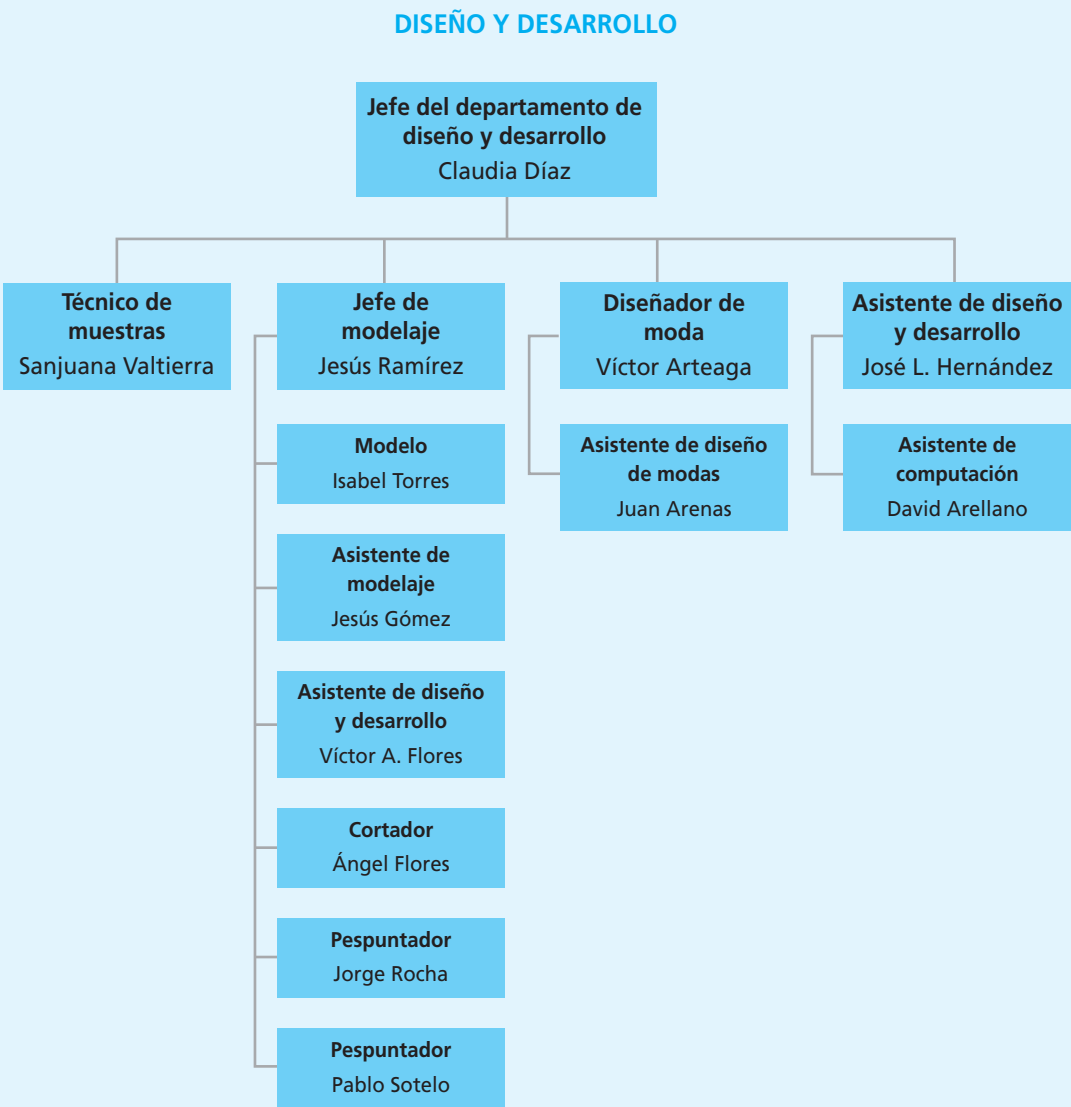


Cuadro 9.10

SISTEMAS COMPUTACIONALES



Cuadro 9.11



La calidad se manifiesta a diario en las acciones
que emprendemos hacia los demás.

RAFAEL GUÍZAR MONTÚFAR

Enfoques de calidad de vida en el trabajo

Objetivos

Entender:

- Breve historia de la calidad de vida en el trabajo.
- Concepto de calidad de vida en el trabajo.
- Características de la calidad de vida en el trabajo.
- Sistemas sociotécnicos.
- Diseño de trabajo.



El trabajo diario es vital para lograr una mejor calidad de vida en todos los ámbitos.

General Foods, fabricante de productos alimenticios, es una de muchas empresas que reconocen los altos costos de los recursos humanos en los diseños tradicionales del trabajo.

Pese a los beneficios que aportan a la sociedad, los tiempos cambiantes han hecho menos aceptables esos costos. Por consiguiente, las organizaciones poco a poco empezaron a probar diseños que proporcionaban buenos resultados en el aspecto humano además de gran eficiencia.

En el presente capítulo se explican diversos métodos para lograr trabajos y ambientes laborales más humanizados, por ejemplo, el enriquecimiento del trabajo y los sistemas sociotécnicos, cuya finalidad es ofrecer una mejor calidad de vida laboral para los empleados y lograr mayor productividad para la empresa.

INTERVENCIÓN 12: CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO

La calidad de vida en el trabajo (CVT) se refiere al carácter positivo o negativo de un ambiente laboral. Su finalidad básica es crear un ambiente excelente para los empleados y que contribuya a la salud económica de la organización.

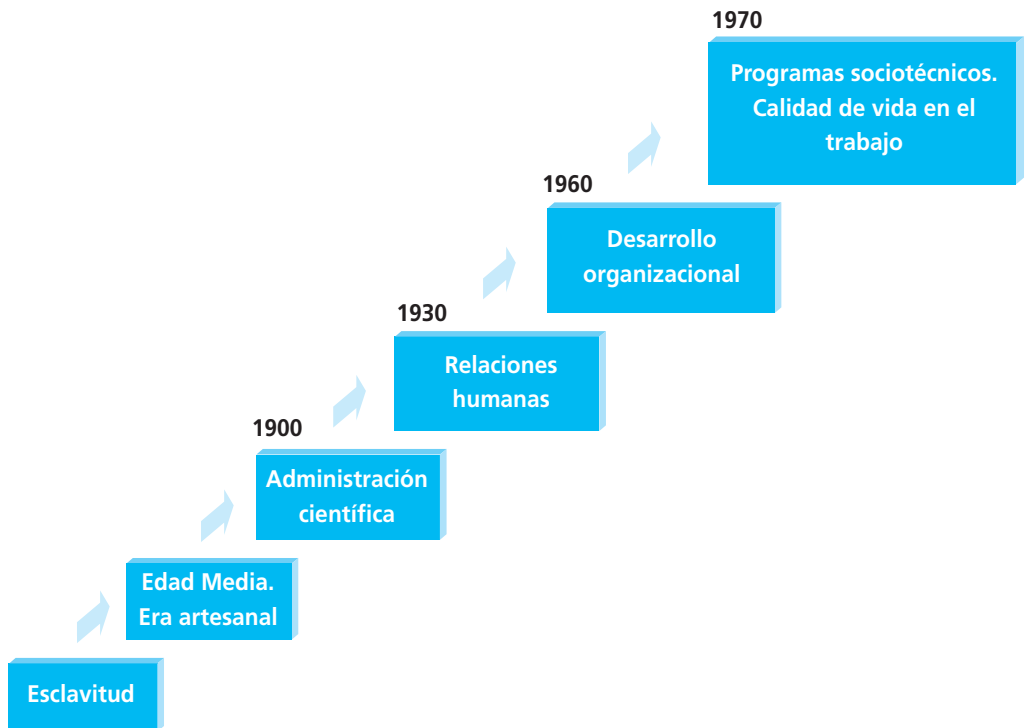


Figura 10.1. Breve historia del origen de la calidad de vida en el trabajo.



Figura 10.2. Calidad de vida en el trabajo (características).

Los elementos de un programa típico de CVT comprenden aspectos tales como comunicación abierta, sistemas equitativos de premios, interés por la seguridad laboral de los trabajadores y la participación de éstos en el diseño de puestos.

Muchos de los programas se centran en el enriquecimiento del trabajo, del cual se hablará más adelante.

Aparte de los programas tendientes a mejorar el sistema sociotécnico de trabajo, los programas de CVT suelen hacer hincapié en el desarrollo de habilidades, la reducción del estrés ocupacional y el establecimiento de relaciones más cooperativas entre la dirección y los empleados.

Durante su evolución, la CVT utilizó la división total del trabajo, una jerarquía rígida y la estandarización de la mano de obra para alcanzar sus objetivos de eficiencia.

En cuanto al aspecto conductual y de desarrollo del personal, éste incrementa sus niveles de educación, salarios e independencia, lo cual le permite satisfacer necesidades más grandes en lugar de trabajar sólo para ganar lo necesario.

TRABAJO HUMANIZADO

La CVT produce un ambiente laboral más humano. Trata de cubrir tanto las necesidades prioritarias de los trabajadores como las de otro nivel. Busca emplear las habilidades más desarrolladas de éstos y ofrecer un ambiente que los estimule a mejorar sus capacidades.

La CVT se basa en el principio de que los trabajadores constituyen capital humano que debe ser desarrollado y no sólo utilizado. Más aún, de acuerdo con este enfoque, el

trabajo no debe implicar condiciones negativas ni constituir una presión excesiva ni perjudicar o degradar el aspecto humano del trabajador. Por último, debe contribuir a que el trabajador se desempeñe en otras actividades vitales, como los de ciudadano, cónyuge o padre.

En un aspecto fundamental, el trabajo humanizado presupone que se debe ofrecer lo mejor para los trabajadores: los empleos, la tecnología y el ambiente. No es una acción única que se mantiene de manera indefinida. Por el contrario, se necesita un reajuste continuo de esos factores con el fin de mantener el equilibrio.

La frase *calidad de vida en el trabajo* fue introducida en Estados Unidos al final de la década de 1960 para tratar de solucionar el estrés en las empresas causado por la pobre calidad de vida en el lugar de trabajo, lo cual dio lugar a:

- Sistemas sociotécnicos de trabajo mejorados.
- Equipos de trabajo naturales.

El siguiente paso de los empleos enriquecidos es “enfocar” los equipos de trabajo. Cuando los empleos han sido diseñados de tal manera que una persona desarrolla un ciclo completo de trabajo para producir un artículo completo o una subunidad de él, se dice que está desempeñando un módulo natural de trabajo. El trabajo influye en forma natural desde el principio hasta el fin y proporciona al individuo una sensación de identificación y significación de la tarea. De manera similar, pueden integrarse varios empleos en un equipo natural de trabajo que desempeñe una unidad completa de trabajo. Por ello, los empleados cuyas tareas requieran que trabajen juntos están más capacitados para aprender unos de otros y para desarrollar un equipo. Los equipos naturales de trabajo también permiten que aquellos que desempeñan una labor rutinaria desarrollen más sensibilidad para poder dar significado a la tarea, que se sientan más unidos a un equipo mayor que desempeña una tarea importante. Así, resulta sorprendente cómo nuestro deseo de lograr la especialización lleva con frecuencia a la separación de personas que son necesarias para integrar equipos naturales de trabajo.

El siguiente paso de los empleos enriquecidos y los equipos naturales de trabajo son los sistemas sociotécnicos de trabajo mejorados, en los cuales toda la organización o una parte de ella crean un sistema equilibrado, humano y técnico. El objetivo es desarrollar un enriquecimiento total del trabajo, que requiere cambios de mayor magnitud, particularmente en los procesos de fabricación especializada.

El proceso completo de producción podría requerir una nueva reingeniería con el fin de integrar las necesidades humanas, mientras que otros establecimientos necesitarían cambios para poder propiciar el trabajo en equipo. El objetivo fundamental es diseñar un sistema completo de trabajo que sirva tanto a las necesidades de las personas como a los requerimientos de producción.

EXPERIMENTOS SOCIOTÉCNICOS

Se han realizado numerosos experimentos innovadores relacionados con la calidad de la vida laboral y los sistemas sociotécnicos enriquecidos. Durante la década de 1960 se

llevaron a cabo dichos experimentos en Volvo (Suecia) y en General Motors (Estados Unidos), ambas empresas del ramo automotriz, además de otro realizado en General Foods de Topeka (Estados Unidos), que se menciona al principio de este capítulo. La información que se obtiene mediante esos experimentos da una idea de lo que se ha aprendido de cada uno. De hecho, se siguen efectuando otros experimentos, como los de Digital Equipment.

A principios de la década de 1970, Volvo construyó una nueva planta de armado en Kalmar, Suecia, donde trató de incorporar innovaciones técnicas, de gerencia y sociales que cubrieran mejor las necesidades de los empleados. El diseño costó casi 10% más que una planta convencional, pero Volvo corrió ese riesgo porque confió en asegurar de ese modo una mayor satisfacción y productividad, así como una reducción del ausentismo y la rotación del personal. La fábrica fue diseñada para armar 60 000 automóviles al año utilizando equipos de 15 a 25 trabajadores para cada tarea importante. Por ejemplo, un equipo arma sistemas electrónicos mientras otro se ocupa de los frenos. Cada equipo cuenta con su propia área de trabajo y bastante autonomía. El equipo asigna el trabajo a los miembros y establece el ritmo del mismo. No existe línea de montaje. Los equipos pasan a la zona correspondiente a recoger un vehículo cuando lo necesitan, y lo transportan a su lugar de trabajo. Cuando terminan, el automóvil se coloca en la siguiente zona, procedimiento que permite a cada equipo trabajar a su propio ritmo, siempre y cuando se cumplan los requerimientos de producción.

Cada equipo se encarga de abastecerse el material necesario y maneja su propio inventario. Esta situación es muy diferente a la línea tradicional de ensamble. Volvo continuó sus esfuerzos de incrementar la eficiencia y de mejorar la calidad de la vida laboral mediante otros experimentos en sus plantas de montaje de autobuses, taxis y camiones en toda Suecia.

Evaluaciones independientes de su éxito en Kalmar revelaron que tanto los costos de los trabajadores de la planta como los de los oficinistas eran los más bajos de la compañía. Los empleados señalan que sus trabajos son mejores que los de la línea tradicional

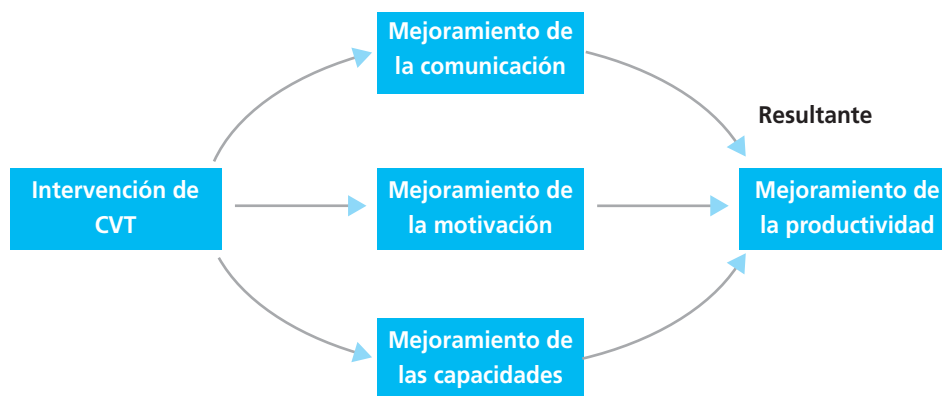


Figura 10.3. Relación entre CVT y productividad.

de montaje, y sienten un mayor deseo de poder tomar la iniciativa y lograr su desarrollo en el trabajo.

¿Cuáles son los criterios en que se basa el diseño sociotécnico de las organizaciones?

1. Integrar funciones de apoyo en el trabajo diario, tales como:
 - mantenimiento
 - control de calidad
 - procesos sociales (conflicto, liderazgo, motivación)
2. Diseño del trabajo que constituye un desafío. Todas las actividades deben requerir habilidades de orden superior, tales como planeación, diagnóstico, etc. Además, la tecnología del trabajo debe estar diseñada para eliminar trabajos monótonos y rutinarios.
3. Movilidad en los puestos y pagos por aprendizaje. Se debe considerar la conformación de grupos semiautónomos de trabajo y pagar por lo que el personal aprende y no por lo que hace.
4. En este enfoque, los supervisores actúan como facilitadores y no como jefes, es decir, son responsables de desarrollar grupos y de facilitar que éstos tomen decisiones.
5. Por último, si se cuenta con información disponible en todos los niveles de la organización, la toma de decisiones se realiza lo más cerca posible del problema, además de que se crea un sistema permanente de retroalimentación del desempeño.

Para comprender con claridad lo anterior, conviene recordar lo que señala Víctor Borrás Setién, director de servicios corporativos, informática y desarrollo de nuevos productos de Bancomer, uno de los bancos más importantes de México, ahora fusionado con BBVA: “Como siempre, las máquinas no son lo más importante. Unas 300 personas forman parte del Departamento de Sistemas, que en su mayoría han sido capacitadas por la propia institución. Esta área ha sido víctima del canibalismo. Desde hace 15 años se sigue el enfoque de desarrollar a nuestra gente. Todos los años se hacen programas de becarios, con grupos de 50 o 60 personas, casi todos pasantes de carrera de cualquier especialidad. Luego de un programa de seis meses se recluta a los mejores como analistas y programadores.”

Por ello, este banco ha tenido que contratar a muy pocas personas de los niveles intermedios, pero al mismo tiempo le obliga a reforzar su labor de capacitación, ya que deben ser expertos tanto en el negocio bancario como en el aspecto computacional, lo cual les permite alcanzar una mayor calidad de vida en su trabajo.

CONCLUSIÓN

No existe una definición concreta de lo que es calidad de vida en el trabajo; sin embargo, una persona ciertamente la experimenta cuando se presentan los siguientes factores:

- a) La persona desea estar en la organización y no se siente obligada a permanecer en ella.

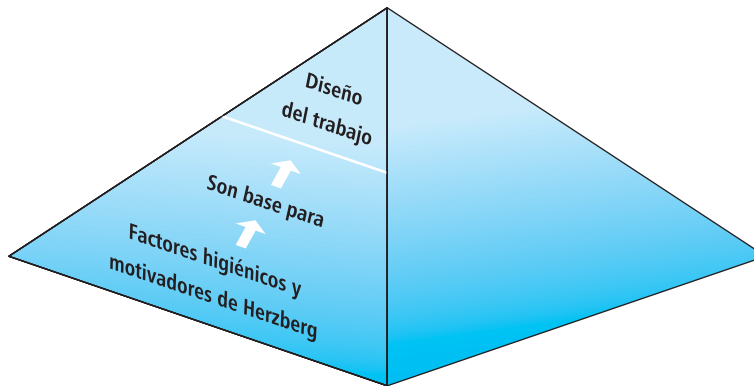


Figura 10.4. Origen del diseño del trabajo.

- b) Experimenta un deseo natural de realizar bien sus tareas en el primer intento.
- c) El personal encuentra en su trabajo facetas tan importantes o más que en otros aspectos de su vida.

Es prudente remarcar que la auténtica calidad de vida en el trabajo implica mantener un equilibrio e interrelacionar los siguientes tres aspectos claves en la vida de todo ser humano:

- persona
- trabajo y
- familia

INTERVENCIÓN 13: ENRIQUECIMIENTO DEL TRABAJO

También considerado como diseño del trabajo, este tema cobra especial importancia por el interés actual sobre la calidad de vida en el trabajo. Existe una estrecha relación al respecto. Herzberg acuñó este término basándose en la investigación de los factores de motivación e higiénicos.

Enriquecimiento del trabajo significa agregar motivadores adicionales a un empleo para hacerlo más gratificante. Sin embargo, el término ha sido aplicado a casi cualquier esfuerzo relacionado con la humanización del trabajo; asimismo, es una ampliación del concepto de expansión del trabajo que busca dar a los trabajadores una mayor variedad de ocupaciones con el fin de reducir la monotonía. La diferencia entre estas dos ideas permite presuponer que el enriquecimiento del trabajo se encamina a satisfacer necesidades de más alto orden, mientras que la expansión se concentra en agregar tareas a la labor del empleado con el fin de incrementar su variedad.

Los dos enfoques pueden mezclarse entre sí, tanto expandiendo el número de tareas como agregando más motivadores en un doble intento por mejorar la CVT.

BENEFICIOS DEL DISEÑO (ENRIQUECIMIENTO DEL TRABAJO)

El enriquecimiento del trabajo genera muchos beneficios:

- Su resultado general es un enriquecimiento de la función que estimula el crecimiento y la autorrealización.
- El trabajo se presenta de tal manera que se impulsa la motivación interna, debido a la cual el desempeño debe mejorar, lográndose así un trabajo más humano y productivo.
- Ciertos síntomas negativos, tales como la rotación, el ausentismo, las quejas y el tiempo improductivo tienden a reducirse.
- El trabajador desempeña mejor su tarea, se siente más satisfecho y más autorrealizado, por lo que está capacitado para participar en todas las actividades vitales con mayor eficacia.
- La sociedad se beneficia de una persona que actúa con mayor eficacia y desempeña mejor su trabajo.

En una compañía manufacturera de celdas automotrices se lograron extraordinarios resultados con la técnica del enriquecimiento del trabajo. Al principio los empleados trabajaban en una línea de ensamble, en la que cada uno realizaba sólo una pequeña parte del armado total, con la que no se rebasaban las expectativas de productividad establecidas.

La gerencia tomó la decisión de enriquecer el trabajo no porque existiera algún problema específico, sino porque la tarea *parecía ser* apropiada para el enriquecimiento. Al implantar el procedimiento enriquecido, cada trabajador completaba toda la celda y era personalmente responsable de ello. Los empleados desarrollaron con rapidez mayor interés por su trabajo. Las quejas controlables bajaron y la productividad mejoró de manera notable en seis meses. Dado que no se efectuaron otros cambios en el departamento, la mayoría de estos logros fueron resultado del enriquecimiento del trabajo. En la ciudad de León, Guanajuato, la empresa de Calzado Quirelli, que se citó en un caso del capítulo anterior, aplica estos principios, cada año lleva a cabo un concurso en el que se forman equipos de trabajo integrados por operarios de diferentes departamentos que deben lograr producir un zapato en su totalidad, en el menor tiempo posible y con los estándares de calidad deseados. Se otorgan atractivos premios al equipo ganador. Interesante, ¿no es así?

APLICACIÓN DEL ENRIQUECIMIENTO DEL TRABAJO

Visto en términos de los factores de motivación de Herzberg, el enriquecimiento del trabajo ocurre cuando una misma labor es más interesante, se alienta el logro y existe oportunidad de crecimiento, así como responsabilidad, progreso y reconocimiento. Sin embargo, los empleados son los últimos jueces sobre qué es lo que enriquece su trabajo. Lo único que puede hacer la administración es incorporar métodos y técnicas para enriquecer el trabajo y después experimentar con ellos en el sistema laboral para determinar si los empleados reconocen que ha habido tal enriquecimiento.

DIMENSIONES CENTRALES DEL TRABAJO

Hackman y Oldham identificaron cinco dimensiones centrales que pueden enriquecer el trabajo.

Es deseable que cada trabajo las contenga todas. Si falta una de ellas, los trabajadores se marginan en el aspecto psicológico y la motivación suele reducirse.

Las dimensiones centrales tienden a impulsar la motivación, la satisfacción y la calidad del trabajo, y a reducir la rotación y el ausentismo.

¿Cuáles son esas cinco dimensiones?

1. Variedad en la tarea: desempeño en varias ocupaciones.
2. Identificación con la tarea: desempeño de una unidad completa de trabajo.
3. Significado de la tarea: hacer importante el trabajo.
4. Autonomía: cierto control del empleado sobre sus propios asuntos.
5. Retroalimentación: información sobre el desempeño.

Las principales limitaciones de los programas de enriquecimiento del trabajo y de la CVT son:

- a) Algunos empleados pueden no desear empleos enriquecidos si:
 - Son incapaces de tolerar mayor responsabilidad.
 - No gustan de desempeñar tareas más complejas.
 - Se sienten incómodos con el trabajo en grupo.
 - No gustan de reaprender (argumento central de la famosa quinta disciplina de Peter Senge, al hablar de organizaciones que aprenden).
 - Prefieren la seguridad y la estabilidad.
 - Se sienten a gusto con la autoridad del supervisor.
 - Sus habilidades no son adaptables.
 - Prefieren renunciar a sus empleos.
- b) El equipo complicado puede no ser adaptable.
- c) El programa puede desequilibrar el sistema de producción.
- d) Pueden reducir las funciones del *staff* o de los supervisores.
- e) Los empleos enriquecidos pueden aumentar la insatisfacción económica.
- f) Pueden aumentar los costos:
 - iniciales de capacitación.
 - a largo plazo, tales como más equipo.

A continuación se presenta un texto cuya lectura le hará reflexionar.

La carta decía así:

Estimado lector:

Usted no me conoce y yo a usted tampoco, su nombre y dirección los tomé del directorio telefónico que tengo en la mesita de al lado de mi cama aquí en el hospital.

Tengo que hacerle una petición totalmente imposible, pero estoy tan desesperado que quiero intentarlo todo aunque sea una absurda fantasía. Sin más rodeos le diré que necesito que me regale seis meses de su vida.

Los necesito con urgencia, créame, pues los doctores me dicen que me queda muy poco tiempo y quiero cambiar mucho de lo que hice y también quiero hacer todo lo que ni siquiera me di oportunidad de intentar.

Es increíble lo rápido que crecen los tumores en la cabeza y lo sigilosos que son los muy cobardes.

Hace apenas un mes que yo tenía una vida como la suya, tenía mis planes, mis sueños, pero ahora sólo tengo un puñado de días para convencerlo de que me regale seis meses.

A continuación le presento una lista de cosas, para que vea que mis intenciones son sinceras y que sus seis meses no serán desperdiciados.

- Amaría cada minuto de esos seis meses, les extraería todo el jugo de felicidad, daría gracias por el regalo de estar vivo cada segundo y buscaría crecer, pero no como lo hice yo, que subí hasta los puestos más altos de grandes compañías sacrificándolo todo, hasta mi familia por “ser más”, porque pensaba que esto era sinónimo de poseer muchas cosas y al fin y al cabo me estoy muriendo igual que cualquier otra persona.
- Dejaría de mortificarme por problemas imaginarios y me concentraría en arreglar los que sí son reales.
- Dejaría de tratar de agradar a los extraños y me dedicaría a complacer a las personas que amo en lugar de hacerlas llorar o ignorarlas.
- Trataría de recordar la niñez de mis hijos que pasó volando porque nunca estuve con ellos.
- Viviría realmente mi vida, y no como antes que hacía lo que otros me decían que era lo más “apropiado”.
- Definiría el “éxito” como un proceso en el que se tiene que involucrar de manera equilibrada la parte espiritual y emotiva de cada persona, y no sólo la material.
- Mis amigos serían gente sincera, que vieran en mí a un hermano, no a alguien contra el que hay que competir en todo.
- Aprendería de todo lo bueno y lo malo que me pasara, porque en cada situación vería una lección que Dios quiere que aprenda y me daría cuenta de que la mayoría de las veces lo que ahora parece malo, es la semilla de lo que mañana será una bendición.
- Dejaría de perder el tiempo añorando lo que no tengo y disfrutaría de lo que sí tengo.
- Dejaría de colgarme a los muchos logros que he obtenido y me daría permiso de sentirme satisfecho.
- Trataría de ser mejor persona, mejor esposo, mejor padre, mejor amigo, mejor hermano, mejor hijo, porque gran parte de lo que es una persona se lo debe a todos los que lo rodean.
- Trabajaría por dejar un mundo mejor que el que encontré, más limpio, con más vida, porque mi familia no sólo son mis hijos sino todos mis descendientes, y no quiero que reciban un basurero tóxico por hogar.

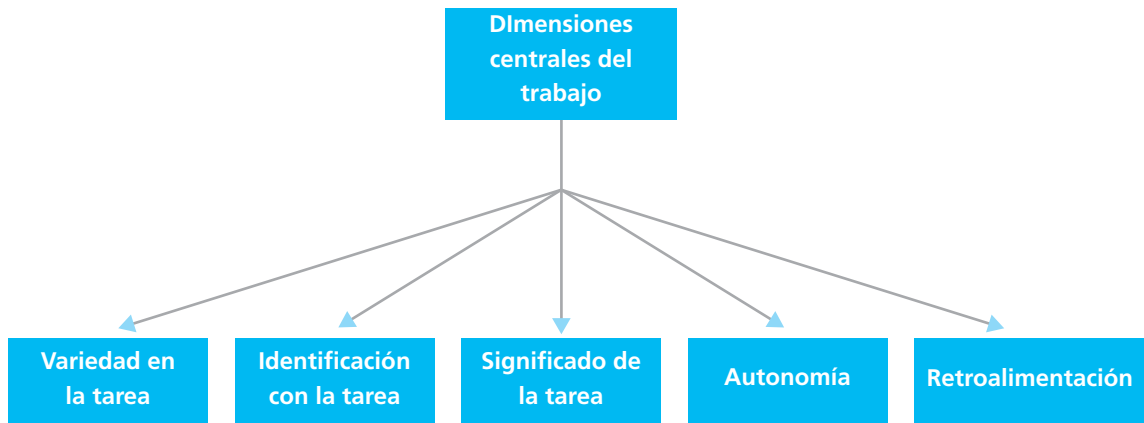


Figura 10.5. Dimensiones de Hackman y Oldham.

- Buscaría a Dios con menos prisa, porque durante mi vida pensé que no lo necesitaba y hoy ya no tengo tiempo para encontrarlo.

Así es que por favor... ¿Me regala usted seis meses de su vida?

Le juro que serán los seis meses mejor vividos, los más felices, los más plenos que persona alguna haya vivido jamás. Sé que para mí es demasiado tarde y que ya nada se puede hacer, pero le suplico: ¡regálese esos seis meses y vívalos como yo no puedo hacerlo más!

Sinceramente suyo...

Resumen

Es indudable que desde el momento mismo en que el hombre apareció sobre la faz de la Tierra ha tenido la inquietud de buscar las razones de su existencia. Además, aunada a esa inquietud, han surgido diversas hipótesis relacionadas con la definición de la calidad de vida en el trabajo (CVT).

En este capítulo se explicaron las principales etapas de la historia del trabajo y se determinó el momento en que se realizaron los primeros estudios relacionados con ese tema.

La CVT se refiere al carácter positivo o negativo de un ambiente laboral. Su finalidad básica es crear una atmósfera laboral excelente para los empleados que contribuya a mejorar los índices económicos de la organización.

Existen ciertos elementos claves que pueden contribuir a la CVT, entre ellos: reconocimiento al trabajo, supervisión adecuada, trabajo desafiante, clima laboral armonioso, equidad (modelo de J. Stacy Adams), desarrollo integral y enriquecimiento del trabajo.

El trabajo humanizado presupone fundamentalmente que es preferible ofrecer lo mejor para los trabajadores: los empleos, la tecnología y el ambiente laboral.

Los experimentos sociotécnicos surgen en la década de 1960. Volvo, empresa automotriz sueca, es una de las pioneras al respecto.

Lo anterior guarda estrecha relación con el diseño o enriquecimiento del trabajo, el cual se origina a partir de los estudios de Herzberg de los factores higiénicos y motivadores.

El enriquecimiento del trabajo consiste en crear cinco dimensiones clave o fundamentales que permiten que éste sea algo real, a saber:

- Variedad de la tarea.
- Identificación de la tarea.
- Significado de la tarea.
- Autonomía.
- Retroalimentación.

Términos y conceptos de repaso

Calidad de vida en el trabajo (CVT)
Sistemas sociotécnicos
Diseño del trabajo
Dimensiones centrales del trabajo

- Variedad de la tarea

- Identificación de la tarea
- Significado de la tarea
- Autonomía
- Retroalimentación

Preguntas para análisis

1. Piense en cuatro empleos clásicos en los que la monotonía sea el ingrediente principal. Mediante el empleo del concepto de enriquecimiento del trabajo, defina cómo lograría aplicar las dimensiones centrales o fundamentales (variedad de la tarea, identificación de la tarea, etcétera).
2. ¿Cómo se pueden enfrentar la pequeña y mediana empresas al reto de aplicar los conceptos básicos de la CVT?
3. Si usted ha detectado alguna organización que aplique estos conceptos, cite el ejemplo y explíquelo.
4. Seleccione una nota periodística o un informe de televisión que se refiera a la aplicación de la CVT. Explique cómo pueden beneficiar estos factores la calidad general de vida de las personas.
5. ¿Qué tipos de necesidades, según Maslow y Herzberg, trata de satisfacer la CVT?
6. Piense en un negocio de venta de hamburguesas. Indique con claridad cómo se podrían aplicar las dimensiones fundamentales mencionadas. Puede apoyar su respuesta tomando como referencia la pregunta 1.
7. Por su propia naturaleza, diversos empleos generan tensión, por ejemplo, el de controlador aéreo. ¿Se puede aplicar la CVT en este tipo de empleos? Fundamente su respuesta.

El siguiente es un cuestionario aplicable a la intervención 13: Enriquecimiento del trabajo.

Lea cada una de las afirmaciones y ponga un círculo en torno al número que se aproxime más a su manera de pensar. Analice sus respuestas en el contexto de su trabajo presente o de su experiencia laboral pasada.

	Totalmente en desacuerdo			Totalmente de acuerdo	
1. Pongo mucho empeño en mejorar mi rendimiento en el trabajo.	1	2	3	4	5
2. Me gusta la competencia y ganar.	1	2	3	4	5
3. Con frecuencia, me encuentro hablando con quienes me rodean de situaciones no laborales.	1	2	3	4	5
4. Me gustan los grandes retos.	1	2	3	4	5
5. Me gusta tener el mando de las cosas.	1	2	3	4	5
6. Me gusta agradecerle a los demás.	1	2	3	4	5
7. Me gusta saber cuánto he avanzado cuando termino mis actividades.	1	2	3	4	5
8. Me enfrento a las personas que hacen cosas con las que no estoy de acuerdo.	1	2	3	4	5
9. Tiendo a establecer relaciones estrechas con mis compañeros de trabajo.	1	2	3	4	5
10. Me gusta establecer metas realistas y alcanzarlas.	1	2	3	4	5
11. Me gusta influir en los demás para salirme con la mía.	1	2	3	4	5
12. Me gusta formar parte de grupos y organizaciones.	1	2	3	4	5
13. Me agrada la satisfacción de terminar una actividad difícil.	1	2	3	4	5
14. Con frecuencia me esfuerzo por tener más control de las circunstancias que me rodean.	1	2	3	4	5
15. Disfruto trabajar con otros más que trabajar solo.	1	2	3	4	5

Para determinar sus necesidades dominantes (que le motivan a usted), incluya los números del 1 al 5 que representen su calificación para cada afirmación, junto al número de esa afirmación.

REALIZACIÓN	PODER	AFILIACIÓN
1	2	3
4	5	6
7	8	9
10	11	12
13	14	15
TOTALES		

Suma el total de cada columna. La suma de las cantidades de cada columna será entre 5 y 25 puntos. La columna con la calificación más alta indica cuál es su necesidad dominante.

El cuestionario lo elaboró el doctor Carlos H. García, catedrático del ITESM, campus Monterrey (finado).

**EJERCICIO
VIVENCIAL****“NACIONES UNIDAS”**

A continuación se presenta la Declaración Universal de los Derechos Humanos proclamada por la Asamblea General de las Naciones Unidas reunida en París, Francia, el 10 de diciembre de 1948.

En equipos de dos personas desarrollen lo siguiente:

- a) Cada equipo debe analizar la declaración e identificar los elementos que conformarían un esquema de CVT.
- b) Se debe elaborar un informe en el que se explique por qué se eligieron esos factores y establecer su relación con la CVT.
- c) Se debe comentar con los compañeros de clase el resultado obtenido y compararlo con el de ellos para detectar incongruencias y discrepancias.
- d) Se debe entregar un reporte escrito con las conclusiones al profesor de la materia.

**DECLARACIÓN UNIVERSAL
DE LOS DERECHOS HUMANOS**

Proclamada por la Asamblea General de las Naciones Unidas reunida en París el 10 de diciembre de 1948.

PREÁMBULO

Considerando que la libertad, la justicia y la paz en el mundo tienen por base el reconocimiento de la dignidad intrínseca y de los derechos iguales e inalienables de todos los miembros de la familia humana.

Considerando que el desconocimiento y el menosprecio de los derechos humanos ha originado actos de barbarie, ultrajantes para la conciencia de la Humanidad; y que se ha proclamado como la aspiración más elevada del hombre, el advenimiento de un mundo en el que los seres humanos, liberados del temor y de la miseria, disfruten de la libertad de palabra y la libertad de creencias.

Considerando esencial que los derechos humanos sean protegidos por un régimen de derecho, con el fin de que el hombre no se vea compelido al supremo recurso de la rebelión contra la tiranía y la opresión.

Considerando también esencial promover el desarrollo de relaciones amistosas entre las naciones.

Considerando que los pueblos de las Naciones Unidas han reafirmado en la Carta su fe en los derechos fundamentales del hombre, en la dignidad y el valor de la persona humana y en la igualdad de derechos de hombres y mujeres, y se han

declarado resueltos a promover el progreso social y a elevar el nivel de vida dentro de un concepto más amplio de la libertad.

Considerando que los Estados Miembros se han comprometido a asegurar, en cooperación con la Organización de las Naciones Unidas, el respeto universal y efectivo a los derechos y libertades fundamentales del hombre, y...

Considerando que una concepción común de estos derechos y libertades es de la mayor importancia para el pleno cumplimiento de dicho compromiso:

La Asamblea General proclama:

La presente declaración universal de los derechos humanos como ideal común por el que todos los pueblos y naciones deben esforzarse, con el fin de que tanto los individuos como las instituciones, inspirándose constantemente en ella, promuevan, mediante la enseñanza y la educación, el respeto a estos derechos y libertades, y aseguren, por medidas progresivas de carácter nacional e internacional, su reconocimiento y aplicación universales y efectivos, tanto entre los Estados Miembros como entre los territorios colocados bajo su jurisdicción.

Artículo 1

Todos los seres humanos nacen libres e iguales en dignidad y derechos, y dotados como están en razón y conciencia, deben comportarse fraternalmente los unos con los otros.

Artículo 2

1. Toda persona tiene todos los derechos y libertades proclamados en esta Declaración, *sin distinción alguna de raza, color, sexo, idioma, religión, opinión política o de cualquier otra índole, origen nacional o social, posición económica, nacimiento o cualquier otra condición.*
2. Además, no se hará distinción alguna fundada en la condición política, jurídica o internacional del país, o territorio de cuya jurisdicción depende una persona, tanto si se trata de un país independiente, como de un territorio bajo administración fiduciaria, no autónomo o sometido a cualquier otra limitación de soberanía.

Artículo 3

Todo individuo tiene derecho *a la vida, a la libertad y a la seguridad de su persona.*

Artículo 4

Nadie estará sometido a esclavitud ni a servidumbre; la esclavitud y la trata de esclavos están prohibidas en todas sus formas.

Artículo 5

Nadie será sometido a torturas ni a penas o tratos crueles, inhumanos o degradantes.

Artículo 6

Todo ser humano tiene derecho, en todas partes, al *reconocimiento de su personalidad jurídica*.

Artículo 7

Todos son iguales ante la ley y tienen, sin distinción, derecho a *igual protección de la ley*. Todos tienen derecho a igual protección contra toda discriminación que infrinja esta Declaración y contra toda provocación a tal discriminación.

Artículo 8

Toda persona tiene *derecho a un recurso efectivo*, ante los tribunales nacionales competentes, que la ampare *contra actos que violen sus derechos* fundamentales reconocidos por la constitución o por la ley.

Artículo 9

Nadie podrá ser *arbitrariamente detenido, preso ni desterrado*.

Artículo 10

Toda persona tiene derecho, en condiciones de plena igualdad, a *ser oída públicamente y con justicia, por un tribunal independiente o imparcial*, para la determinación de sus derechos y obligaciones o para el examen de cualquier acusación contra ella en materia penal.

Artículo 11

1. Toda persona acusada de delito *tiene derecho a que se presuma su inocencia mientras no se pruebe culpabilidad*, conforme a la ley y en juicio público en el que se hayan asegurado todas las garantías necesarias para su defensa.
2. Nadie será condenado por actos u omisiones que *en el momento de cometerse no fueron delictivos según el Derecho nacional o internacional*. Tampoco se impondrá pena más grave que la aplicable en el momento de la comisión del delito.

Artículo 12

Nadie será objeto de *injerencias arbitrarias en su vida privada, su familia, su domicilio o su correspondencia, ni de ataques a su honra o a su reputación*. Toda persona tiene derecho a la protección de la ley contra tales injerencias o ataques.

Artículo 13

1. Toda persona tiene derecho a *circular libremente y a elegir su residencia* en el territorio de un Estado.

2. Toda persona tiene derecho a *salir de cualquier país, incluso del propio, y a regresar a él.*

Artículo 14

1. En caso de persecución, toda persona *tiene derecho a buscar asilo y a disfrutar de él en cualquier país.*
2. Este derecho no podrá ser invocado *contra una acción judicial* realmente originada por delitos comunes o por actos opuestos a los propósitos y principios de las Naciones Unidas.

Artículo 15

1. Toda persona tiene *derecho a una nacionalidad.*
2. *A nadie se le privará arbitrariamente de su nacionalidad* ni del derecho a cambiarla.

Artículo 16

1. Los hombres y las mujeres, a partir de la edad núbil, tienen derecho, sin restricción alguna por motivos de raza, nacionalidad o religión, *a casarse y a fundar una familia*; y a disfrutar de iguales derechos en cuanto al matrimonio y en caso de disolución del matrimonio.
2. Sólo mediante el *libre y pleno conocimiento de los futuros esposos* podrá contraerse matrimonio.
3. *La familia* es el elemento natural de la sociedad y tiene derecho a la protección de la sociedad y del Estado.

Artículo 17

1. Toda persona tiene derecho a *la propiedad, individual o colectivamente.*
2. Nadie será privado *arbitrariamente* de su propiedad.

Artículo 18

Toda persona tiene derecho a la *libertad de pensamiento, de conciencia y de religión*; este derecho incluye la libertad de cambiar de religión o de creencia, así como la libertad de manifestar su religión o su creencia, individual o colectivamente, tanto en público como en privado, por la enseñanza, la práctica, el culto y la observancia.

Artículo 19

Todo individuo tiene derecho a la *libertad de opinión y de expresión*; este derecho incluye el de no ser molestado a causa de sus opiniones, el de investigar y recibir informaciones y opiniones y el de difundirlas, sin limitación de frontera, por cualquier medio de expresión.

Artículo 20

1. Toda persona tiene derecho a la *libertad de reunión y a la asociación pacífica*.
2. *Nadie podrá ser obligado a pertenecer a una asociación.*

Artículo 21

1. Toda persona tiene *derecho a participar en el gobierno de su país*, directamente o por medio de representantes libremente escogidos.
2. Toda persona tiene el derecho a *acceder en condiciones de igualdad a las funciones públicas de su país*.
3. *La voluntad del pueblo es la base de la autoridad del poder público*; esta voluntad se expresará mediante *elecciones auténticas* que han de celebrarse periódicamente, por sufragio universal e igual y por voto.

Artículo 22

Toda persona, como miembro de la sociedad, *tiene derecho a la seguridad social* y a obtener mediante el esfuerzo nacional y la cooperación internacional, habida cuenta de la organización y los recursos de cada Estado, la *satisfacción de los derechos, sociales y culturales*, indispensables para su dignidad y para al libre desarrollo de su personalidad.

Artículo 23

1. Toda persona tiene *derecho al trabajo, a la libre elección de su trabajo, a condiciones equitativas y satisfactorias de su trabajo y a la protección contra el desempleo*.
2. Toda persona tiene derecho, sin discriminación alguna, *a igual salario por trabajo igual*.
3. Toda persona que trabaje tiene *derecho a una remuneración equitativa y satisfactoria* que le asegure, así como a su familia, una existencia conforme a su dignidad humana y que será completada, en caso necesario, por cualesquiera otros medios de protección social.
4. Toda persona tiene *derecho a fundar sindicatos y a sindicarse* para la defensa de sus intereses.

Artículo 24

Toda persona tiene derecho *al descanso, al disfrute del tiempo libre, a una limitación razonable de la duración del trabajo y a vacaciones periódicas pagadas*.

Artículo 25

1. Toda persona tiene *derecho a un nivel de vida adecuado que le asegure*, así como a su familia, la salud y el bienestar, y en especial la alimentación, el vestido, la vivienda, la asistencia médica y los servicios sociales necesarios; tiene,

asimismo, derecho a los seguros en caso de desempleo, enfermedad, invalidez, viudez, vejez y otros casos de pérdida de sus medios de subsistencia por circunstancias independientes de su voluntad.

2. *La maternidad y la infancia* tienen derecho a cuidados y asistencia especial. Todos los niños nacidos del matrimonio o fuera del matrimonio, tienen derecho a igual protección social.

Artículo 26

1. *Toda persona tiene derecho a la educación.* La educación debe ser *gratuita*, al menos en lo concerniente a la instrucción elemental y fundamental. La instrucción elemental será obligatoria. La instrucción técnica y profesional habrá de ser generalizada; el acceso a los estudios superiores será igual para todos, en función de los méritos respectivos.
2. La educación tendrá por objeto el *pleno desarrollo de la personalidad* humana y el fortalecimiento del respeto a los derechos humanos y a las libertades fundamentales; favorecerá la comprensión, la tolerancia y la amistad entre todas las naciones y todos los grupos étnicos y religiosos y promoverá el desarrollo de las actividades de las Naciones Unidas para el mantenimiento de la paz.
3. *Los padres tendrán derecho preferente a escoger el tipo de educación* que habrá de darse a sus hijos.

Artículo 27

1. Toda persona tiene *derecho a tomar parte libremente en la vida cultural* de la comunidad, a gozar de las artes y a participar en el progreso científico y en los beneficios que de él resulten.
2. Toda persona tiene *derecho a la protección de los intereses morales y materiales* que le correspondan por razón de las reducciones científicas, literarias o artísticas de que sea autora.

Artículo 28

Toda persona tiene *derecho a que se establezca un orden social e internacional en el que los derechos y libertades proclamados en esta declaración serán plenamente efectivos.*

Artículo 29

1. Toda persona tiene *deberes respecto a la comunidad*, puesto que sólo en ella puede desarrollar libre y plenamente su responsabilidad.
2. En el ejercicio de sus derechos y en el disfrute de sus libertades, toda persona estará *solamente sujeta a las limitaciones establecidas por la ley* con el único fin de asegurar el reconocimiento y el respeto de los derechos y libertades de

los demás de satisfacer las justas exigencias de la moral, del orden público y del bienestar general en una *sociedad democrática*.

Artículo 30

Nada en la presente declaración podrá interpretarse en el sentido de que confiere derecho alguno al Estado, a un grupo o a una persona, para emprender y desarrollar actividades o realizar actos tendientes a la superación de cualquiera de los derechos y libertades proclamados por esta Declaración.

CASO DE ESTUDIO 10.1

EL CASO DEL EMPLEADO NOCTÁMBULO

Rodrigo Sánchez trabajaba desde hace doce años como superintendente en la compañía minera “La Laguna”. Aunque su trabajo había sido satisfactorio, no se podía considerar como algo extraordinario. Era apreciado por sus compañeros dado su carácter extrovertido y altamente sociable.

De manera súbita y sin explicación previa, el carácter de Rodrigo cambió, tornándose introvertido y hasta áspero en sus relaciones.

Sus compañeros se extrañaron de ese brusco cambio. Además, montaba en cólera ante la menor insinuación de su jefe sobre su rendimiento.

Su clásica puntualidad pasó a la historia, pues con frecuencia llegaba tarde.

Cierta mañana Rodrigo llegó más tarde de lo acostumbrado e incluso mostraba indicios de haber ingerido alcohol la noche anterior.

Federico Íñiguez, su jefe inmediato, lo llamó a su oficina y trató de motivarlo para que no repitiera ese comportamiento.

Íñiguez comentaba: “Tenemos que conceder el beneficio de la duda a Rodrigo con la finalidad de que enmiende su comportamiento. Pienso que esta situación es pasajera.”

Contra los pronósticos de su jefe, Rodrigo reiteró su comportamiento esa misma semana e incluso tuvo un accidente en la sección de ensamblaje, al resbalarse y caer sobre una máquina que estaba funcionando, afortunadamente sin consecuencias graves.

A raíz de ese incidente, Íñiguez lo suspendió una semana, advirtiéndole que la siguiente ocasión que manifestara ese comportamiento se le despediría.

La noticia afectó profundamente a Rodrigo y sin más comentarios se retiró de su trabajo.

Tres días después de que se le aplicó la suspensión, un vecino de Rodrigo, que también trabajaba en la compañía, informó a Íñiguez que Rodrigo había fallecido de congestión alcohólica. Además, Íñiguez se enteró de que Rodrigo se había divorciado de su esposa dos meses atrás.

Se le pide comentar:

1. ¿Por qué Rodrigo cambió bruscamente su actitud en el trabajo?
2. ¿Cómo evalúa usted la actuación de Íñiguez?
3. Si usted fuera Íñiguez, ¿cuál habría sido su comportamiento?
4. ¿Qué elementos de la CVT se presentaron y cuáles no?

Sección

V

Intervenciones de administración de recursos humanos

Todos estamos motivados para cumplir diversos
tipos de objetivos



El cumplimiento cabal de objetivos garantiza a las organizaciones que sigan siendo competitivas.

EL TIEMPO

El día que pasa es la esencia de la vida.
En su curso efímero se forman todas las actividades y
las realidades de nuestra existencia:
la alegría del crecimiento, el esplendor de la belleza,
la gloria de la acción.

El día pasado no es más que un sueño,
el día que viene no es más que una visión.

Pero si saboreas el día presente
harás del ayer un sueño de dichas
y del mañana una visión de esperanzas.
Por tanto, disponte a gozar del día que nace
en el momento en que el alba te saluda.

POEMA SÁNSCRITO

Instalación de objetivos y metas

Objetivos

Entender:

- Definición de la APO.
- Proceso de APO.
- Conceptos fundamentales de la APO.
- Requisitos para el éxito de la APO.
- Problemas de la APO.
- Proyecto: "Trabajemos todos unidos." Red de objetivos.
- Seis Sigma: Enfoque innovador de la APO.

Este baño debe permanecer limpio y ordenado, para lo cual se realizan revisiones periódicas

7:00	Nombre _____ Firma _____ A
9:00	Nombre _____ Firma _____ A
11:00	Nombre _____ Firma _____ A
13:00	Nombre _____ Firma _____ A
15:00	Nombre _____ Firma _____ A
17:00	Nombre _____ Firma _____ B
19:00	Nombre _____ Firma _____ B
21:00	Nombre _____ Firma _____ B
23:00	Nombre _____ Firma _____ C
5:00	Nombre _____ Firma _____ C



Edificio:

Piso:

Fecha:

Si usted detecta alguna anomalía o falla en estas instalaciones, sírvase reportarla a la extensión núm. 3732.

Figura 11.1. Sistema eficaz de APO con verificaciones periódicas.

INTERVENCIÓN 14: INSTALACIÓN DE OBJETIVOS O METAS

Conocida como la administración por objetivos (APO) (o MBO, por sus siglas en inglés) es un sistema muy popular que se basa en la fijación de metas.

En general, la administración por objetivos es un sistema en el que los administradores y subordinados se ponen de acuerdo sobre la orientación de los proyectos, los objetivos personales del año siguiente y el criterio que debe utilizarse para alcanzar las metas.

Los pasos principales de este proceso circular y de autorrenovación se muestran gráficamente en la figura 11.2.

Sus elementos más importantes son la fijación conjunta de metas, la planeación relativamente autónoma de la acción y la revisión periódica de los progresos.

La libertad que se concede a los empleados en un sistema de APO les ofrece oportunidades para satisfacer sus necesidades de crecimiento.

Las metas con mayor valor motivacional son aquellas aceptadas por todos, específicas y que ofrecen retos, así como las que presentan oportunidades para la retroalimentación sobre el desempeño:



Figura 11.2. Proceso de la APO.

Se puede decir que la administración por objetivos (APO) fue mencionada por primera vez por Peter Drucker en su libro *The Practice of Management*, publicado en 1954.

La APO ha adquirido notable popularidad, en especial en las grandes organizaciones, aunque no excluye las de tamaño pequeño o mediano. Esta herramienta es difícil de definir, pues las organizaciones la utilizan de diferentes maneras y por diferentes razones. En general, implica que los administradores y los subordinados de una organización fijen de manera conjunta sus objetivos comunes, definan cada área principal de responsabilidad en términos de los resultados que se esperan y usen esta información como guía para evaluar la contribución de cada uno de ellos.

CONCEPTOS FUNDAMENTALES DE LA APO

El éxito de la APO se basa en dos hipótesis fundamentales:

- 1. Si una persona está fuertemente orientada hacia un objetivo, estará dispuesta a dedicar más esfuerzo para alcanzarlo que si estuviera menos orientada a él.
- 2. El principio de la profecía autorrealizada, el cual afirma que siempre que se predice que algo sucederá, se hace todo lo posible para que suceda.

Estas hipótesis explican por qué este método tiene tanto éxito para alcanzar objetivos. Otra razón es que incorpora lo mejor de las diversas teorías motivacionales y de liderazgo, por ejemplo, la necesidad de autorrealización de Maslow, la teoría “Y” de McGregor, los factores motivacionales de logro, el reconocimiento y trabajo desafiante y responsabilidad de Herzberg, y la necesidad de logro de McClelland.

La APO también se basa en el principio de que el personal prefiere ser evaluado con base en criterios realistas y estándares razonablemente alcanzables. De acuerdo con este método, el personal participa en el establecimiento de las metas y en la identificación de los criterios que se utilizarán para su evaluación. Algunas de las metas pueden ser cuantitativas (como ventas o producción, volumen, gastos o utilidades), y otras cualitativas (como relaciones con el cliente, un plan de mercadotecnia o el desarrollo del empleado).

INTERPRETACIONES DE LA APO POR EXPERTOS

<i>Características de los objetivos que se fijan con el sistema de la APO</i>	<i>Porcentaje de acuerdo</i>
Se definen de manera específica	97
Son mensurables	97
Son los objetivos del individuo y la organización	97
Involucran al superior y al subordinado	92
Pueden revisarse periódicamente	82
Las fechas límite para alcanzarlos se determinan con precisión	71
Por lo general son verificables y cuantificables	68
Son flexibles (cambian cuando las condiciones así lo demandan)	68
Incluyen un plan de acción	35
Se les asignan prioridades	5



Figura 11.3. Criterios para establecer los objetivos.

Para obtener más información sobre el tema es recomendable leer el clásico artículo titulado “La administración por objetivos” de Harry Levinson, de la colección de artículos de administración de la serie Harvard.

Se requiere observar ciertos criterios para establecer buenos objetivos:

Especificidad. Deben ser claramente estipulados: “El reporte debe ser entregado el próximo lunes a las 4 de la tarde en la dirección general.”

Aceptabilidad. Debe haber sido negociado previamente con el colaborador, el cual debe estar de acuerdo en que debe cumplirlo.

Flexibilidad. Debe ser diseñado de tal modo que pueda ser modificado en caso necesario. “El transformador que suministraba energía a la fábrica se dañó, por lo cual la planta dejó de operar por 2 días. Se requiere un reajuste de los objetivos fijados antes porque en el estado actual no se pueden cumplir.”

Mensurabilidad. Debe ser susceptible de medición, es decir, debe ser cuantificable para que sea realmente motivador para el personal. “Deben entregarse 500 pares de calzado esta semana.”

Accesibilidad. Es imprescindible que sean realistas, alcanzables, no utópicos, porque ello desmotiva al empleado. Por ejemplo, si una persona se fija la meta de lograr un tiempo de 7.5 segundos en los 100 metros planos, indudablemente no podrá lograrla.

Congruencia. Deben estar “amarrados” con otros objetivos, orientados en la misma dirección, cuyo logro esté relacionado con la consecución de los primeros.

Por lo general, se corre el riesgo de fijar objetivos ambiguos que pueden ser entendidos y aplicados de diferentes maneras. A continuación se citan algunos ejemplos de ello:

Objetivo mal planteado

Mejorar la integración entre el personal del área.

Aumentar las ventas.

Objetivo bien planteado

Celebrar los viernes de cada semana, de 8 a 9 de la mañana, una reunión de integración.

Incrementar de 5 a 10% las ventas en la zona sur.

ELEMENTOS CLAVES DE LA APO

- Clara comunicación entre jefe y colaborador.
- Evaluar de manera cuantitativa las metas.
- Metas alcanzables.
- Retroalimentación continua del logro de las metas.

REQUISITOS PARA EL ÉXITO DE LA APO

Sin tomar en cuenta lo profundamente comprometida que esté la administración con el empleo de la APO y sin considerar cómo se le utilice, esta herramienta requiere de un enfoque único para la evaluación de los administradores, ya que está diseñada para evaluar el desempeño administrativo de estos ejecutivos más que sus cualidades personales y su potencial.

En esencia, la APO destaca la importancia de la fijación de objetivos gerenciales específicos (con la ayuda y concurrencia de los superiores inmediatos) que deben ser logrados en el siguiente periodo, para luego medir el desempeño con el estándar de los objetivos actuales.

En sus aplicaciones más exitosas, el enfoque excede el ciclo objetivos-resultados-objetivos hasta constituir un proceso de planeación y desarrollo de carrera que se integra con cuidado al programa general de desarrollo de la organización.

En términos generales, el proceso implica que el director general fije los objetivos organizacionales que luego serán traducidos en metas por los gerentes de los niveles inferiores inmediatos. Después, éstos deben desarrollar sus propias metas específicas y someterlas a un análisis conjunto con sus superiores para determinar su factibilidad. Al final de un periodo dado —por lo general de seis meses o un año— se compara el desempeño

real de cada subordinado con las metas establecidas y se evalúa su desempeño y se le analiza con ellas. Por último, los subordinados son recompensados financieramente o de otra manera sobre la base de la meta y del grado hasta el cual ha sido realizada.

PROBLEMAS ENCONTRADOS EN LOS PROGRAMAS DE LA APO

- a) Muchas organizaciones consideran que la APO es una solución instantánea para sus problemas.
- b) No se percatan de que para ser exitosos, los métodos de la APO requieren de planeación y ejecución cuidadosas.
- c) Los problemas siguientes impiden que la APO logre los mejores resultados y, con frecuencia, provocan el fracaso de todos los programas:
 - *Consume demasiado tiempo.* El proceso de la APO puede consumir mucho tiempo, en especial durante su primer ciclo, puesto que los subordinados no suelen tener confianza en el “nuevo” sistema, por lo cual es muy probable que soliciten juntas con sus superiores para lograr las metas. Las evaluaciones periódicas de avances y de final de periodo también consumen tiempo, en especial de los gerentes que tienen un ámbito de control amplio.
 - *Aumenta el papeleo.* En ocasiones la APO genera un exagerado papeleo debido a que la administración permite que la mayoría de los subordinados determinen por cuenta propia cómo lograrán los objetivos. Por ello, muchos administradores desean controlar lo que sucede y piden que el personal a sus órdenes entregue reportes regulares, datos e indicadores de desempeño.
 - *Puede pasar por alto objetivos cualitativos.* La necesidad de objetivos específicos y mensurables significa que la APO hace hincapié en actividades tales como ventas, utilidades, costos, rotación de la producción, todas fácilmente convertibles en números. Factores como las actitudes del empleado y la satisfacción en el trabajo son más difíciles de medir, pero también deben incluirse al fijar los objetivos.
 - *Puede existir poco o inadecuado apoyo de la alta dirección.* Para que un programa de APO tenga éxito debe contar con el franco apoyo y colaboración de la alta administración. En ocasiones ésta no fija objetivos generales sino que delega la responsabilidad de la APO en un departamento especial, lo cual rara vez da resultados positivos. La alta administración debe comprometerse y, a través de sus acciones, dar el ejemplo a otras unidades de la organización.
 - *Está mal difundida y es mal entendida.* Por lo general existe mucho recelo cuando se introduce por primera vez la APO. Algunos ven el proceso como una amenaza para su autoridad, otros malinterpretan la finalidad de la APO, etcétera.

Incluso hay quienes no comprenden el proceso que se debe seguir. Por ello, las juntas y reportes que definen la filosofía, los procedimientos y la manera de ejecutar la APO son esenciales para el éxito del programa.

	Ventas	Sucursal A	Compras	Sucursal C	
	Proyectos especiales	Mercadotecnia	Sucursal B	Producción	
	Recursos humanos	Dirección general	Finanzas	Informática	
	Etcétera	Etcétera	Etcétera	Etcétera	

Figura 11.4. Red de objetivos. Proyecto: “Trabajemos todos unidos”.

En la figura 11.4 se presenta un ejemplo práctico de lo que el autor ha denominado *red de objetivos*, en el cual se puede apreciar con claridad la interrelación que existe entre los diversos departamentos de la empresa, puesto que el cumplimiento de un objetivo beneficiará a otra área, y así sucesivamente.

EJEMPLIFICACIÓN DE LA APO: PROYECTO “TRABAJEMOS TODOS UNIDOS”, RED DE OBJETIVOS

Finalidad

Una vez elaborada la fase de planeación de la APO, es necesario otorgarle la practicidad que permita la continuación del proyecto.

Metodología

1. Cada una de las cuatro áreas clave de la empresa (comercialización, personal, administrativa y manufactura) debe elaborar un marco analítico de las principales situaciones que obstaculizan su adecuado funcionamiento, dado que, desde un punto de vista sistémico, si un área alcanza o no sus objetivos puede afectar de manera favorable o desfavorable la operación de otra, según sea el caso.
2. Se debe establecer una red de objetivos, producto de la información citada en el inciso anterior.
3. Cada área debe definir sus compromisos.
4. Deben ejecutarse dichos compromisos, para lo cual debe involucrarse al siguiente nivel jerárquico de la empresa y establecerse fechas de seguimiento.
5. Deben fijarse fechas de revisión del sistema de APO.

Para una mejor comprensión de la red de objetivos por área, véanse los cuadros 11.1 a 11.5.

Sin pretender que este capítulo supla a un texto especializado en administración por objetivos, a continuación se proporcionan ciertas reglas importantes que Paul Meli sugiere en su texto *Administración por objetivos*.

CÓMO SE FORMULAN LOS OBJETIVOS

1. Definirlos en función de los resultados o condiciones por lograr y no de los trabajos por ejecutar.
2. Redactarlos de manera que puedan analizarse y eventualmente modificarse.
3. Limitarlos cronológicamente para contar con marcas o señales indicadoras del trayecto recorrido hacia ellos.
4. Redactarlos en términos enérgicos. Al comienzo, emplear palabras claves como “ejecútese”, “complétese”, etcétera.
5. Ordenar a un miembro de la gerencia que rinda cuentas sobre avances y logro final.
6. Formularlos con base en la experiencia.
7. Formularlos en términos positivos, es decir, indicando lo que hay que hacer más que lo que hay que evitar.
8. Formularlos en forma concisa y breve.
9. Considerarlos un compromiso entre empleado y gerencia, lo cual implica su cumplimiento.

Resumen

La administración por objetivos (APO) es un sistema muy popular que se basa en la fijación de metas.

Este sistema impulsa la constante comunicación entre jefe y empleado con la finalidad de acordar metas por cumplir, así como establecer el seguimiento constante del objetivo buscado.

Tradicionalmente, como lo comenta George Odiorne, la APO consta de las siguientes fases:

- Fijación conjunta de objetivos por parte del jefe y el empleado.
- Acuerdo mutuo para medir el avance hacia los objetivos.
- Desempeño del empleado en el trabajo.
- Revisiones intermitentes del desempeño.
- Revisión final de los resultados.
- Preparación del siguiente ciclo.

Para establecer buenos objetivos deben considerarse los siguientes elementos:

- Especificidad.
- Aceptabilidad.
- Flexibilidad.
- Mensurabilidad.
- Accesibilidad.
- Congruencia.

No obstante, la APO puede generar ciertos problemas si no se aplica en forma correcta, tales como: creer que la APO es la panacea para todos los problemas, no planear de manera adecuada su implantación, el consumo excesivo de tiempo, el posible aumento de papeleo si se establecen demasiados procedimientos de apoyo, pueden pasarse por alto objetivos cualitativos, puede haber poco o nulo apoyo de la alta dirección para alcanzar los objetivos, etcétera.

En una etapa posterior a la definición de objetivos es necesario definir una *red de objetivos* en la que se pueda apreciar la interrelación que existe entre las diversas áreas de la empresa y los objetivos, los cuales al lograrse benefician a otra área, y así sucesivamente.

Como sostiene Paul Meli, no se puede ignorar que deben establecerse ciertas reglas básicas para formular los objetivos, como establecerlos en función de los resultados que puedan ser modificados si es necesario, redactarlos en términos imperativos, en modo infinitivo (hacer, diseñar, etc.), en términos positivos y de manera concisa y breve.

Cuadro 11.1. Red de objetivos de manufactura.

Manufactura		
Objetivos	Gerencia a la que satisface	Áreas involucradas
Presentar información contable según programación	Administrativa	Almacén de materias primas y programación, almacén de producto terminado
Inducción del sistema de inventarios para verificar su contabilidad	Administrativa	Asesor externo en sistemas y/o almacén de materias primas
Determinar el flujo de requerimientos de importaciones y su fecha de terminación	Administrativa	Ingeniería, control de producción y programación
Implantar de manera integral el sistema de producción en lo referente a la programación de la producción, impresión de etiquetas y códigos de barras	Administrativa	Programación de la producción
Programar la utilización de la impresora del área de producción, programación para imprimir reportes de la misma	Administrativa	Almacén
Implantar la utilización de las notas de almacén de entradas-salidas	Administrativa	Ingeniería
Entregar de manera oportuna requisición de personal	Personal	Personal, producción e ingeniería
Definir, en coordinación con la gerencia de personal, las actividades relacionadas con el proceso de inducción	Personal	
Notificación y análisis de las transferencias del personal de un departamento a otro	Personal	Ingeniería, jefes de producción y supervisores

(continúa)

Cuadro 11.1. Red de objetivos de manufactura (*continuación*).

Manufactura		
Objetivos	Gerencia a la que satisface	Áreas involucradas
Definir, en coordinación con la gerencia de personal, las actividades relacionadas con el proceso de capacitación	Personal	Jefes de producción, supervisores, gerente de manufactura
Establecer controles adecuados	Toda la empresa	Gerencia de personal y de manufactura
Conocer, implantar y vigilar el cumplimiento de las políticas de reclutamiento y selección de personal	Personal	Jefes de departamento y gerencia de personal
Verificar la actual distribución de planta con la finalidad de mantener limpia y ordenada el área productiva	Personal y comisión de seguridad e higiene	Ingeniería
Coordinación para estimar el pago semanal al personal del área de producción	Personal	Ingeniería, jefes de producción y supervisores
Involucramiento en actividades socioculturales y deportivas	Personal Manufactura	Jefes de departamento y supervisores
Instruir al personal del área para que se enteren de avisos colocados en tableros especiales y en la publicación interna	Personal	Gerencia de manufactura, jefes de departamento, supervisores y personal
Solucionar en forma oportuna las sugerencias de la C.S.H.	Personal C.S.H.	Ingeniería
Crear brigada de seguridad para efectuar inducciones periódicas acerca del uso del equipo de seguridad	Personal C.S.H.	Operativos, supervisores, gerencia y jefes de producción
Facilitar al personal de nuevo ingreso permisos en los cinco primeros días de trabajo para entregar documentación requerida por el departamento de personal	Personal	Jefes de producción y supervisores
Proporcionar información oportuna y confiable para toma de decisiones (programación)	Manufactura	Programación
Mantener un inventario adecuado de refacciones	Manufactura	Mantenimiento
Celebrar reuniones periódicas que propicien la integración de las áreas de la empresa	Manufactura, comercialización, personal y administrativa	Manufactura, comercialización, personal y administrativa
Revisión de consumo de materiales, pieles y forros	Manufactura	Ingeniería
Definir especificaciones o estándares de consumo	Manufactura	Diseño y desarrollo

(continúa)

Cuadro 11.1. Red de objetivos de manufactura (*conclusión*).

Manufactura		
Objetivos	Gerencia a la que satisface	Áreas involucradas
Implantar programa de modernización de maquinaria y equipo	Manufactura	Producción
Diseñar programa de liberación de tarifas de fracciones	Manufactura	Ingeniería y producción
Diseñar programa de planeación de programas, muestras y desarrollo de materiales	Manufactura	Ingeniería y producción
Establecer programa de planeación de pruebas, muestras y desarrollo de materiales	Manufactura	Compras
Utilizar la producción de prototipos y muestras	Comercialización	Producción
Incrementar la eficiencia del comité de desarrollo	Comercialización	Producción

Cuadro 11.2. Red de objetivos del área de comercialización.

Comercialización		
Objetivos	Gerencia a la que satisface	Áreas involucradas
Proporcionar soporte documental de inventarios	Administrativa	Mercadotecnia
Proporcionar y mantener actualizada la hoja de costos	Administrativa	Mercadotecnia
Definir, en coordinación con gerencia de personal, las actividades relacionadas con el proceso de inducción	Personal	Comercialización
Establecer controles adecuados	Toda la empresa	Gerencia de personal y de comercialización
Conocer, implantar y vigilar el cumplimiento de las políticas de reclutamiento y selección de personal	Personal	Gerencia de personal y de comercialización
Instruir al personal del área para que se entere de los avisos colocados en tableros especiales y en la publicación interna	Personal	Gerencia de personal y de comercialización
Establecer coordinación entre diseño, modelaje y producción	Manufactura	Diseño y modelaje
Establecer programa de liberación de tarifas de fracciones de modelos nuevos	Manufactura	Diseño

(continúa)

Cuadro 11.2. Red de objetivos del área de comercialización (*conclusión*).

Comercialización		
Objetivos	Gerencia a la que satisface	Áreas involucradas
Establecer programa de planeación de pruebas, muestras y desarrollo de materiales	Manufactura	Diseño
Organización integral del área de diseño y de desarrollo. Fijación de objetivos y metas	Comercialización	Diseño y desarrollo
Incrementar la eficiencia del comité de desarrollo	Comercialización	Diseño y desarrollo
Habilitar al área de diseño y desarrollo de un equipo computacional para modelar, escalar y presupuestar consumo de materiales	Comercialización	Diseño y desarrollo
Establecer cronograma anual de diseño y desarrollo que incluya visitas de investigación y análisis de mercado	Comercialización	Diseño y desarrollo

Cuadro 11.3. Red de objetivos del área de personal.

Personal		
Objetivos	Gerencia a la que satisface	Áreas involucradas
Definir, en coordinación con gerencias de comercialización, manufactura y administrativa, las actividades relacionadas con el proceso de inducción	Personal,comercialización, administrativa y manufactura	Personal,comercialización,administrativa y manufactura
Definir, en coordinación con la gerencia de personal, las actividades relacionadas con el proceso de capacitación	Personal	Departamento
Establecer controles adecuados	Toda la empresa	Todas las gerencias
Difundir, implantar y vigilar el cumplimiento de las políticas de reclutamiento y selección de personal	Comercialización, manufactura y administrativa	Todas las gerencias
Instruir al personal para que lea los avisos colocados en tableros especiales y en la publicación interna	Personal	Gerencias, jefaturas, supervisores y personal
Implantar pláticas de inducción sobre el uso y beneficios del equipo de seguridad industrial	Personal y manufactura	Personal, departamento médico y C.S.H.
Implantar un sistema de archivo eficaz	Personal	Encargado de nómina y pre Nómina
Permitir al personal de nuevo ingreso que en los primeros cinco días hábiles completen su documentación	Personal	Supervisores y jefes de departamento

Cuadro 11.4. Red de objetivos del área administrativa.

Administrativa		
Objetivos	Gerencia a la que satisface	Áreas involucradas
Actualizar las declaraciones informativas	Administrativa	Contabilidad
Actualizar la contabilidad de otras empresas	Administrativa	Contabilidad
Proporcionar soporte documental de inventarios	Administrativa	Contabilidad
Actualizar el sistema de contabilidad (COI)	Administrativa	Contabilidad
Establecer controles adecuados	Toda la empresa	Gerencia de personal y administrativa
Instruir al personal del área para que se entere de los avisos colocados en tableros especiales y en la publicación interna	Personal	Gerencia de personal y administrativa
Analizar la posibilidad de ampliar el presupuesto asignado para capacitación de personal	Personal	Gerencia administrativa, de manufactura, de comercialización y de personal
Diseñar programa de modernización de maquinaria y equipo	Manufactura	Finanzas
Proveer al área de diseño y desarrollo de un equipo computacional que permita modelar, escalar y presupuestar consumo de materiales		

Cuadro 11.5. Red de objetivos del área de información.

Asesor interno de sistemas de información		
Objetivos	Gerencia a la que satisface	Áreas involucradas
Inducción en nuevo sistema de inventarios para verificar su confiabilidad	Administrativa	Asesor externo
Actualización del sistema de contabilidad	Administrativa	Asesor externo
Mantener en óptimas condiciones los monitores del sistema computacional	Administrativa, comercialización, recursos humanos y manufactura	Mantenimiento externo
Elaborar un programa de mantenimiento preventivo de inventario de refacciones	Manufactura	Mantenimiento externo

Términos y conceptos de repaso

Definición de administración por objetivos
Ciclo de la APO
Criterios para establecer la administración por objetivos:

- Especificidad
- Aceptabilidad
- Flexibilidad
- Mensurabilidad

- Accesibilidad
- Congruencia

Elementos claves de la APO
Requisitos para el éxito de la APO
Problemas de los programas de APO
Red de objetivos y función de ésta

Preguntas para análisis

1. Realice una investigación de 10 empresas de su ciudad que apliquen la técnica de APO y elabore un breve informe sobre la eficacia de la misma. Fundamente su respuesta.
2. El administrador de empresas debe ejercer cotidianamente ciertas fases que constituyen el proceso administrativo, esto es, planeación, organización, ejecución, dirección y control. Indique cuál o cuáles de estas fases tienen mayor interrelación cuando se aplica la APO. Justifique su respuesta.
3. Investigue la etimología del término *objetivo*.
4. Cite y explique cada una de las fases de la APO.
5. ¿Cuál de ellas implica mayor dificultad? Explique su respuesta.
6. Explique claramente la función del consultor para ayudar a implantar con éxito esta técnica.
7. ¿Cuál o cuáles de las posibles causas de fracaso de la APO pueden ser solucionadas por la empresa y cuáles no? Fundamente su respuesta.
8. ¿Es la APO un sistema caduco, además de presionante y manipulador? Explique claramente su respuesta.

EJERCICIO VIVENCIAL

DINÁMICA DE ANÁLISIS DE LA APO “LA RUTA PERDIDA”

Objetivo: aplicar los conceptos de la APO.

Duración: indefinida. Depende del cumplimiento de los objetivos asignados.

Número máximo de participantes: 20.

Requisitos: una empresa que facilite sus instalaciones para llevar a cabo esta dinámica.

Material escolar (hojas, lápices, hojas de rotafolio para “lluvia de ideas”, cinta adhesiva).

Desarrollo de la dinámica:

0. Formar equipos de tres personas
1. Con apoyo del profesor de la materia, se debe seleccionar una empresa para poder realizar este estudio. La empresa no debe estar llevando a cabo programas de APO.
2. Una vez seleccionada la empresa, profesor y alumnos deben concertar una entrevista con los directivos de la misma para plantearles la posibilidad de establecer en ella una “red de objetivos”, en la que se considerarían todas las áreas de primer nivel.
3. Para establecer la “red de objetivos” se debe concertar una sesión de alrededor de 30 minutos en la que se debe explicar a los involucrados la técnica de APO y su utilidad.
4. Para definir la “red de objetivos”, se debe llevar a cabo una sesión inicial coordinada por el jefe del área con sus colaboradores para analizar los problemas o situaciones relevantes que impiden realizar de manera adecuada su trabajo (por ejemplo, Finanzas no puede entregar a tiempo su informe de estados financieros mensual porque Producción no ha entregado los resultados del inventario de materias primas).

Adoptar el siguiente formato de análisis:

- Situación que impide realizar el trabajo de manera adecuada: “No recibe información del inventario de materias primas.”
 - Área involucrada: Producción.
5. Al finalizar la “lluvia de ideas”, los alumnos deben analizar la situación para definir la “red de objetivos”, según el formato que se puso como ejemplo en este capítulo. Se sugiere que esta sesión se desarrolle fuera de las instalaciones de la empresa.
 6. Se debe presentar a los ejecutivos de la empresa los resultados de la “red de objetivos”.
 7. Se deben comentar con el profesor, por parte de los ejecutivos de la empresa y los alumnos, los beneficios obtenidos con la definición de esta red.

CASO DE ESTUDIO 11.1

EL CASO DE LA FLORECILLA DORMILONA

El Tepalcate de Porcelana, S.A., es una empresa dedicada a la fabricación de vajillas y adornos de distintas calidades, desde económicas hasta de lujo.

Chóforo es el jefe de la sección de diseños (en realidad él es el único empleado de la sección), su trabajo es fundamentalmente creativo, consiste en diseñar las vajillas y adornos que se fabrican, así como la decoración que habrán de llevar. Sus diseños son presentados a un comité, que decide los modelos que se producirán.

Chóforo trabaja desde hace tres años en la empresa, se le considera un diseñador bastante aceptable (la empresa no puede pagar más para contratar un diseñador de renombre), algunos diseños de Chóforo han tenido muy buena aceptación en el mercado (por ejemplo la vajilla modelo “Florequilla loca”). La sección de diseños es *staff* y depende directamente del gerente de producción. Chóforo tiene una pequeña oficina en un tapanco a la entrada del departamento de producción. Los trabajadores de producción lo aprecian (inclusive por cariño lo llaman la Chofis o Florecilla del Tapanco) y bromean con él por su forma un tanto extravagante de vestir, su melena y sus barbas. Le dicen que es un bohemio.

Un detalle de Chóforo que molesta al gerente de producción es que con frecuencia, cuando lo llama al tapanco a través del intercomunicador, Chóforo tarda mucho en contestar, y cuando al fin lo hace, le dice al gerente de producción que “estaba concentrado”; sin embargo, su voz suena muy “amodorrada”.

Hoy en la mañana, después de llamarlo por el intercomunicador durante más de quince minutos, el gerente de producción se desesperó y subió al tapanco, llevando consigo los dibujos de un nuevo diseño en el que deseaba que se hicieran algunas modificaciones.

Fue grande su sorpresa cuando entró en la oficina de Chóforo y vio colocados en el suelo todos los lápices, pinceles, etc., y sobre la mesa estaba Chóforo acostado, sin camisa ni zapatos, profundamente dormido.

Sin despertarlo, el gerente de producción se fue directamente a la oficina del gerente de personal, a quien después de plantearle el caso dijo: “A Chóforo le pagamos para que trabaje ocho horas diarias, pero por más que se lo he dicho, parece no entenderlo. Creo que llegó el momento de tomar una decisión. ¿Debo definitivamente hacerme de la vista gorda o despedirlo por incumplimiento? Yo creo que debo despedirlo, pero me gustaría escuchar la opinión de usted.”

Póngase en el lugar del gerente de personal y haga su recomendación al gerente de producción.

Aplique los principios analizados en este capítulo relacionados con la administración por objetivos.

Fuente: Curso de Administración de Personal, del licenciado Rodolfo Garza.

CASO DE ESTUDIO 11.2

SATURNINO VALDÉS, EL EJECUTIVO AISLADO

Saturnino Valdés, eficiente ejecutivo del prestigiado Banco Mercantil de La Laguna de la ciudad de Tegucigalpa, Honduras, ha trabajado en él desde 1975. Ha cumplido 21 años en la organización y siente que sus potencialidades disminuyen. Ha llegado al nivel actual de gerente del departamento de cartera vencida debido a su excelente desempeño en otros puestos, a partir de auxiliar de cajas.

El trabajo era un placer para él, por lo cual pedía tareas de otras áreas.

En la actualidad considera que el trabajo es un lastre y acude a las reuniones a regañadientes. Además, sus subalternos, que antes confiaban ciegamente en sus decisiones e incluso le pedían consejo sobre asuntos personales, han dejado de hacerlo, ya que el carácter de Saturnino se ha tornado hosco y avinagrado.

Su equipo de trabajo consta de cuatro personas, quienes antes cumplían la menor indicación de Saturnino e incluso mostraban gran iniciativa. Ahora se limitan a cumplir el mínimo indispensable.

Saturnino no entiende qué está pasando entre él y su equipo de trabajo, por lo cual acudió al consultor en D.O., de la empresa, quien le sugirió que pidiera un permiso de tres días y visitara algún centro vacacional para que se relajara y meditara sobre su situación.

Así lo hizo, y al regresar de su corto permiso le comentó al consultor que tal vez su trabajo no era ya lo retador de antes y que confiaba tanto en sus colaboradores que había suprimido casi totalmente las reuniones de retroalimentación, pues sentía que no eran necesarias y que cada quien sabía lo que tenía que hacer.

El consultor le sugirió que no subestimara estas reuniones pues el departamento que representaba era clave para las sanas finanzas del banco.

A Saturnino le preocupó el comentario del consultor, pero no hizo gran cosa para solucionar la situación, aunque su carácter se suavizó un poco.

Dos semanas después, Saturnino recibió un aviso de la dirección general para que acudiera a una junta de consejo en la que se analizaría la situación de la cartera vencida.

Su sorpresa fue mayúscula cuando se enteró de que el banco ostentaba el nada honroso segundo lugar a nivel nacional en cartera vencida, sólo superado por su archirival Banco del Pacífico, S.A.

Además, existían ciertas cuentas deudoras que los clientes, molestos, aseguraban haber saldado, por lo cual algunos de ellos cancelaron sus cuentas en el banco por desconfianza hacia su sistema de control.

Sumamente molesto, el director le exigió a Saturnino que solucionara esta situación y que en un término de ocho días informara al consejo sobre los resultados obtenidos.

Confundido, Saturnino abandonó la reunión sin saber qué hacer al respecto, ya que no le convenía arriesgar una reputación brillante por una “coyuntura”, como él consideraba este trance.

Saturnino acude a usted como consultor en D.O., para que le sugiera un plan de acción para solucionar el problema.

Se le pide:

1. Analizar las causas por las cuales Saturnino se encuentra en esta situación.
2. ¿Piensa usted que el culpable es el equipo de Saturnino?
3. Proponga una solución para este caso, apoyándose en lo expuesto en este capítulo acerca de la intervención de APO.
4. Establezca una red de objetivos para el departamento de cartera vencida.

Ensayo del autor sobre la APO, presentado como propuesta a una organización, para impartir el tema con el formato de módulo dentro del diplomado de “Habilidades gerenciales”.

Módulo: “Administración por objetivos” (APO).

Elaborado por: Dr. Rafael Guízar Montúfar.

Objetivo: que el participante conozca, de manera eminentemente práctica, esta herramienta relevante que permita regular los diferentes procedimientos administrativos que conlleven a lograr una mayor efectividad de los integrantes de la empresa y al logro de resultados específicos.

Dirigido a: directores de área funcional, gerentes generales y de área, y jefes de departamento.

Duración: 16 horas. Se sugieren sesiones de 8 horas en dos días consecutivos.

Temario específico:

- Dinámica del cambio.
- Caso exitoso de proceso de cambio en una empresa de nuestro medio.
- ¿Por qué la APO?... ¿Moda del siglo pasado?
- El caso de las “Empleadas antípodas”.
- Elementos claves de la APO.
- Requisitos para el éxito de la APO.
- Problemas que se encuentran en los programas de APO.
- Características de los objetivos fijados por medio de la APO y cómo se establecen.
- Ciclo de la APO.

- Ejemplificación de la APO. Proyecto “trabajemos unidos”. Dinámica: “La ruta perdida”.
- Cuestionario de detección de los principales objetivos existentes en cada área funcional de la empresa.
- Definición de indicadores claves para evaluar cada área.
- Red de objetivos... análisis y utilidad.
- Fijación de formatos específicos para evaluar cada área.
- Fijación de objetivos individuales de los integrantes de cada área funcional.
- Caso “Saturnino Valdés... el ejecutivo aislado”.
- Proceso de seguimiento en el Programa Integral de la Administración por Objetivos: PIAPO.
- Conclusiones.

León, Gto., febrero de 2007.

PROGRAMA INTEGRAL DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Fase IV. Administración por objetivos

Presentado por: Lic. M.A. Rafael Guízar Montufar, Ph.D.

Objetivo: En todo programa integral de desarrollo organizacional es conveniente establecer una continuidad en las etapas que se habían prefijado.

En la empresa “Manufacturera de Calzado Los Campeones” se han establecido resultados altamente satisfactorios en el desarrollo de las etapas anteriores.

Es por ello que es deseo de la empresa continuar con el desarrollo de la etapa IV, que implica una fase práctica de aplicación de la técnica conocida como “Administración por objetivos”.

Presentación: inicialmente sintetizaré los resultados obtenidos en la fase III para después sugerir la implantación de la fase IV.

Fase III. Resultados

La elección de la administración por objetivos fue una alternativa que el grupo clave de la empresa consideró como herramienta relevante para regular algunos procedimientos administrativos que permitan una mayor efectividad de los integrantes de la empresa.

Por áreas se procedió a impartir capacitación sobre las técnicas concernientes a la administración por objetivos, dividiéndola en dos grandes rubros:

- Indicadores relacionados con la gerencia de recursos humanos y que conciernen también a las demás gerencias.
- Indicadores propios de cada gerencia involucrada.

Asimismo, se analizaron los siguientes aspectos:

- Características de los objetivos fijados por medio de la APO.
- Ejemplos de enunciados de objetivos de acuerdo con la APO.
- Ciclo de administración por objetivos.
- Aplicación de un cuestionario tipo para detectar los principales objetivos existentes en cada gerencia y en la empresa en general.
- Se definieron cursos de acción respecto a cómo formular los objetivos.
- Se presentó un diagrama de flujo u operaciones del proceso de APO.
- Se presentó asimismo el formato tipo que puede auxiliar para la fijación de diversos objetivos de cada área.
- En la gerencia de recursos humanos la capacitación se centró expresamente en aquellos indicadores claves que conciernen también a las demás gerencias.

Por acuerdo del grupo clave, la gerencia de recursos humanos coordinará el desarrollo práctico del programa APO.

Fase IV. Asesoría de implantación de la fase teórica anterior

Por medio del análisis de los indicadores que a continuación se enlistan, los cuales son relevantes para cada gerencia, se sugiere el siguiente programa de trabajo:

1. Proceso de planeación de estrategias.
2. Definición de los objetivos generales de la organización.
3. Definición de objetivos de cada gerencia específica.
4. Desarrollo de objetivos individuales de los integrantes de cada gerencia.
5. Desarrollo del plan de actividades de cada gerencia.
6. Definición por parte de cada gerencia de los parámetros para evaluar el desempeño del personal que la integra.
7. Reunión grupal para exponer el plan de actividades de cada gerencia y establecer aquellos rubros en los que se requiere coordinación con otras áreas.
8. Reuniones periódicas para evaluar los resultados obtenidos en la implantación del programa. Se sugiere que éstas se lleven a cabo cada quincena como mínimo. (Evaluación del rendimiento.)

Este proceso es cíclico y se puede revisar cuando sea necesario.

Indicadores por evaluar de parte de la gerencia:

Gerencia de Recursos Humanos

1. Costo del personal en el área de producción.
2. Relación entre tipos de trabajadores.
3. Ocupación real.
4. Costo de plantilla real.

5. Rotación de personal.
6. Grado de capacitación.
7. Inasistencia.
8. Reclutamiento.
9. Selección.
10. Inducción.
11. Capacitación y adiestramiento.
12. Análisis de puestos.
13. Evaluación de puestos.
14. Calificación del desempeño.
15. Inventario de recursos humanos.
16. Actualización de documentación permanente en el legajo del personal.
17. Seguridad e higiene en el trabajo.

Gerencia de Comercialización

1. Porcentaje del mercado potencial cubierto.
2. Rotación de inventarios.
3. Rotación de cuentas por cobrar.
4. Rotación de cuentas por pagar.
5. Porcentaje de cartera vencida.
6. Porcentaje de cartera recuperada.
7. Ventas netas.
8. Porcentaje de clientes nuevos.
9. Porcentaje de clientes claves.
10. Porcentaje de cumplimiento de las entregas.
11. Porcentaje de devoluciones sobre ventas totales.
12. Porcentaje de cumplimiento en programa de producción y ventas.
13. Planeación de las ventas.
14. Presupuesto de ventas.

Gerencia de Manufactura

1. Costo del personal en el área de producción.
2. Relación entre tipos de trabajadores.
3. Porcentaje de cumplimiento en programas de producción y ventas.
4. Porcentaje de cumplimiento del pronóstico de costo.
5. Capacidad de producción utilizada.
6. Control de calidad.
7. Programas de mantenimiento preventivo.
8. Inventario de refacciones.

Gerencia Administrativa

1. Rotación de inventarios.
2. Rotación de cuentas por cobrar.
3. Rotación de cuentas por pagar.
4. Porcentaje de cartera vencida.
5. Porcentaje de cartera recuperada.
6. Sistematización de las necesidades de información de la empresa.
7. Políticas de operación en la elaboración de datos.
8. Requisitos de documentación de información para la empresa.
9. Manual de política de operación de elaboración de datos.
10. Inventario de mobiliario y equipo.
11. Políticas de compras.
12. Análisis de los estados financieros.
13. Procesos de control presupuestal.

En reunión grupal con las diversas gerencias se decidirá la calendarización de esta fase.

Se sugieren sesiones de hora y media.

León, Gto., mayo de 2007.

SEIS SIGMA

MODERNA APLICACIÓN DE LA APO

1. Introducción.
2. Las siete metamorfosis.
3. ¿Qué es Seis Sigma?
4. Los seis principios de Seis Sigma.
5. ¿Cómo se determina el nivel de Sigma?
6. Tabla de conversión.
7. Método de resolución de problemas.
8. Herramientas de mejora de procesos Seis Sigma.
9. Equipo de mejora Seis Sigma.
10. Cinturones y líderes.
11. Establecimiento de técnicas que eviten errores.
12. Diseño consistente.
13. Estrategia de implantación de Seis Sigma.
14. Anexo: Inventario Permanente de RH (IPRH).
15. Bibliografía.

1. Introducción

En la década de los ochenta Philip Crosby popularizó el concepto de Cero Defectos como orientación para el control de calidad. Este enfoque establece la meta de resultados que carezcan de errores al 100%. Crosby sostiene que si se establece un nivel “aceptable” de defectos, ello tiende a provocar que dicho nivel (o uno más alto) se convierta en una profecía que se cumpla; si los empleados saben que está “bien” trabajar dentro de un nivel determinado de errores, llegarán a considerar que ese nivel es la “norma”. Es evidente que dicha “norma” está por debajo de lo óptimo. Crosby sostiene que a las personas se les establecían estándares de desempeño mucho más holgados en sus trabajos que los que regían sus vidas personales. Ellos esperaban hacer las cosas bien, cuando se trataba de sostener a un bebé, de pagar las facturas o de regresar temprano a la casa correcta. En cambio, en los negocios se les fijaban “niveles aceptables de calidad”, márgenes de variación y desviaciones.

La idea de un “porcentaje de error aceptable” (a veces denominado un “nivel de calidad aceptable”) es un curioso remanente de la era del “control” de calidad. En aquellos tiempos se podían encontrar maneras de justificar estadísticamente las naturales fallas humanas, sosteniendo que nadie podía ser perfecto. De modo que si 100% es inalcanzable, ¿por qué no conformarse con 99%, e incluso con 95%? Entonces, si se alcanzara 96.642%, se podría dar una fiesta y celebrar el hecho de haber superado los objetivos. La cuestión es que 96.642% significa que de 100 000 transacciones efectuadas por un servicio, 3.358 resultarían desfavorables. Como las fallas de uno entre mil paracaidistas. Los clientes insatisfechos, aquellos que habrían estado fuera del porcentaje de transacciones perfectas, no regresarían jamás.

Ahora bien, Tom Parker, señala que: *cada día 67 000 estadounidenses pasan por un quirófano. Un porcentaje de éxitos quirúrgicos de 99% significaría que 66 330 personas saldrían de la anestesia sin otra dificultad que tratar de operar el control remoto del aparato de televisión del hospital. Pero ¿qué sucedería con los pocos desafortunados que no entraran dentro de la categoría del “error aceptable”? Cada día, 670 de nuestros amigos, vecinos, parientes y seres queridos experimentarían complicaciones o morirían como resultado de los fracasos quirúrgicos aceptables.* Así pues un rendimiento de 99% sería un alto promedio, pero no muy admirable como porcentaje de éxitos quirúrgicos.

¿Qué pasaría si nos apartáramos de esa norma de calidad y estableciéramos una ambiciosa meta de 99.9%? ¿Sería aceptable? En un informe especial sobre calidad, publicado en 1991 en la revista *Training*, Natalie Gabel aplicó esa norma a una serie de actividades. Las cifras que obtuvo fueron sorprendentes. Si 99.9% fuera la verdadera norma de rendimiento alcanzada en algunas actividades corrientes (datos correspondientes a Estados Unidos):

- Las guarderías de hospitales entregarían 12 bebés por día a padres que no corresponden.

- Las instituciones financieras descontarían 22 000 cheques de cuentas bancarias equivocadas... cada 60 minutos.
- Los servicios de telecomunicaciones transmitirían 1 314 llamadas erróneas... cada 60 minutos.
- Los productores cinematográficos utilizarían 811 000 rollos de película defectuosa para filmar escenas.

En los siguientes doce meses:

- Se fabricarían 268 500 neumáticos defectuosos.
- Se procesarían incorrectamente 103 260 impuestos defectuosos sobre los réditos.
- 5 517 200 cajones de bebidas gaseosas carecerían de efervescencia.
- Se emitirían 20 000 recetas médicas incorrectas.
- Se gastarían 761 900 dólares en cintas magnetofónicas y discos compactos que no se podrían reproducir.

Por suerte las cosas funcionan mejor de lo previsto, así los informes reales muestran que de los 67 000 pacientes quirúrgicos diarios, antes citados, sólo 25 no lograrían salir del trance en la actualidad. Esto significa un 0.000037, o sea, 0.037%, lo que equivale a un promedio de éxito de 99.963% (15 veces mejor que la norma de 99.9%). En el caso de las aerolíneas, si se consideran los accidentes como defectos, su nivel actual sería de 6.5 Sigma. Pero en el manejo del equipaje, el nivel es apenas del 3.5 Sigma.

Han hecho falta dramas patentes y una triple presión externa para convencer a las administraciones acerca de la necesidad de adoptar nuevos paradigmas en la gestión de las empresas para hacer posible su continuidad y crecimiento.

Cuando Hewlett-Packard examinó 300 000 semiconductores de tres empresas de Estados Unidos y de tres de Japón, descubrió que el porcentaje de fallas de los chips estadounidenses era superior a 0.1%, en tanto que las fallas de los chips japoneses en el mismo periodo fue cero.

Al igual que en la industria de los semiconductores, otras como la textil, la siderúrgica, de las máquinas herramientas, la electrónica, la automotriz, entre otras tantas, han visto perder competitividad, mercado y utilidades día a día por haber estado ancladas a paradigmas que ya no eran válidos dentro del nuevo esquema mundial.

Entre las tres presiones externas a las cuales se ha hecho referencia antes, la primera y más evidente es la de la competencia desenfrenada en un mundo más interconectado e interdependiente. La segunda de las presiones está relacionada con la velocidad tecnológica y, en particular, con la aceleración de la renovación informática, la difusión de la información en todas las organizaciones y la creciente capacidad de acceso a la misma de un número cada vez más importante de

personas. La tercera presión externa que lleva a la visión económica tradicional a revisar totalmente sus reglas de organización es el choque de las mentalidades que cambian.

La empresa de finales de los ochenta parece haber encontrado su nuevo credo: el de la calidad total. Las empresas que se limitaban a hacer el control *a posteriori* de su única calidad fueron a la quiebra una tras otra. Si las empresas de hoy quieren sobrevivir, deben trabajar para sus clientes más que para sí mismas.

Existen seis motivos, cada uno de los cuales por sí solo justifica la adopción de la calidad total como proyecto de gestión.

Primer motivo. Es la llegada de una economía globalizada. La irrupción de competidores nuevos en el juego económico mundial hace caducar a las empresas no competitivas, y obliga a todas aquellas que quieran sobrevivir a apoyar de ahora en adelante su actividad sobre una vigilancia meticulosa, atenta y permanente del mercado para ajustar siempre mejor la calidad de la respuesta que se le pide.

Segundo motivo. En él se basa el carácter inevitable de la calidad total, que es la súbita inversión, en los países industrializados, de la relación de fuerzas entre una demanda menos creciente y una oferta múltiple, a partir de mediados de los años setenta, causada por la explosión de Japón y de los nuevos países industrializados. He aquí que ante las múltiples ofertas los consumidores y clientes se vuelvan más exigentes y reclamen siempre mejor calidad a precios siempre más bajos.

Tercer motivo. Hemos cambiado. En Occidente se ha venido observando un menor compromiso de los trabajadores para con la empresa. Es menester un cambio de actitud si queremos conservar los puestos de trabajo frente a culturas con mano de obra mucho más comprometida y disciplinada.

Cuarto motivo. Está dado por la incapacidad de la empresa tayloriana para reducir costos de no calidad. Fraccionada en grandes funciones autocentradas, generadora de la empresa fantasma, más preocupada en “hacer más” que en “hacer mejor”, en controlar y corregir que en prevenir, esta empresa, sobrecargada de costos inútiles y de recursos ocupados en “fabricar nada”, pierde rápidamente terreno en la competición económica y se condena a muerte a corto plazo. La calidad total constituye su única tabla de salvación.

Quinto motivo. Alude también a la organización tayloriana y al desperdicio de inteligencia que se ha tolerado en la empresa, mientras la relación entre la oferta y la demanda era la inversa de la de hoy. De ahora en adelante, no se puede dejar más en un punto muerto a todas estas inteligencias puestas en barbecho en todos los niveles y, en particular, en los niveles de ejecución, en el de los obreros y empleados. La batalla de la calidad es demasiado difícil para tener a toda esta inteligencia apartada del combate.

Sexto motivo. Desde que existe un proceso de calidad total y que ciertas economías lo han adoptado, todas aquellas que no lo han hecho han visto abrirse a toda velocidad un abismo en su competitividad. Y lo que es cierto para las economías

lo es también para la empresa. Para ello es menester tomar en cuenta que el costo de la no calidad en las economías occidentales está en el orden de 20% de su facturación, en tanto que en la economía japonesa se encuentra en 12%. No reducir rápidamente esta brecha, y ante el crecimiento económico de países como China, Tailandia, Malasia y otros países del sudeste asiático, predice derrotas inevitables.

Ante las circunstancias descritas, las empresas estadounidenses se han visto en la necesidad imperiosa de realizar un cambio total en su manera de gestionar las empresas, dando lugar a la metodología de Seis Sigma.

En los años ochenta la TQM (siglas en inglés de Gestión de Calidad Total) fue muy popular, pero sufrió un proceso de desgaste y en muchas empresas de agonía. Era menester generar un método que motivara un liderazgo por la calidad. Esto se dio con Seis Sigma en función de tres características:

1. Seis Sigma está enfocado en el cliente.
2. Los proyectos Seis Sigma producen grandes ganancias sobre la inversión. En un artículo de la revista *Harvard Business*, Sasser y Reichheld señalan que las compañías pueden ampliar sus ganancias en casi 100% si retienen sólo 5% más de sus clientes gracias al logro de un alto grado de calidad.
3. Seis Sigma cambia el modo que opera la dirección. Seis Sigma es mucho más que proyectos de mejora. La dirección y los supervisores aprenden nuevos enfoques en la forma de resolver problemas y adoptar decisiones.

Así como en Japón empresas como Toyota, Honda, Mazda, Fujitsu, Cannon y NEC, entre otras, fueron base del desarrollo del *Just in Time* y del *Kaizen*, en el caso de Seis Sigma empresas como Motorola, General Electric, Honeywell, Sears Roebuck, American Express, Johnson & Johnson, Federal Express y Ford Motor le han servido como plataforma de investigación y desarrollo.

2. Las siete metamorfosis

La nueva piedra filosofal de la calidad total permite a la empresa satisfacer siempre mejor al cliente y siempre a menor costo. Se demuestra que la calidad no cuesta más caro; al contrario, rinde porque permite vender. Lo que cuesta caro es la no calidad, es decir, el fracaso, los costos inútiles, los retrasos; todo esto es producto de una mala organización que se le factura como multa al cliente y que lo sorprende, le disgusta y finalmente lo desvía hacia otros proveedores, porque tienen de ahora en adelante el dilema de elegir.

En este proceso destinado a lograr el cero defecto (Seis Sigma implica 3.4 defectos por millón de oportunidades) las empresas se enfocan en siete cambios o metamorfosis.

La primera metamorfosis implica que la empresa se interesa más en su mercado que en sí misma, en sus clientes que en sus máquinas, en sus fines que en

sus medios, y que sus dirigentes sustituyen la lógica del ingeniero o del contable, centrada en una confianza desmedida en la capacidad de su técnica, por la lógica del empresario comercial, que reconoce la inutilidad de un producto soberbio que no se ha podido vender.

La segunda metamorfosis es el establecimiento de las relaciones clientes-proveedores en el interior mismo de la empresa; cada departamento, cada servicio, cada función, cada trabajador debe esforzarse en especificar mejor lo que desea de su fuente y en responder mejor a las demandas de su consumidor. La organización atomizada cede su lugar a una organización por flujos. Se caen los muros que defendían los territorios funcionales para dar lugar a un desarrollo de procesos integrales en los cuales todos toman parte de forma armónica.

La tercera metamorfosis consiste en dejar de “producir más” para pasar a “producir mejor de entrada”. Los ritmos infernales no fabrican otra cosa que productos de calidad mediocre y asalariados amargados, cansados y cada vez menos competentes. La calidad total persigue el autocontrol y las acciones colectivas, produciendo bien a la primera, arreglando el defecto en el momento de producirse.

La cuarta metamorfosis implica sustituir el modelo mecanicista de una organización que asigna a cada individuo un puesto instrumental de ejecutante, por un modelo biológico en el que los equipos responsables asumen misiones, uniendo colectivamente su talento para hacerlo. Se sustituye la empresa piramidal por la empresa multicelular.

La quinta metamorfosis implica pasar de una empresa aislada e intransigente frente a sus proveedores y subcontratistas, a una implicada en profundas relaciones de confianza.

La sexta metamorfosis implica la sustitución del control por la prevención. Un incremento en los costos de prevención trae como resultado una disminución en el costo total de la calidad al reducirse en forma significativa los costos por fallas internas y externas, y disminuir las necesidades de evaluación.

La séptima metamorfosis implica la eliminación de todos los desperdicios y despilfarros, no sólo los relativos al proceso productivo, sino también los que atañen a las actividades administrativas y burocráticas.

Lograr estos cambios permite llegar a los “Seis Ceros”: cero defectos, cero productos en almacén, cero averías, cero plazos, cero papeles y cero accidentes.

3. ¿Qué es Seis Sigma?

Seis Sigma implica tanto un sistema estadístico como una filosofía de gestión.

Seis Sigma es una forma más inteligente de dirigir un negocio o un departamento. Seis Sigma pone primero al cliente y usa hechos y datos para impulsar mejores resultados. Los esfuerzos de Seis Sigma se dirigen a tres áreas principales:

- Mejorar la satisfacción del cliente.
- Reducir el tiempo del ciclo.
- Reducir los defectos.

Las mejoras en estas áreas representan importantes ahorros de costos, oportunidades para retener a los clientes, capturar nuevos mercados y construirse una reputación de empresa de excelencia.

Seis Sigma se define como:

1. Una medida estadística del nivel de desempeño de un proceso o producto.
2. Un objetivo de lograr casi la perfección mediante la mejora del desempeño.
3. Un sistema de dirección para lograr un liderazgo duradero en el negocio y un desempeño de primer nivel en un ámbito global.

La letra griega minúscula sigma se usa como símbolo de la desviación estándar, que es una forma estadística de describir cuánta variación existe en un conjunto de datos.

La medida en sigma se desarrolló para ayudarnos a:

1. Enfocar las medidas en los clientes que pagan por los bienes y servicios. Muchas medidas sólo se concentran en los costos, horas laborales y volúmenes de ventas, que no están relacionadas directamente con las necesidades de los clientes.
2. Proveer un modo consistente de medir y comparar procesos distintos.

El primer paso para calcular el nivel sigma o comprender su significado es entender qué esperan sus clientes. En la terminología de Seis Sigma los requerimientos y expectativas de los clientes se llaman CTQ (Críticos para la Calidad).

Se usa la medida en sigma para observar qué tan bien o mal operan los procesos y darles a todos una manera común de expresar dicha medida.

Niveles de desempeño en sigma

Nivel en sigma	Defectos por millón de oportunidades
6	3.40
5	233.00
4	6 210.00
3	66 807.00
2	308 537.00
1	690 000.00

Cuando una empresa viola requerimientos importantes del cliente, genera defectos, quejas y costos. Cuanto mayor sea el número de defectos que ocurran mayor será el costo de corregirlos, así como también se eleva el riesgo de perder al cliente.

La meta de Seis Sigma es ayudar a la gente y a los procesos a que aspiren a lograr entregar productos y servicios libres de defectos. Si bien Seis Sigma reconoce que hay lugar para los defectos, pues son inherentes a los procesos mismos, un nivel de funcionamiento correcto de 99.9997 por 100 implica un objetivo en el que los defectos en muchos procesos y productos son prácticamente inexistentes.

La meta de Seis Sigma es especialmente ambiciosa cuando se tiene en cuenta que antes de empezar con una iniciativa de Seis Sigma, muchos procesos operan en niveles de 1, 2 y 3 sigma, especialmente en áreas de servicio y administrativas.

Debemos tener en cuenta que un cliente insatisfecho les contará su desafortunada experiencia a nueve o diez personas, más o menos, o incluso más si el problema es serio. Por otro lado, el mismo cliente sólo se lo dirá a tres personas si el producto o servicio lo ha dejado satisfecho. Ello implica que un alto nivel de fallas y errores son una fácil ruta a la pérdida de clientes actuales y potenciales.

Como sistema de dirección, Seis Sigma no es propiedad de la alta dirección más allá del papel crítico que ésta desempeña, ni es impulsada por los mandos intermedios (a pesar de su participación clave). Las ideas, soluciones, descubrimientos en procesos y mejoras que surgen de Seis Sigma están poniendo más responsabilidad, a través del *empowerment* y la participación, en las manos de la gente que está en las líneas de producción y/o que trabajan directamente con los clientes.

Seis Sigma es pues, un sistema que combina un fuerte liderazgo con el compromiso y energía de la base.

4. Los seis principios de Seis Sigma

Principio 1: Enfoque genuino en el cliente

El enfoque principal es dar prioridad al cliente. Las mejoras Seis Sigma se evalúan por el incremento en los niveles de satisfacción y creación de valor para el cliente.

Principio 2: Dirección basada en datos y hechos

El proceso Seis Sigma se inicia estableciendo cuáles son las medidas claves a medir, pasando luego a la recolección de datos para su posterior análisis. De tal forma los problemas pueden ser definidos, analizados y resueltos de una forma más efectiva y permanente, atacando las causas raíces o fundamentales que los originan, y no sus síntomas.

Principio 3: Los procesos están donde está la acción

Seis Sigma se concentra en los procesos, así pues, al dominar éstos se lograrán importantes ventajas competitivas para la empresa.

Principio 4: Dirección proactiva

Ello significa adoptar hábitos como definir metas ambiciosas y revisarlas con frecuencia, fijar prioridades claras, enfocarse en la prevención de problemas y cuestionarse por qué se hacen las cosas de cierta manera.

Principio 5: Colaboración sin barreras

Debe ponerse especial atención en derribar las barreras que impiden el trabajo en equipo entre los miembros de la organización, logrando de tal forma una mejor comunicación y un mejor flujo en las labores.

Principio 6: Busque la perfección

Las compañías que aplican Seis Sigma tienen como meta lograr una calidad más perfecta cada día, estando dispuestas a aceptar y manejar reveses ocasionales.

5. ¿Cómo se determina el nivel de Sigma?

En primer lugar debemos definir y aclarar términos y conceptos:

Sigma (σ) es un parámetro estadístico de dispersión que expresa la variabilidad de un conjunto de valores con respecto a su valor medio, de modo que cuanto menor sea sigma, menor será el número de defectos. Sigma cuantifica la dispersión de esos valores respecto al valor medio y, por tanto, fija unos límites de especificación por el cliente, superior e inferior, respecto al valor central objetivo, cuanto menor sea sigma, menor será el número de valores fuera de especificaciones y, por tanto, el número de defectos.

De esta forma, en la escala de calidad de Seis Sigma se mide el número de sigmas que caben dentro del intervalo definido por los límites de especificación, de modo que cuanto mayor sea el número de sigmas que caben dentro de dichos límites, menor será el valor de sigma y, por tanto, menor el número de defectos.

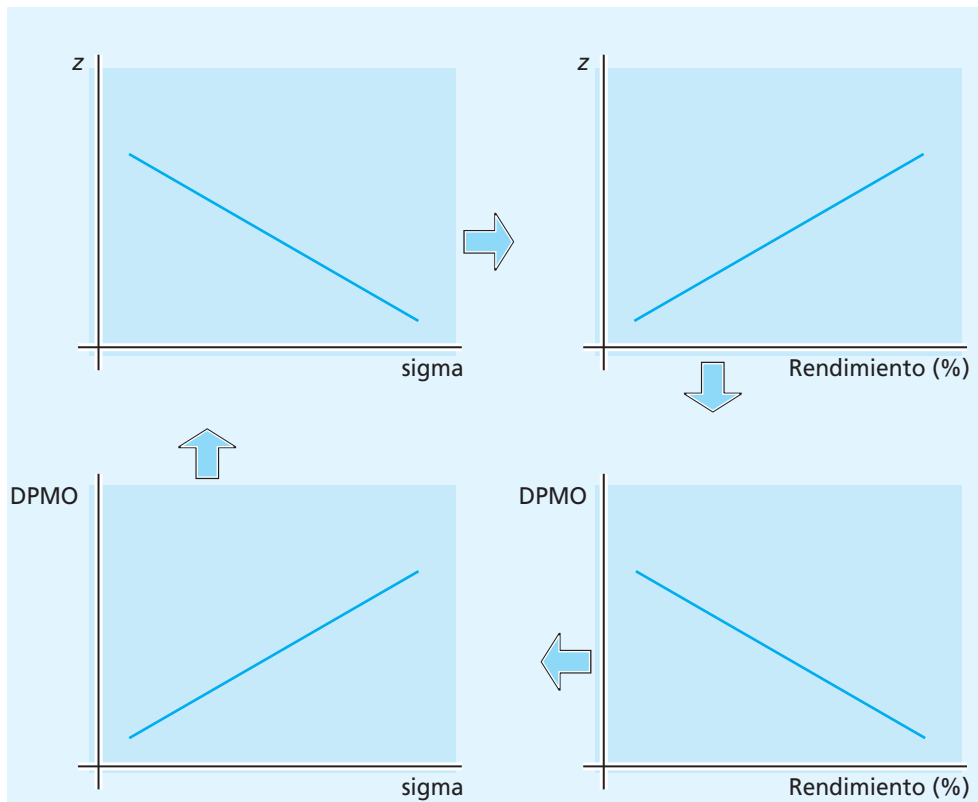
La diferencia entre la tolerancia superior (TS) y la tolerancia inferior (TI) dividida entre la desviación estándar nos da la cantidad (o nivel) de sigmas (z).

La capacidad del proceso para un nivel seis sigma es igual a 2, resultante de dividir la diferencia entre las tolerancias superior e inferior por seis sigma.

En un nivel seis sigma entran en el espacio existente, entre la tolerancia superior (TS) y la tolerancia inferior (TI), un total de 12 sigmas.

Siempre que la medición esté dentro del intervalo TS-TI diremos que el producto o servicio es conforme o de calidad. En este caso se siguen las ideas de Crosby, quien considera la calidad como sinónimo de *cumplimiento de las especificaciones*.

Así pues, cuanto más cercanos estén los valores de las mediciones al valor central óptimo, más pequeño será el valor de sigma, y de tal forma mayor número de sigmas entrarán dentro de los límites de tolerancia.

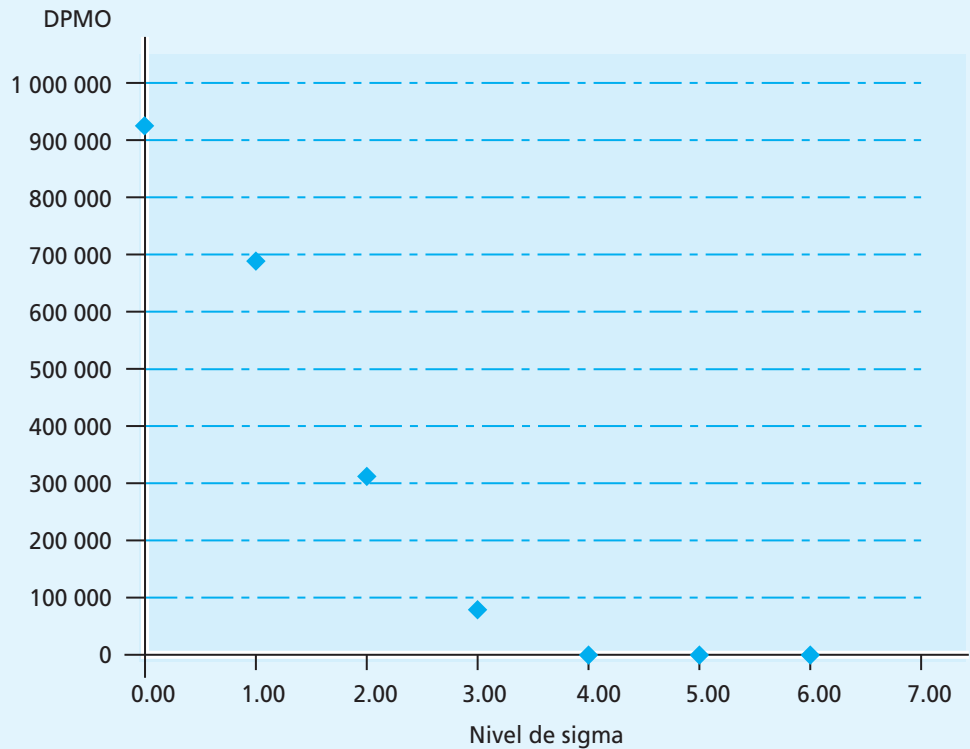


En la figura anterior se observan, en el ángulo superior izquierdo, unos ejes coordenados en los que se ubica una curva con pendiente negativa, correspondiente a la relación existente entre la desviación estándar (σ) y la cantidad de sigmas (z). Cuanto mayor sea el valor de σ , menor es el valor de z (cantidad de sigmas) y, por el contrario, al disminuir el valor de σ la cantidad de sigmas que entran dentro de los límites de tolerancias aumentan.

En los ejes coordenados del ángulo superior derecho se tiene una curva de pendiente positiva, la cual indica que al aumentar el nivel de z se incrementa el rendimiento del proceso (%).

En el ángulo inferior derecho tenemos una curva con pendiente negativa, lo cual nos indica que al aumentar el rendimiento la cantidad de defectos por millón de oportunidades (DPMO) disminuye.

En el ángulo inferior izquierdo la curva es de pendiente positiva e indica que al aumentar la cantidad de DPMO el valor de σ aumenta, en tanto que si el nivel de DPMO disminuye, el valor de σ también decrece.



Calcular el nivel de sigmas para la mayoría de los procesos es bastante fácil. Dado un determinado producto o servicio, se determinan los factores críticos de calidad (FCC), luego se multiplican por la cantidad de artículos producidos obteniéndose el total de defectos factibles (oportunidades de fallos). Si dividimos los fallos detectados (con los distintos sistemas de medición en función del tipo de bien o servicio) por el total de defectos factibles (TDF) y luego los multiplicamos por un millón obtenemos los defectos por millón de oportunidades (DPMO). Al revisar la tabla de sigma se tienen los niveles de sigma.

Los factores críticos de calidad pueden ser determinados tanto por los clientes internos como externos, y serán aplicados a las distintas etapas de los diversos procesos.

En cuanto a la metodología de medición, ésta se efectuará por muestreo interno (mediciones) o mediante requisitoria (cuestionario) para la totalidad o parte de los consumidores.

Si para un producto se han determinado 12 factores críticos de calidad (FCC) y se han producido un total de 250 000 artículos, tomando una muestra de 1 500, el total de defectos factibles es de $(1\,500 \times 12)$ 18 000. Si el total de errores o fallas detectados asciende a 278, ello implica que tenemos 15 444.44 DPMO (resultante

de dividir 278 entre los 18 000 y multiplicarlos por 1 000 000). Para este nivel de DPMO la cantidad de sigmas es de 3.67 (lo cual implica un rendimiento de entre 99.80 y 99.87%).

6. Tabla de conversión: nivel en sigma a partir de los DPMO

Rendimiento (%)	Nivel de sigma	DPMO
6.68	0.0	933 200
8.455	0.13	915 450
10.56	0.25	894 400
13.03	0.38	869 700
15.87	0.50	841 300
19.08	0.63	809 200
22.66	0.75	773 400
26.595	0.88	734 050
30.85	1.00	691 500
35.435	1.13	645 650
40.13	1.25	598 700
45.025	1.38	549 750
50	1.50	500 000
54.975	1.63	450 250
59.87	1.75	401 300
64.565	1.88	354 350
69.15	2.00	308 500
73.405	2.13	265 950
77.34	2.25	226 600
80.92	2.38	190 800
84.13	2.50	158 700
86.97	2.63	130 300
89.44	2.75	105 600
91.545	2.88	84 550
93.32	3.00	66 800
94.79	3.13	52 100
95.99	3.25	40 100
96.96	3.38	30 400
97.73	3.50	22 700
98.32	3.63	16 800
98.78	3.75	12 200
99.12	3.88	88 00
99.38	4.00	62 00

Rendimiento (%)	Nivel de sigma	DPMO
99.565	4.13	43 50
99.7	4.25	30 00
99.795	4.38	20 50
99.87	4.50	1 300
99.91	4.63	900
99.94	4.75	600
99.96	4.88	400
99.977	5.00	230
99.982	5.13	180
99.987	5.25	130
99.992	5.38	80
99.997	5.50	30
99.99767	5.63	23.35
99.99833	5.75	16.7
99.999	5.88	10.05
99.99966	6.00	3.4

7. Método de resolución de problemas

Se ha desarrollado como sistema para la resolución de problemas el método DMA-MC (Definir-Medir-Analizar-Mejorar-Controlar).

Este método es llevado a la práctica por grupos especialmente formados para dar solución a los diversos problemas u objetivos de la compañía.

Las claves del DMAMC se encuentran en:

1. Medir el problema. Siempre es menester tener una clara noción de los defectos que se están produciendo en cantidades y expresados también en valores monetarios.
2. Enfocarse en el cliente. Las necesidades y requerimientos del cliente son fundamentales, y ello debe tenerse siempre debidamente en consideración.
3. Verificar la causa raíz. Es menester llegar hasta la razón fundamental o raíz, evitando quedarse sólo en los síntomas.
4. Romper con los malos hábitos. Un cambio de verdad requiere soluciones creativas.
5. Gestionar los riesgos. Probar y perfeccionar las soluciones es una parte esencial de la disciplina Seis Sigma.
6. Medir los resultados. El seguimiento de cualquier solución es verificar su impacto real.
7. Sostener el cambio. La clave final es lograr que el cambio perdure.

Definir el problema

¿Debe definirse claramente en qué problema se ha de trabajar?, ¿por qué se trabaja en ese problema en particular?, ¿quién es el cliente?, ¿cuáles son los requerimientos del cliente?, ¿cómo se lleva a cabo el trabajo en la actualidad?, ¿cuáles son los beneficios de realizar una mejora?

Siempre debe tenerse en cuenta que definir correctamente un problema implica tener 50% de su solución. Un problema mal definido llevará a desarrollar soluciones para falsos problemas.

Medir

El medir persigue dos objetivos fundamentales:

1. Tomar datos para validar y cuantificar el problema o la oportunidad. Ésta es una información crítica para refinar y completar el desarrollo del plan de mejora.
2. Nos permiten y facilitan identificar las causas reales del problema.

El conocimiento de estadística se hace fundamental. *La calidad no se mejora, a no ser que se la mida.*

Analizar

El análisis nos permite descubrir la causa raíz. Para ello se hará uso de las distintas herramientas de gestión de la calidad. Ellas son las siete herramientas estadísticas clásicas y las nuevas siete herramientas. Las herramientas de análisis deben emplearse para determinar dónde estamos, no para justificar los errores.

Al respecto cabe acotar que el Diagrama de Pareto tiene el objetivo de darle prioridad a los factores que tienen mayor importancia en la generación de fallas o errores, pero no debe significar dejar de atender las demás causas. Al respecto Crosby señala que *a los numerosos pero triviales ni siquiera les hacen caso; dejan que envenenen el producto o servicio para el consumidor. Consideran que no vale la pena dedicar tiempo a solucionarlos. En cambio para un auténtico enfoque de cero defectos, todos los elementos son importantes.*

Mejorar

En esta etapa tiene una preponderancia fundamental la participación de todos los participantes del proceso, y también la capacidad creativa, entre los cuales se encuentra el uso de nuevas herramientas como el Pensamiento Lateral y la Programación Neurolingüística (PNL).

La fase de mejora implica tanto el diseño como la implantación. En esta fase de diseño es muy importante la actividad de *benchmarking* con la finalidad de detectar en otras unidades de la misma empresa o en otras empresas (competidoras o no) formas más efectivas de llevar a cabo un proceso.

Controlar

Es necesario confirmar los resultados de las mejoras realizadas. Deben, por tanto, definirse con claridad unos indicadores que permitan visualizar la evolución del proyecto. Los indicadores son necesarios pues no podemos basar nuestras decisiones en la simple intuición. Los indicadores nos mostrarán los puntos problemáticos de nuestro negocio y nos ayudarán a caracterizar, comprender y confirmar nuestros procesos. Mediante el control de resultados lograremos saber si estamos satisfaciendo las necesidades y expectativas de nuestros clientes.

Además es primordial verificar mediante el control la estabilidad de los procesos. Distintos indicadores vinculados a Seis Sigma pueden y deben ser articulados en los Tableros de Comandos o Cuadros de Mando Integral con el fin de permitir una supervisión constante en la evolución de los mismos por parte de los diferentes funcionarios y responsables de los procesos productivos y de mejoras.

Entre los indicadores por supervisar se tienen:

- Indicadores relacionados con el costo, el mismo incluye costos correspondientes a las operaciones, las materias primas, el despilfarro y el reciclaje, de comercialización y de desarrollo de productos.
- Indicadores relacionados con el tiempo de: los ciclos (productivos, comerciales, de respuestas) y de cumplimiento de las etapas de los procesos de implantación de mejoras.
- Indicadores relacionados con las prestaciones, tales como cuota de mercado, cotización de las acciones, imagen de la empresa, niveles de satisfacción de los clientes y consumidores, y participación de los empleados (cantidades de sugerencias por periodo y niveles de ahorros o beneficios subsecuentes).

A manera de resumen se puede decir que en primer lugar se define el problema, valorándose o midiéndose después el punto en el cual se encuentra la empresa. En tercer lugar se estudia la causa raíz del problema, procediéndose a diseñar y poner en práctica las respectivas mejoras. En última instancia se procede a controlar los resultados obtenidos para verificar la efectividad y eficiencia de los cambios realizados.

8. Herramientas de mejora de procesos Seis Sigma

El sistema Seis Sigma es mucho más que un trabajo en equipo, implica la utilización de refinados sistemas de análisis relativos al diseño, la producción y el aprovisionamiento.

En materia de diseño se utilizan herramientas tales como: Diseño de Experimentos (DDE), Diseño Robusto y Análisis del Modo de Fallos y Efectos (AMFE).

En cuanto a producción se utilizan las herramientas básicas del control de calidad, entre las cuales se encuentran: los histogramas, el diagrama de Pareto, el diagrama de Ishikawa, AMFE, SPC (Control Estadístico de Procesos) y DDE.

A las actividades y procesos de aprovisionamiento le son aplicables el SPC y el DDE correspondientes a los proveedores.

9. Equipo de mejora Seis Sigma

Atraviesa por las siguientes seis fases:

1. *Identificación y selección de proyectos.* La dirección considera los diversos proyectos de mejora presentados, seleccionando los más prometedores en función de las posibilidades de implantación y de los resultados obtenibles. El proyecto debe tener un beneficio para el negocio y para los clientes. El uso del diagrama de Pareto es una herramienta beneficiosa para dicha selección.
2. Se procede a la *formación de los equipos*, entre los cuales se encuentra el líder del grupo (Cinturón Negro), para lo cual se involucrará a aquellos individuos que de acuerdo con el **Inventario permanente de RH** (véase anexo) poseen las cualidades necesarias para integrarse al proyecto en cuestión.
3. *Desarrollo del documento marco del proyecto.* El documento marco es clave como elemento en torno al cual se suman las voluntades del grupo, sirviendo de guía para evitar desvíos y contradicciones. Debe ser claro fijar con claridad los límites en recursos y plazos, y, por sobre todas las cosas, el objetivo supremo por lograr.
4. *Capacitación de los miembros del equipo.* Reciben capacitación en caso de no contar con conocimientos y/o experiencia en Seis Sigma, en estadísticas y probabilidades, herramientas de gestión, sistema de resolución de problemas y toma de decisiones, creatividad, pensamiento lateral, métodos de creatividad, PNL, planificación y análisis de procesos.
5. *Ejecución del DMAMC e implantación de soluciones.* Los equipos deben desarrollar los planes de proyectos, la capacitación a otros miembros del personal, los procedimientos para las soluciones y son responsables tanto de ponerlos en práctica como de asegurarse de que funcionen (midiendo y controlando los resultados) durante un tiempo significativo.
6. *Traspaso de la solución.* Luego de cumplidos los objetivos para los cuales fueron creados los equipos se disuelven y sus miembros vuelven a sus trabajos regulares o pasan a integrar equipos correspondientes a otros proyectos.

10. Cinturones y líderes

Como una forma de identificar a determinados miembros del personal que cumplen funciones específicas en el proceso de Seis Sigma, e inspirados en las artes marcia-

les como filosofía de mejora continua y elevada disciplina, se han conferido diversos niveles de cinturones para aquellos miembros de la organización que lideran y ayudan a liderar los proyectos de mejoras.

Así, con el **cinturón negro** (*black belt*) tenemos a aquellas personas que dedican su tiempo completo a detectar oportunidades de cambio críticas y a conseguir que logren resultados. El cinturón negro es responsable de liderar, inspirar, dirigir, delegar, entrenar y cuidar de los miembros de su equipo. Debe poseer firmes conocimientos tanto en materia de calidad, como en temas relativos a estadística, resolución de problemas y toma de decisiones.

El **cinturón verde** (*green belt*) está formado en la metodología Seis Sigma, sirve como miembro de equipo, como apoyo a las tareas del cinturón negro. Sus funciones fundamentales consisten en aplicar los nuevos conceptos y herramientas de Seis Sigma a las actividades cotidianas de la organización.

El **primer dan** (*master black belt* o maestro cinturón negro) sirve de entrenador, mentor y consultor para los cinturones negros que trabajan en los diversos proyectos. Debe poseer mucha experiencia en el campo de acción tanto en Seis Sigma como en las operaciones fabriles, administrativas y de servicios.

Sponsor (*champion*) es un ejecutivo o directivo que inicia y patrocina a un *black belt* o a un equipo de proyecto. Una especie de mecenas. Él mismo forma parte del Comité de Liderazgo, entre sus responsabilidades está: garantizar que los proyectos estén alineados con los objetivos generales del negocio y proveer dirección cuando eso no ocurra, mantener informados a los otros miembros del Comité de Liderazgo sobre el progreso del proyecto, proveer o persuadir a terceros para aportar al equipo los recursos necesarios, tales como tiempo, dinero y ayuda. Conducir reuniones de revisión periódicas, negociar conflictos y efectuar enlaces con otros proyectos Seis Sigma.

El título **líder de implantación** se asigna por lo general al CEO u otra figura máxima y cercana a ese nivel máximo. Es responsable de la puesta en práctica del sistema Seis Sigma y de los resultados que arroje para la organización, es el estratega fundamental del sistema.

11. Establecimiento de técnicas que eviten errores

En muchas organizaciones, cometer errores y luego corregirlos es parte de sus operaciones diarias. Los empleados anotan información de forma errónea, usan mal las herramientas, proporcionan información equivocada, ignoran pasos de un proceso, cometen errores en mediciones, etc. Los errores son una señal de que los procesos no están bien entendidos y que la información necesaria no está disponible para los empleados. Pueden y deben introducirse cambios que ayuden a los empleados a comprender que los errores no tienen que ser parte de las operaciones, para ello se utilizan diversas técnicas entre las cuales podemos describir:

1. *Recordatorios.* Los recordatorios incluyen listas de verificación, manuales, gráficas, formas especiales —cualquier cosa que ayude a los empleados a recordar lo que deben hacer—. Los pilotos de aviación siempre usan una lista de verificación escrita de los pasos que deben seguir antes de despegar y aterrizar, sin importar cuántas veces lo hayan hecho. El usar recordatorios asegura que no se ignore ningún paso de una actividad o proceso importante.
2. *Eliminar similitudes que confunden.* Cuando se presentan similitudes entre dos artículos —por ejemplo, formas, colores, ubicaciones o números de partes— existe la posibilidad de que los empleados cometan errores. Para evitar este tipo de equivocaciones, supervisores y empleados deben revisar, primero, el tipo de errores que se presentan; luego podrán hacer cambios en formas, colores, ubicaciones o cualquier característica que esté causando confusión. De esta manera, puede reducirse en forma considerable la posibilidad de cometer errores por similitud. Pensemos al respecto en los errores que suelen tener lugar en los hospitales con los tubos de oxígeno o con otro tipo de insumos médicos. Colores que identifiquen claramente su contenido pueden evitar gravísimas consecuencias.
3. *Establecer restricciones.* Otra técnica para reducir la posibilidad de errores es el desarrollo de restricciones. Las restricciones son obstáculos físicos que impiden que las personas realicen mal una tarea. Por ejemplo, una restricción puede impedir que alguien siga los pasos de un proceso en el orden equivocado. Considere el uso de restricciones para impedir que los empleados hagan mal las cosas. Si las herramientas que se utilizan en un quirófano ocupan un lugar bien identificado, una vez que se deja de usar la misma dicha herramienta debe ocupar ese lugar, si éste queda vacío es porque el instrumento puede estar en el interior del paciente. Piense cuántas agujas y otros elementos se olvidan por no tomar en cuenta esta práctica.
4. *Usar la capacidad de realización.* La capacidad de realización es un entorno o circunstancia que facilita hacer un trabajo como se debe. La capacidad de realización es el opuesto a las restricciones.
5. *Cuestionario o matriz de análisis preventivo.* Para cada operación o proceso los empleados de línea y los supervisores y demás personal jerárquico deben cuestionarse qué puede salir mal (haciendo por ejemplo uso de la tormenta de ideas) y luego analizar la forma de evitar que ello ocurra. Así, si un corte de energía eléctrica puede hacer perder archivos y dañar los sistemas de cómputo, una medida preventiva es utilizar baterías que permitan cerrar los programas y apagar los equipos con suficiente tiempo e, inclusive, si la capacidad lo permite, continuar realizando labores mientras falta la energía corriente.
6. *Puntas guía.* Identificar perforaciones omitidas en las partes (si la pieza no entra en las puntas, no están allí todas las perforaciones).

7. *Fotoceldas*. Para indicar la ubicación apropiada, la existencia de perforaciones y aditamentos y la presencia o ausencia de partes.
8. *Interruptores de paro*. Para detener el equipo cuando una máquina detecta una condición de error.
9. *Contadores (monitores)*. Para garantizar que todas las partes han sido utilizadas o todas las acciones se han completado.

Estos dispositivos mecánicos y de memoria, y muchos más, ayudan a los empleados a impedir que ocurran errores al ejecutar los procesos.

12. Diseño consistente

Un motivo por el cual los productos fallan es que los diseños son demasiado complejos y las partes quedan fuera de servicio al someterlos a circunstancias extremas o fuera de control. Para hacer frente a esto, los desarrolladores de productos tienen la meta de presentar diseños consistentes, que son planes que reducen la posibilidad de que ocurran fallas en el producto y mejoran la confiabilidad del mismo. Los diseños consistentes dan preferencia a la simplicidad sobre la complejidad sin sacrificar la funcionalidad que buscan los clientes; reducen las oportunidades de que ocurran defectos en los procesos de producción e incrementan la posibilidad de que un producto opere como se supone que debe hacerlo en una gran variedad de usos y condiciones ambientales. El diseño consistente es un ejemplo del control preventivo que puede ayudar a eliminar muchos problemas en el proceso de producción subsiguiente.

13. Estrategia de implantación de Seis Sigma

Un plan exitoso de Seis Sigma comprende cuatro etapas fundamentales, cada una de las cuales está constituida por subetapas (mismas que pueden desarrollarse en forma paralela):

1. Decisión del cambio
2. Despliegue de objetivos

Estrategia de implantación:

3. Desarrollo del proyecto
4. Evaluación de beneficios

Decisión del cambio

Es necesario y primordial convencer y demostrar a los directivos de la empresa acerca de la imperiosa necesidad del cambio, ello se logrará mejor si se muestra la evolución de los mercados en general y de la industria específica en especial, tanto en el ámbito mundial como nacional y regional. En segundo lugar debe mostrarse claramente lo que acontece con la empresa, describiendo su evolución y compa-

rándola con la de los actuales y futuros competidores. Debe dejarse en claro dónde estará la empresa dentro de cinco o diez años en caso de no efectuar los cambios y dónde estarán las empresas que sí realicen tales cambios.

Una vez que se ha demostrado la necesidad de instaurar un proceso de mejora continua, y de reingeniería si es necesario para cubrir con rapidez brechas de desempeño, el paso siguiente es demostrar las características y cualidades de Seis Sigma, mostrando además sus diferencias en relación con otros sistemas de calidad y mejora continua.

Si la empresa ya está aplicando algún otro sistema o método de mejora continua se hace menester evaluar los resultados que está brindando, para lo cual un buen método es evaluar el nivel de sigma que tienen sus procesos actualmente y compararlos (*benchmarking*) con los competidores globales.

La etapa siguiente consiste en el cambio de paradigmas de los directivos y del personal superior de la empresa. Es necesario que eliminen de sus mentes que los errores son algo admisible y propio de la producción.

Se planea estratégicamente definiendo con claridad cuáles son los valores, misión y visión de la empresa, para fijar después objetivos por lograr para hacer factibles los objetivos de más largo plazo. En función de ello se debe lograr una visión compartida con la cual se alcance la energía suficiente para lograr un trabajo en equipo que permita lograr resultados óptimos en la puesta en marcha de Seis Sigma. En función de los planes se asignan partidas presupuestarias con el fin de iniciar su puesta en marcha y funcionamiento.

Se seleccionan los líderes y cinturones en función de sus conocimientos, capacidades y puestos que actualmente ocupan.

Se debe proceder a la capacitación y entrenamiento de los diversos niveles de cinturones y liderazgos, así como al resto del personal. Dicha capacitación incluirá diferentes aspectos dependiendo de las funciones que lleve a cabo el personal y de su jerarquía. Se incluirán aspectos vinculados al significado y funcionamiento de Seis Sigma, los métodos de resolución de problemas y de toma de decisiones, trabajo en equipo, liderazgo y motivación, creatividad, control estadístico de procesos, diseño de experimentos, herramientas de gestión, AMFE, estadística y probabilidad, muestreo, satisfacción del consumidor, calidad y productividad, costo de calidad, sistemas de información, utilización de software estadístico, supervisión y diseño de proyectos, entre otros.

Despliegue de objetivos

Se establecen los sistemas de información, capacitación y supervisión apropiados para el nuevo sistema de mejora.

Se incluyen en los sistemas de información y control los cuadros de mando integral, los objetivos, indicadores e inductores relativos a Seis Sigma. De no existir un cuadro de mando integral se procede a elaborar un cuadro de indicadores de Seis Sigma.

Se forman los primeros grupos de trabajo en función de los proyectos seleccionados.

Los proyectos son seleccionados en función de los beneficios para la empresa, pero fundamentalmente para el incremento en la satisfacción de los clientes y consumidores.

Es conveniente comenzar con proyectos piloto para poner a prueba las técnicas y conocimientos aprendidos, y demostrar además al resto de la organización los logros en la implantación del sistema.

Desarrollo del proyecto

Es primordial antes que nada definir los requerimientos de los clientes externos e internos, y la forma en que se medirá el logro de dichas especificaciones.

Los círculos de calidad o equipos de trabajo Seis Sigma (ETSS) proceden a aplicar la metodología DMAMC (Definir-Medir-Analizar-Mejorar-Controlar).

Se mantiene informados a los directivos acerca de la marcha de los diferentes proyectos.

Evaluación de beneficios

Se determinan las mejoras producidas luego de la implantación de los cambios resultantes del desarrollo de los diversos proyectos. Ello se manifiesta tanto en niveles de rendimiento, como en niveles de sigma, DPMO y ahorros obtenidos.

Es conveniente hacer un seguimiento constante de los niveles de satisfacción tanto de los clientes internos como de los externos.

14. Anexo

Inventario permanente de recursos humanos

Uno de los grandes desperdicios que se producen en las organizaciones es no utilizar plenamente las capacidades del personal por desconocer sus aptitudes, experiencias, conocimientos y logros.

Una base de datos que permita conocer las experiencias, conocimientos y aptitudes del personal. La empresa evitará recurrir a personal externo cuando posea gente capaz en su interior, motivar al personal al reconocerlo y permitirle utilizar plenamente sus cualidades y, por último, planear en función de la confrontación entre las necesidades críticas de la compañía y los recursos humanos existentes. Las necesidades se satisfacen, capacitando al personal o con nuevos empleados que tengan aquellas aptitudes, conocimientos y experiencias necesarias para el normal desenvolvimiento de la organización y el logro de los objetivos establecidos.

15. Bibliografía

Agut, Joaquim, “La qualitat Sis Sigma”, en *Revista de Qualitat*, 2000.

Barba, Enric, Boix, Francesc y Cuatrecasas, Lluís, *Seis Sigma. Gestió 2000-2000*.

- Brue, Grez, *Seis Sigma para Directivos*, McGraw-Hill, 2002.
- Castro, Cecilia de, “Seis Sigma, el último grito de la calidad”, en *Diario El Clarín*, 31/08/03.
- Crosby, Philip B., *Hablemos de calidad*, McGraw-Hill, 1989.
- Chowdhury, Subir, *El poder de Seis Sigma*, Prentice Hall, 2001.
- Harry, Mikel, *The vision of Six Sigma, case studies and applications*, Sigma Publishing Company, 2000.
- Hoerl, Roger, “Six Sigma and the future of the quality profession”, en *IEEE Engineering Management Review*, 1998.
- Plotkin, Hal, “Seis Sigma. Qué es y cómo utilizarlo”, en *Harvard Business Review/Management Herald*, mayo de 2003.
- Saderra i Jorba, Lluís, *El secreto de la calidad japonesa*, Marcombo, 1993.
- Serieyx, Herve, *Le Zero Mepri*, Inter. Éditions, 1989.

Autor: Mauricio León Lefcovich (Argentina).

Consultor en Administración de Operaciones, especialista en Kaizen y Seis Sigma.

E-mail: mlefcovich@hotmail.com

Mensaje pronunciado por el doctor Rafael Guízar Montúfar
a los graduados de la generación en diciembre de 2001

Estimados graduados:

Cuando las palabras surgen del corazón, no cuesta trabajo expresarlas...

"Si te atrae una lucecita, síguela.

Si te conduce al pantano, ya saldrás de él, pero si no la sigues,
toda la vida te mortificarás pensando que acaso era tu estrella."

SÉNECA

Capítulo

12

Sistema de recompensas y planeación y desarrollo de carrera

Objetivos

Entender:

- La importancia de los sistemas de recompensas y la forma en que afectan a los individuos y a la organización.
- Qué ayuda a mejorar los sistemas de recompensas.
- Prestaciones y servicios al personal.
- Modelo de equidad de J. Stacy Adams.
- Planeación de carrera como disciplina novedosa.
- Diferencias entre carrera profesional, historial profesional, objetivos profesionales, planeación de la carrera profesional y desarrollo profesional.
- Factores esenciales para que las personas se desempeñen profesionalmente en la organización.
- Tipos de anclas.

En este instante, seguramente más de uno de ustedes recordó el momento clave en el que siguieron esa lucecita que les llamó la atención: *la elección de su carrera profesional*, y se sienten ampliamente satisfechos al ver que los esfuerzos que han llevado a cabo después de 4 años y medio, en promedio, se ven cristalizados con la obtención de su título profesional.

Todos, tengo la certeza, estimados alumnos, durante el trayecto que ahora culminan, fueron animados en alguna ocasión por sus padres, un profesor o un amigo, con un bálsamo que les prodigara nuevos bríos al sentirse fatigados o desalentados en alguna etapa de la carrera que ahora culminan, para continuar con la misión para la cual fueron asignados en la vida.

Probablemente también consultaron libros de superación personal, de motivación o de meditación que les permitieron reencontrarse con ustedes mismos.

En cierta ocasión, un buen amigo hizo llegar a mis manos el siguiente documento, de autor anónimo, el cual deseo también compartir con ustedes, permitiéndome hacer algunas adaptaciones.

Se titula: “Botiquín de primeros auxilios”. Tomen nota...

“A continuación cito lo que todo profesionista exitoso necesita tener en un botiquín de primeros auxilios: palillo, liga, curita, lápiz, libreta, borrador, chicle, un chocolate Kiss y una bolsa de té... ¿para qué?

- El palillo... para acordarte de “escarbar” en los demás las cualidades que tienen.
- La liga... para acordarte de ser flexible, ya que las cosas y las personas no siempre son de la manera que tú quieres que sean.
- La curita... para ayudarte a curar aquellos sentimientos heridos, ya sean tuyos o de los demás.
- El lápiz y la libreta... para que anotes diariamente todas las bendiciones que recibes del Creador.
- El borrador... para acordarte de que todos cometemos errores y podemos enmendarlos siempre.
- El chicle... para acordarte de “pegarte” a todo aquello que puedes sacar adelante con tu esfuerzo y capitalizar los logros que has conseguido.
- El chocolate Kiss... para que te acuerdes de que todo el mundo necesita un beso o un abrazo diariamente.
- Finalmente, la bolsita de té, ¿para qué?... para tomarte un tiempo, relajarte y hacer una lista de todo lo que tienes y de las buenas acciones que has llevado a cabo.

Concluiré mi breve alocución citando un famoso poema del autor nayarita Amado Nervo, titulado “En paz”, al cual me he permitido hacerle algunas adaptaciones...

“Al terminar mi carrera, yo te bendigo vida,
 porque nunca me diste ni esperanza fallida,
 ni trabajos injustos, ni pena innecesaria...
 Porque veo al final de mis queridos estudios
 que yo fui el arquitecto de mi propio destino,



Figura 12.1 En la vida se presentan retos que deben ser superados para obtener recompensas.

que si extraje la hiel o la miel de las cosas,
fue porque en ellas puse hiel o mieles preciosas
cierto, a mi lozanía va a seguir el invierno
más tú no me dijiste que mayo fuese eterno
hallé sin duda largas las noches de mis penas
mas no me prometiste tú sólo noches buenas
y en cambio tuve algunas santamente serenas
¡aprobé, lo he logrado!
Vida, nada te debo
vida, estamos en paz...”

Así pues, recuerda que... tal vez para el mundo sólo seas alguien, pero para alguien quizá seas todo su mundo.

INTERVENCIÓN 15: “SISTEMAS DE RECOMPENSAS”

Las recompensas organizacionales, tales como pagos, promociones y otros beneficios, son poderosos incentivos para mejorar la satisfacción del empleado y su desempeño. Por

ello, los expertos en D.O., se preocupan cada vez más por atender el diseño e implantación de dichos sistemas.

Este reciente interés por los sistemas de recompensas como intervención se origina parcialmente en investigaciones sobre calidad de vida en el trabajo. Esta nueva perspectiva considera las recompensas como una parte integral de las organizaciones y sugiere que las mismas podrían ser congruentes con otros sistemas y prácticas organizacionales, tales como el análisis de la estructura organizacional, la filosofía de relaciones humanas de la alta dirección, diseño del trabajo, etcétera.

Efectos de las recompensas sobre los individuos y las organizaciones

Se han realizado numerosas investigaciones sobre este tema. Desde una perspectiva individual, relacionada con la calidad de vida en el trabajo, las recompensas deben ser suficientes para satisfacer las necesidades del personal. De no ser así, los empleados no estarán contentos ni satisfechos en la organización, ya que tienden a comparar los sistemas de recompensas con los de otras empresas. Asimismo, quieren que las recompensas sean otorgadas de manera equitativa, por lo cual comparan sus recompensas con las recibidas por otros miembros de la organización. Por ello (¡importante!), los sistemas de recompensas deben ser diseñados de acuerdo con las necesidades de los individuos. Por ejemplo, los empleados jóvenes apreciarán más dentro de su paquete de sistemas de recompensas la inclusión de un seguro de vida que aquellos trabajadores ya veteranos.

Generalmente, los sistemas de recompensas mejoran cuatro aspectos de la eficacia organizacional:

1. Motivan al personal a unirse a la organización.
2. Influyen sobre los trabajadores para que acudan a su trabajo.
3. Los motivan para actuar de manera eficaz.
4. Refuerzan la estructura de la organización para especificar la posición de sus diferentes miembros.

El pago como herramienta de los sistemas de recompensas

En años recientes, el interés por este tema se ha acrecentado, ya que se lo considera como una herramienta para mejorar la satisfacción del empleado y su desarrollo, a partir de lo cual se han creado novedosos esquemas de pago, a saber:

1. Planes de pago basados en las habilidades.
2. Sistemas de pago para toda la fuerza laboral.
3. Incremento de salario para todos.
4. Sistemas de pago basados en el desempeño.
5. Participación en las ganancias.

6. Promociones.
7. Beneficios colaterales.

Prestaciones y servicios al personal

En muchos países latinoamericanos se aplican ciertos esquemas específicos de recompensas llamados prestaciones y servicios al personal, entre los cuales se pueden mencionar:

1. *Pólizas de seguros*, que pueden ser de salud, de vida y por accidentes e incapacidad temporal o permanente.
 - 1.1. *En el campo de la salud*. Pueden ser pólizas de gastos médicos mayores o menores. Cuando se utiliza este servicio, se debe pagar el deducible correspondiente. Existen otras pólizas que incluyen atención dental, óptica, maternidad y atención durante el embarazo, etc. Las pólizas médicas pagan la hospitalización por accidente sin necesidad de erogar, en el momento del internamiento, ninguna cantidad o garantía.
 - 1.2. *Pólizas de vida*. Por lo general ascienden a dos años de salario.
 - 1.3. *Pólizas por accidente e incapacidad temporal o permanente*. El monto de la indemnización varía según la profesión. Así, por ejemplo, un daño en la vista puede determinar la incapacidad total de un pintor.
2. *Prestaciones independientes de las tareas cotidianas*.
 - 2.1. *Días feriados o vacaciones*. En algunos bancos las vacaciones se otorgan con base en la antigüedad del empleado. Otras empresas otorgan asueto durante la celebración de una fiesta religiosa. Ello ocurre en México el 12 de diciembre, día de la virgen de Guadalupe.
 - 2.2. *Ausencias con o sin goce de sueldo*.
 - 2.3. *Actividades deportivas*. En estos casos las empresas se hacen cargo de los gastos por uniformes de los empleados.
3. *Prestaciones relacionadas con el horario*.
 - 3.1. *Flexibilidad del horario*. También conocido como “tiempo flexible” o *flexitime*, suele aplicarse en empresas que se dedican a la investigación, en las cuales si un área no cumple su tarea, ello no repercute necesariamente en las demás.
4. *Servicios a los empleados*.
 - 4.1. *Cafetería o restaurante*.
 - 4.2. *Apoyo para la educación formal*.
 - 4.3. *Servicios financieros*. Préstamos con bajos intereses, financiamiento para compra de vivienda y de vehículos, etcétera.
5. *Servicios sociales*.
 - 5.1. *Gastos de reubicación*. Hotel, mudanza, menaje, depósito para renta de casa, corren a cargo de la empresa cuando el empleado se muda por requerimientos del trabajo.



Figura 12.2. Modelo de equidad.

6. *Participación de utilidades.* Es el conocido reparto de utilidades que se otorga cada año a los empleados. Muchos de ellos trabajan en determinada empresa por el atractivo que representan las utilidades que pueden recibir.

Tal es el caso de la reconocida empresa Google a la que citaré como ejemplo de aplicación de un sistema integral de recompensas. (*Fuente:* revista *Expansión*, febrero 5 de 2007, año XXXVII, número 958.)

- Transporte gratuito equipado con conexión inalámbrica Internet, que deja y recoge a empleados de ubicaciones en el área de la bahía de San Francisco.
- Cinco médicos disponibles en las instalaciones del campus (sin costo).
- Muebles de colores brillantes (como lámparas de lava que brillan en todos lados).
- Centro de negocios.
- Fiestas todos los viernes.
- Motocicletas Vespa.
- Cambio de aceite de los coches en las propias instalaciones.
- Lavado de autos en el campus.
- Piscina.
- Estaciones con bocadillos gratis.
- Vacunas contra la gripe también gratis.
- 5 000 dólares de subsidio para comprar un automóvil híbrido.
- Masajes de 30 dólares.
- Comidas *gourmet* sin cargo.

- Vales de comida a domicilio por 500 dolares después del nacimiento de un hijo.
- Mesas de ping pong y futbolito, videojuegos, mesas de *pin ball* y de billar.
- Cinco notarios.
- Clases y ponencias con personalidad de nivel mundial.
- Días por enfermedad ilimitados.
- Un viaje anual a un lugar donde se pueda esquiar (todos los gastos pagados).
- Muro para escalar.

Modelo de equidad de J. Stacy Adams

Para que un programa de recompensas económicas sea completo es necesario considerar diversas situaciones.

Los análisis de puesto y estudios de sueldos y salarios clasifican los puestos, pues comparan uno con otro de acuerdo con los niveles de responsabilidad.

La evaluación del desempeño y los incentivos clasifican a los empleados de acuerdo con su desempeño y les otorgan más recompensas.

La participación de utilidades clasifica a las organizaciones de acuerdo con su desempeño económico general y recompensa a los empleados como socios de ella.

Estos tres sistemas son el punto de partida para un programa de pago completo.

Davis y Newstrom, en su libro *El comportamiento humano en el trabajo*, sostienen que, en su modelo de equidad, J. Stacy Adams afirma que “los empleados tienden a juzgar la justicia al comparar los insumos y contribuciones relativas al empleo que desempeñan con las recompensas que reciben; además tienden a compararse con otras personas que se encuentran en su misma situación”.

Las recompensas económicas tienen un valor social y económico, por lo cual desempeñan un papel clave en varios modelos de motivación e inciden directamente sobre el comportamiento de las personas en el trabajo.

Es útil para todo aquel que estudia el comportamiento humano poder conocer las posibles reacciones relacionadas con el desempeño futuro de las personas.

INTERVENCIÓN 16: LA PLANEACIÓN Y DESARROLLO DE CARRERA

“La organización necesita que los individuos que la integran cumplan etapas profesionales, con el fin de desarrollar la capacidad necesaria para satisfacer las necesidades humanas en varios niveles y tipos de trabajo.”

JAMES W. WALKER

Esta cita plantea claramente la importancia que las organizaciones deben dar a la planeación de la carrera profesional de sus empleados y su relación con el comportamiento de éstos.

Prácticamente todo individuo se plantea ciertas interrogantes al respecto:

- ¿Qué futuro me espera?
- ¿Qué oportunidades están reservadas para mí?
- ¿Cómo podré progresar en el ámbito profesional?

Se podría orientar al empleado sobre ello diciéndole que una carrera profesional está constituida por todas las tareas desempeñadas durante la vida laboral de una persona. Sin embargo, no hay que confundirla con una carrera académica integrada por los años de estudio y preparación en escuelas y universidades.

Además, es importante advertir que el mero hecho de planear una carrera no garantiza el éxito profesional, por lo cual es esencial considerar elementos tales como un desempeño descollante, una preparación adecuada, experiencia y quizá, en ocasiones, un poco de suerte.

Por ello, es fundamental definir algunos términos claves que se utilizan en la planeación de la carrera profesional:

Carrera profesional: Todos los puestos desempeñados durante la vida laboral de una persona.

Historial profesional: Conjunto de los trabajos, funciones, puestos y responsabilidades desempeñados durante la vida laboral.

Objetivos profesionales: Trabajos, funciones, puestos y responsabilidades que se busca desempeñar.

Planeación de la carrera profesional: Proceso mediante el cual se seleccionan los objetivos y se determina el futuro historial profesional.

Desarrollo profesional: Capacitación profesional que se lleva a cabo para lograr los objetivos deseados.

Asimismo, es importante hacer notar que aunque el plan profesional de cada persona es único, y tan característico y distintivo como su idiosincrasia, sus preferencias y sus aficiones, hay elementos comunes en todos los planes profesionales, así como objetivos y desarrollos profesionales. Todo ello se explica con más amplitud con el siguiente caso:

Cuando obtuvo su grado de contador público a la edad de 24 años, Gregorio Hernández decidió buscar un empleo que le permitiera desempeñarse en su área profesional. Había pagado su carrera trabajando como diseñador, actividad que inició a los 18 años, pero terminados sus estudios optó por una plaza de auxiliar de cobranza en la empresa juguetera El Descontón.

En un plazo de ocho meses su jefe inmediato lo promovió a jefe de cobranza general. Durante los cuatro años siguientes se desempeñó como contador junior y, en forma simultánea, cursó una serie de estudios especializados en control de procesos contables sistematizados.

Cuando se produjo una vacante en el área de control presupuestal, se le seleccionó para el puesto y durante dos años desempeñó las funciones de contralor interino. Luego se le confirmó como contralor, puesto que conservó durante siete años.

Debido a un reajuste interno de la empresa lo transfirieron al departamento de codificación mediante el sistema de barras, lo cual implicaba un movimiento lateral, función que desempeñó durante dos años.

Una serie de graves fricciones y su insatisfacción con el puesto lo llevaron a presentar su renuncia, la cual no fue aceptada. En lugar de ello, la empresa le propuso continuar en la organización dadas su trayectoria y antigüedad, las cuales lo beneficiaban por las prestaciones que implicaban.

Después de cuatro años se le designó director del departamento de auditoría interna, lo cual representaba un nivel clave para ascender a la dirección general de la empresa.

Gracias a su adecuado desempeño su departamento aumentó de manera evidente su eficiencia y obtuvo en cuatro ocasiones distinciones notables. En ese puesto se mantuvo ocho años. Debido a la muerte del auditor anterior, Hernández solicitó ese puesto, pero el presidente de la empresa no aceptó su solicitud y le ofreció en cambio la gerencia general de otra empresa del grupo que atravesaba serias dificultades. Hernández aceptó y consiguió sacarla adelante.

Siete años después la reputación de Hernández como gerente general era muy sólida, y su antiguo jefe lo invitó a ocupar la vicepresidencia financiera del grupo.

Ocho años después, el Grupo Juguetimágico, otro consorcio de la industria del juguete, ofreció a Hernández la dirección general de la empresa con el triple del sueldo anterior.

Hernández aceptó la oferta y desempeñó con gran éxito esa función hasta su retiro, hecho que se produjo a sus 80 años de edad.

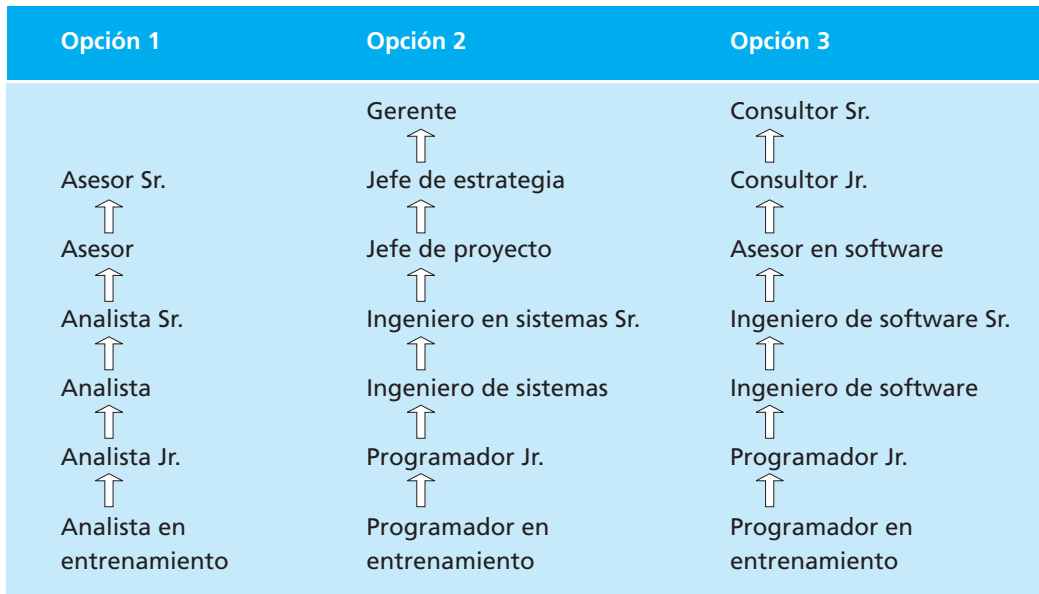
El anterior es un caso típico de la dificultad que existe para planear la carrera en una organización. Por ejemplo, cuando el joven Gregorio Hernández comenzó su carrera a la edad de 24 años, era improbable que supiera, incluso de manera aproximada, cuál sería su desarrollo profesional.

Sin embargo, gracias a la planeación metódica de su carrera, evaluó en forma periódica sus objetivos intermedios y finales. Su objetivo final era claro: ocupar una función ejecutiva en la industria del juguete, por lo cual su comportamiento estuvo orientado hacia esa meta.

Factores esenciales para que las personas se desempeñen profesionalmente en la organización

Rothenbach, en su estudio *Career Development: Ask your Employees for their Opinions* descubrió que existen *cinco factores esenciales para que las personas se desempeñen profesionalmente dentro de una organización*:

- *Igualdad de oportunidades.* En la empresa moderna resulta indispensable que todo el personal juzgue que las normas del juego son limpias.
- *Apoyo del jefe inmediato.* Los empleados desean que su supervisor inmediato desempeñe un papel activo en su desarrollo profesional y que les proporcione retroalimentación adecuada y oportuna.

Cuadro 12.1. Ejemplo de plan de carrera profesional en el área de sistemas de un banco.

- *Conocimiento de las oportunidades.* Un sistema idóneo de comunicación dentro de la organización que informe a todos sus integrantes.
- *Interés del empleado.* Los empleados necesitan diferentes niveles de información y muestran distintos grados de interés en su avance, lo cual depende de varios factores.
- *Satisfacción profesional.* De acuerdo con su edad y ocupación, los empleados encuentran satisfactores en diferentes elementos.

El escritor Edgar Schein incluye el siguiente diagrama en su libro *Dinámica de la carrera empresarial* (vea figura 12.3).

Se puede observar con claridad de qué manera los roles biosocial, de trabajo/carrera y familiar están estrechamente interrelacionados.

La planeación de carrera implica ayudar a los empleados a atender sus objetivos de carrera, lo cual incluye a empleados de todos los niveles jerárquicos.

Por otra parte, la carrera dentro de una organización implica las siguientes etapas:

- El ingreso mismo y la inserción en la organización (21-26 años).
- Avance dentro de la organización (26-40 años).
- Mantenimiento (40-60 años).
- Salida de la organización (60 años en adelante).

Como dice Edgar Schein en el libro que ya se mencionó, todo aquel que ingresa en una empresa tiene diversas opciones para realizar carrera dentro de la organización, conocidas como **anclas de carrera**. Parafraseando a Schein, se puede decir que “un ancla de

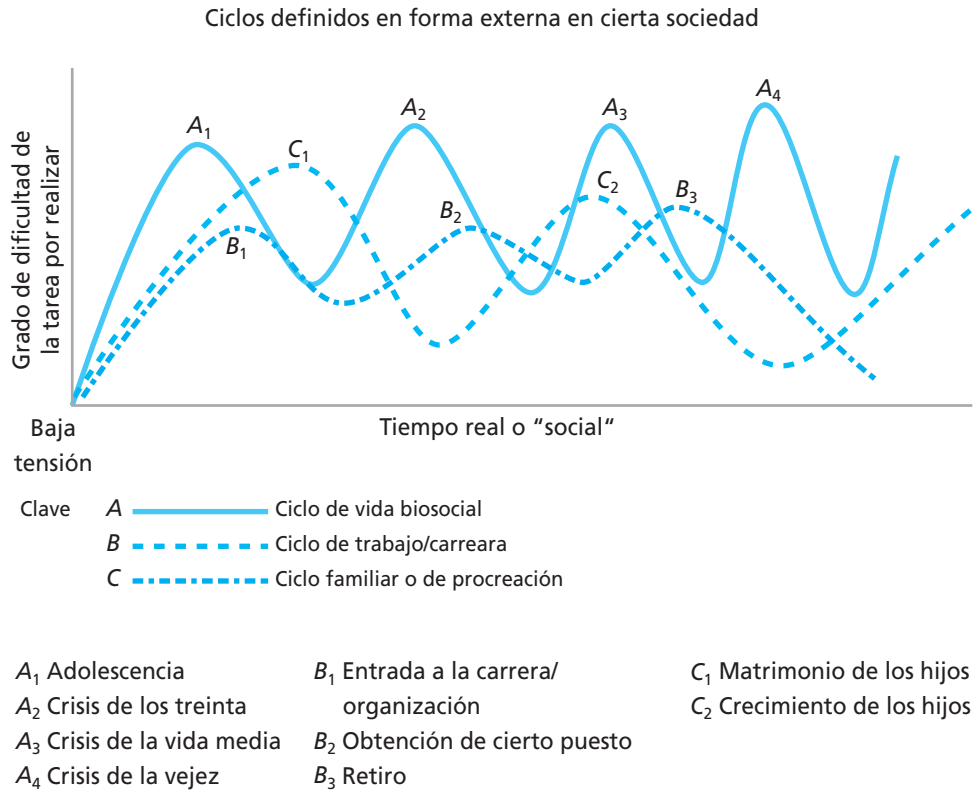


Figura 12.3. Ciclos de vida y su influencia sobre la carrera empresarial.

carrera es aquel factor que permite a un empleado estabilizarse y lograr el mejor desempeño posible en determinado puesto”.

Tipos de anclas

Existen cinco tipos de anclas:

1. *Ancla técnica.* Como su nombre lo indica, es propia de los puestos relacionados con investigación, actuaría, ingeniería, etcétera.
2. *Ancla gerencial.* Es adecuada para quienes por todos los medios desean ocupar puestos gerenciales en la empresa. Es la meta final por la cual realizan todos sus esfuerzos.
3. *Ancla autónoma.* Es para quienes optan por trabajar de manera independiente, pues consideran a la empresa como allanadora de vidas privadas.
4. *Ancla de creatividad.* Es idónea para puestos en los que se realizan actividades tales como campañas publicitarias, desarrollo de nuevos productos, etc., en las que la innovación tiene especial importancia.

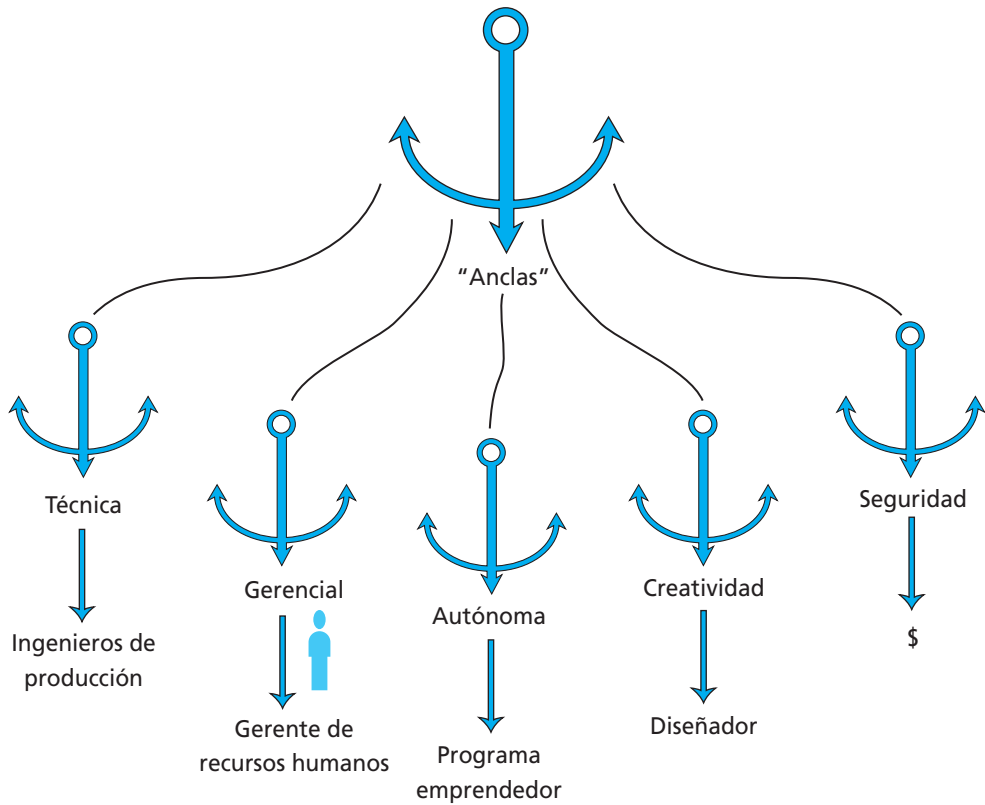


Figura 12.4. Anclas de carrera.

5. *Ancla de seguridad.* Es la preferida de quienes piensan que el trabajo sólo les puede satisfacer aspectos económicos. Están contentos mientras reciben su pago cada quincena. Piensan que la organización debe hacer todo por ellos, pues “ésa es su obligación”.

EJEMPLO DE DESARROLLO DE CARRERA: HOTELES “LA MANSIÓN”

Cada tres meses, esta organización del área hotelera invita a cerca de tres docenas de empleados para que en un día libre, fuera del centro de trabajo, piensen en su futuro.

El rango de los empleados comprende desde los de escritorio hasta administradores de edades diversas que se reúnen para examinar sus prioridades vitales, sus ambiciones, debilidades, etcétera.

También exploran sus opciones y oportunidades, así como sus objetivos de carrera.

Todos los seminarios se desarrollan dentro de las horas de trabajo pero fuera del centro laboral. Al comienzo, se motiva a cada participante para que comente sus objetivos personales de carrera.

Después se les proporcionan 20 tarjetas blancas para que escriban, en cada una, una palabra que indique quiénes o qué son realmente. No se deben utilizar adjetivos. Sólo términos tales como hombre, mujer, esposa, divorciada, empleado, etc. Luego deben colocar las tarjetas en orden jerárquico descendente. Deben conservar sus tarjetas en el orden asignado y consultarlas de nuevo un año más tarde.

El procedimiento continúa con la pregunta “¿dónde estoy?”.

A continuación, un administrador de personal les informa de las oportunidades de trabajo en la organización. Este administrador describe el tipo de funciones, herramientas y otros requisitos que los empleados deben cumplir para efectuar una carrera en la empresa y planear su propio desarrollo.

Los participantes deben describir brevemente su trabajo ideal, en el que puedan combinar su experiencia, educación y las prioridades que ellos se han fijado. Luego, en grupos pequeños deben analizar la descripción de su trabajo ideal.

Después, los participantes deben considerar qué requisitos deben cumplir para ocupar su puesto ideal. Por último, deben elaborar un plan de acción que incluya las ideas que deben poner en práctica para obtener dicho puesto.

Los planes de acción deben comprender objetivos a corto y a largo plazos.

Una vez que finaliza el seminario, la gerencia implanta cursos de capacitación en las áreas que considera claves para ayudar al desarrollo del personal de la organización.

Resumen

Las recompensas son poderosos incentivos para mejorar la satisfacción del empleado y su desempeño.

Se han realizado numerosas investigaciones al respecto, con base en las cuales se puede afirmar que los empleados piensan que las recompensas deben ser lo suficientemente altas como para satisfacer las necesidades de todo orden. Si no es así, los empleados no estarán contentos ni satisfechos en la organización, ya que tienden a comparar sus sistemas de recompensas con los de otras organizaciones.

Los sistemas de recompensas mejoran la eficacia organizacional de cuatro maneras:

1. Motivan al personal a integrarse en la organización.
2. Influyen en él para que acuda a su trabajo con gusto.
3. Lo motivan a actuar de manera positiva.
4. Refuerzan la estructura de la organización para especificar la posición de sus diferentes miembros.

Entre las prestaciones y servicios al personal se pueden considerar las pólizas de seguros, prestaciones independientes de las tareas, prestaciones relacionadas con el horario, servicios a los empleados (cafetería, apoyo para la educación formal o servicios financieros), gastos de reubicación y participación de utilidades.

De acuerdo con el modelo de equidad de J. Stacy Adams, los empleados tienden a comparar sus insumos tanto con las recompensas obtenidas, como con las de otros miembros de la organización de nivel jerárquico similar.

En cuanto a la planeación de carrera en la organización, se debe distinguir entre carrera profesional, historial profesional, objetivos profesionales, planeación de la carrera profesional y desarrollo profesional.

Existen cinco factores que permiten que los empleados se desempeñen profesionalmente dentro de la organización:

- Igualdad de oportunidades.
- Apoyo del jefe inmediato.
- Conocimiento de las oportunidades.
- Interés del empleado.
- Satisfacción profesional.

Las anclas de carrera ayudan a los empleados a encontrar la ruta que les permita desarrollarse dentro de la empresa, son de cinco tipos, a saber: técnica, gerencial, autónoma, de creatividad y de seguridad.

Términos y conceptos de repaso

Sistema de recompensas
El pago como herramienta de los sistemas de recompensas
Esquemas de pago
Prestaciones y servicios al personal
Modelo de equidad de J. Stacy Adams
Términos claves de la planeación de la carrera profesional:

- Carrera profesional
- Historial profesional
- Objetivos profesionales

- Planeación de la carrera profesional
 - Desarrollo profesional
- Factores esenciales para el desarrollo profesional dentro de la organización
- Etapas de la carrera dentro de la organización
- Anclas:
- Técnica
 - Gerencial
 - Autónoma
 - De creatividad
 - De seguridad

Preguntas para análisis

1. En relación con los sistemas de recompensas, ¿considera usted que el factor dinero será siempre el que mejores resultados dé en incentivar a los empleados?
2. En relación con la planeación de carrera, ¿cuál es la mejor estrategia: desarrollar planes con base en las habilidades de los empleados o notar sus carencias con el fin de no considerarlos como candidatos a un ascenso? Fundamente su respuesta con un ejemplo.
3. Mencione tres razones por las cuales debe interesarle a la alta dirección desarrollar planes de carrera para sus empleados.
4. ¿Piensa que para diseñar un plan de carrera profesional debe considerar necesariamente el sistema de recompensas? Explique su respuesta.
5. De las anclas de carrera que se comentan en el capítulo, ¿cuál le convendría a usted al egresar?
6. Entreviste al profesor de la materia relacionada y coménteles su plan de carrera profesional. Luego defina junto con él en qué ancla se encuentra actualmente.

**EJERCICIO
VIVENCIAL****SEGUNDA LEY DE NEWTON**

Objetivo: aplicar los conceptos de planeación de la carrera profesional examinando sus valores y prioridades actuales.

Duración: indefinida.

Número máximo de participantes: 30.

Requisitos: un salón acondicionado para poder adherir hojas de rotafolio, cinta adhesiva, hojas blancas y lápices para cada participante.

Procedimiento:

1. Equipos de cuatro personas, seleccionados por el profesor del curso, deben visitar diversas empresas privadas, públicas, educativas, de servicio, despachos, fábricas, etcétera.
2. Después, entrevistar a algún empleado que haya trabajado 15 o más años en una de las empresas visitadas.
3. Pedirle que informe sobre su trayectoria en la empresa (puestos que haya ocupado).
4. Detectar junto con el empleado cuál de los puestos que ocupó representó gran dificultad y por qué.
5. Hacer el mismo análisis con aquellos puestos que ocupó y que representaron menor dificultad.
6. Interrogar al empleado para saber si la trayectoria en los puestos que ha ocupado se debió a la segunda ley de Newton (inercia), a méritos anteriores, a un análisis acucioso de su trayectoria, o a sus preferencias e inquietudes personales y a sus habilidades.
7. Representar en un organigrama la trayectoria de ese empleado.
8. Elaborar un reporte de las conclusiones y entregar una copia al empleado y otra al profesor.

CASO PARA DISCUSIÓN**APOLO XIII**

La empresa de pepinillos envasados La Especial, S.A., elabora, con la ayuda del consultor en D.O., Jaime Álvarez, un proyecto piloto de planeación de carrera conocido como Apolo XIII. Dicho programa pretende ayudar a los empleados a definir su mejor alternativa de carrera en la empresa.

El consultor, que contaba con el apoyo de la dirección, inició este proyecto con una sesión de dos horas aprovechando un viernes feriado para hacer ver al personal

participante, ejecutivos de primer y segundo nivel, la importancia de la intervención conocida como “plan de carrera organizacional”.

Después, en sesión que se celebró el siguiente fin de semana, pidió al personal que determinara sus prioridades de desarrollo de carrera.

En reunión de grupo se comentaron los resultados, lo cual ayudó a muchos a clarificar su situación actual, la de sus compañeros y su posible proyección dentro de la empresa.

Antes, al presentarse una vacante, por lo general se ocupaba con personal externo, lo cual desmotivaba al personal, pues disminuían sus posibilidades de ascenso.

“Ahora existe la posibilidad de conocer mejor a nuestro personal y, en principio, realizar reclutamiento interno”, comentó en un receso el ingeniero Esparragoza, director de proyectos especiales de la empresa.

Los señores Jiménez y Aguado, empleados con 15 años de antigüedad en la empresa, dijeron al ingeniero Esparragoza: “Es lamentable que recién ahora se nos presente esta oportunidad de analizar nuestra carrera en la empresa. Si hubiera existido antes, nunca habría trabajado en el departamento en que actualmente lo hago.”

A continuación se presenta el historial de los ejecutivos claves de la empresa para apoyar sus respuestas a las siguientes preguntas:

LA ESPECIAL, S.A.

Relación de personal ejecutivo

Nombre del ejecutivo	Puesto que ocupa	Años laborados en la empresa	Experiencia anterior	Profesión
Esparragoza 44	Director de proyectos	10	Jefe de proyectos especiales	Ing. industrial
Jiménez 40	Gerente de planta 1	15	Jefe de operaciones	Ing. industrial
Aguado 42	Gerente de planta 2	15	Jefe de informática	Ing. en sistemas
Enríquez 48	Contador general	5	Contralor	Contador
Guevara 35	Gerente de granjas y sembradíos	10	Agricultor	Ing. agrónomo
Torres 42	Gerente de ventas	13	Agente	—
Fonseca 54	Director general	20	Gerente de ventas	—
Álvarez 34	Gerente de compras	8	Comisionista	Lic. en administración
Madrigal 46	Gerente de recursos humanos	4	Reclutador	LRI
Castillo 38	Gerente de producción	12	Jefe de operación	—

Se le pide:

1. Señalar los beneficios que la organización obtiene cuando desarrolla un programa de planeación de carrera de su personal.
2. Elaborar una plantilla de apoyo para diseñar un plan de carrera para el señor Jiménez y el señor Aguado. Fundamente su propuesta.
3. En caso de vacantes en los siguientes puestos, proponga sustituciones con personal interno con base en la información presentada anteriormente.

CASO DE ESTUDIO 12.1

FARMACIAS AHUMADA... AL CUIDADO DE LA SALUD, CON VISIÓN VANGUARDISTA

Farmacias Ahumada es la cadena de farmacias más grande de América del Sur, con 196 puntos de venta a lo largo de Chile, 72 boticas FASA en Lima, Perú y 110 locales de farmacias Drogamed en Brasil.

Durante 2001 Farmacias Ahumada registró ventas en Chile por 289 700 millones de pesos. La cadena atiende a 5.5 millones de clientes al mes, nada más en Chile.

Como muestra palpable del liderazgo de esta empresa, podemos citar que Integramédica y Farmacias Ahumada establecieron una alianza para ampliar la red de servicio. Este acuerdo contempla la apertura de locales de Farmacias Ahumada en los centros médicos que Integramédica opera a nivel nacional a lo largo de Chile.

Integramédica es una empresa líder en el área de la salud, cuya propiedad bajo la forma de sociedad anónima cerrada está en manos de médicos. En el área de prestaciones ofrece servicios ambulatorios en una escala de complejidad progresiva, para lo cual cuenta con un laboratorio clínico de alta tecnología y una red de 10 centros de atención en la región metropolitana, y en la cuarta, quinta y octava regiones de Chile. La organización está orientada a satisfacer todos los aspectos relativos a las necesidades de salud de los clientes, en convenio con el sistema privado y público de salud.

Cada centro de la red Integramédica cuenta con consultas médicas y dentales, áreas de diagnóstico, imágenes, laboratorios, tratamiento y procedimientos para adultos y niños. Durante el año 2001, Integramédica registró ventas por 21 050 millones de pesos, dando atención a 120 mil pacientes mensuales.

La primera etapa de este acuerdo contempla la apertura de locales de Farmacias Ahumada en el interior de los centros médicos Integramédica en la región metropo-

litana y regiones donde el público podrá tener en un mismo lugar la posibilidad de realizar exámenes médicos, diagnósticos y tratamientos con el acceso a los medicamentos y al servicio de atención farmacéutica de Farmacias Ahumada.

Como cita Francisco Guerrero, presidente de Integramédica, S.A.: “Nuestra preocupación está orientada a agregar valor a toda la cadena de servicios que como centros ambulatorios otorgamos. La alianza con Farmacias Ahumada permitirá que nuestros pacientes cierren el ciclo de recuperación de su salud en el más corto tiempo y de la manera más eficiente. También facilitará el desarrollo de productos nuevos y originales que sin duda beneficiarán aún más a nuestros clientes”.

Por su parte, Bernardo Ben-Dov, gerente general de Farmacias Ahumada, comenta: “La experiencia de Farmacias Ahumada en alianzas estratégicas en marcas líderes como Shell, CMR Falabella, GNC y Blockbuster ha sido muy positiva y fructífera. Hemos querido reforzar con este nuevo acuerdo nuestra permanente orientación a dar preferencia a la cercanía con el cliente y ofrecer mayores alternativas de productos y servicios que contribuyan a mejorar su calidad de vida y su salud”.

En el marco de este convenio, ambas instituciones desarrollarán de manera conjunta productos y servicios complementarios a su giro principal para satisfacer los requerimientos de distintas áreas de la medicina y proporcionar una mejor calidad de vida a la comunidad.

Como toda empresa comprometida con el cambio y la mejora continua, la capacitación constituye para ellos la oportunidad de alcanzar el objetivo de ser la mejor empresa para trabajar en el área farmacéutica.

En el transcurso del crecimiento de Farmacias Ahumada, el área de recursos humanos se desarrolló profesionalmente en los últimos 10 años. Hoy en día la gerencia de recursos humanos de esta entidad está conformada por tres grandes áreas:

- Administración de personal.
- Relaciones laborales.
- Desarrollo organizacional.

En esta última área está involucrado el departamento de capacitación como un área estratégica que tendrá la misión de desarrollar distintos programas.

Desde su implantación, el departamento de capacitación ha fijado los objetivos en torno a esta materia en aspectos técnicos que se inculcan a los vendedores, asistentes de salas o de farmacias; también se ofrecen cursos de capacitación para profesionales y ejecutivos desde el punto de vista técnico u operacional.

Se pueden mencionar cuatro grandes proyectos en el área de capacitación:

- **La escuela de servicio A**, que consiste en un programa anual que da la oportunidad a cerca de 450 químicos farmacéuticos de la compañía y a ejecutivos tales como gerentes, subgerentes, jefes de departamentos y profesionales de que tengan contacto directo con personas.

- **La escuela de servicio B**, que al igual que el anterior, también es un programa anual que consta de cuatro módulos con temas estratégicos destinados a capacitar a más de 600 personas para que logren habilidades tales como liderar grupos, entregar un mejor servicio al cliente, poseer los conceptos de negociación y coordinar el trabajo en equipo.
- **La escuela de vendedores**, en la que se capacita a vendedores con la finalidad de que tengan acceso a un expediente sanitario para que puedan atender en los locales. El principal objetivo de esta escuela es que aquellos que obtengan el mejor rendimiento podrán postularse para estudios con valor curricular, lo que les permitirá ser vendedores de Farmacias Ahumada.
- **Escuela avanzada de vendedores**. Farmacias Ahumada cuenta con 7 000 vendedores a los cuales se busca capacitar en técnicas de ventas y farmacología avanzada.

Además, la empresa cuenta con un programa específico para realizar un diplomado en química farmacéutica, el cual se imparte en la Universidad de Chile, instancia que busca tener en 2003 cerca de 200 farmacéuticos que posean este reconocimiento orientado a la gestión comercial.

Una de las principales ventajas que representan estos cursos para los trabajadores es la opción de ejercer otros cargos. Dentro de Farmacias Ahumada existen procesos dinámicos de postulación interna, en los cuales varios farmacéuticos ya han ejercido otras responsabilidades, por ejemplo, *product manager* de líneas de marcas propias como laboratorios FASA. Con lo anterior buscan desarrollar una carrera profesional para que los trabajadores tengan la opción de enfrentar nuevos desafíos y responsabilidades dentro de la compañía.

Como una muestra más del liderazgo que ha mantenido esta empresa está el hecho de que la Facultad de Ciencias Químicas y Farmacéuticas de la Universidad de Chile y la cadena Farmacias Ahumada, S.A., suscribieron un importante convenio de cooperación para desarrollar en Chile un moderno centro de atención farmacológica, pionero de la práctica de la farmacia en Chile.

Esta alianza estratégica entre ambas instituciones permitirá perfeccionar la educación farmacéutica y desarrollar prácticas profesionales, trabajos de memoria y otras actividades académicas de los estudiantes de química y farmacia de la Universidad de Chile, con tutoría de la planta profesional de Farmacias Ahumada.

Asimismo, se vislumbra desarrollar en Farmacias Ahumada un centro de entrenamiento de estudiantes que permita a los alumnos de la facultad relacionarse en etapas tempranas con el ejercicio profesional.

Ahora, realice las siguientes actividades:

1. Entreviste a un ejecutivo de una cadena farmacéutica de su localidad y, tras explicar este caso, pídale su opinión respecto a la estrategia de cambio que ha llevado a cabo Farmacias Ahumada.

2. Asimismo, cuestiónese sobre la posibilidad de aplicar en la empresa en la que colabora, alguna de las estrategias comentadas en el caso, detectando las fuerzas impulsoras y restrictivas que pudieran presentarse con su posible implantación.
3. En relación con la intervención citada en el presente capítulo, denominada “Planeación y desarrollo de carrera”, compare la estrategia empleada por Farmacias Ahumada para diseñar la trayectoria de sus colaboradores con la que se aplica en la organización del ejecutivo al cual usted entrevistó.

Administración del estrés

Objetivos

Entender:

- Concepto de estrés.
- Síntomas y causas del estrés.
- Diversas personalidades que afrontan el estrés.
- Procedimientos para reducir la tensión.

A mi amiga (antídoto contra la depresión)

“Cuando nos sentimos mal, tristes, deprimidos, estamos pensando que la vida nos debe algo por lo buenos que somos o como compensación por lo que no hemos logrado. Sentimos que la gente nos agrede, nos rezonga, no nos toma en cuenta, nos ganan el lugar, nos empujan, nos ven feo, cada vez somos más agresivos exigiendo lo que creemos merecer y hacer que todos reconozcan lo que valemos.

Con esta actitud lo único que logramos es que nuestra apreciación de lo que merecemos se haga más intensa; podemos llorar y llorar y no cambiar nada.

...

¿Qué es lo que nos hace perder el equilibrio y caer en ese infierno? Muy importante: observa tu salud, tu presión; cuida a tus seres queridos y amigos, pero más que nada cuida de no estar ocioso. No dejes de ocupar tu mente y tu cuerpo en actividades sanas, placenteras y reconfortantes. No dejes de estudiar, no te olvides de aprender, ejercita tu agilidad mental y verás que con tu mente ocupada no hay cabida para los malos pensamientos generados por la autocompasión.”

L. Z. C.

Un regalo excepcional

Es sorprendente constatar que al estrés se le ha dado en llamar “la enfermedad del siglo xx”. Y bien podríamos agregar que se perfila como la enfermedad del siglo xxi, que recién inicia, pues cada vez más personas han experimentado de una u otra manera sus síntomas.

No se puede hablar de “enfermedad” pues la connotación clásica que se le asigna a este término se relaciona con aspectos negativos, difíciles, cuando en realidad todos, en mayor o menor grado, necesitamos un determinado grado de estrés.

Aun así, sin importar cuán correctamente se manejen las relaciones humanas, en ocasiones las personas sufren problemas emocionales. Una de las maneras más adecuadas de resolverlos es aconsejar a una o a todas las partes interesadas para que puedan solucionar dicha alteración del comportamiento, esto constituye la labor del consultor en D.O.

INTERVENCIÓN 17: ADMINISTRACIÓN DEL ESTRÉS

¿Qué es el estrés?

Keith Davis lo define como un estado de sobreexcitación al que se someten las emociones, los procesos mentales y la condición física de las personas.

A continuación se presenta, dada la importancia que este tema reviste, un ejemplo de programa de administración del estrés que lleva a cabo la empresa Metalsa, ubicada en el norte de la República Mexicana, en la ciudad de Monterrey, Nuevo León.

El programa se titula: “Calidad como forma de vida.” Cada miembro de la empresa, debe “acreditar” media hora diaria del programa, ya sea practicando deporte, asistiendo a reuniones de grupo para relajarse, etcétera.

Este programa también incluye sesiones de análisis de:

- actitud personal,
- virtudes,
- defectos y
- ejercicio físico.

En cierta ocasión se publicó un artículo titulado “Las diez reglas que le aseguran un buen infarto”, el cual, con humor, muestra las consecuencias que tiene no poder controlar esta anomalía. Este decálogo surgido del VII Congreso Dominicano de Cardiología, celebrado en Santo Domingo, República Dominicana, dice:

Las diez reglas que le aseguran un buen infarto

Primero: El trabajo ante todo y sobre todo.

Segundo: Comience a trabajar temprano y déle duro hasta la noche, olvidándose de los sábados, domingos y días festivos.

Tercero: Llévese trabajo a casa y aproveche el tiempo hasta altas horas de la noche.

Cuarto: Acepte todas las invitaciones relacionadas con su negocio. Las comidas y cocteles son estratégicos para hacer buenas operaciones comerciales.

Quinto: Fume al menos dos paquetes de cigarrillos diarios.

Sexto: Nada de paseos, cines, reuniones familiares, lecturas amenas, fines de semana que nada rinden y cuestan tiempo y dinero.

Séptimo: Vacaciones... una moda de vagos.

Octavo: No delegue la mínima responsabilidad. Nadie puede hacer las cosas tan bien como usted.

Noveno: Coma y beba mucho, y no descanse después. Al contrario, retorne inmediatamente a su actividad; usted es impostergable, ineludible e irremplazable.

Décimo: Si viaja por negocios, hágalo siempre de noche, así no pierde el día. Al anochecer inicie el regreso y así podrá seguir trabajando a la mañana siguiente.

Cumpla con el decálogo y el infarto cumplirá con usted.

SÍNTOMAS Y CAUSAS DEL ESTRÉS

Los **síntomas clásicos del estrés**, que quizá en alguna ocasión todos han experimentado, son:

- Las personas se tornan nerviosas y se convierten en seres crónicamente preocupados.
- Son propensas a la ira con gran frecuencia y no se relajan o tienen dificultad para ello.
- Muestran escasa cooperatividad y adquieren vicios con más facilidad que en situaciones normales (tabaquismo, alcoholismo, ingestión de barbitúricos, etcétera).

- Padecen desórdenes físicos, por ejemplo: comer en demasía o muy poco, no poder conciliar el sueño, despertarse intempestivamente a las 4 o 5 de la mañana y no poder dormirse de nuevo, etcétera.

Es conveniente entender que las tensiones pueden ser temporales o de larga duración, lo cual casi siempre depende del tiempo durante el cual prevalezcan las causas que lo provocaron y del poder de recuperación del afectado.

Los problemas se manifiestan sobre todo cuando la tensión persiste por un lapso prolongado debido a que el organismo no puede recuperar su capacidad para enfrentarse a la tensión. Existen dos tipos de causas que provocan la tensión:

- Relativas al trabajo.
- Ajenas al trabajo.

Las condiciones que tienden a generar tensión reciben el nombre de **tensores**.

A continuación se mencionan algunas causas de tensión en el trabajo:

- Sobrecarga de trabajo.
- Presiones de tiempo.
- Supervisión deficiente.
- Clima político inseguro (amenaza constante de despidos).
- Autoridad insuficiente, no acorde con las responsabilidades.
- Ambigüedad de funciones.
- Diferencias entre los valores personales y los de la compañía.
- Cambios de cualquier tipo, sobre todo cuando por alguna causa son fundamentales o poco usuales.
- Imposibilidad de conseguir los objetivos.

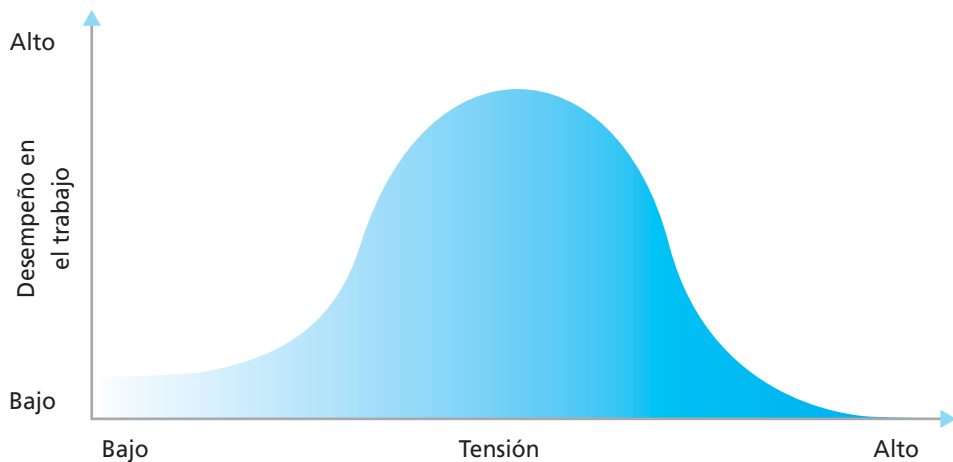


Figura 13.1. Representación gráfica del nivel de estrés.

Asimismo, es necesario explicar lo que se conoce como **relación tensión-desempeño**. Por ejemplo, para tocar el violín, las cuerdas deben tener la tensión exacta pues de no ser así, dicho instrumento sólo sirve de adorno: si las cuerdas están muy tensas, “chirriarán”; si están muy flojas, no emitirán ningún sonido. En conclusión, todo debe tener un nivel de tensión adecuado (véase figura 13.1).

Asimismo, cuando el nivel personal de tensión es muy bajo, no existe motivación para desempeñar ninguna función; cuando es excesivo, se producen desequilibrios emocionales que impiden ejercerlas en forma adecuada.

El nivel de los tensores que se tolera antes de experimentar síntomas preocupantes se conoce como **umbral de la tensión**, al cual se llega con más o menos rapidez según el tipo de personalidad (“A” o “B”).

DIVERSAS PERSONALIDADES QUE AFRONTAN EL ESTRÉS

1. *Personalidades tipo “A”*. Los individuos del tipo “A” son impetuosos, competentes, se fijan normas de desempeño elevadas y se someten constantemente a presiones de tiempo, debido a lo cual sufren presiones intensas que les provocan una serie de desórdenes físicos.
2. *Personalidades tipo “B”*. Los individuos tipo “B” muestran una actitud más relajada, aceptan las situaciones como se presentan y trabajan con ellas en lugar de enfrentarlas, y son singularmente tranquilas en lo relativo a presiones de tiempo, por lo que tienen menos propensión a padecer problemas relacionados con la tensión.

Como es obvio, el estrés puede presentarse dentro y fuera del área de trabajo. En este último caso puede generar problemas graves de comportamiento en la organización debido a la insatisfacción en el trabajo.

Como cita Ernesto Angulo Lara en *Productividad y estrés organizacional*, la relación insatisfacción-frustración-agresión-retiros psicológicos y retiros físicos se sintetiza en la figura 13.2.

Asimismo, el consultor debe analizar la relación situación personal-desempeño en el trabajo, ya que los factores personales afectan el desempeño del empleado.

Invito al lector a que conteste el siguiente cuestionario relacionado con este tema, el cual puede ayudarlo a determinar las repercusiones que provoca, y que se citarán líneas adelante, como contraer la enfermedad del alcoholismo.

Productividad y estrés organizacional

Autor: Lic. Ernesto Angulo Lara. Catedrático del ITESM Campus Monterrey.

Cuestionario sobre consumo de alcohol

1. ¿Con qué frecuencia consume bebidas alcohólicas?
1) Nunca _____

- 2) Una o dos veces al año _____
 - 3) Una o dos veces al mes _____
 - 4) Cada fin de semana _____
 - 5) Varias veces a la semana _____
 - 6) Cada día _____
2. ¿Cuándo consumió su última bebida?
- 1) Nunca he tomado _____
 - 2) Hace más de un año _____
 - 3) De seis meses a un año atrás _____
 - 4) Hace varias semanas _____
 - 5) La semana pasada _____
 - 6) Ayer _____
 - 7) Hoy _____
3. Casi siempre comienzo a beber porque:
- 1) Me gusta el sabor _____
 - 2) Para estar con mis amigos _____
 - 3) Para sentirme adulto _____
 - 4) Me siento nervioso, tenso, preocupado, con problemas _____
 - 5) Me siento triste, solo, lástima por mí mismo _____
4. ¿Qué es lo que toma?
- 1) Vino de mesa _____
 - 2) Cerveza _____
 - 3) Bebidas mezcladas (vampiros, margaritas, piñas coladas, etc.) _____
 - 4) Licores fuertes (cognac, whisky, vodka, etc.) _____
 - 5) Algún sustituto de licor (solventes, alcohol medicinal, otros) _____
5. ¿Cómo consigue sus bebidas?
- 1) Supervisado por padres y/o parientes _____
 - 2) De mis hermanos _____
 - 3) De mi casa sin que se enteren mis padres _____
 - 4) De mis amigos _____
 - 5) Las compro _____
6. ¿Cuándo tomó su primera bebida?
- 1) Nunca _____
 - 2) Recientemente _____
 - 3) Después de los 15 años de edad _____
 - 4) Entre los 14 y 15 años de edad _____
 - 5) Entre los 10 y 14 años de edad _____
 - 6) Antes de los 10 años de edad _____

7. ¿A qué hora del día consume sus bebidas?
 - 1) Con las comidas _____
 - 2) En la noche _____
 - 3) En la tarde _____
 - 4) En la mañana al levantarme _____
 - 5) Despierto en las noches para beber _____
8. ¿Por qué tomó su primera bebida?
 - 1) Por curiosidad _____
 - 2) Mis padres y/o familiares me ofrecieron _____
 - 3) Mis amigos me animaron _____
 - 4) Para sentirme maduro _____
 - 5) Para emborracharme _____
9. ¿Qué tanto consume cuando bebe?
 - 1) Una bebida _____
 - 2) Dos bebidas _____
 - 3) De 2 a 6 bebidas _____
 - 4) 6 o más bebidas _____
 - 5) Hasta emborracharme _____
10. ¿Acompañado de quién toma?
 - 1) Sólo con mis padres y familiares _____
 - 2) Sólo con mis hermanos _____
 - 3) Con amigos de mi edad _____
 - 4) Con amigos de mayor edad _____
 - 5) Solo _____
11. ¿Cuál es el más grave efecto que ha sentido después de consumir alcohol?
 - 1) Sentirme alegre _____
 - 2) Sentirme un poco mareado _____
 - 3) Emborracharme _____
 - 4) Enfermarme _____
 - 5) Sólo recuerdo algunas cosas del día anterior _____
 - 6) No recordar nada al día siguiente _____
12. ¿Cuál es el más grave efecto que ha tenido en su vida por consumir alcohol?
 - 1) Ninguno _____
 - 2) No me he permitido poder platicar con las personas _____
 - 3) Me he arrepentido de pasármela bien _____
 - 4) Ha interferido con mi trabajo escolar _____
 - 5) He perdido amigos por tomar _____
 - 6) He estado en problemas en el hogar _____

- 7) He provocado pleitos y destrucciones _____
 8) He tenido algún accidente _____ o arresto _____

13. ¿Qué piensa de su manera de tomar?

- 1) No hay problema _____
 2) Me puedo controlar y ponerme límite _____
 3) Me puedo controlar pero mis amigos influyen en mí fácilmente _____
 4) Me siento muy mal _____
 5) Necesito ayuda para controlarme _____
 6) He tenido que recurrir a ayuda profesional para controlar mi manera de beber _____

14. ¿Cómo es visto por los demás?

- 1) No sé, creo que me ven como un consumidor normal de alcohol _____
 2) Me ven como un bebedor y que tiendo a desquitarme algunas veces con mi familia y amigos _____
 3) Me aconsejan que deje de beber _____
 4) Me aconsejan que acuda a ayuda profesional _____
 5) Ya me han conseguido ayuda profesional _____

Instrucciones de calificación

Sume los números asociados con cada una de las respuestas seleccionadas. La calificación más alta posible es 79.

En caso de que exista más de una respuesta, considere la más alta. Las preguntas que no haya contestado se califican como 0.

Puntuación de 42 a 57: abuso o uso inadecuado del alcohol.

Puntuación de 58 a 79: problemas de alcoholismo.

PROCEDIMIENTOS PARA REDUCIR LA TENSIÓN

- Asesorar a las personas sobre los problemas que enfrentan en el trabajo.
- Desarrollo organizacional.
- Capacitación en el puesto.
- Mejoramiento de la comunicación organizacional.
- Deporte y acondicionamiento físico.

CONCLUSIONES

Se puede concluir que el estrés es esencial en la vida cotidiana. Es la fuerza impulsora y constructiva que lleva a lograr la creatividad y el éxito en los negocios, así como en cualquier otra actividad. Además, puede ser sumamente agradable y estimulante cuando es producto de un triunfo en los negocios, de una gran victoria atlética, del matrimonio, del nacimiento de un hijo o de otros sucesos importantes. Sin embargo, los síntomas son exactamente iguales a los que se experimentan en situaciones negativas.

TABLAS DE MEDICIÓN DEL ESTRÉS

Según un estudio del doctor Holmes, existen indicadores para detectar el nivel personal de estrés y poder tomar decisiones clave para administrarlo. (Véase la figura 13.2.)

Holmes estudió cuánto estrés pueden tolerar las personas antes de llegar al “umbral de la tensión”. Sin embargo, ninguna regla empírica puede medir con exactitud el nivel de estrés, pero el sistema puede evaluar las situaciones que lo causan e indicar una buena pauta o curso de acción a seguir.

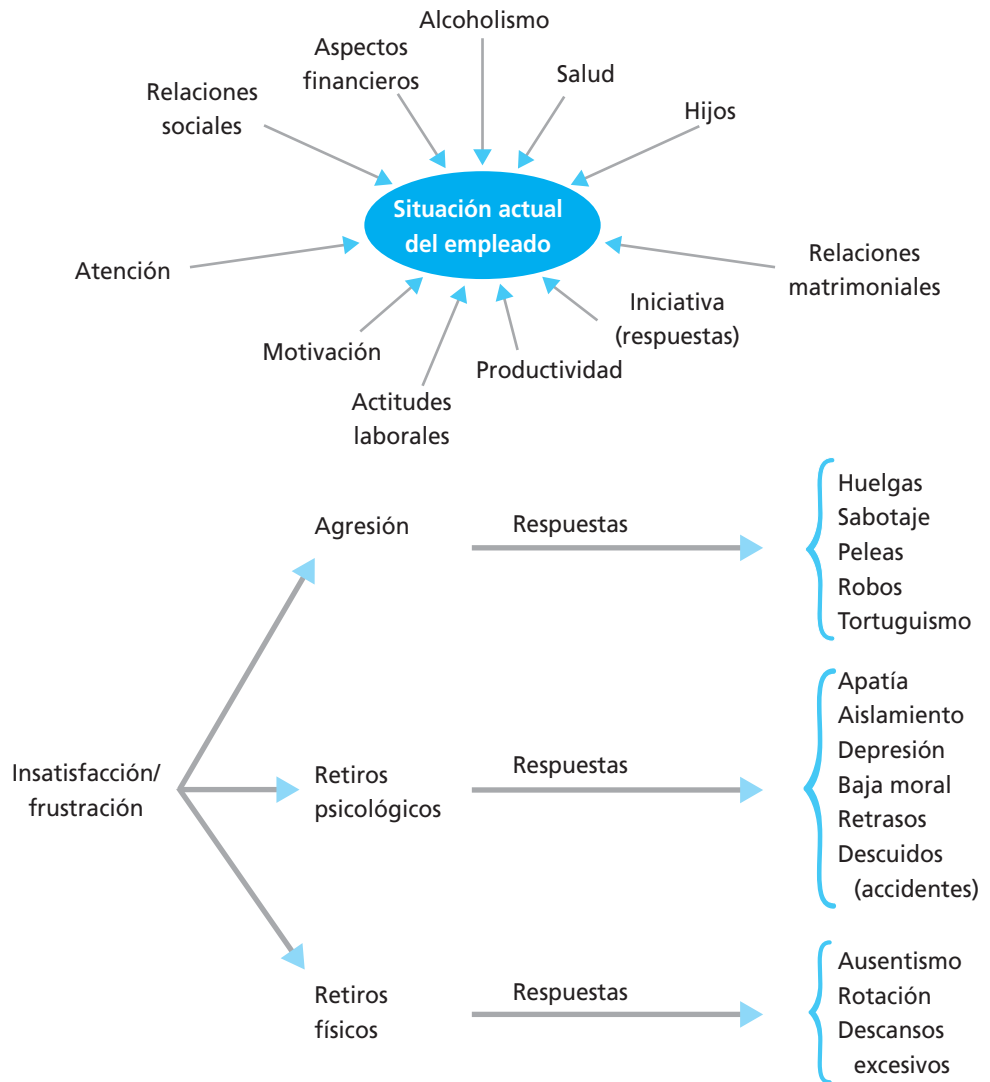


Figura 13.2. Relación insatisfacción/frustración y sus consecuencias.

Estas investigaciones indican que es peligroso que el adulto típico experimente un nivel anual de estrés de 300 puntos o más, porque ello significa rebasar ese umbral de tensión (el máximo de tensión que se puede tolerar), lo cual provoca daños irreversibles que en ocasiones requieren tratamiento terapéutico.

Así, 80% de las personas a las cuales se les realizó el estudio superaron los 300 puntos, lo cual les producía depresión u otra enfermedad seria.

PROGRAMAS DE EJERCICIOS Y EDUCACIÓN PARA LA SALUD

Muchas compañías han desarrollado programas que alientan el ejercicio regular, la nutrición adecuada, el control de peso y el conocimiento de sustancias dañinas para la salud.

Como ya se citó antes, Google ofrece a los miembros de la organización programas para manejar el estrés dañino, por ejemplo, pases para esquiar y motocicletas, además de contar con cinco médicos disponibles en las instalaciones del campus. Todos los viernes hay fiestas, se cuenta con piscina y mesas de ping-pong y billar ¡dentro de las instalaciones de la empresa!

La compañía Xerox obsequia a sus empleados un libro que contiene instrucciones y fotografías de diversos ejercicios, capítulos acerca de los peligros de fumar, los efectos del alcohol y el abuso de las drogas, información acerca de la nutrición y el control de peso y guías para manejar la tensión y aprender a relajarse.

Kimberly Clark posee un área de recreo muy grande cerca de Madison, Wisconsin, que cuenta con una piscina de 25 metros, una pista para correr de 100 metros, equipo de ejercicio y baño sauna. La participación de los empleados ha sido muy grande; los médicos informaron que el éxito del centro se refleja en los cambios en el estado anímico de los empleados y en su rendimiento en el trabajo.

En la ciudad de León, Guanajuato, México, se puede citar el caso de la empresa de calzado Flexi, la cual, como otras compañías de la región, cuenta con un centro de bienestar integral con instalaciones deportivas que permiten al empleado, mediante la práctica regular del ejercicio físico, administrar de manera adecuada el estrés.

La empresa Celanese Mexicana cuenta en sus instalaciones con campo de golf en el que se celebran torneos con equipos formados con integrantes de diferentes departamentos; esto con un doble fin: liberar estrés y conocer a compañeros de la empresa en un plano personal y no exclusivamente laboral.

Como ya se mencionó, con base en numerosas investigaciones con los pacientes, el doctor Thomas Holmes elaboró la tabla que se muestra en la figura 13.3.

Es indudable que al estrés por lo general se le relaciona con efectos negativos o desafortunados. No obstante, según Robert Franken, “el estrés también puede ser visto como una serie de reacciones neurológicas y/o psicológicas que tienen como finalidad algún propósito”.

Cuando se experimenta alguna emoción relacionada con el estrés, el mismo Franken comenta que “si produce sentimientos negativos, se considera *distress*, mientras que si los sentimientos son positivos se habla de *eustress*.”

Clasificación	Hecho	Calificación del estrés
1	Muerte de cónyuge	100
2	Divorcio	73
3	Separación matrimonial	65
4	Encarcelamiento	63
5	Muerte de un familiar cercano	63
6	Lesiones o enfermedad personal	53
7	Matrimonio	50
8	Despido del trabajo	47
9	Reconciliación matrimonial	45
10	Jubilación	45
11	Cambio en la salud de un miembro en la familia	44
12	Embarazo	40
13	Dificultades sexuales	39
14	Añadir un nuevo miembro a la familia	39
15	Reajuste de negocios	39
16	Cambio en el estado financiero	38
17	Muerte de un amigo cercano	37
18	Cambio a una línea de trabajo diferente	36
19	Aumento del número de discusiones con el esposo o la esposa	35
20	Hipoteca onerosa	31
21	Pérdida de hipoteca o préstamo	30
22	Cambio de responsabilidades en el trabajo	29
23	Hijo o hija que abandona el hogar	29
24	Problemas con los suegros	29
25	Logro personal destacado	28
26	Esposa que comienza o deja de trabajar	26
27	Comienzo o final de la escuela	26
28	Cambio en las condiciones de vida	25
29	Revisión de hábitos personales	24
30	Problemas con el jefe	23
31	Cambio en las horas o condiciones de trabajo	20
32	Cambio de residencia	20
33	Cambio de escuelas	20
34	Cambio en los hábitos de recreo	19
35	Cambio en las actividades de la iglesia	19
36	Cambio en las actividades sociales	18
37	Hipoteca de poca monta	17
38	Cambios en los hábitos de sueño	16
39	Cambio en el número de reuniones familiares	15
40	Cambio en los hábitos de alimentación	15
41	Vacaciones	13
42	Navidad	12
43	Infracciones menores de la ley	11

Figura 13.3. Tabla de evaluación del nivel de estrés.

Por lo general, cuando las personas consideran que un evento es embarazoso o problemático, desarrollan *distress* y cuando se enfrentan a una situación cambiante experimentan *eustress*.

Por su propia definición, se puede concluir que el estrés representa un gasto de energía que el cuerpo humano tiene como reserva y que se traduce en:

- Variación de la presión arterial.
- Grandes cantidades de adrenalina se “incorporan” a la corriente sanguínea.
- Sube el nivel de azúcar en la sangre.
- Sube el nivel de colesterol en la sangre.
- Los músculos se tensan y el cuerpo adopta una actitud expectante.
- Los cinco sentidos se agudizan y sensibilizan.
- Las hormonas aceleran el metabolismo.
- Se respira de manera rápida y agitada.

La manera de pensar y la forma de reaccionar son factores determinantes para poder administrar el estrés. Por ejemplo, una promoción en el trabajo puede generar en un individuo un temor anormal a fracasar (*distress*), mientras que otras personas pueden considerarla como una oportunidad de realizar algo nuevo, de tener experiencias desafiantes y diferentes (*eustress*). De nuevo es aplicable aquí el ejemplo del “vaso medio lleno o medio vacío” o, como suele decirse: “todo depende del cristal con que se mira”.

El *distress* se presenta cuando se elige y se utiliza un estilo erróneo de pensamiento. Por ejemplo, cuando un evento está fuera de control, es factible canalizar el pensamiento hacia “el vaso medio lleno”, es decir, hacia el enfoque positivo.

Por ejemplo, si me encuentro en un congestionamiento vehicular ¿no obtengo ningún beneficio si me altero y vocifero contra quien se presente en ese momento, ni tampoco si hago sonar el cláxon de manera insistente; sería muy lamentable desperdiciar mi energía de esa forma!

En todo tipo de publicaciones se observa un gran interés por el tema de la administración del estrés; en *Human Motivation*, Robert Franken indica algunas pautas para “controlar el estrés” (véase la figura 13.4).

- Desarrollar un plan de actividades para reducir o eliminar los tensores.
- Aprender a relajarse entre las actividades que desarrolla a diario.
- Aprender a reconocer los síntomas del estrés.
- Aprender a tratarlo como un proceso continuo de cambio.
- Aprender a prevenir los síntomas que lo ocasionan.
- Realizar en forma periódica actividades deportivas o recreativas que permitan disminuir el grado de estrés.

Figura 13.4. Pautas de Franken para controlar el estrés.

Resumen

En el presente capítulo se estudiaron diversos conceptos relacionados con el estrés, mal llamado “la enfermedad del siglo xx”, el cual se puede definir como un estado de sobreexcitación que afecta las emociones, los procesos mentales y la condición física de las personas.

Es alarmante la cantidad de recursos tanto humanos como materiales que se pierden por causa del estrés.

Los síntomas del estrés pueden ser de orden nervioso, fisiológico o emotivo.

Es conveniente comprender que el estrés puede ser de corta o larga duración. Los tensores —causas del estrés— pueden ser originados por circunstancias internas o externas al trabajo. Dentro de él, la sobrecarga, las presiones de tiempo o la supervisión deficiente originan estrés.

A partir del análisis de la curva “tensión-desempeño” se puede concluir que cuando el estrés es bajo, el desempeño también lo es, pero que después de pasar el umbral de tensión (nivel óptimo de tensión) sobreviene de nuevo una disminución del desempeño de las personas, las cuales pueden ser de tipo “A” o “B”. Las primeras son aquellas que no saben administrar el estrés y compiten con él. Las segundas siempre saben controlar el estrés y no son propensas a sufrir ataques cardíacos. El deporte, la consultoría o la capacitación en el puesto ayudan a disminuir el grado de estrés.

El doctor Holmes publicó una tabla para evaluar el nivel de estrés.

Si el resultado rebasa los 300 puntos, ¡cuidado!... puede sufrir daños irreversibles.

El estrés puede ser visto también como una serie de reacciones neurológicas y/o psicológicas, ya que si produce sentimientos negativos se considera como *distress*, y si produce sentimientos positivos se puede considerar como *eustress*.

Términos y conceptos de repaso

Estrés	Esquema:
Síntomas de la tensión	Insatisfacción-frustración-agresión-
Causas de la tensión en el trabajo	retiro físico-retiro psicológico
Tensores	Procedimientos para reducir la tensión
Relación tensión-desempeño	<i>Distress</i>
Umbral de la tensión	<i>Eustress</i>
Personalidades tipo “A” y “B”	

Preguntas para análisis

1. Piense en una situación en la que haya experimentado un grado grave de estrés. ¿Cómo resolvió la situación? ¿Experimentó dificultad para solucionar ese estado de estrés? (Recuerde que puede ser *distress* o *eustress*.)
2. Enumere los tensores a los que se enfrenta dentro y fuera de su trabajo (en este caso, si usted es estudiante, jéese es su trabajo!).
3. Explique por qué unas personas pueden controlar un nivel similar de estrés y otras no.
4. Como consultor en D.O., cite cuatro técnicas que sugiera para controlar el estrés.
5. Recuerde los tipos de personalidades “A” y “B”. ¿En cuál se clasifica usted?
6. Cite el caso de algún compañero que haya tenido problemas académicos debido a situaciones de estrés y enumere los síntomas a los cuales se enfrentó.

EJERCICIO
VIVENCIALCÁPSULA MÉDICA EN RELACIÓN
CON EL ESTRÉS

A continuación se incluye la transcripción de un artículo del boletín “Comuniquémonos” que publica la empresa Derivados Acrílicos, S.A., perteneciente al Grupo Cydsa, ubicada en la ciudad de San Luis Potosí, México.

“El estrés, también conocido como tensión emocional, aunque se conoce desde hace mucho tiempo, ha cobrado gran importancia en los últimos años.

Es oportuno hablar del esfuerzo emocional y general que nuestro cuerpo hace como resultado de preocupaciones, sobrecarga de trabajo y problemas económicos, que cada vez se acentúan más, y que es capaz de causar trastornos que van desde alteraciones en la piel, dolores musculares y de espalda, gastritis, dolor de cabeza, hasta úlceras o infartos al corazón, entre otras afecciones.

Cualquier situación perturbadora es capaz de provocar una tensión muscular, que cuando es excesiva produce fatiga por la contracción continua, poniendo en peligro la circulación sanguínea normal o, también, el intelecto.

Son signos de tensión los siguientes:

- Hablar con voz demasiado baja o alta, cuando normalmente no lo hace.
- Ojos demasiado abiertos y mirada fija.
- Ceño fruncido u ojos entrecerrados.
- Golpear con los dedos o los pies o hacer garabatos.
- Músculos contraídos.
- Comer o fumar en exceso.
- Roerse las uñas, los carrillos o la lengua.
- Apretar los labios o las quijadas.
- Hombros elevados.
- Suspirar o bostezar.
- Trastornos del sueño.
- Alteraciones gastrointestinales.
- Pérdida del apetito.

En un esfuerzo por reducir al mínimo las tensiones cotidianas, a continuación se dan a conocer algunos ejercicios sencillos y efectivos:

1. Contraer gradualmente una parte del cuerpo (cuello, brazos o todo el cuerpo) mientras se cuenta del 1 al 10, y después relajarla poco a poco, mientras se cuenta del 10 al 1. Se puede repetir en varias ocasiones y varias veces al día.
2.
 - a) De pie, con los brazos a lo largo del cuerpo, deje caer la cabeza hacia adelante.
 - b) Con los hombros rectos, gire la cabeza hacia la derecha.
 - c) Gire la cabeza hacia atrás, en círculo.
 - d) Deje caer la cabeza hacia la izquierda.
 - e) Déjela caer otra vez hacia delante y repítalo en dirección contraria.

3. De pie, con los brazos a lo largo del cuerpo:
 - a) Encoja los brazos lo más que pueda.
 - b) Deje caer los hombros y repítalo.
4.
 - a) Eleve el hombro izquierdo lo más que pueda, luego gírelo hacia atrás y abajo, gírelo hacia delante completando el círculo.
 - b) Con el hombro izquierdo repita el ejercicio hacia delante, después haga lo mismo con el hombro derecho.

Los sistemas se interrelacionan unos con otros
y están inmersos en diversas aplicaciones de cambio.
Las organizaciones son un sistema y deben cambiar para poder subsistir.
La cultura organizacional ayuda a impregnar
a los miembros de la organización de dinámica constante de cambio,
la cual debe extenderse hacia todos los niveles.

RAFAEL GUÍZAR MONTÚFAR

Planeación de sistemas abiertos y cultura corporativa

Objetivos

Entender:

- La planeación de un sistema abierto (OSP).
- Supuestos acerca de la relación ambiente/organización.
- Misión de la empresa. Elementos básicos para determinarla.
- Razones para aplicar el enfoque sistémico.
- Funcionalidad y operatividad.
- Cultura corporativa.

INTERVENCIÓN 18: PLANEACIÓN DE SISTEMAS ABIERTOS

Con base en el capítulo 4 de este texto, en el que se contempla al desarrollo organizacional con un enfoque sistémico, es más fácil comprender cómo llevar a cabo la planeación de un sistema abierto (OSP, por sus siglas en inglés), herramienta que ayuda a una organización a evaluar en forma sistemática su ambiente y a desarrollar una respuesta estratégica para él.

Como las otras intervenciones que se han explicado, la OSP trata a las organizaciones o departamentos como sistemas abiertos que interactúan con el medio para sobrevivir y desarrollarse. Ello ayuda a los miembros de la organización a desarrollar su misión estratégica para relacionarla con el ambiente e influenciar de manera favorable en su dirección, lo cual afecta el comportamiento humano en la empresa.

El proceso de OSP comienza con un diagnóstico del medio y la forma en que las organizaciones se relacionan con él. Después se procede a desarrollar posibles “ambientes” o “escenarios” futuros y a diseñar planes de acción para crear el ambiente deseado.

Existen diversas prácticas o guías de acción para aplicar con eficacia esta intervención. Una práctica moderna que ha tenido gran aceptación en el ámbito gerencial es la técnica conocida como *benchmarking*, la cual consiste en tomar como marco de referencia aquellas organizaciones, grupos o personas que son líderes en su medio y llevar a cabo verificaciones que permitan emularlas, comparándose con ellas, incluso aunque sean de un giro diferente al nuestro. En México, el Grupo Industrial Bimbo, empresa líder en la panificación, lleva a cabo de manera sistemática esta interesante práctica.

En toda organización se plantean muchas de las siguientes preguntas:

- ¿Quién es el líder al que debo seguir?
- ¿Qué características determinaron su liderazgo?
- ¿Qué necesita ser mejorado en nuestra organización para lograr una ventaja competitiva?
- ¿Cuáles son nuestros puntos fuertes?
- ¿Cuáles son los principales aspectos que nos han hecho exitosos?

Al intentar contestar estas preguntas clave debemos considerar un análisis que abarque todas las áreas de la empresa. Para ello, es necesario contemplar algunos supuestos acerca de la relación ambiente/organización.

SUPUESTOS ACERCA DE LA RELACIÓN AMBIENTE/ORGANIZACIÓN

1. Las percepciones de los miembros de la organización desempeñan un papel principal en las relaciones con el medio. Por ejemplo, si los empleados están conscientes de la trascendencia que tiene elaborar un producto con calidad, ello repercutirá en el efecto que la empresa tiene sobre el ambiente.

2. Los miembros de la organización deben compartir un punto de vista común sobre el medio para poder coordinar sus acciones. Por ejemplo, si la empresa fabrica zapatos para enfermera y todos los miembros saben que tienen la “exclusiva” en la elaboración de dicho calzado y que satisfacen a un gran número de consumidores de los cuales obtienen los ingresos para poder conservar su fuente de trabajo; además de que desearán conservar su posición competitiva en un ambiente cada vez más agresivo, existirá la motivación común para lograr que los objetivos se cumplan.
3. Las percepciones de los miembros de la organización deben reflejar la condición para la cual la organización responde con el propósito de ser efectiva; por ejemplo, cuando la organización trabaja —sobre todo en el área de manufactura— con base en “células de producción”, en las cuales los grupos son autónomos y fijan sus normas operativas. Entre los miembros del grupo debe existir la percepción de que deben lograr la calidad deseada por el bienestar del propio grupo y de la empresa como ente generador de fuentes de trabajo.
4. La organización no sólo debe adaptarse al ambiente, sino que también puede, de manera proactiva, crear ese ambiente, por ejemplo, difundir en la empresa la cultura de calidad o de mejoramiento continuo que permita a todos los miembros de la organización asimilar esa cultura.

MISIÓN DE LA EMPRESA. ELEMENTOS BÁSICOS PARA DETERMINARLA

Un aspecto fundamental de este proceso es definir la misión de la empresa, la cual constituye su razón de ser y que además debe ser compartida por todos los miembros de la misma.

Para determinar cuáles son los elementos básicos que constituyen la misión de la empresa, debe considerarse:

- A qué se dedica la empresa. Se debe aclarar cuál es la actividad clave o fundamental que desarrolla.
- Productos y/o servicios que genera.
- Mercado que satisface.
- Compromiso social.
- Compromiso económico.

Por ejemplo, si se desea determinar la misión de una institución bancaria.

1. A qué se dedica la empresa:
Grupo financiero que ofrece servicios integrales de operaciones bancarias.
2. Productos y/o servicios que genera:
 - Servicios de depósito, de ahorros, financieros, hipotecarios y fiduciarios.
 - Valores Finamex.
 - Promotora de cambios y divisas.
 - Arrendadora.
 - Factoraje.

3. Mercado que satisface:
 - Banca personal.
 - Segmento masivo o de consumo.
 - Segmento patrimonial.
 - Banca empresarial.
 - Segmento de pequeña y mediana empresa.
 - Segmento empresarial corporativo.
4. Compromiso social.
 - Proporcionar a los clientes servicios de calidad suficientes y oportunos.
 - Ofrecer diferenciación por accesibilidad y atención personalizada.
 - Ofrecer productos y servicios innovadores con una clara orientación hacia el mercado.
5. Compromiso económico: generar utilidades.

Sin embargo, es necesario preguntarse: ¿por qué la organización debe aplicar el enfoque sistémico? Existen varias razones para ello.

- a) *Razón de funcionalidad u operatividad*: se deben emplear técnicas modernas, como la investigación de operaciones, la toma de decisiones o el seguimiento y control para mantener “fresco” al sistema (la organización).
- b) *Razón organizativa*: se debe considerar que cada departamento desarrolla una determinada función y la dirección es la que “acciona el botón” para que la organización funcione.
- c) *Razón de conectividad con el ambiente*: es imprescindible que la organización tome en cuenta el efecto que ejerce sobre el ambiente y viceversa.

En la figura 14.1 se explica lo anterior.

A continuación citaré el ejemplo de tres misiones de prestigiadas empresas mexicanas, todas de diferente giro, e invito al lector a que identifique si se presentan los elementos que conforman la misión y que se citaron antes.

Coméntelos en grupos de trabajo.

MISIÓN DE CELANESE MEXICANA

“Celanese mexicana tiene como objetivo sobrepasar a la competencia, logrando un mejor promedio en el retorno de capital empleado. También tiene como tarea promover el desarrollo sostenible, con el fin de abrir oportunidades de mercado, logrando un ambiente de ventaja para sus productos y procesos.”

MISIÓN DE BIMBO

“Elaborar, distribuir y comercializar productos alimenticios, desarrollando el valor de nuestras marcas y comprometiéndonos a ser una empresa:

- Altamente productiva y plenamente humana.
- Innovadora, competitiva y fuertemente orientada a la satisfacción de nuestros clientes...”

Y además...

- Líder internacional en la industria de la panificación.



MISIÓN DE MABE ESTUFAS

“Producir los mejores productos a gas y eléctricos del mundo. Asegurar alta rentabilidad, satisfaciendo las expectativas de nuestros clientes y usuarios con oportunidad, alta calidad y bajos costos. Promover el desarrollo y la calidad de vida en el trabajo de sus miembros, y operar con un sentido de flexibilidad y mejora continua.”

RAZONES PARA APLICAR EL ENFOQUE SISTÉMICO

Para realizar la OSP se deben dar los siguientes pasos:

1. Estudiar el medio en términos de dominios y la expectativa que tienen éstos sobre el comportamiento de la organización. Por ejemplo, algunos dominios pueden ser los clientes, agencias de gobierno, etcétera.
2. Evaluar la forma en que la organización responde a las expectativas del ambiente.
3. Determinar la misión de la organización.
4. Construir un escenario futuro realista de las expectativas del medio y las respuestas de la organización, incluyendo a sus miembros.

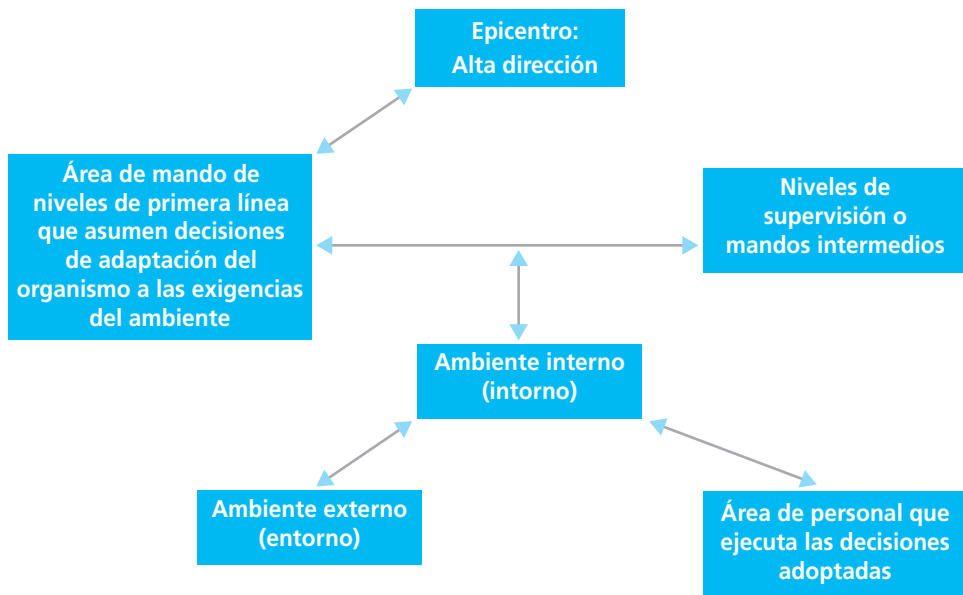


Figura 14.1. Razones para aplicar el enfoque sistémico.

5. Crear un escenario futuro ideal de las expectativas del medio y las respuestas de la organización.
6. Comparar el presente con el futuro ideal y preparar acciones para reducir la discrepancia existente.

FUNCIONALIDAD Y OPERATIVIDAD

Los expertos que han aplicado planeación de sistema abierto ofrecen numerosas sugerencias para que pueda ser empleada con eficacia. Estas reglas incluyen:

1. Dedicarle suficiente tiempo y recursos. Se requiere mucho trabajo de preparación para recolectar información, analizarla y reportar los resultados a los grupos.
Es muy importante que los miembros de la organización dediquen suficiente tiempo a desarrollar relaciones interpersonales saludables con la finalidad de que después puedan discutir la información de manera abierta, resolver puntos de vista en conflicto y llegar a un consenso que permita proceder con eficacia.
2. Documentar todos los pasos. La OSP genera considerable información, por lo cual la pista de los datos se puede perder con facilidad. Por ello es menester efectuar reportes escritos de los diversos pasos por seguir, para así organizar toda la información.
3. Tratar sólo con áreas claves del medio. Se debe detectar cuál es la información relevante que se quiere analizar con la finalidad de no perderle la pista y tener en mente el estudio que se desea realizar.

4. Seguir los pasos en riguroso orden.
5. Considerar la planeación como un proceso, no como un ente aislado.

Es probable que el valor clave de la OSP sea ayudar a los miembros de la organización a desarrollar un proceso continuo de evaluación y de relación con el medio.

A pesar de que los planes específicos y la acción son importantes, pueden ser vistos como resultados periódicos de un largo proceso de administración del medio. En la figura 14.2 se representa dicha relación.

Un ejemplo de lo que representa la figura 14.2 son los cambios que muestra el medio ambiente, sobre todo en aspectos tecnológicos, que modifican ciertos procesos tradicionales con la automatización de muchos de ellos. La empresa tiene que reaccionar ante ello e iniciar y continuar una sinergia de cambio constante que le permita sobrevivir ante esa situación cambiante. Es el caso de la organización Bimbo (ya citada antes), fabricante de pan de caja, pan dulce y pastelillos, que se ha mantenido a la vanguardia de los cambios tecnológicos y constantemente es líder en su sector.

La figura 14.3 representa el caso de empresas que debido a su tecnología han logrado impulsar cierta zona de un país, creando fuentes de trabajo y vigilando que no se deteriore el ecosistema mediante la elaboración de artículos no contaminantes o que pueden ser reutilizados. En México, la empresa Ponderosa compra cartón que las empresas desechan y lo recicla para usarlo de nuevo.

INTERVENCIÓN 19: CULTURA CORPORATIVA

En toda organización hay cosas de las que debemos mantenernos alejados y cosas que debemos conocer.

R.R. RITTI Y G.R. FUNKHOUSER

Este tema aborda los principales conceptos relacionados con la cultura corporativa o cultura organizacional, la cual debe ser la meta de toda empresa para poder llegar a todos los niveles con un conjunto de factores que ayudarán a que el proceso de cambio que desea impulsar entre sus empleados sea más fácil de lograr.

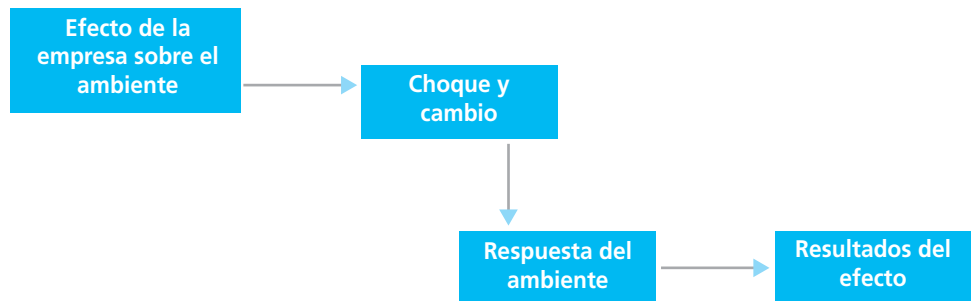


Figura 14.2. Acción del ambiente interno sobre el entorno.

Cuando una empresa posee una cultura corporativa, se le facilita implantar acciones dinámicas para adaptarse con más facilidad a las situaciones cambiantes del medio.

Además, esta serie de modificaciones no tendría carácter impositivo, sino que se basaría en el pleno convencimiento de quienes están involucrados en el proceso de cambio.

Es conveniente iniciar el proceso de sensibilización del personal desde la fundación de una empresa. Si no fuese así, la alta gerencia debe generar la iniciativa para difundir la cultura corporativa en todos los niveles jerárquicos.

En los siguientes párrafos se expondrán las diversas opciones que se pueden emplear para difundir esa cultura corporativa.

Preludio de la cultura: institucionalización

La perspectiva de concebir las organizaciones como culturas constituye un fenómeno reciente. Hace 10 años las organizaciones eran consideradas en general simplemente como un medio racional para coordinar y controlar a un grupo de personas mediante niveles verticales, departamentos, relaciones de autoridad, etc. Sin embargo, las organizaciones son algo más que eso: como los individuos, también poseen una personalidad. Pueden ser rígidas o flexibles, poco amistosas o serviciales, innovadoras o conservadoras, etcétera.

Los empleados y oficinas de IBM son diferentes de los funcionarios y empleados de la Secretaría de Educación Pública de México o de una empresa de calzado de una pequeña localidad de provincia. Así, la Universidad Anáhuac, el Tecnológico de Monterrey o la Universidad Católica de Chile tienen en común que se dedican a la misma actividad: la educación, pero cada una tiene una atmósfera y un carácter singulares que van más allá de los simples rasgos arquitectónicos.

¿Qué es la cultura organizacional?

La **cultura organizacional** es el conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten y aceptan los miembros de una organización. Es el ambiente humano en el

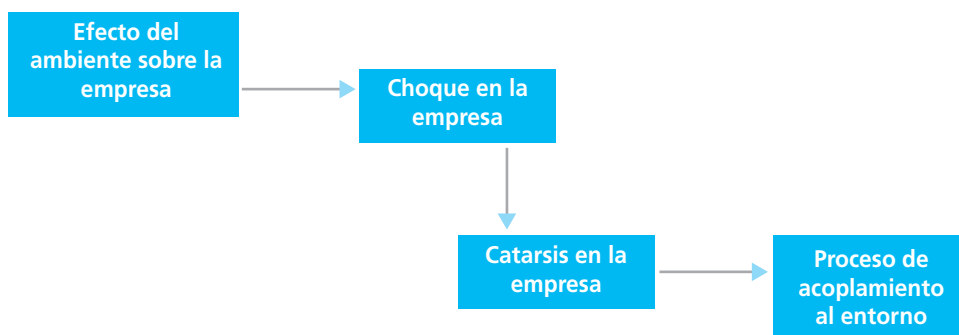


Figura 14.3. Acción del entorno sobre el ambiente interno.

que los empleados realizan su trabajo. Una cultura puede existir en toda la organización o en una división, filial, planta o departamento de ella. Esta idea de cultura organizacional es algo intangible, puesto que no se puede ver ni tocar, pero siempre está presente, y, como el aire, envuelve y afecta todo cuanto ocurre en la empresa. La cultura influye en casi todo lo que sucede en el seno de la organización.

Se diría que la cultura organizacional es “la huella digital” de la empresa y por ello es característica de cada una.

Citaré algunos rasgos distintivos de la cultura organizacional de Metalsa (empresa ubicada en el norte de la República Mexicana, en Monterrey, Nuevo León), incluyendo sus valores.

Manifestaciones de la nueva cultura organizacional

- No se “checa” tarjeta en ningún nivel jerárquico.
- No emplean “títulos de nobleza” a ningún nivel, internamente.
- Cualquier lista de personas se elabora por riguroso orden alfabético.
- No existen prestaciones especiales para ejecutivos (autos, estacionamiento, viajes, exámenes médicos, comedores, tarjetas de crédito, gastos de representación, choferes, teléfonos celulares).
- **Los valores y actitudes no se enseñan, se transmiten**
- No existe el puesto de “director”, son coordinadores. Por ejemplo: el director general es: “coordinador del equipo guía automotriz”.
- Existen lugares preferenciales de estacionamiento para personas con 30 o más años de antigüedad.
- Oficinas de igual tamaño para todos.
- En 1998 se pagaron seis meses adicionales de sueldo como bono de productividad.
- Las llamadas telefónicas en el nivel directivo no pasan por el asistente.
- Autocontrol presupuestal mediante el manejo de “dinero falso”.
- Juntas informativas con todo el personal. Se comentan de manera abierta noticias buenas y no tan buenas.
- Credibilidad en la administración (equipo guía).
- Negociación sindical proactiva y dinámica.
- No hay pliego petitorio, la negociación se lleva a cabo con base en indicadores, utilidades y salario del personal.
- Pago catorcenal (un jueves sí y otro no).
- Énfasis en la puntualidad en todos los niveles y eventos (entrada a la planta, juntas, etcétera).
- Las juntas se suspenden cada 50 minutos para efectuar llamadas telefónicas, ver recados, etcétera.
- Énfasis en el desarrollo integral (foros, plan personal de mejora, etcétera).
- Evaluación: cliente externo, interno y proveedores.
- Reconocimiento público y solemne al personal de calidad (evento anual).
- Contestar llamadas telefónicas al “primer timbrado” y proporcionar la máxima información posible.

- Juntas en inglés (una vez al mes).
- Media hora diaria de cfu (calidad como forma de vida).
- La familia es primero.
- El trabajo es un medio, la familia es un fin.
- Se llevan a cabo cursos de sensibilización al cambio de seis horas. Calificación mínima a obtener:
 - operarios: 70
 - supervisores: 80
 - coordinadores: 90
- Programa integral de mejora: duración: 60 horas. Se contempla ver:
 - actitud personal
 - virtudes
 - defectos
 - ejercicio físico
- Culturómetro:
 - ¡evitar la soberbia!

Diez actitudes individuales:

- responsabilidad
- confiabilidad (prometes-cumples)
- honestidad
- humildad (mente abierta)
- lealtad (camiseta)
- fortaleza
- magnanimidad (pensar en grande, no ser ambicioso)
- servicio
- alegría
- búsqueda de la ctp (calidad total personal). Taller de 60 horas.

Valores de Metalsa:

Calidad total personal (ctp) + Control total de calidad (ctc) × Liderazgo = Calidad como forma de vida.

1. Confianza... eliminar inspecciones.
2. Solidaridad.
3. Desarrollo integral de la persona.
4. Autoestima.
5. Decisiones por consenso.
6. Compartir información.
7. Pensamiento ganar/ganar.
8. Orientación al proceso.
9. Filosofía y visión claras.
10. Servicio.

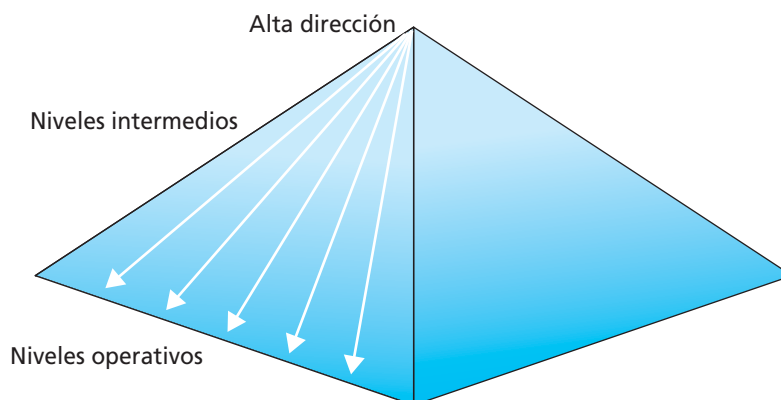


Figura 14.4. La cultura permea a todos los niveles de la empresa.

Creación y conservación de la cultura

La cultura de una organización no es resultado de generación espontánea. Una vez establecida, rara vez desaparece. ¿Qué factores influyen en la creación de una cultura?

¿Qué elementos refuerzan y sostienen esos factores una vez que están en acción?

Las costumbres, tradiciones y forma general en que una organización cumple con su misión se deben en gran medida a su historia y al grado de éxito conseguido, lo cual conduce a la fuente primera de su cultura: los fundadores. Como éstos son los autores de la idea original, también suelen tener prejuicios sobre la forma de alcanzar las metas.

La cultura de una organización resulta de la interacción entre:

1. Los prejuicios y suposiciones de los fundadores.
2. Los primeros miembros, a quienes contrataron los fundadores, aprenden después con su propia experiencia.

La cultura se transmite a los empleados de diversas formas, las más eficaces son las historias, los rituales, los símbolos materiales y el lenguaje.

Historias

Si usted hubiera estudiado en el Tecnológico de Monterrey, tal vez hubiera presenciado o escuchado la historia de don Eugenio Garza Sada, fundador de esta institución, que todos los miércoles asistía, acompañado del Consejo de Educación que auspicia al Tecnológico, al comedor del instituto para saludar de mano a todo el personal, de quienes recordaba sus nombres. Luego esperaba su turno para ser atendido como cualquier comensal.

El mensaje era claro: **todos** los miembros de la organización, sin excepción, debían respetar las normas.

Historia como la mencionada y muchas otras que circulan en las organizaciones contienen la narración de diversos hechos referentes a los fundadores, a las decisiones

fundamentales que afectan el futuro de la empresa y a la alta dirección. Fundamentan el presente en el pasado, a la vez que legitiman las prácticas actuales.

Rituales

Los rituales son secuencias repetitivas de las actividades que expresan y refuerzan los valores centrales de la organización, las metas de mayor importancia e indican cuáles son las personas imprescindibles y cuáles las prescindibles.

Por ejemplo, un ritual típico que realizan ciertas organizaciones consiste en rezar el *angelus* a las doce del día, para lo cual deben suspender por un breve lapso las labores cotidianas. Asimismo, ciertas organizaciones asisten a procesiones o peregrinaciones en las que participan desde el director de la empresa hasta los niveles operativos. En esas ocasiones se suspenden las labores y las empresas suelen obsequiar al personal uniformes distintivos con los colores de la organización.

En otras instituciones es todo un ritual el proceso de bienvenida al personal de nuevo ingreso, precedido por un riguroso sistema de reclutamiento y selección. Todo ello constituye una verdadera ceremonia en la que participan todos los miembros de la empresa. Caso típico de ello es también la recepción que se ofrece a los nuevos reclutas, jugándoles las ya famosas “novatadas” de bienvenida.

Símbolos materiales

En muchas organizaciones la forma de los edificios, o incluso el material con el cual se encuentran contruidos, constituyen símbolos materiales. En otras organizaciones, los colores conforman la identificación innegable de relación con determinada empresa.

También puede ser el tipo de mobiliario o los automóviles que la empresa adquiere para su servicio tanto de reparto como para sus ejecutivos.

Es inconfundible la identificación de empresas como IBM, Xerox, Exxon o McDonald's, sin olvidar a Coca-Cola o Pepsi, debido a su clara relación con símbolos materiales o colores.

Empresas como Kodak, VW o Telmex, son fácilmente identificables tanto por los colores de su logotipo, como por la forma del mismo. ¿Cuáles son éstos? Efectúe un rápido ejercicio de memorización.

Lenguaje

Muchas organizaciones y sus divisiones utilizan el lenguaje como medio para identificar a los integrantes de una cultura o subcultura. Al aprender ese lenguaje, los miembros atestiguan su aceptación de la cultura, y al hacerlo ayudan a preservarla.

El personal de producción de una empresa de calzado utiliza una terminología ajena al resto de los empleados, por ejemplo, del área de contabilidad. Por su parte, los miembros de las fuerzas armadas incorporan a su lenguaje características que los identifican y diferencian de otros grupos.

Asimismo, con el tiempo, en muchas empresas se desarrollan términos especiales para describir el equipo, oficinas, personal clave, proveedores, clientes o productos que se relacionan con su actividad. A menudo los empleados de ingreso reciente se sienten abrumados ante la abundancia de términos desconocidos para ellos, pero una vez asimilada, esa terminología sirve de común denominador que une a los miembros de una determinada cultura o subcultura.

En relación al lenguaje como distintivo de la cultura que se practica en una organización o incluso industria, citaré algunos términos que usualmente se emplean en la industria del calzado y otras en México. ¡Tal vez en otros países la connotación sea totalmente diferente!

- Zorrita: aprendiz del oficio de zapatero.
- Piocha: un calzado con ligeros defectos.
- Piochero: persona que corrige el ligero defecto del calzado.
- Hojas Ham: hojas que se utilizan en el ITESM (Tecnológico de Monterrey), en las que se publican los horarios de los cursos que se ofrecerán en un semestre.
- Tarjeta plan: historial de las materias cursadas por un alumno en el ITESM, en ella se incluyen la calificación obtenida, las faltas acumuladas en el semestre en el que cursó la materia y la fecha en la que la cursó.
- Volante: término empleado en los bancos para designar a la persona que cubre alguna vacante o inasistencia de algún colaborador.

La cultura en acción

Los factores mencionados ponen en funcionamiento la cultura y permiten que los miembros de la organización participen en los procesos de cambio que requiere la empresa, lo cual facilita la labor de formación de equipos, de sensibilización hacia el cambio y de identificación y comunión de todos los niveles con los postulados que marcan las pautas de los diversos procesos de cambio.

El consultor en D.O., debe apoyar a la alta dirección para que sea más fácil imbuir la cultura que la empresa desea que se practique.

Ciertas organizaciones incluso invitan a empleados que hayan sido admitidos después de un riguroso proceso de reclutamiento y selección para que “vivan” la cultura de la empresa y, en caso de que se identifiquen con ella, firmen un acuerdo en el que, una vez que sean admitidos, la compartan y hagan todo lo posible por promoverla y estén conscientes de su importancia para conseguir los fines de la organización. En caso de que no la acepten, deben retirarse de la empresa, sin que ello represente compromiso alguno para ésta o el empleado.

BANAMEX, INVERLAT (AHORA SCOTIABANK INVERLAT) Y COMERMEX: CUANDO CHOCAN LAS CULTURAS

En México se han producido diversas fusiones o adquisiciones, como se pueden llevar a cabo en cualquier país. Citaré el caso de la triangulación existente entre Inverlat-Comer-mex y Banamex, tres bancos de nuestro país.

Banamex es una institución bancaria con más de 100 años de servicio, fuertemente posicionado, considerado durante muchos años el principal banco de México.

Su anterior accionista mayoritario dejó de serlo al decretarse la nacionalización de la banca. A raíz de ello, dicho accionista adquirió la titularidad en acciones de un banco de posterior creación denominado Inverlat, que antes operaba bajo la razón social de Multi-banco Comermex.

En este caso la cultura dominante es la de Banamex, con amplia experiencia en el ramo. Como era lógico suponer, el anterior accionista mayoritario de Banamex “transfirió” a su nuevo banco el personal de mayor confianza de dicho banco, impregnando con los valores de éste a la naciente cultura de Inverlat. En el caso de Comermex, sus ex empleados también luchan por imponer su cultura en Inverlat, pero mezclada con los valores que les transmitieron los anteriores integrantes de Banamex. El tiempo dirá cuál fue finalmente la cultura dominante y cuál la cultura débil. El caso se torna más interesante aún cuando en fecha reciente Inverlat se integra al grupo Scotiabank, proveniente de Canadá, integrándose dos culturas diferentes provenientes de países cuyo denominador común es el pertenecer al TLC (Tratado de Libre Comercio) de Norteamérica.

Ahora Banamex se integra con Citibank, luego entonces ¿se reinicia el proceso de culturización! Interesante, ¿no es así?

Cuestiones similares se presentan cuando se fusionan dos organizaciones, como el caso de Pepsico al adquirir Gamesa (Galletera Mexicana). En este caso aún no se ha impuesto una cultura dominante, pero es indudable que este proceso de fusión de dos culturas es un asunto delicado que requiere todo el apoyo del consultor en D.O., para que la etapa de transición sea lo menos complicada, angustiante y desgastante posible.

Resumen

En este capítulo se abordaron los siguientes temas:

- Planeación de sistemas abiertos.
- Cultura organizacional.

La planeación de un sistema abierto ayuda a la organización a evaluar de manera sistemática su ambiente y desarrollar una respuesta estratégica para él.

Se considera a las organizaciones o departamentos como sistemas abiertos que interactúan con un medio cambiante para sobrevivir y desarrollarse.

Uno de los supuestos clave acerca de la relación ambiente/organización es que las percepciones de los miembros de ésta desempeñan un papel principal en las relaciones con el entorno.

La organización no sólo debe adaptarse al medio, sino que también puede, de una manera proactiva, crearlo.

El análisis de la misión de la empresa le sirve para enfrentar las cambiantes situaciones del entorno.

Al definir la misión de la empresa se deben considerar los siguientes elementos claves:

- A qué se dedica.
- Productos y/o servicios que genera.
- Mercado que satisface.
- Compromiso social.
- Compromiso económico.

Para aplicar el enfoque sistémico en la organización, se deben considerar las razones de funcionalidad, operatividad y organización. La primera considera que se deben emplear técnicas modernas para incrementar la competitividad y la segunda se enfoca en considerar cada departamento como el que desarrolla una determinada función, mientras que la dirección es la que “acciona el botón” para que la organización funcione.

La cultura organizacional es el conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten y aceptan sus miembros.

Los empleados aprenden la cultura mediante historias, rituales, símbolos materiales y lenguaje.

Todo lo anterior permite a la organización difundir la cultura hacia todos los niveles y lograr que permanezca en la organización.

Quien debe sin duda “oprimir el botón” para que la cultura se transmita a todos los niveles es la alta dirección.

Términos y conceptos de repaso

OSP: planeación de un sistema abierto
Benchmarking
 Misión de la empresa. Elementos básicos para determinarla
 Razón de funcionalidad u operatividad
 Razón de conectividad con el medio
 Entorno

Ambiente interno
 Cultura organizacional
 Historias
 Rituales
 Símbolos materiales
 Lenguaje

Preguntas para análisis

1. ¿Cuál es la finalidad de la planeación de sistemas abiertos?
2. ¿En qué consiste el *benchmarking*?
3. ¿Qué utilidad tiene para el D.O., implantar sistemas de *benchmarking*?
4. Mencione y explique tres supuestos acerca de la relación ambiente/organización.
5. Elija una organización de servicio y una productiva de su localidad y defina la misión de ambas. Después, relacione sus diferencias y afinidades.
6. Mencione un caso de relación entorno-ambiente interno y un caso inverso.

EJERCICIO VIVENCIAL

DINÁMICA: ¿SOY CULPABLE?

Objetivo: detectar su grado de influencia en el entorno.

Duración: 20 minutos.

Número máximo de participantes: sin límite.

Requisitos: una hoja tamaño carta para cada participante, lápiz para cada participante, salón iluminado con bancas dispuestas en círculo para propiciar la discusión.

Desarrollo de la dinámica:

1. Piense en las siguientes funciones que usted desempeña:
 - Laboral
 - Familiar
 - Personal
2. Defina cuánto tiempo semanal dedica a cada función (en horas).
3. Auxíliese con la siguiente matriz para definir las fuerzas o factores positivos que le ayudan a desempeñar mejor cada una de las tres funciones mencionadas en el paso 1:

Funciones	Fuerzas positivas	Fuerzas negativas	Grado de influencia para eliminar las fuerzas negativas
Laboral			
Familiar			
Personal			

4. Asimismo, apoyado en la misma matriz, señale aquellos factores o fuerzas negativas que le impiden desempeñar adecuadamente cada una de las funciones citadas en el paso 1.
5. Defina en la misma matriz el grado de influencia o responsabilidad que tiene para eliminar las fuerzas negativas de acuerdo con la siguiente escala:
 - a) Total responsabilidad o influencia personal.
 - b) La responsabilidad es compartida con otras personas.
 - c) Ninguna responsabilidad personal.
6. En grupos coordinados por el profesor del curso comente los resultados obtenidos.
7. ¿Sobre qué porcentaje de los factores negativos tiene usted influencia o responsabilidad para solucionarlos?
8. ¿En qué grado influye el entorno sobre usted cuando intenta resolver los problemas que le aquejan?

CASO DE ESTUDIO 14.1

EL CASO DE LOS SISTEMAS COMPLEJOS

Joaquín García, director de la empresa “La Imperial”, cree que en la organización el personal hace lo que él dice y que su palabra es la ley. No obstante, percibe que el personal se siente motivado en su trabajo y que las metas de la empresa se están cumpliendo.

García está seguro de ello porque en las reuniones quincenales que se celebran de acuerdo con una rigurosa agenda y con una exagerada inclinación a respetar el tiempo programado, el personal no refuta ninguna disposición que él haya tomado. Incluso, en las reuniones el personal apoya de manera abierta las sugerencias de García y elogia lo acertado de las mismas.

García acostumbra comunicarse con su personal sólo durante las reuniones quincenales, las cuales obviamente son grupales, pero nunca se ha preocupado por entrevistarse en persona con sus empleados. Según el mismo García, “ello no es necesario; si ellos tuvieran alguna inquietud, acudirían conmigo en busca de consejo, pues soy indispensable e irremplazable”.

En una ocasión, al salir de la reunión quincenal, Jiménez, gerente de comercialización, comentó con Gómez, gerente de recursos humanos: “Otra reunión más de egocentrismo de García. Debemos aceptar todas sus propuestas, pues corremos el riesgo de ser despedidos si le refutamos cualquier sugerencia.” “¡Y para colmo, tenemos que elogiar sus opiniones!”, contestó Gómez.

Contreras, gerente de compras, se unió al grupo y coincidió con ellos: “Ya nos estamos cansando de esta situación”. Se retiraron para cumplir sus respectivas actividades, pero pensaban para sí: “Mi área es la más importante y no me interesa lo que piensen los demás. Haré todo lo que esté a mi alcance para que sea yo el que ocupe el puesto de García cuando se jubile dentro de seis meses”.

En cierta ocasión, Jaime Zaragoza, presidente del consejo de la empresa, llamó a García, citándolo de inmediato en su oficina. Éste, extrañado, pues nunca le habían citado con tanta urgencia, acudió rápidamente con Zaragoza, ante el cual se quedó de una pieza cuando le oyó decir: “García, la situación de la empresa es alarmante. En los datos financieros, de ventas y de producción se detectan contradicciones. Cada área arroja información que no es congruente con lo que las demás áreas informan. ¿Qué está sucediendo? Creo que los datos están “maquillados” y que los gerentes de las áreas tratan nada más de reflejar de manera personal sus méritos sin vigilar el cumplimiento del objetivo común de la empresa. ¡Investigue de inmediato lo que está sucediendo y elabore un informe hoy mismo!”

García, sin haber podido argumentar algo a su favor, abandonó la oficina de Zaragoza, muy angustiado por la situación planteada.

Como consultor en D.O., se le pide que, aplicando los conceptos de “planeación de sistema abierto”, ayude a García a encontrar una solución y elabore un informe de dos cuartillas para ser presentado a Zaragoza, presidente del consejo.

CASO DE ESTUDIO 14.2

QUALEM, CONSULTORÍA EMPRESARIAL DE CLASE MUNDIAL DESDE COLOMBIA

En el presente caso se ilustra un ejemplo muy motivador de una firma internacional de consultoría especializada en desarrollo organizacional.

Los esfuerzos de capacitación que realizan las organizaciones deben verse como esfuerzos para lograr un cambio o reordenamiento de la cultura organizacional. Hoy en día hablar de cambio no es nada sorprendente; de hecho, vivimos con él. Como citaba el conocido filósofo Heráclito de Éfeso: “**Todo cambia, nada permanece**”. Estamos convencidos de que el cambio es obligado para sobrevivir y subsistir en este entorno altamente competitivo.

Sabemos también que muchas empresas han incursionado en programas de excelencia, competitividad o calidad total para dar respuesta a las exigencias del entorno y que, en su mayoría, no se encuentran satisfechas con los resultados obtenidos, e incluso algunas se han decepcionado con los mismos.

Como hemos mencionado antes, instaurar cualquier sistema de mejoramiento continuo requiere de un cambio o reorientación de la cultura organizacional. Para ello es necesario el seguimiento de un proceso estructurado y diseñado con ese fin. Dentro de dicho proceso se encuentran las actividades de intervención (herramientas para el cambio) en el despacho de consultoría, las cuales están agrupadas en dos áreas: **consultoría** y **capacitación**.

Como ejes de su operación, la empresa ha definido la misión, la filosofía y los valores que se presentan a continuación.

La **misión** de Qualem Consultoría Empresarial, S.A. de C.V., es apoyar a las empresas en la implantación de sistemas de mejoramiento de la productividad, la competitividad y la excelencia en el servicio, con productos y servicios de capacitación y consultoría en recursos humanos y desarrollo organizacional que permiten desarrollar el potencial humano.

Su **filosofía** considera que:

- El cliente es lo más importante para la empresa y su razón de ser.
- Para satisfacer las necesidades del cliente hay que “escucharlo con todos los sentidos”.

- Trabajando en equipo, con comunicación efectiva y con actitud de servicio, es como se puede satisfacer al cliente.
- El mejoramiento continuo de los productos y servicios de la compañía debe ser constante.
- Es primordial trabajar en un ambiente de armonía y respeto.

Sus **valores** son:

- Comunicación abierta.
- Iniciativa y proactividad en la satisfacción del cliente.
- Creatividad.
- Mejoramiento continuo.
- Trabajo en equipo.
- Actitud de servicio.
- Oportunidad.
- Honestidad.
- Entusiasmo.
- Confianza.
- Constancia.
- Apertura al cambio.
- Empatía.

Con base en el caso que se acaba de describir:

1. Defina de manera individual cuáles elementos de la misión, filosofía y valores de Qualem, Consultoría Empresarial, S.A. de C.V., ayudarían a las organizaciones que contraten los servicios de esta firma a cambiar su cultura organizacional.
2. Indique tres criterios de selección, en caso de que usted fuese el director general de una empresa y tuviera la posibilidad de decidir, por los cuales contrataría a Qualem, Consultoría Empresarial, S.A. de C.V., como el despacho que lo apoye en su empresa para lograr el cambio organizacional.

CASO DE ESTUDIO 14.3

SIETE LEGUAS, INCANSABLE DESARROLLO*

La artesanal industria de la piel y del calzado, concentrada en la ciudad de León, Guanajuato, tiene un digno representante en la exitosa y vanguardista empresa Ma-

* Este caso fue realizado con la colaboración del Lic. M.A. y M.D.O. Raúl Cisneros Velázquez, gerente de personal y desarrollo organizacional de Manufacturas de Calzado Siete Leguas, S.A. de C.V.

nuufacturera de Calzado Siete Leguas, la cual se ha caracterizado por su espíritu innovador y pionero en diversas facetas de los procesos de cambio y mejora continua, como ha sido implantar en el proceso productivo las llamadas “células de manufactura”, rompiendo así con un paradigma hasta entonces compartido por los fabricantes de calzado en el sentido de que “es imposible, dadas las características del proceso de producción, instaurar este tipo de células en la industria del calzado”.

La compañía que ahora nos ocupa demostró que tal creencia era infundada, y que sí era posible producir con calidad de exportación y mano de obra genuinamente leonesa con la conducción y el apoyo de los niveles directivos, específicamente del ingeniero Jorge Succar, director general, y del gerente de recursos humanos, licenciado Raúl Cisneros Velázquez.

Deseo agradecer el valioso apoyo recibido del licenciado Raúl Cisneros Velázquez, gerente de recursos humanos, “deoísta” convencido, consultor interno de esta exitosa organización en el ámbito del desarrollo organizacional y corresponsable con la dirección general, al mando del ingeniero Jorge Succar, del éxito de este programa.

Manufacturera de Calzado Siete Leguas, S.A. de C.V., es una de las tres organizaciones que integran el Grupo Siete Leguas. Las otras dos son:

- Pieles Curtidas del Centro, S.A. de C.V.
- Comercializadora Siete Leguas, S.A.

Estas empresas están integradas verticalmente “hacia atrás y hacia adelante”, pues la organización Pieles Curtidas del Centro, S.A. de C.V., fundada el 18 de marzo de 1974, provee al grupo pieles de res terminadas para la exportación de calzado, y Comercializadora Siete Leguas hace llegar el producto terminado al último consumidor, mediante una cadena de modernas zapaterías ubicadas en centros comerciales en todo el país, enfocados en el sector socioeconómico de clase media alta y alta.

¿Cómo surge la empresa Manufacturera de Calzado Siete Leguas, S.A. de C.V.? A continuación se presenta la historia de esta empresa líder en su ramo.

MANUFACTURERA DE CALZADO SIETE LEGUAS A TRAVÉS DEL TIEMPO

Manufacturera de Calzado Siete Leguas, S.A. de C.V., fue fundada el 15 de agosto de 1955 por el señor Jorge Succar Kurt, ubicándose en la calle Altamirano, número 430, en la ciudad de León, Guanajuato. En ese entonces contaba con un total de 20 trabajadores.

En 1960 cambió su planta al bulevar Venustiano Carranza número 524, y dos años después inicia sus actividades de exportación a Estados Unidos y Europa.

Tras estos logros, se construye en 1964 la segunda planta, en el bulevar Venustiano Carranza número 910, y se instala ahí mismo la Casa Club del Personal. La

empresa se expande de nuevo en 1968, fecha en que inicia operaciones la tercera planta, que tiene a su cargo la fabricación de bota industrial.

Siete Leguas fue de las primeras empresas mexicanas en participar en ferias internacionales de calzado, como son: La Semana de Cuir, en París, Francia; GDS, en Dusseldorf, Alemania y Canadian International, en Canadá.

El 28 de junio de 1980 le fue concedido el premio Phoenixia International Trade Trophy que otorga el gobierno de Malta a las empresas que más se han distinguido en su actividad durante el año.

En la actualidad, la marca Siete Leguas cuenta con un alto prestigio en todo el país, además de distinguirse por la seriedad en sus exportaciones a Francia, Holanda, Alemania Occidental, Italia, Estados Unidos, Canadá, Japón, Hong Kong, Singapur y Colombia, entre otros países.

Enseguida se presenta la historia de Pieles Curtidas del Centro, S.A. de C.V., con la finalidad de que el lector comprenda la relación que existe entre esta empresa —merecedora en 1997 del Premio Guanajuato a la Calidad, otorgado por el gobierno del estado—, y Manufacturera de Calzado Siete Leguas, S.A. de C.V., caso que ahora nos ocupa.

PIELES CURTIDAS DEL CENTRO A TRAVÉS DEL TIEMPO

El 18 de marzo de 1974 nace Pieles Curtidas del Centro, S.A. de C.V., localizada en ese entonces en la calle 5 de Mayo, número 725, en la ciudad de León, Guanajuato, siendo su fundador el señor Jorge Succar Kuri. El giro inicial de esta empresa consistió en realizar todo el proceso de tenería, desde el curtido hasta el acabado de la piel.

Durante el periodo de 1979 a 1982 se construye una nueva nave de operaciones (ubicada en el kilómetro 13 de la carretera León-San Francisco del Rincón), donde se reubica el total de la planta, y se inicia con la primera parte del proceso: el curtido.

En los años de 1993 y 1994, con un espíritu de crecimiento, se logra la asociación de las tenerías Kodiak, Cosmos y Pieles Curtidas del Centro, para dar paso a la formación de la Organización CueroCentro, la cual realiza el proceso de curtido del cuero. Ya dentro de esta organización, Pieles Curtidas del Centro sólo se dedica al proceso de recurtido, teñido, engrase, secado y acabado de la piel, consolidándose hoy en día como una empresa que se esfuerza constante y permanentemente por ser una de las tenerías más confiables del mundo.

Como modestamente comenta el licenciado Raúl Cisneros, “han tejido el traje a su medida”, integrando en la vida de la organización elementos de apoyo al cambio que ahora forman parte intrínseca de todos y cada uno de los protagonistas del cambio en la empresa: ejecutivos, empleados, operarios, consultor interno y con-

sultor externo, que de manera periódica verifican el seguimiento que se ha dado al programa de cambio.

La siguiente información apoyó en forma objetiva el “aterrizaje” del programa de cambio en la empresa y fue desarrollada por el licenciado Raúl Cisneros, consultor interno de desarrollo organizacional:

- Un pensamiento guía representa la mística del cambio para la organización.
- Visión del Grupo Siete Leguas.
- Misión (razón de ser del Grupo Siete Leguas).
- Principios que se valoran en el Grupo Siete Leguas.
- Filosofía del Grupo Siete Leguas.
- Compromiso de la empresa (hacia quién se canaliza).
- Base de su compromiso.
- Modelo de cambio diseñado en la empresa.
- Concepción del Grupo Siete Leguas de la “cultura sólida”:
 - Basada en principios.
 - Enfocada en el servicio.
 - Enfocada en la calidad.
- Mística de trabajo del Grupo Siete Leguas.
 - Trabajo en equipo.
 - Negociación y consenso.
 - Planeación y proactividad.
 - Responsabilidad.
 - Mejora continua, tanto profesional como personal.
 - Productividad.
 - Material.
 - Tiempo.
 - Orden y limpieza.
 - Trabajo.
 - Amor.
- Comunicación.
 - Útil.
 - Válida.
 - Clara.
 - Oportuna.
 - Directa.
 - Formal.
- Cultura de calidad integral.
 - Programa de formación y consolidación.
 - Diagrama representativo de la “cultura de calidad integral”.
 - Plan de trabajo para “aterrizar” la cultura de calidad integral.

- Contrato moral, ejemplo único en su género en las empresas mexicanas.
- Ejemplificación del Programa de Desarrollo Organizacional para 1997 del Grupo Siete Leguas. Aquí se concibe, de manera práctica y accesible para todos, cómo llevar a cabo el programa.
Incluye:
 - I. Objetivo.
 - II. Programas.
 - III. Alcance.
 - IV. Manifiesto.
 - V. Mística de trabajo.
 - VI. Filosofía propia del desarrollo personal.
- Programa de desarrollo personal para el grupo directivo. (Como hemos analizado de manera reiterada a través de otros casos, el cambio debe ser apoyado por los niveles directivos de la organización para asegurar su éxito, de ahí que en la empresa Siete Leguas, S.A. de C.V., se haya diseñado, acorde con las necesidades existentes, un programa que incluya a esta pieza clave en el concierto del cambio planeado. Dicho programa incluye objetivos, alcance y programas.)
- Programa de desarrollo personal para los integrantes del área administrativa (incluye objetivo, alcance y programas).
- Programa de desarrollo personal para el personal operativo (incluye objetivo, alcance y programas).
- Ley orgánica que rige el diplomado interno de Dirección Empresarial.
- Ejemplo de boleta de inscripción al Diplomado de Desarrollo del nivel jerárquico de que se trate, en la que se especifica el compromiso que se adquiere de asistir a los módulos respectivos.

UN PENSAMIENTO GUÍA

“Hay una labor que sólo una comunidad mundial puede llevar a cabo: la labor perenne y colectiva de convertir, primero, en ideas claras lo que la mente humana puede concebir y, después, en cosas concretas todo lo que las manos de los hombres pueden hacer.”

Estas palabras no son de un tratadista del siglo xx. Fueron escritas hace más de 650 años por un hombre que ha sido amado y admirado por millones de personas debido a su visión, su sabiduría y su compasión: Dante Alighieri, patriota y poeta, soldado y estadista.

Cualquiera que pueda adquirir aunque sea una fracción de tan amplia visión y que trate de comunicarla a los demás será una fuente de gracia, un instrumento de paz y de verdad; e incluso la visión de Dante Alighieri no fue más que una reflexión de la visión de Nuestro Señor. Porque hemos sido hechos a imagen de Dios,

podemos reflejar esa visión suya. Y cada vez que tratamos de darla a conocer a los demás, glorificamos a aquel a cuya imagen estamos hechos.

VISIÓN

(Lo que busca ser)

“Ser un grupo de empresas institucionalizadas de clase mundial, comercializadoras, distribuidoras y proveedoras internacionales de calzado, pieles y artículos relacionados de alta calidad, mundialmente reconocidas y preferidas por sus excelentes productos y servicios, así como por su confiabilidad y seriedad (queremos ser las empresas preferidas para laborar, vender, comprar e invertir).”

MISIÓN

(Razón de ser)

“Ser empresas generadoras de riqueza y empleos productivos, comprometidas en alcanzar los propósitos de sus asociados a través de su desarrollo y crecimiento integral como único camino para trascender en el tiempo.”

PRINCIPIOS QUE VALORAN

Honestidad. Conducirse con ética y de acuerdo con las buenas costumbres.

Honradez. Ser honorables y tener buen comportamiento.

Responsabilidad y compromiso. Dar cuenta de los propios actos, cumplir compromisos, cumplir con la palabra.

Respecto a las personas. Trato digno y justo a sus asociados y a todas las personas.

Confianza. Ser merecedor de credibilidad.

Prestigio. El enriquecimiento de nuestra buena imagen.

Amistad y relaciones duraderas. Capacidad de crear relaciones cordiales de largo plazo.

Mejoramiento continuo y satisfacción permanente. Una cultura de constante superación.

Previsión y ahorro. Prevenir riesgos y asegurar desarrollo.

Lealtad. Sentido de pertenencia y adhesión hacia objetivos comunes.

Laboriosidad. La disposición plena al trabajo, considerándolo un bien en sí mismo.

Seriedad. Cumplir de manera oportuna con las obligaciones y compromisos.

FILOSOFÍA

Como una necesidad intrínseca del hombre, el Grupo Siete Leguas reconoce que existen necesidades y derechos que son inalienables a los seres humanos, uno de

ellos es el derecho primordial a la libertad. La libertad de pensar, actuar, emprender, asociarse y satisfacer las necesidades. Como una consecuencia de esta serie de libertades, surge la empresa privada, dentro de un marco social y legal de respeto a dichas empresas.

Manufacturera de Calzado Siete Leguas y Pielles Curtidas del Centro nacen de una idea: requieren de personas y de recursos materiales. Una vez conjuntados estos dos aspectos, es posible establecer lo que se quiere ser, dando pie a la concepción misma de la empresa de forma tal que se cree una filosofía con la que se comprometa a trabajar.

Mercado. El objetivo a este respecto es ganarse un mercado, llegar a tener el liderazgo del mismo y mantenerlo, para lograr conseguir el mayor número de clientes posible se ofrece un producto de calidad a un precio justo, así como un buen servicio y atención esmerada, estableciendo una relación perdurable entre los clientes y la empresa. Igualmente, se desarrolla y ofrece en forma permanente la mezcla de productos que el mercado requiere.

Personal. Contar en todos los niveles de la organización con personal adecuado a la función que desempeña, al cual se le proporcione seguridad en el empleo, remuneración justa, capacitación permanente, oportunidad de superación personal a través de una constante educación integral y el mayor grado posible de satisfacción de sus necesidades económicas, culturales y recreativas. La finalidad es que los empleados logren un mejor nivel de vida, bienestar familiar y realización personal, para desarrollar de esta forma la solidaridad del personal para con la empresa y su entorno social.

Terceros. Mantener a la empresa sólida en su estructura y organización, posicionada en el mercado y con inversiones productivas. Igualmente importante es que la empresa sea reconocida en el ámbito social como hacedora del bien común, que cumpla en tiempo sus compromisos tanto con las autoridades legalmente reconocidas como con sus proveedores y acreedores, y que remunere en forma justa a sus accionistas, quienes al confiar en las empresas aceptan el riesgo de invertir su capital.

Sociedad. Generar y mantener el mayor número posible de empleos en forma permanente.

Por otra parte, apoyar siempre un producto que satisfaga las necesidades reales del mercado y que, por tanto, sea un satisfactor para la sociedad.

Corolario. Como una consecuencia de la filosofía ya establecida, es imprescindible llevar a la empresa por un camino de eficiencia, creatividad, eficacia, productividad y ahorro de costos, así como propiciar un máximo rendimiento de sus inversiones, con el fin de generar las utilidades necesarias para que la empresa cumpla con sus objetivos.

COMPROMISO

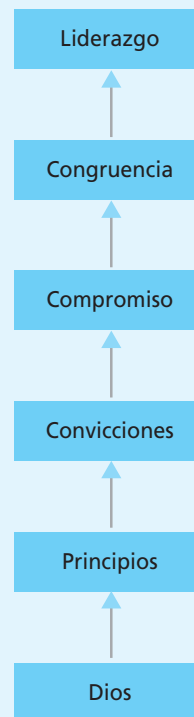
Debido a que dentro de la industria en que se mueve el Grupo Siete Leguas existe una tecnología muy dinámica y cambiante, se llegó al acuerdo de basar el desarrollo de la empresa fundamentalmente en el *compromiso de su gente*, sin descuidar el mantenerse activo y flexible hacia la tecnología.

Para el Grupo Siete Leguas, compromiso es la promesa sincera hecha a sí mismo y de la cual, en ninguna circunstancia, se debe retractar.

El cumplimiento de los compromisos hace al hombre, y a la empresa, una fuente de realización y confianza.

Los cimientos en que se construye la empresa deben ser de una solidez y firmeza a toda prueba. Por ello, Grupo Siete Leguas basa su desempeño en:

- *Clientes satisfechos.* La satisfacción plena de las necesidades y preferencias de los clientes, como un deber ineludible.
- *Personal desarrollado integralmente.* Como requisito indispensable y vital, el desarrollo humano se basa en la educación.
- *Altas utilidades.* Concebidas siempre como una consecuencia del servicio al cliente y del desarrollo integral del personal. Las utilidades se humanizan.



La base

CULTURA SÓLIDA

La forma de ser de la organización debe buscar siempre la armonización de todos los elementos que la integran. Por ello las bases en que se sustentará la cultura de Grupo Siete Leguas son:

- *Principios generales.* Para el desarrollo integral de convicciones; para tomar como base lo que no cambia, lo que perdura a través del tiempo y que le permitirá al grupo tomar decisiones que minimicen los riesgos de equivocarse.
- *Enfoque de servicio.* Para dar cumplimiento a la misión humana de servir, y para fomentar la actitud de apoyo entre todos los que integran el Grupo Siete Leguas, de tal forma que dicha actitud se extienda hacia el entorno y la empresa logre cumplir con su filosofía de servicio externo.
- *Enfoque de calidad.* No hay calidad si no hay calidad humana, ya que, como bien dice el viejo principio tomista, “nadie da lo que no tiene”. La calidad fomentará e incrementará la lealtad del cliente y de quienes trabajan en la empresa.

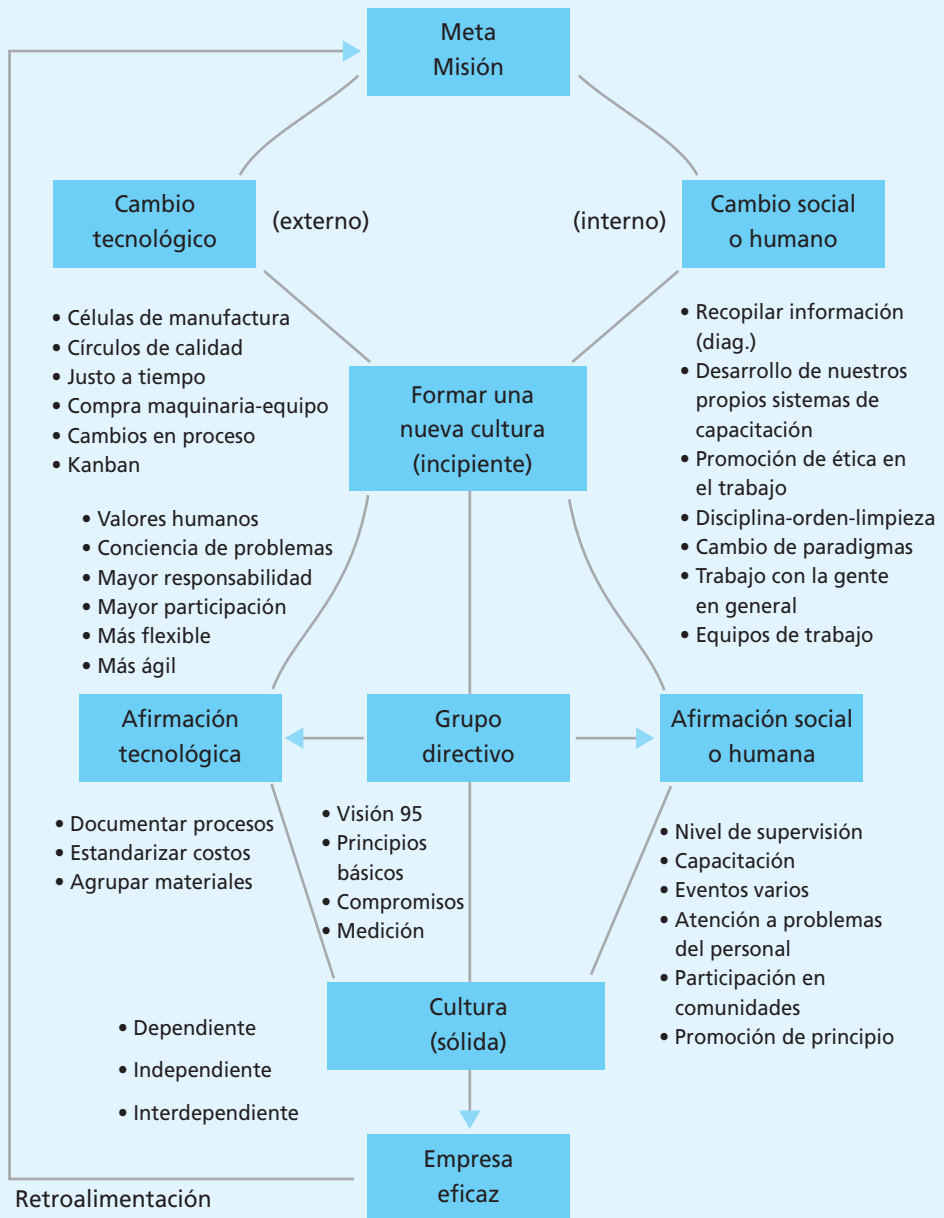
MÍSTICA DE TRABAJO

Trabajo en equipo. En Grupo Siete Leguas se llegó al acuerdo de trabajar de acuerdo con el enfoque de grupo directivo, con la intención de encontrar la mejor manera de trabajar en equipo, tomar decisiones importantes y adquirir compromisos serios en ese nivel, consiguiendo una visión general de empresa y una comprensión más profunda de la problemática que se vive. Por otro lado, se busca minimizar el enfoque de director general, que crea un ambiente más pasivo al estar esperando dirección y guías de “arriba”.

En este mismo sentido, se mantendrá de manera permanente una gran claridad y exigencia con el *qué* del quehacer de la empresa y una gran libertad y poder de negociación en el *cómo*.

La base del equipo debe ser:

1. Pensar que la empresa permite satisfacer necesidades de toda índole y que, por tanto, quien pertenece a ella depende de su éxito o de su fracaso.
2. Evitar el síndrome del “yo soy mi puesto”, tomando interés en la empresa como un todo y sintiéndose partícipe en los resultados finales.
3. Considerar a todos los compañeros de trabajo como iguales, en el plano humano, cualquiera que sea su puesto o sus funciones.
4. Poner al servicio de los demás y de la empresa los conocimientos y aptitudes propios. Esto es vivir a fondo el concepto de que “sabemos muy poco, y lo sabemos entre todos”, en un proceso de interdependencia.
5. Vivir de verdad el paradigma de la interdependencia. Reconocer de corazón que se es inteligente y capaz, pero que en conjunto uno puede serlo todavía más. Entender y vivir el hecho de quererse y respetarse uno mismo, pero al mis-



Modelo de cambio "Siete Leguas"

mo tiempo darse cuenta de la necesidad de ser querido y respetado, y de que también es preciso querer y respetar a alguien.

6. Tener confianza en los compañeros y jefes, mostrando hacia ellos un profundo respeto y un trato digno, con base en el principio de que la confianza se inicia siendo confiable. Ser discreto y merecedor de confianza.
7. No esconder las críticas o las quejas, pero exponerlas siempre a la persona correspondiente en forma cortés y oportuna. Evitar chismes y rumores que tanto dañan a las personas y a la organización.

Negociación y consenso. Comunicarse y dialogar para llegar a acuerdos debe ser la mecánica del trabajo y del día a día, pues sólo de manera coordinada es posible sumar los esfuerzos individuales en beneficio de la organización. Los fundamentos de los acuerdos deben ser:

1. El diálogo y la concertación deben buscar siempre que la toma de decisiones sea la más benéfica para la empresa, basándose en los principios de ésta.
2. Al confrontar ideas o conceptos opuestos no se debe buscar igualarlos, pues son precisamente nuestras diferencias las que nos enriquecen, de manera que debemos buscar complementar nuestras ideas aceptando la razón que a cada uno le corresponda.
3. Nuestro diálogo y confrontación deberá tener como cimiento las siguientes premisas:

En lo verdadero, unidad;
en lo dudoso, libertad;
pero en todo, afecto.

4. El punto final de nuestros diálogos y confrontaciones no deben ser nada más los acuerdos. Mantengamos siempre presente que el cumplimiento a lo acordado es lo que le da validez a este proceso.

Planeación y proactividad. Recordemos que toda acción sin visión carece de sentido y que una visión puesta en práctica puede cambiar al mundo.

Planeamos nuestros esfuerzos visualizando siempre el futuro, las consecuencias de nuestros actos y acciones. Actuar como siempre, hacer las cosas en forma automática, nos pone en el camino de la pasividad e improductividad.

La planeación, en su máxima expresión, es el desarrollo del talento humano de la finalidad. El saber por qué y para qué hacer cada cosa permite desarrollar esa habilidad que diferencia al hombre de las otras especies pensantes que habitan nuestro planeta: la capacidad de percibir lo abstracto, lo relativo, lo final. El hombre es el único ser que actúa con una finalidad, y la planeación es la herramienta que nos permite clarificar la finalidad de lo que pretendemos hacer.

Responsabilidad. Hacernos responsables de nuestros actos y evitar, en lo posible, caer en el síndrome “del enemigo externo”, que nos impulsa a culpar a los demás de nuestros problemas o fracasos.

Recordemos que la aceptación de nuestras fallas es el primer paso para superarlas.

La responsabilidad implica:

- Disponibilidad.
- Calidad dentro y fuera de la empresa.
- Puntualidad.
- Compromiso y cumplimiento.
- Terminar lo que se empieza.
- Respetar los acuerdos.
- Compromiso de respuesta en la fecha acordada.
- Apoyo, no favoritismo.
- No dar excusas, anticiparse.
- Aceptar el resultado de nuestras decisiones.

No cabe duda que la responsabilidad hace de la persona un elemento valioso y respetable para cualquier organización.

Mejora continua. Buscar, de manera permanente, mejorar en todos sentidos:

- *Profesionalmente.* Prepararse de la mejor manera posible o, por lo menos, mantenerse actualizado. Leer, estudiar, asistir a los cursos que las empresas programen y ser un autodidacta consistente.

Todo lo que implique un desarrollo de la profesión debe llamar nuestra atención, pues no sólo los cursos son la única fuente de aprendizaje. Esto implica responsabilizarse con el propio desarrollo profesional.

- *Personalmente.* Ser mejor, para hacer mejores cosas, debe ser la base del desarrollo integral. Educar aprendiendo es el fundamento con el cual uno se convierte en verdadero ejemplo para las demás personas que trabajan en la misma empresa. Recordemos siempre que “la victoria privada precede a la victoria pública”. Autodisciplina para ser mejor, pagando con nuestro esfuerzo diario la colegiatura del éxito.

En resumen, debemos buscar día a día un avance consistente en nuestras tareas diarias, convirtiendo en acciones de alto impacto positivo para la organización los planes y programas que nos tracemos. La acción es la verdadera generadora del cambio.

Productividad. Entender que todos los recursos son limitados, y que gran parte del éxito individual y organizacional depende del uso que le demos a dichos recursos.

- *Material.* No desperdiciar ningún material de trabajo, ya que el ahorro es la base de la riqueza. Hagamos un uso racional y cuidadoso de nuestros recursos materiales.

- *Tiempo.* No desperdiciar el tiempo, ni el propio, ni el de los demás. Es importante ser puntual en las citas, en la entrega de trabajos, etc.; no se debe ser un ladrón del tiempo de los demás, al hacerles esperar largo tiempo en las citas previamente concertadas o con la entrega tardía de trabajos. Al contrario, es conveniente aprovechar el tiempo en cosas productivas, pues es un elemento indispensable e irrecuperable en toda actividad humana.
- *Orden y limpieza.* Trabajar con orden y limpieza propicia un ambiente seguro, agradable y con menos presión. El orden y la limpieza son muestra clara de la cultura de una organización.
- *Trabajo.* Trabajar bien a la primera vez lo hace a uno no sólo eficiente, sino efectivo. El profesionalismo y el empeño que se ponga en el trabajo diario será la base de los resultados esperados en el nivel personal y organizacional.
- *Amor.* Hacer las cosas no por obligación, sino por amor, hace que todas las cosas sean alegres, fecundas. Si alguien no tiene la fortuna de trabajar en lo que ama, su lucha inicial debe ser amar lo que hace. El amor hacia el trabajo nos convierte en personas productivas y dignas de confianza.

Comunicación. La comunicación es el factor que coordina todos los esfuerzos; por tanto, debemos buscar la manera de que sea eficaz entre todos los miembros de la empresa. La mala comunicación propicia malos entendidos, inquietudes, resentimientos, evasión de responsabilidad, y diluye méritos y errores. Para evitar este mal se debe estar consciente de que la comunicación debe ser:

- *Útil.* Debemos ser concretos y evitar información que no represente ninguna utilidad en nuestros procesos productivos.
- *Válida.* Debemos obtener y proporcionar datos verídicos, no dejarnos llevar por rumores o chismes; por tanto, debe verificarse la veracidad de toda la información antes de usarla para la toma de decisiones. La información honesta es la llave de la información confiable.
- *Clara.* Las instrucciones deben ser claras y precisas para no dar cabida a la interpretación. Busquemos llamarle a las cosas por su nombre. La asertividad es la mejor forma de informar y escuchar.
- *Oportuna.* La oportunidad es lo que hace valiosa a la información. Ésta, por muy valiosa que sea, manejada fuera de tiempo (antes o después) carece de utilidad.
- *Directa.* No hay nada más triste que el chisme o la denuncia anónima. Si algo se tiene que decir de alguna persona, debemos decírselo a ella antes que a nadie. Confrontemos nuestras diferencias de manera honesta y directa.
- *Formal.* Existen ocasiones en que, por lo importante de la comunicación, ésta debe formalizarse a través de mensajes escritos, que dejen una constancia de las instrucciones dadas o de los acuerdos tomados. No dudemos en hacerlo así cuando sea necesario.

CULTURA DE CALIDAD INTEGRAL. PROGRAMA DE FORMACIÓN Y CONSOLIDACIÓN

Objetivo

Crear y mantener una cultura de calidad total e integral entre los miembros internos actuales y futuros de la empresa, así como lograr impactar con este cambio cultural a nuestro entorno inmediato, como clientes, proveedores, sociedad, etcétera.

Fundamentos

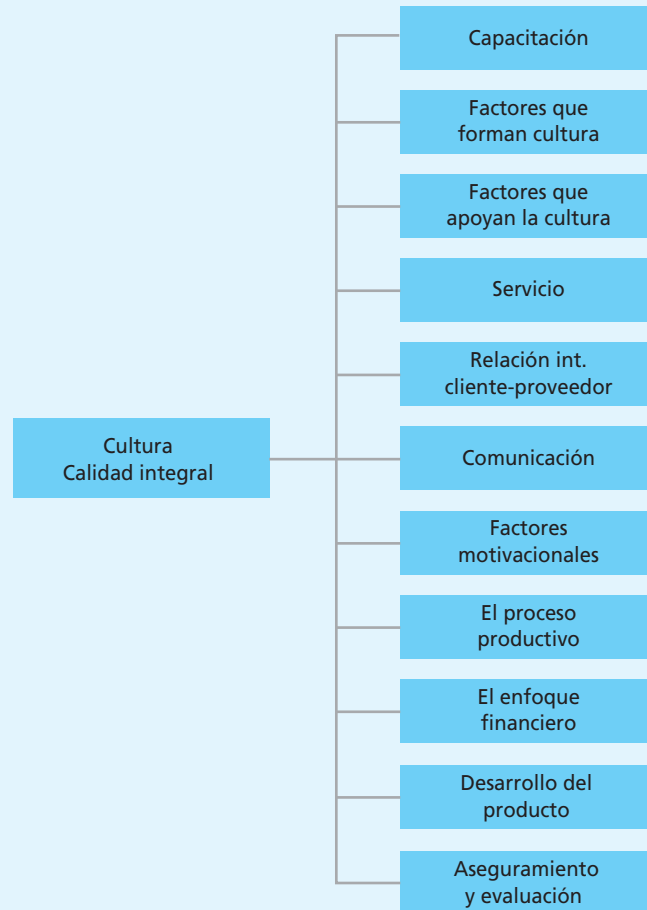
1. La alta dirección es la responsable de coordinar los esfuerzos de la creación de la cultura de calidad, por lo que todas sus acciones se tomarán respetando los lineamientos que ella misma señale para este proyecto. Ningún programa de calidad tendrá éxito sin el real apoyo y la entusiasta participación de la dirección general y sus principales directivos.
2. En Manufacturera de Calzado Siete Leguas existe el compromiso honesto de alcanzar sólidamente los más altos niveles de excelencia, acordes con las actuales exigencias.
3. La misión y los valores que la empresa sostiene como base de su funcionamiento deben ser los que soporten todas nuestras acciones e inspiren nuestro diario quehacer.
4. La visión a la que la empresa aspira debe ser la que oriente el rumbo de nuestras decisiones y la que dé guía para la realización de nuestros negocios.
5. Se debe buscar, como una práctica cotidiana, que la comunicación entre los miembros del grupo directivo sea válida, clara, oportuna y directa.
6. El grupo directivo en su totalidad será el primer responsable de este proyecto, por lo que debe, en forma individual, revisar y firmar un contrato moral de compromiso hacia éste y hacia su mejora personal.

Plan de trabajo

Este plan de trabajo incluye los aspectos más importantes que inicialmente deben tomarse en cuenta, sin que esto represente una limitante para poder incluir después algunos temas o programas que lo enriquezcan.

Los planes con los que se propone iniciar son:

1. Capacitación.
 - A. *Análisis de la situación actual:* elaborar un diagnóstico que permita saber con certeza los conocimientos, habilidades y actitudes mínimas necesarias requeridas para poder desempeñar correctamente cada puesto.
Este análisis debe contener resultados mínimos sobre:
 - Capacitación para el trabajo.



- Educación integral.
- Alfabetización, primaria y secundaria.
- Diplomados internos.
- Cursos actuales.
- Maestrías.
- Curso sobre estadísticas.

B. *Plan y programa de trabajo:* como resultado del diagnóstico, se elaborará un programa específico en el que se tomarán en cuenta los cuatro grandes grupos en que está dividido el personal, como son:

- Grupo directivo.
- Personal de mandos intermedios.
- Personal administrativo en general.
- Personal operativo.

2. Factores que forman cultura.
 - A. *Análisis de la situación actual*: es fundamental revisar cuáles son los factores que verdaderamente influyen en la formación de nuestra actual cultura, distinguiendo cuáles son positivos y, por tanto, reforzables, y cuáles son negativos y, por tanto, eliminables.
 - B. *Plan y programa de trabajo*: como resultado del diagnóstico, se debe elaborar un programa para trabajar en el reforzamiento de los factores positivos y en la eliminación o control de los factores negativos.
3. Factores que sólo apoyan la cultura.
 - A. *Análisis de la situación actual*: analizar y tomar conciencia de que existen factores que no forman cultura y que son sólo de apoyo cultural, pero que representan el símbolo visible de la forma de ser de la organización, su imagen externa. En algunas ocasiones estos factores externos nos llevan a tomar decisiones “políticas” para quedar bien con los jefes, clientes, proveedores, etc., deslumbrándonos y haciéndonos creer que forman nuestra cultura.
 - B. *Plan y programa de trabajo*: como resultado de este análisis debe surgir un programa de reforzamiento de los factores que logren proyectar una buena imagen de la empresa interna y externamente, y controlar o eliminar los que afectan en forma negativa a la organización.
4. Servicio.
 - A. *Análisis de la situación actual*: se debe analizar qué tipo de servicio se proporciona hoy a los clientes externos. El uso de encuestas entre los clientes actuales y ex clientes podrá dar una idea más clara de cuáles son los aspectos más importantes sobre los que se debe trabajar para mejorar el servicio.
 - B. *Plan y programa de trabajo*: una vez que se hayan obtenido los datos más precisos y no sólo apreciaciones parciales, será posible trazar un plan de trabajo en este sentido.
5. Relación interna cliente-proveedor.
 - A. *Análisis de la situación actual*: desarrollar un programa que evalúe la relación cliente-proveedor interno para conocer qué clase de servicio interno se presta actualmente de acuerdo con la percepción del cliente. También es importante que el proveedor evalúe a su cliente, con el fin de que éste mejore su forma de solicitar servicio.
 - B. *Plan y programa de trabajo*: del resultado del análisis se debe desprender un programa de trabajo para mejorar las relaciones internas y buscar que éstas sean no sólo más sanas, sino más efectivas y productivas.
6. Comunicación.
 - A. *Análisis de la situación actual*: es importante revisar cómo se están dando en la actualidad los procesos de comunicación formal e informal. Si existe información vertical, a través de órdenes, difícilmente se logrará la participación; si existe información horizontal vía rumores, chismes, bromas, etc.,

se desvirtúa la seriedad de la información, propiciando, entre otras cosas, evasión de responsabilidades, dudas, etc., diluyendo méritos y errores.

- B. *Plan y programa de trabajo*: de todo este análisis debe surgir un programa de comunicación integral o comunicación ontológica.
7. Factores motivacionales.
- A. *Análisis de la situación actual*: es importante revisar a fondo aspectos como orden, limpieza de plantas, oficinas, baños, etc.; el manejo que en la actualidad se da a eventos deportivos, culturales, sociales, etc., así como sueldos y prestaciones, entre otros.
 - B. *Plan y programa de trabajo*: del resultado de este análisis se debe elaborar un programa y un presupuesto para que se eleve el nivel de estos factores que en muchas ocasiones parecen olvidados.
8. El proceso productivo mismo.
- A. *Análisis de la situación actual*: es vital revisar los procesos actuales para elaborar el producto final, desde el acomodo de la maquinaria y equipo, la materia prima utilizada, disponibilidad de proveedores, forma y tipo de almacenaje de los productos terminados, medio de transportación de los pedidos, etcétera.
 - B. *Plan y programa de trabajo*: crear un programa que permita mejorar los procesos productivos en forma planeada, constante y metódica, logrando el mejor sistema productivo al alcance. Crear un programa de materiales y proveedores alternos.
9. El enfoque financiero.
- A. *Análisis de la situación actual*: analizar el manejo que se da a los recursos financieros y revisar si la actual distribución del flujo de efectivo es la más apropiada para las necesidades del momento.
 - B. *Plan y programa de trabajo*: elaborar un programa de uso eficiente de los recursos financieros que propicie una mejor distribución de dichos recursos.
10. Desarrollo del producto.
- A. *Análisis de la situación actual*: revisar a fondo los sistemas de desarrollo del producto y los problemas que actualmente se tienen en este punto.
 - B. *Plan y programa de trabajo*: elaborar un programa que permita contar con un departamento de diseño, desarrollo del producto confiable y de calidad.
11. Aseguramiento y evaluación.
- A. *Análisis de la situación actual*: revisar de qué forma se evalúa hoy el desempeño de todo el personal, los avances en calidad, los cumplimientos de las metas de producción, etcétera.
 - B. *Plan y programa de trabajo*: del resultado del análisis anterior deben surgir las mejores formas de evaluar en forma objetiva tanto las actuaciones individuales como los resultados obtenidos en la empresa. De igual manera se deberá elaborar un programa de auditoría y aseguramiento de la calidad.

Contrato moral

Como su nombre lo indica, este contrato no implica necesariamente una obligación de tipo legal. Las cláusulas que a continuación se describen son un *acuerdo y compromiso* acerca de las expectativas que los participantes del Programa de Cultura de Calidad Integral tienen los unos para con los otros dentro de la empresa Manufacturera de Calzado Siete Leguas, S.A. de C.V.

Cláusulas

1. Es imprescindible manejarse en un ambiente de plena confianza, ya que si no hay confianza entre los miembros de un equipo, será prácticamente imposible obtener resultados positivos. Para crear ese ambiente de confianza que se requiere es necesario hablar y actuar siempre con verdad y honestidad, a la cual me comprometo.
2. El éxito del Programa de Cultura de Calidad Integral depende invariablemente de la actuación de todos los miembros del grupo directivo de la empresa, por lo que la responsabilidad será compartida por igual.
3. Los periodos y fechas de entrega de reportes escritos, reuniones y juntas de trabajo serán coordinados por el Departamento de Personal, pero es responsabilidad individual la realización del reporte, la puntual asistencia y el avance de los planes.
4. Estoy de acuerdo en mantener una actitud permanente hacia el aprendizaje, para juntos explorar, compartir y experimentar los problemas encontrados y las posibles soluciones y/o métodos de acción que todos, apoyándonos mutuamente, llevemos a cabo.
5. Trataré de mantener de manera permanente una visión integral de la empresa, para no olvidar que mi función y responsabilidad no se reduce estrictamente al puesto y al departamento asignados. De este modo tendré siempre presente que mi actuación y decisiones impactarán a la empresa en general y no sólo a un departamento o área determinada.
6. Debo mantener un esfuerzo constante por compartir mis conocimientos y experiencias entre todos los miembros del grupo directivo con el fin de enriquecer el proceso de aprendizaje.
7. Toda propuesta, idea, crítica, recomendación, etc., debo hacerla siguiendo los lineamientos de las buenas relaciones humanas, como son, entre otros, hacer una crítica directamente a quien corresponda y no a espaldas del interesado, en forma privada y no pública, señalando los errores sin inmiscuirme en asuntos personales de quien los cometió, etcétera.
8. Me comprometo a escuchar a quien haga alguna sugerencia o crítica con relación a mi trabajo e, independientemente de que tenga o no razón, revisaré mi actuación al respecto para ratificar lo conducente.

9. Los asuntos no previstos en el presente contrato moral se tratarán en el momento que surjan, respetando los principios de confianza, honestidad y verdad que caracterizan esta relación.

León, Gto., a ____ de _____ de 200_.

Firmas compromiso

Departamento de personal

Firma de compromiso

PROGRAMA DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL 1997

I. Objetivo

Colaborar en el desarrollo individual y armónico de todos los que laboramos en la empresa a través de una educación integral, con el fin de apoyar las metas de calidad y efectividad que la organización se ha trazado para este año.

II. Programas

Se desarrollarán los programas necesarios de tal forma que se adapten a los tiempos y a las necesidades de la empresa.

III. Alcance

Estos programas tendrán aplicación para todo el personal administrativo, operativo y directivo de la empresa.

IV. Manifiesto

En Manufacturera de Calzado Siete Leguas, S.A. de C.V., estamos comprometidos con la mejora continua y con la calidad total. Este proceso de crecimiento busca alcanzar los más altos niveles de eficiencia personal, acordes con nuestras exigencias actuales.

Con la convicción de que el hombre es lo más valioso de nuestra organización, este programa va dirigido a todo el personal que labora en la empresa.

Estamos convencidos de que el cumplimiento de este programa, con la participación de todos, se traducirá en resultados tangibles tanto en el nivel individual como en el organizacional.

No podemos avanzar en nuestro ideal de progreso si no reiteramos que todos somos responsables de nuestro propio desarrollo.

V. Mística de trabajo

En Manufacturera de Calzado Siete Leguas, S.A. de C.V., creemos firmemente en los siguientes postulados:

1. Todos somos responsables de nuestro propio desarrollo y superación.
2. El jefe es responsable de proveer los medios para que el personal bajo su responsabilidad se desarrolle.
3. Es imperativo reconocer y aceptar individualmente nuestras fuerzas y debilidades como el mejor medio de iniciar un proceso de desarrollo personal.
4. El trabajo retador y creativo, que demande de nosotros un alto nivel de energía y esfuerzo, es básico y fundamental para nuestro desarrollo personal.
5. Día a día se demuestra nuestro crecimiento personal.
6. Los cursos y seminarios no son la única ayuda para lograr nuestra meta de mejora continua. Existen libros, revistas, artículos, visitas a otras empresas, películas, trabajos de proyectos, círculos de lectores, etc., que son herramientas de gran valía para ello.
7. El Departamento de Personal es un apoyo y una herramienta disponible para el logro de los objetivos de desarrollo personal y organizacional, pero no sustituye el esfuerzo de crecimiento individual.
8. Ningún programa de desarrollo personal y organizacional tendrá éxito sin el real apoyo y la entusiasta participación de la dirección de la empresa.

VI. Nuestra filosofía de desarrollo personal

Todos los seres humanos nos encontramos inmersos en un proceso continuo de desarrollo, razón por la cual estamos convencidos de que ser mejores es una labor que se desarrolla día con día. Los cursos y seminarios contribuyen a este proceso, pero es obvio que no son los únicos apoyos para que esto ocurra; también la relación jefe-subordinado desempeña un papel de vital importancia en este proceso de crecimiento mutuo.

En este sentido, consideramos que las siguientes opciones coadyuvarán a un mutuo desarrollo entre jefe y subordinado:

1. Asignar tareas desafiantes y dar importancia a las fechas límites o acordadas.
2. Asignar y realizar tareas adicionales a la labor cotidiana.
3. Fomentar la lectura de libros que apoyen las áreas débiles.
4. Preparar e impartir cursos y pláticas de diversos temas, tanto de sus especialidades como de áreas que se consideran débiles.
5. Propiciar la retroalimentación.
6. Mejorar los procesos de comunicación (practicando la comunicación empática).
7. Trabajar por objetivos co-creados (jefe-subordinado) vs. objetivos impuestos (jefe).
8. Visitar otras empresas con fines de aprendizaje.

PROGRAMA DE DESARROLLO PERSONAL PARA EL GRUPO DIRECTIVO

I. Objetivo

Apoyar el desarrollo integral del ejecutivo con el fin de actualizar y perfeccionar sus conocimientos, habilidades y experiencias, y desarrollar el liderazgo necesario para apoyar los esfuerzos de consolidación y crecimiento de la empresa.

II. Alcance

Se aplicará este programa a:

- a) Director general.
- b) Director operativo.
- c) Director comercial.
- d) Gerente de finanzas.
- e) Gerente de informática.
- f) Gerente de logística de exportación.
- g) Consultor interno.
- h) Gerente de pegado y preacabado.
- i) Gerente de personal.

III. Programas

1. *Diagnóstico individual.* Se aplicarán las pruebas psicológicas y de inteligencia a los ejecutivos a quienes no se les hayan aplicado, para obtener de esta manera su perfil de personalidad, el cual servirá de base para su desarrollo personal.
2. *Diplomado Interno de Dirección Empresarial.* Todo el grupo directivo deberá participar en este diplomado interno conforme a dos enfoques: alumnos y maestros, ya que por su propia experiencia y capacidad, cada uno podrá impartir ciertos temas o módulos en dicho diplomado.
3. *Promoción de titulación.* En caso de que alguna persona terminara su carrera universitaria y no hubiera pasado por el proceso de titulación, se le orientará y ayudará en todo lo necesario para que a la brevedad posible obtenga su título. Aparentemente, éste es un proyecto que no tiene un impacto directo en la capacidad de la persona, pero involucra un aspecto vital de desarrollo humano: la culminación de una meta y el cumplimiento de un compromiso.
4. *Formación de equipo.* Se revisará o actualizará la misión, visión y filosofía de la empresa, así como el proceso humano y el reglamento grupal. Para lograr lo anterior se requiere volver a vivir todo el proceso de formación de equipos efectivos de trabajo.

5. *Instructores.* Todos los miembros del grupo directivo deberán participar como instructores internos en este proceso educativo, impartiendo cátedra en temas de su especialidad y, en algunos casos, en los que constituyan un reto para el desarrollo del propio directivo. No deberá terminar este programa sin que todos los directivos hayan participado impartiendo por lo menos un curso.
6. *Visitas a otras organizaciones.* Se sugiere visitar otras empresas con fines de aprendizaje, que sean tanto del ramo como distinto de él, ya que es de vital importancia conocer otras formas de organización, enfocar situaciones y tomar decisiones. Incluso el contacto con otros ejecutivos proporciona una nueva experiencia.
7. *Cursos internos.* Participar preparando e impartiendo cursos entre el personal es la mejor manera de generar aprendizaje en este grupo.

El Departamento de Personal ofrece al grupo directivo los siguientes cursos:

- Relaciones humanas y hablar con efectividad.
Duración: 56 horas (4 horas una vez por semana, durante 14 sesiones).
Instructor: Raúl Cisneros V.
- Liderazgo centrado en principios.
Duración: 5 horas.
Instructor: Raúl Cisneros V.
- La puerta de la esperanza.
Duración: 4 horas.
Instructor: Raúl Cisneros V.
- Grupo de encuentro (educación vivencial).
Duración: 16 horas (8 horas al día, durante dos días seguidos).
Coordinador: Raúl Cisneros V.

8. *Cursos externos.* La participación en cursos externos es muy valiosa cuando se eligen la institución y los cursos apropiados para los propósitos de la empresa. Es importante programar, de acuerdo con la oportunidad de asistir a un curso externo, el tiempo que se dedicará a la instrucción externa.
9. *Lectura.* Promover y formar círculos de lectores con el fin de intercambiar opiniones acerca de los libros, revistas y artículos cuya lectura acuerde el grupo. El objetivo que se persigue es aficionar al directivo a la lectura. Se sugiere la lectura de por lo menos los siguientes libros:

- a) *La quinta disciplina*
Autor: Peter Senge.
Editorial Vergara.
- b) *Planeación estratégica. Lo que todo director debe saber*
Autor: George A. Steiner.
Editorial CECSA.
- c) *El poder sin límites*
Autor: Anthony Robbins.
Editorial Grijalbo.

- d) *La meta*
Autor: E. Goldrat y Cox.
Editorial Castillo.
- e) *El hombre en busca de sentido*
Autor: Viktor Frankl.
Editorial Herder.
- f) *El proceso de convertirse en persona*
Autor: Carl Rogers.
Editorial Paidós.
- g) *Estrategia competitiva*
Autor: Michael E. Porter.
Editorial CECSA.

PROGRAMA DE DESARROLLO PERSONAL PARA PERSONAL ADMINISTRATIVO

I. Objetivo

Propiciar el desarrollo del personal administrativo a través de una educación integral, con la finalidad de que su actuación apoye los esfuerzos de crecimiento y consolidación de la empresa, y que sirva como cimiento para la posible promoción de dicho personal a niveles directivos.

II. Alcance

Se aplicará este programa a jefes de departamento, supervisores y a todo el personal administrativo.

III. Programas

1. *Diagnóstico individual.* Se aplicarán las pruebas psicológicas y de conocimientos al personal que por alguna razón carezca de ellas para obtener el perfil de personalidad de todo el personal administrativo, que sirva de base para su desarrollo.
2. *Diplomado interno de dirección empresarial.* Este diplomado se impartirá entre el personal de niveles de jefatura departamental y entre jefes de área de producción.
3. *Promoción de titulación.* Para las personas que han terminado una carrera universitaria y no les ha sido posible titularse, se les ayudará en todo lo necesario para que obtengan su título universitario.
4. *Formación de equipo.* Una vez que el grupo directivo haya pasado y actualizado este proceso, cada gerente y director volverá a vivir este proceso con el equipo administrativo que le reporta, con la finalidad de definir como departamento la mejor manera de apoyar las metas, filosofía y valores de la empresa.

5. *Instructores.* Los jefes de departamento y de área deberán formar parte del cuerpo de instructores, con el fin de que todos aprovechen sus conocimientos y experiencia. Se les orientará en todo lo necesario y se les apoyará para que preparen sus cursos.
6. *Visitas a otras empresas.* Los jefes de departamento y de área participarán en el programa de visitas a empresas.
7. *Cursos internos.* El personal administrativo en general participará en los cursos internos programados en el año, los cuales serán impartidos principalmente por el grupo directivo.

El Departamento de Personal pone a disposición del personal administrativo los siguientes cursos:

- Los siete hábitos de la gente eficaz.
Duración: 5 horas.
Instructor: Raúl Cisneros V.
- Cambio organizacional.
Duración: 5 horas.
Instructor: Raúl Cisneros V.
- Comportamiento organizacional.
Duración: 5 horas.
Instructor: Raúl Cisneros V.
- El supervisor, un enfoque actual.
Duración: 6 horas.
Instructor: Raúl Cisneros V.
- La puerta de la esperanza.
Duración: 4 horas.
Instructor: Raúl Cisneros V.
- Juntas semanales.
Duración: todo el año.
Instructor: varios.

8. *Cursos externos.* Es muy importante la participación del personal administrativo en los cursos externos que se programen de acuerdo con las necesidades detectadas.
9. *Lecturas.* La participación en los círculos de lectores será también muy importante entre todo el personal administrativo. El fin de este programa es fomentar el gusto por la lectura, de tal forma que llegue a formar parte de la cultura de la empresa.

Algunas lecturas sugeridas:

- *El hombre en busca de sentido*
Autor: Viktor Frankl.
Editorial Herder.

- *Control total de calidad a su alcance*
Autor: Ernesto Buenrostro.
Editorial Edimsa.
- *La meta*
Autor: E. Goldrat y Cox.
Editorial Castillo.
- *El proceso de convertirse en persona*
Autor: Carl Rogers.
Editorial Paidós.

PROGRAMA DE DESARROLLO PERSONAL PARA EL PERSONAL OPERATIVO

I. Objetivo

Mantener y reafirmar el desarrollo del personal operativo con base en una educación integral, con el apoyo y participación de directivos, jefes de departamento y personal administrativo en general, que propicie el trabajo coordinado y efectivo a todos los niveles organizacionales.

II. Alcance

Este programa se aplicará a todo el personal operativo, de vigilancia, intendencia, mensajería, etcétera.

III. Programas

1. *Inventario de recursos humanos.* A través de los datos actualizados que arroje el inventario de recursos humanos se tendrá la posibilidad de conocer características como: escolaridad, experiencia, cursos recibidos, áreas de estudio que le interesan al personal, etc.; ello permitirá elaborar las fichas individuales de desarrollo del personal que sirvan de base para la capacitación.
2. *Educación abierta.* Retomar las actividades de alfabetización, primaria y secundaria para que pueda elevarse el nivel académico del personal operativo.
3. *Capacitación interna.* El personal operativo debe participar por lo menos en cuatro cursos anuales impartidos por instructores internos. Dichos cursos deben incluir los siguientes dos enfoques:
 - Capacitación en el trabajo.
 - Educación integral en los valores humanos.

Algunos cursos que el departamento de personal pone a disposición de este grupo son:

- La disciplina y la libertad.
Duración: 2 horas.
Instructor: Raúl Cisneros V.

- El compromiso.
Duración: 2 horas.
Instructor: Raúl Cisneros V.
 - La puerta de la esperanza.
Duración: 3 horas.
Instructor: Raúl Cisneros V.
 - Paternidad responsable.
Duración: 3 horas.
Instructor: Raúl Cisneros V.
 - Seguridad e higiene industrial.
Duración: 2 horas.
Instructor: Dr. Santa María.
 - Curso empresa.
Duración: 3 horas.
Instructor: Raúl Cisneros V.
4. *Capacitación externa.* En caso de que sea necesario, podrá enviarse a algunas personas a capacitarse en instituciones externas. Para aprovechar al máximo a los instructores externos, se programarán cursos externos impartidos dentro de la empresa para que la participación del personal sea más amplia.
 5. *Lecturas.* Se harán circular por departamentos, en forma mensual, artículos de interés y accesibles al personal.

Diplomado Interno de Dirección Empresarial

Ley orgánica

1. Para todo lo relacionado con este diplomado, queda integrado un Comité Académico formado por: Jorge Succar Vázquez, Juan Gabriel Succar Vázquez, Jorge Gálvez y Raúl Cisneros.
2. Las inscripciones deberán realizarse en la Gerencia de Personal, llenando y firmando el formato respectivo.
3. La persona que se inscriba al diplomado interno deberá leer y aceptar este reglamento o ley orgánica. Asimismo, debe respetarlo.
4. Los alumnos deben apegarse a la forma de evaluar que el maestro titular de la materia considere necesario.
5. Tres faltas de asistencia injustificadas colocan al alumno fuera del módulo o materia de que se trate. La justificación de las faltas deberá hacerse en el Comité Académico, el cual decidirá su validez con un análisis previo.
6. El hecho de tener “mucho trabajo” no es por sí solo un justificante para faltar ni para llegar tarde a clases. Este punto deberá ponerse a consideración del Comité Académico.
7. Los horarios de cada materia serán de las 18:00 a las 21:00 hrs.

8. Las clases se impartirán una vez por semana; los días podrán cambiar de acuerdo con el maestro que vaya a impartir la materia o el módulo.
9. Las clases iniciarán puntualmente a las 18:00 hrs.
10. La persona que cumpla con todos los requisitos y termine en forma satisfactoria el diplomado recibirá, en una ceremonia especial, su título respectivo.
11. Quien cumpla parcialmente con los requisitos sólo se hará acreedor a una constancia y podrá cumplir en las siguientes ediciones de los diplomados con las materias que le faltaron para obtener el título.
12. La persona que pierda por completo el diplomado por causas injustificadas será reportado a la dirección general, para que tome las medidas que considere prudentes.
13. Una vez inscrito en el diplomado, la asistencia es obligatoria, pero es imprescindible entender que el reto de la superación académica y personal no requiere de coerciones, sino de voluntad firme para cumplir el compromiso adquirido.
14. Un aspecto importante del diplomado es el intercambio de experiencias y conocimientos, por lo que la participación como alumnos y maestros es fundamental. Sólo en casos excepcionales se contratarán maestros externos, así que la mayor parte de las materias serán impartidas en forma interna, ya que la mejor manera de aprender es enseñar.
15. Los puntos no previstos o los que surjan en el transcurso del diplomado serán resueltos por el Comité Académico.

Diplomado Interno de Dirección Empresarial

Siete Leguas-Pieles Curtidas del Centro

Boleta de inscripción

Nombre de quien se inscribe: _____

Último grado de estudios: _____

Puesto que actualmente desempeña: _____

Nota: la inscripción significa el compromiso personal de cumplir con la meta final de terminar el diplomado, respetando la ley orgánica que lo rige.

Firma de quien se inscribe: _____

Ahora bien, ¿cuál fue el detonante del cambio?

¿Por qué se optó por implantar células de producción?

¿Cuál ha sido el apoyo que la dirección ha brindado al programa de cambio?

Según se concibe en Grupo Siete Leguas, para poder hablar de cambio organizacional primero se debe pensar y actuar en el ámbito del cambio personal; no tiene caso invertir cantidades millonarias de dinero en tecnología si esto no va aparejado al crecimiento del aspecto humano, ya que nadie puede dar lo que no tiene. El cambio, entonces, se concibe como aquel que surge a partir de la existencia de necesidades específicas en la empresa.

El deoísta o consultor es aquel que ayuda a la empresa (léase: a cada miembro de ésta) a concientizarse de la necesidad del cambio, previo análisis de sus problemas o áreas de oportunidad (potencialidades) que se le presentan para ser mejores.

Para Siete Leguas, un detonante del cambio —el cual inició a partir de 1992— fue el ejemplo que los líderes brindan respecto al cambio: no querer imponerlo. Su apoyo al programa de cambio fue más allá de las palabras o la asignación de un presupuesto que financiara el programa. Se vio a la capacitación no sólo como un requisito legal que debe cumplirse sino como un medio excelente para lograr la mejora continua.

Dentro de los cursos de capacitación que se han impartido, de los cuales se incluyó líneas atrás un ejemplo, se ha dialogado con los empleados acerca de la concepción de Dios; los valores que todos deben compartir, orden y limpieza, etcétera.

El valor agregado que esto ha representado para los trabajadores ha sido el hecho de que han trasladado al ámbito personal, y con sus familias, estas enseñanzas, claro está, sin olvidar el aspecto técnico. Un ejemplo más de que el D.O., sí se puede palpar.

En la historia de este proceso de cambio ha sido alentadora la respuesta proactiva que ha tenido el nivel operativo que, contra lo que pudiera creerse, han sido los más activos impulsores del cambio. (Un paradigma más que se derriba: pensar que los niveles operativos son los que se resisten al cambio.)

En los mandos intermedios y directivos ha sido más difícil asimilar el proceso de cambio, pero esto no quiere decir que no se estén llevando a cabo acciones para lograr hacer patente dicho proceso. Precisamente con el nivel intermedio, olvidado por muchas empresas y considerado como “la clase sándwich”, ya que con frecuencia le resulta difícil conciliar intereses de los directivos por una parte y de los operarios por otra, ha sido en donde ha centrado Siete Leguas su labor de cambio, al celebrarse reuniones desde 1992 (cada ocho días, durante hora y media) entre el consultor interno y los integrantes del nivel intermedio de supervisión, a quienes se les hace tomar conciencia de la importancia de su función como transmisores del cambio hacia los niveles operativos, abordándose temas de desarrollo personal, ecología, cambio planeado, difusión de valores personales, etcétera.

¿Cómo se logró tener en Siete Leguas gente con calidad para así producir con calidad? Definitivamente no hay “recetas de cocina”; no se trata de un cambio revolucionario, ni es un cambio lento. Para lograr el cambio lo que mejores resultados da es el llamado “cambio paradójico”, entendido como el que se presenta de manera impredecible (por ejemplo: en la organización se planea llevar a cabo un cambio y éste no se da; lo contrario sería que, sin planear un cambio, éste se diera en forma impredecible). Lo que el D.O., propugna es facilitar que dicho proceso se presente y encauzarlo de manera planeada, como en el caso específico de Siete Leguas.

Además, en Siete Leguas se ha comprendido que el cambio se presenta como un proceso que se da en forma paulatina y natural cuando las condiciones lo facilitan; además, requiere constancia para lograrlo... día a día “alimentarse de bio”.

No existe la panacea o “varita mágica” que de un día a otro lleve a cabo los cambios; éstos se gestan con y para las personas, lo que implica cambiar hábitos, actitudes e incluso valores que tal vez se hayan practicado durante toda la vida.

Entonces, no es fácil lograr el cambio con una estricta “fórmula mágica” que sea la solución a todos nuestros problemas. El modelo de cambio que se presentó antes sustenta el cambio que se difunde a todos los niveles.

¿En qué fase se encuentra la empresa al momento de realizar el caso (marzo de 1998)? Raúl Cisneros, consultor interno de Desarrollo Organizacional, acepta que la organización está luchando por consolidar lo que se llama “formar una nueva cultura”. En este momento lo ha logrado de manera incipiente, pues aún no se respira en todos los niveles el enfoque sistémico que permita canalizar a todos los miembros de la organización hacia el mismo objetivo: ser una empresa altamente competitiva y de clase mundial.

Un aspecto interesante en este caso lo constituye el hecho de construir el proceso de cambio, considerando un equilibrio entre el ámbito tecnológico y el ámbito social o humano.

En el cambio tecnológico se han abordado los siguientes tópicos:

- Células de manufactura.
- Círculos de control de calidad.
- Sistema “justo a tiempo”.
- Compra de maquinaria y equipo de alta tecnología.
- Cambios en procesos (reingeniería).
- Método *Kanban* que apoya el proceso productivo.

El cambio en el campo social o humano se gesta con base en:

- Recopilar información (que permita elaborar un diagnóstico de la situación actual de la organización para promover el cambio).
- Desarrollo de sus propios sistemas de capacitación.
- Promoción de la ética en el trabajo.
- Disciplina, orden y limpieza.
- Cambio de paradigma.
- Trabajo con el personal de todos los niveles.
- Formación de equipos de trabajo.

A través de este caso podemos de nuevo darnos cuenta de que el éxito de cualquier programa de D.O., consiste en “maquilar” cada modelo a la medida que la organización requiera.

Sección

VI

Intervenciones estratégicas

En la vida experimentamos un continuo proceso de cambio.

La naturaleza humana no concebiría la existencia sin un permanente proceso de renovación integral que permita reevaluar aquellas aplicaciones que nos impidan cambiar, ya que el cambio es irreversible!

RAFAEL GUÍZAR MONTÚFAR

Administración del cambio estratégico

Objetivos

Entender:

- La teoría de Tichy con respecto a la administración del cambio estratégico.
- Herramientas administrativas para alinear los sistemas.
- Conferencias de investigación.
- La administración de la diversidad de fuerzas de trabajo.
- Desarrollo transorganizacional.

INTERVENCIÓN 20: ADMINISTRACIÓN DEL CAMBIO ESTRATÉGICO

Teoría de Tichy con respecto a la administración del cambio estratégico

Desarrollada por Tichy, la teoría de la administración del cambio estratégico significa un importante esfuerzo de integración de las intervenciones estratégicas analizadas en los dos capítulos anteriores y muchos de los cambios descritos al inicio de este texto.

Se pretende encontrar una “liga” o relación entre la estrategia de la organización, la estructura y los sistemas de recursos humanos, así como lograr un ajuste entre ellos y su adecuación al ambiente organizacional.

Por ello, la eficacia organizacional depende de la forma en que las organizaciones administren esas “alineaciones” o “ligas”.

Las organizaciones están compuestas por tres sistemas: técnicos, políticos y culturales. Las herramientas con que cuentan, tales como estrategia organizacional, estructura y administración de recursos humanos, pueden utilizarse para alinear esos tres sistemas entre sí y con el medio.

Tichy parte de la observación de que muchas organizaciones están experimentando grandes cambios en el ambiente y enfrentándose a situaciones de incertidumbre, en ocasiones con estructuras y estrategias obsoletas, por lo cual deben entender mejor los cambios estratégicos.

Tichy afirma que algunos administradores y consultores tienden a limitar su visión del cambio estratégico utilizando sólo una perspectiva y olvidando otras.

Algunos ven el problema o la situación a la que se enfrenta la organización como un conflicto de producción, de sistemas o político, por lo cual es importante considerar las tres formas en que el medio afecta a la empresa.

Los sistemas técnico, político y cultural están interrelacionados y forman un sistema organizacional mayor.

La administración del cambio estratégico implica mantener los tres sistemas balanceados o alineados para enfrentar las presiones del ambiente.

Esto significa que los sistemas deben apoyarse entre sí, no trabajar de manera aislada e independiente.

HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS PARA ALINEAR LOS SISTEMAS

Tichy presenta tres herramientas básicas para alinear los sistemas técnicos, políticos y culturales:

- La misión y estrategia de la organización.
- La estructura y procedimientos administrativos.
- Las prácticas de administración de recursos humanos.



Figura 15.1. Debemos ser capaces de encarar la turbulencia del entorno.

Estas herramientas pueden usarse para modificar o ajustar cualquiera de los tres sistemas.

Típicamente, los ajustes técnicos, políticos y culturales, se presentan en ciclos.

Existen organizaciones, por ejemplo Toyota, que invierten mucho tiempo y recursos en estructurar y ajustar sus sistemas de producción. El ya célebre “sistema de producción Toyota”, citado sin duda en los cursos de Administración e Ingeniería, es un ejemplo de ello.

En la República mexicana se encuentra establecida la planta, en la fronteriza ciudad de Tijuana, Baja California, colindante con San Diego, California, Estados Unidos.

Tichy recomienda los siguientes tres pasos para cambiar una organización desde su condición presente hacia un posible estado futuro:

1. Desarrollar una imagen de la organización deseada con su correspondiente alineamiento de los sistemas técnico, político y cultural (armar escenarios).
2. Analizar de manera separada cada uno de los tres sistemas.
3. Elaborar un plan para unir de nuevo los tres sistemas.

A continuación se presentará el caso de implantación de intervenciones estratégicas en Texas Instruments, empresa líder en el mundo:

Texas Instruments (TI) es una gran industria de alta tecnología electrónica. Tiene cerca de 68 mil empleados y 45 plantas en 80 países.

Al comienzo de la década de 1960 la compañía enfrentó un ambiente turbulento, con rápida obsolescencia de los productos, mercados explosivos y creciente competencia.

TI reconoció esta turbulencia y desarrolló una estrategia encaminada a innovar manteniendo un alto control de los costos de producción. Encontró algunas dificultades para implantar esos cambios. Sin embargo, el principal problema era el sistema técnico de la firma, diseñado para controlar los costos de producción pero relativamente ineficaz para innovar.

TI estaba estructurada con base en diferentes centros de producción al consumidor, cada uno encaminado a mejorar los sistemas de elaboración de un producto en particular. Los administradores se enfocaron en la eficiencia en el corto plazo y le prestaron poca atención a la innovación en el largo plazo. Atendían sus productos y clientes mientras ignoraban las amplias interacciones necesarias para innovar a largo plazo.

Otra parte del sistema técnico fue diseñado en el aspecto mecánico para apoyar la orientación de la producción a corto plazo.

La participación de los administradores de nivel medio era escasa; la comunicación fluía de arriba hacia abajo y había poca retroalimentación a través de los niveles administrativos.

En suma, la estructura de TI se enfocó sobre todo hacia el sistema productivo, pero se olvidó el aspecto de la innovación.

Para solucionar este problema, TI desarrolló una estrategia de cambio a largo plazo que abarcaba cerca de una década. Así, se diseñó un nuevo sistema llamado “objetivos, estrategias y tácticas” (OST, por sus siglas en inglés), encaminado a proveer una estrategia, planear a largo plazo y apoyar la innovación.

El OST comenzó con base en una lista de todos los objetivos de los negocios, que comprendía participación de los mercados, volumen de ventas y ganancias sobre la inversión de cada una de las principales áreas de TI.

Cada objetivo fue desmembrado entre varias estrategias que abarcaban metas de 5 a 10 años, a cargo de un sistema con dos jefes: uno encargado del OST y otro de la estructura de los centros de producción.

Aunque los cambios estratégicos de TI se efectuaron en primer lugar en el sistema técnico, fueron acompañados por modificaciones del sistema político y cultural dentro del programa de cambio proyectado a 10 años.

Toda la organización apoyó el programa de cambio, el cual produjo un crecimiento de ventas de 400 millones de dólares a 2 500 millones.

En la ciudad de León, Guanajuato, México, ubicada en la zona Bajío, se encuentra la planta “Continental”, del ramo llanero, que aplica con éxito el Sistema Seis Sigma, que ya se analizó, como un claro ejemplo de cambio de actitud del personal y de cambio en los sistemas de medición de los resultados obtenidos, siempre en busca de la anhelada mejora continua en todos los niveles. La figura 15.2 representa los componentes de la administración del cambio estratégico.

Al personal mejor evaluado de la planta se le envía a Estados Unidos a recibir capacitación y luego ellos capacitan al personal local.

Como segundo gran tema de este capítulo se analizarán las **recientes intervenciones** en el ámbito del D.O., explicando el objetivo y la operatividad de cada una de ellas.

- I. Entre las intervenciones clasificadas en la categoría de “proceso humano” se encuentran las “conferencias de investigación” y los llamados grupos de enfoque (*Focus Group*).
- II. En el paquete de intervenciones de “administración de recursos humanos” se encuentra la intervención conocida como “administrando la diversidad de fuerzas de trabajo”.
- III. En las llamadas “intervenciones estratégicas” se puede mencionar el “**desarrollo transorganizacional**”.

A		B	
	Misión/estrategia.	Estructura de la organización	Administración de recursos humanos.
Sistema técnico	Análisis del ambiente y de la organización. Definición de misión y ajuste de recursos:	Diferenciación e integración. Alineamiento de estructura y estrategia.	Ajuste del personal a las funciones. Medidas del desempeño.
Sistema político	Determinación de aquellos que influyen en la misión y la estrategia. Determinación del comportamiento alrededor de decisiones estratégicas.	Distribución del poder. Balance de poder a través de grupos y funciones.	Políticas de sucesión. Diseño y administración de sistemas de recompensas.
Sistema cultural	Administración de influencia de valores y filosofía en misión y estrategia. Desarrollo de cultura alineada con misión y estrategia.	Desarrollo de un estilo administrativo alineado con la estructura. Desarrollo de subculturas para apoyar las funciones. Integración de subculturas para formar la cultura de la empresa.	Selección de personal para reforzar la cultura. Desarrollo de modelos para reforzar la cultura organizacional.
A = Áreas administrativas. B = Herramientas administrativas.			

Figura 15.2. Modelo de administración del cambio estratégico.

RECIENTES INTERVENCIONES EN EL ÁMBITO DEL D.O.

A. Conferencias de investigación

Esta intervención implica reunir a toda la organización con la finalidad de aclarar los valores clave de la empresa, así como desarrollar nuevas maneras de percibir los problemas para articular una nueva visión de la organización.

Esta intervención es una poderosa herramienta para crear conciencia de los problemas organizacionales y las oportunidades actuales, así como para evaluar las directrices para llevar a cabo acciones futuras.

La operatividad de esta intervención implica la participación de todos los miembros de la organización, así como de los accionistas. Se debe realizar fuera del lugar de trabajo y en día no hábil, en sesiones que pueden durar 2 o 3 días. Ello no significa que los participantes deban estar recluidos los tres días, pues ello incrementaría los costos y dificultaría la operatividad de la intervención.

Estas sesiones se pueden llevar a cabo en horarios matutinos o vespertinos, lo cual permite que el personal retorne a su casa para continuar al día siguiente. La empresa debe facilitar la transportación durante el desarrollo de la intervención para eliminar los “tiempos muertos” o de inactividad.

El objetivo de la reunión es reflexionar sobre los logros y fracasos de la organización y analizar las causas de ello. Así se aquilatarán las experiencias anteriores y se podrá apreciar con más objetividad la situación actual e investigar las posibles alternativas y estrategias que la empresa puede seguir.

De esta manera, gran cantidad de la energía del personal se puede canalizar hacia el panorama futuro, el cual lo compromete en la consecución de los logros.

Esto significa que se pueden crear “escenarios” que indiquen hasta dónde quiere llegar la empresa y llevar a cabo acciones que permitan lograr esas expectativas.

Ésta es una intervención reciente y representa una combinación de análisis del medio ambiente, desarrollo de ejercicios de “visión a futuro”, y además aplicar conceptos relacionados con el enfoque del sistema abierto.

La secuencia en que se debe aplicar esta intervención comprende los siguientes pasos:

1. Preparación para la conferencia: sensibilización del personal por parte del consultor.
2. Conducción de la conferencia: el consultor debe ser lo suficientemente hábil para coordinar la sesión de todo el personal de la empresa.
3. Seguimiento de las expectativas creadas en la sesión de reflexión: esta tarea compete tanto al consultor como a la alta dirección de la empresa.

Como ejemplo adecuado de las necesidades específicas del medio, se puede citar la celebración del primer “Interloquium” en la ciudad de Guanajuato, organizado por el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (campus León), empresas

del sector privado, así como por el gobierno del estado de Guanajuato y dependencias gubernamentales federales de la República mexicana.

El objetivo de esta reunión en la que intervinieron empresarios, estudiantes, profesores y servidores públicos, fue “crear” un escenario de Guanajuato en el siglo XXI, es decir, prefigurar el panorama del estado dentro de 25 años, sugiriendo claras acciones para concretar esa visión a futuro.

B. Administración de la diversidad de fuerzas de trabajo

Este programa de cambio pretende diseñar ciertas prácticas de recursos humanos enfocadas a satisfacer diversas necesidades humanas.

Importantes tendencias, como el incremento del número de mujeres que trabajan, el desplazamiento de la población rural hacia las ciudades y los cambios en el nivel de escolaridad de los obreros, son factores que obligan a concretar con urgencia la práctica de políticas flexibles que permitan que la empresa se adapte a los cambios cada vez más acelerados del entorno.

Es indudable que el nivel de escolaridad, edad, sexo o incluso la región a la que se pertenezca, son factores que modifican el comportamiento del personal y, por ende, la manera en la que se debe abordar determinada situación laboral.

En el libro *Counseling the Culturally Different*, de Sue Sue, se comentan casos específicos en los que el consultor debe interpretar ciertos mensajes que el cliente le transmite durante la consultoría, los cuales con frecuencia son “no verbales”. Por ejemplo, el latinoamericano por lo general espera que el consultor tome la iniciativa en las sesiones, mientras que el anglosajón lo interpretaría como una falta de educación del consultor, pues como cliente desea tomar la iniciativa.

La organización debe implantar planes que permitan satisfacer en lo posible las necesidades y expectativas del cliente. Por ejemplo, si cada vez es mayor el índice de mujeres casadas que trabajan, la empresa puede añadir a su paquete de prestaciones canastillas para bebé en caso de que éste nazca mientras la madre trabaja en la compañía.

En el caso de muchos países latinoamericanos existen organizaciones gubernamentales que han implantado servicios para satisfacer las famosas necesidades de primer orden o fisiológicas de los empleados, como citaba Maslow, que les permitan lograr un mejor desempeño en su trabajo. Por citar un ejemplo, la Secretaría de Salud de la República Dominicana lleva a cabo programas de capacitación aunados a mejoras en las condiciones laborales del personal.

Por tanto, la organización y el consultor deben diseñar un atractivo programa de apoyo a los empleados que les ayude a desempeñar su trabajo de manera más adecuada.

C. Desarrollo transorganizacional

Las tendencias en el mundo actual están orientadas hacia la globalización. Esta tendencia impulsa a diversos países a unirse para incrementar su competitividad. Se han creado

Quiéreme siempre

Dices que me quieres,
pero hay veces que no lo demuestras.
En el principio todo era distinto;
lo hacías todo por mí.
Ahora parece que ya no me tomas en cuenta...
hay días que pienso que no signifíco nada para ti.

Tal vez cuando ya no me tengas,
me apreciarás por todas esas cosas que hice por ti.

Soy responsable de tener la comida en tu mesa,
tu ropa limpia y el bienestar de tus hijos...
y de todas las cosas que quieres y necesitas.
¡Bueno!, si no fuera por mí,
tú ni siquiera tendrías para el pasaje.
Me he quedado callado y esperando
para ver cuándo te darás cuenta de cuánto me necesitas.

¡Apréciame! Cuídame bien, y yo también seguiré queriéndote.
Recuerda: yo no te busqué, tú me buscaste a mí.

Soy tu trabajo

bloques comerciales como la Unión Europea, la Cuenca del Pacífico o tratados de libre comercio entre países como México, Estados Unidos y Canadá, México-Costa Rica, México-Chile o México-Colombia.

Este fenómeno también influye sobre esta intervención, mediante la cual diversas organizaciones concretan convenios de colaboración mutua. Estos acuerdos se conocen como “alianzas estratégicas”.

Grandes corporaciones como General Motors y Toyota han formalizado este tipo de alianzas que les han permitido ser altamente competitivas.

Los convenios de colaboración son cada vez más comunes, ya que permiten apreciar de manera integral la problemática de las organizaciones involucradas.

Estas tendencias se han extendido hacia las instituciones educativas que realizan convenios con organismos empresariales que benefician a ambas partes, ya que los alumnos pueden realizar prácticas o su servicio social en las empresas y éstas se mantienen actualizadas.

En la actualidad es común ver alianzas estratégicas, fusiones o adquisiciones, como ejemplos se pueden citar:

- Nissan adquirió Renault (automotriz).
- HP y Compaq... ¿quién compro a quién? (computación).
- BBVA-Bancomer (bancos de España y México, respectivamente).

¿Cuál es el procedimiento para analizar esta intervención? (véase la figura 15.3).

Resumen

Es importante que una vez que se han aplicado diversas intervenciones en la empresa, se administre el cambio desde un punto de vista estratégico para lograr la integración de las intervenciones estratégicas analizadas en el capítulo anterior (planeación de sistema abierto y cultura corporativa).

Tichy realizó las principales aportaciones sobre este tema, considerando que las organizaciones están compuestas por tres sistemas: técnico, político y cultural.

Las herramientas de la organización son: estrategia organizacional, estructura y administración de recursos humanos, las cuales pueden ser usadas para “alinear” esos tres sistemas entre sí y relacionarlos con el medio. Según Tichy, es importante considerar el ámbito que involucró a la organización desde un punto de vista integral con la finalidad de preparar a la empresa para enfrentar las exigencias del ambiente variable. Tichy afirma que existen tres herramientas para alinear los sistemas técnico, político y cultural:

- La misión y la estrategia de la organización.
- Su estructura, incluyendo procedimientos administrativos.
- Las prácticas de administración de recursos humanos.

Se deben dar tres pasos para cambiar a una organización desde su condición presente hacia un posible estado futuro: desarrollar una imagen de la organización deseada, anali-



Figura 15.3. Procedimiento para implantar la intervención “Desarrollo transorganizacional”.

zar de manera separada cada uno de los tres sistemas y elaborar un plan para unirlos de nuevo.

Existen intervenciones de D.O. recientes que han tenido gran éxito: las conferencias de investigación, la administración de la diversidad de fuerza de trabajo y el desarrollo transorganizacional.

La primera de ellas implica analizar la situación histórica de la empresa, el panorama actual y la posibilidad de diseñar un panorama futuro de la empresa.

La segunda intervención consiste en analizar, por parte del consultor y la alta dirección, la diversidad de situaciones que atañen a la fuerza de trabajo, como sexo, edad, estado civil, etc., con el fin de atender y satisfacer sus expectativas.

Debido al fenómeno de globalización que se está dando a nivel mundial, las organizaciones tienden a asociarse estratégicamente con la finalidad de atacar las demandas del entorno y las internas de la empresa. Para ello se aplica la intervención conocida como desarrollo transorganizacional.

Términos y conceptos de repaso

Observaciones de Tichy respecto a la administración del cambio estratégico
Herramientas administrativas para "alinear" los sistemas
Matriz de administración estratégica

Análisis de las recientes intervenciones en D.O.

- Conferencias de investigación
- Administración de la diversidad de fuerza de trabajo
- Desarrollo transorganizacional

Preguntas para análisis

1. ¿Qué utilidad tiene la teoría de Tichy con respecto a la administración del cambio estratégico en las organizaciones?
2. ¿Cuál es principal problema que percibe Tichy cuando se aplica la administración del cambio estratégico?
3. Explique los pasos que Tichy sugiere para "alinear" los sistemas técnico, político y cultural.
4. En una organización de su localidad aplique la matriz de administración estratégica en relación con sus áreas y herramientas.
5. En relación con la pregunta anterior, exponga cuál factor ofrece más dificultades para ser implantado por parte de la organización y explique por qué.
6. ¿Cuál de las intervenciones que se comentan en este texto tienen mayor aplicabilidad en empresas de la localidad? Fundamente su respuesta.
7. Cite y ejemplifique la aplicación de alguna de las recientes intervenciones comentadas en este capítulo.

EJERCICIO
VIVENCIAL

¿CAMBIO ESTRATÉGICO?

Objetivo:

1. Que el grupo sea capaz de autodiagnosticar y poner en práctica la forma de superar la natural resistencia al cambio.
2. Concientizar al grupo sobre los beneficios de disminuir la resistencia al cambio mediante la toma de decisiones participativas.

Tiempo estimado: 55 minutos.

Requisito: haber cursado la materia de desarrollo organizacional y conocer los modelos de cambio analizados en el curso.

Número máximo de participantes: 20.

Número de integrantes en cada grupo: 4.

Desarrollo de la dinámica:

- a) Los grupos de cuatro integrantes deben nombrar un líder de proyecto para que coordine las acciones del grupo al que pertenece.
- b) El resto de los miembros deben acatar las instrucciones del líder de proyecto, al que denominaremos “Gómez”.
- c) Los demás miembros del grupo deben ser identificados con una letra que corresponda a la primera letra de su apellido paterno; en este caso “B”, “H” y “R”. En caso de repetirse la sigla inicial por haber en el equipo dos o más integrantes con el mismo apellido paterno, se considerará el apellido materno.
- d) A continuación, “Gómez” debe leer las instrucciones para cada miembro del grupo indicándoles cuál es la función que cada uno debe representar en la dinámica (juego de papeles).

Tiempo máximo: 10 minutos.

Las instrucciones son las siguientes:

La compañía “El Reino Feliz” fabrica muñecos de peluche con movimiento. Para elaborar estos muñecos se requiere de un depurado proceso de coordinación para ensamblar en forma correcta cada componente. El trabajo de ensamble lo realizan grupos pequeños de trabajadores bajo la coordinación de un supervisor: Gómez. En uno de estos grupos “B”, “H” y “R”, tres integrantes del grupo “**Acción**” trabajan juntos ensamblando piezas clave para los muñecos de peluche.

Como esta compañía es líder en la fabricación de los juguetes, supervisa de manera continua los cambios en los gustos y preferencias de los consumidores, lo cual afecta el proceso de ensamble. Debido a ello se presentan diversos cambios, lo que puede generar el retraso de varias semanas en las tareas por desarrollar antes de que se adapten al nuevo proceso.

Debido a ello, los empleados se sienten inconformes pues aún no se adaptan al nuevo proceso cuando surgen modificaciones al mismo.

A continuación se indican las diversas funciones que adoptan los grupos “B”, “H” y “R”.

Asimismo, el supervisor también debe, por exigencias del trabajo, adoptar una actividad determinada.

Gómez: A toda costa se debe lograr que la producción cubra las cuotas asignadas, pues de ello depende la existencia del mercado para los productos y la condición de líder de la empresa.

“B”: Se opone rotundamente a los cambios constantes que se presentan en el proceso, porque le impiden ser más competitivo y ganar más, ya que le pagan por destajo, lo anterior le provoca un alto grado de estrés y problemas familiares.

“H”: Apoya la postura de la empresa, arguyendo que es conveniente que los cambios se produzcan, pues ello les permitirá conservar su fuente de trabajo a largo plazo.

“R”: Asume una posición neutral, ya que no desea tener conflictos con Gómez ni con sus compañeros de trabajo “B” y “H”.

Tiempo estimado para que se desarrolle la representación de papeles: 20 minutos.

- e) Cada grupo debe informar al profesor sobre los resultados que se hayan obtenido, esto es, si hubo o no acuerdo con los objetivos de la organización, explicando las fuerzas impulsoras y restrictivas que se presentaron para llegar finalmente al resultado.
- f) El profesor debe cuestionar a cada integrante del equipo sobre la función que le tocó representar.

Tiempo estimado: 15 minutos.

- g) Cada integrante de los diversos grupos debe unirse con aquellos integrantes que adoptaron un papel similar al suyo, con la finalidad de obtener retroalimentación respecto de los aspectos favorables y las áreas de oportunidad obtenidas al desarrollar su papel.

Esto es, Gómez debe unirse con los “Gómez” de los otros equipos, “B” con “B”, y así sucesivamente.

Tiempo estimado: 10 minutos.

- h) Se deben obtener conclusiones finales sobre los beneficios del ejercicio vivencial.

Tiempo estimado: 5 minutos.

Nota: Para el desarrollo de este ejercicio vivencial es necesario basarse en el modelo de administración del cambio estratégico analizado en el presente capítulo.

CASO DE ESTUDIO 15.1

EL DILEMA DE FEDERICO FÉLIX

Federico Félix trabaja desde hace 15 años en la fábrica de dulces y chocolates “Payaso”, en la cual ha desempeñado diversos cargos.

Ingresó en la empresa a la edad de 18 años como auxiliar del departamento de copiado, a la par que cursaba sus estudios profesionales.

A la edad de 22 años concluyó sus estudios, lo cual le valió un ascenso. Ello, aunado a su gran disposición para aceptar cualquier comisión que se le asignara (aunque no tuviese nada que ver con el puesto que desempeñaba), le valió el aprecio de sus compañeros.

Al cumplir 29 años, y después de 11 de servicio en la empresa, contrajo matrimonio con una compañera de trabajo del departamento de ventas.

Federico colaboraba en el mismo departamento, por lo cual mantenía una interacción constante con su ahora esposa, Pepita Domínguez. Además, con la finalidad de obtener un ingreso adicional aceptaba cualquier labor que se le asignara. En el último año, y sin causa aparente, Federico cambió su carácter afable y extrovertido, el cual se tornó iracundo y antisocial, al grado que ante una observación de Pepita con respecto a las estadísticas de ventas del último mes, en presencia de otros empleados la insultó, diciéndole: “Ése es tu problema; yo notifiqué oportunamente los datos.”

El personal del departamento, extrañado ante la actitud de Federico, comentó el incidente con el jefe inmediato de ambos, Indalecio Morales. Éste no prestó importancia a la situación pensando que en casa ambos solucionarían el problema.

A la semana siguiente Federico renunció a su trabajo. Pepita entregó a Indalecio la carta que testificaba su decisión.

Indalecio, extrañado, citó a Pepita en su oficina para tratar de descubrir la causa de la renuncia de Federico. Ella le comentó que pensaba que Federico era víctima de fatiga laboral y no deseaba saber nada de la empresa.

Se le pide como consultor en D.O., contestar las siguientes preguntas:

1. ¿A qué atribuye la actitud de Federico?
2. ¿Qué solución sugiere?

CASO DE ESTUDIO 15.2

EL CASO DE LOS EJECUTIVOS DISIDENTES

Juan Pérez y Ramiro Canales, gerente de comercialización y gerente administrativo, respectivamente, no saben cómo resolver el siguiente caso y recurren a usted como experto en D.O., para que los asesore.

Desde 1970 ambos ejecutivos trabajan en la empresa La Imperial, S.A. de C.V., fábrica de muebles estilo colonial, la cual ya está posicionada en un mercado cada día más competido.

Debido a los costos de la materia prima y a una reciente devaluación, deben llevar a cabo una intensa estrategia de cambio que contemple la reducción de personal y de costos y la apertura de nuevas líneas para el mercado internacional para obtener beneficios de la devaluación.

Siempre han colaborado bajo la dirección de Benito Valadez, quien ha logrado integrar un gran equipo de trabajo, que ha adoptado como lema “la práctica se antepone a la teoría”. No estudió ninguna carrera universitaria, pero ha hecho que la empresa crezca gracias a su experiencia en el ramo.

El año pasado Benito inició los trámites de su jubilación después de 25 años de fructífero trabajo en la organización. En una junta en la que notificó a Juan y Ramiro su decisión, dejó entrever que su sucesor sería alguno de ellos, hecho que los motivó pues cada quien en el desempeño de su puesto procuraba anticiparse para ser el mejor y obtener así “puntos buenos” a la vista de Benito. Antes Juan y Ramiro se apoyaban mutuamente para tomar cualquier decisión y colaboraban con un fin común: el bienestar de la organización.

A raíz de la perspectiva que se presentaba de ser el posible sucesor de Benito en la dirección general, cada uno de ellos procuraba ser el mejor para buscar su beneficio personal y no precisamente el de la organización.

En las juntas se notaban tensos y refutaban las decisiones que cada uno de ellos adoptaba con la finalidad de que el otro perdiera terreno en la carrera por la sucesión.

La situación se tornaba cada día más difícil y Benito les aclaró que debían solucionar sus diferencias o se vería obligado a eliminarlos como candidatos y optaría por una persona externa a la empresa.

Además, ambos debían colaborar como un verdadero equipo pues Benito debía entregar al consejo de accionistas una planeación de cambio estratégico antes de su jubilación.

Es entonces cuando Juan y Ramiro acuden a usted para que los asesore en la solución del problema, pues comprendieron que ellos no podían hacerlo.

Se le pide diseñar un plan de cambio estratégico con base en el análisis desarrollado en el capítulo 15, y asesorar a Juan, Ramiro y Benito sobre la solución del problema planteado.

CASO DE ESTUDIO 15.3

UN CASO ILUSTRATIVO INTEGRAL: CEMENTO BAYANO-CEMEX: FUSIÓN DE CULTURAS EN LOS PROCESOS DE CAMBIO, MÉXICO-PANAMÁ

Cemex (Cementos Mexicanos, S.A. de C.V.) es el principal proveedor de cemento en Panamá.

Cemex es una de las dos empresas de cemento más grandes del mundo con una capacidad de producción aproximada de 78 millones de toneladas métricas, así como el primer comercializador mundial de cemento y líder productor de cemento blanco.

También se dedica a la producción, distribución, comercialización y venta de cemento, concreto, agregados y *clinker* a través de subsidiarias que operan en cuatro continentes.

Cemex cuenta con operaciones importantes en 30 países, en los que se incluyen Egipto, México, Estados Unidos y Venezuela, sin olvidar a Panamá, además de sostener relaciones comerciales con 60 países.

La compañía opera una planta de proceso seco al norte de la ciudad de Panamá y una red de distribución compuesta por cinco plantas de concreto premezclado.

Como empresa de clase mundial, la llamada “iniciativa de valor” de Cemex “contempla modernizar su planta cementera para operarla con una mezcla de combustibles más eficientes y de menor costo, al sustituir el combustóleo por coque de petróleo. La reducción en el costo de los energéticos representa una ventaja competitiva clave sobre sus competidores”.

Toda esta información referente a Cemex tiene relación con la disciplina del desarrollo organizacional en el sentido de que se enfoca totalmente en la obtención de logros en el aspecto técnico, lo cual no se daría si no se iniciara con un **cambio de actitud** de los integrantes de la empresa.

Es de todos conocido que la “gente Cemex” es reconocida a nivel internacional por emprendedora y por reaccionar con rapidez a los cambios, basándose para ello

en sus competencias personales. Cemex tiene confianza en la colaboración de su personal para continuar construyendo sobre el cimiento de su historia una reputación de empresa disciplinada, vanguardista y de excelencia.

Como en casos anteriores, para comprender la razón de ser de una empresa, es importante definir su **misión**:

“Nuestra misión es satisfacer en conjunto las necesidades de construcción de los clientes y crear valor para nuestros accionistas, empleados y otras audiencias clave, consolidándonos como la organización multinacional cementera más eficiente y rentable del mundo.”

UNA HISTORIA DIGNA DE CONTARSE

En sus inicios, con la razón social de Cemento Bayano, la empresa funda su prestigio en diversos acontecimientos que vale la pena destacar:

1978

- Cemento Bayano inicia operaciones.

Sus instalaciones fueron construidas por la compañía FLS Dinamarca, por encargo del gobierno panameño, como un proyecto “llave en mano”.

1994

- Cemex adquiere la participación mayoritaria de Cemento Bayano (empresa estatal hasta entonces) mediante subasta pública realizada por Proprivat.
- El 1 de septiembre del mismo año Cemex inició sus operaciones en Panamá con el objetivo de posicionarse en forma estratégica como líder en los mercados emergentes de Centroamérica.

1995

- La compañía inicia la producción y distribución de concreto premezclado mediante la instalación de dos plantas productoras, una en la ciudad de Panamá y otra en la ciudad de Colón.

1996

- Se mejoran y reorganizan las operaciones de Cemento Bayano a través de inversiones estratégicas: reducción de los costos de energía al reemplazar en 95% el uso de combustóleo por coque, automatización de las operaciones de la planta y apertura de una distribuidora de cemento en la ciudad de Panamá con el fin de ofrecer un mejor servicio a las casas distribuidoras de materiales de construcción.

1997

- Se intensifica la capacitación de toda la fuerza laboral en programas de control de calidad; Cemento Bayano es certificada con la norma internacional ISO 9002 en la línea de producción de Cemento Portland Gris Tipo I.
- Asimismo, se fundan la ANSPAC (Asociación Nacional para la Superación Personal de la Mujer) y la asociación educativa mundial Junior Achievement.

1998

- Se incluyen en la certificación ISO 9002 todas las nuevas líneas de producción de planta Bayano: Flexicem, Tipo II y Tipo GU.
- Se abre en Chiriquí otra distribuidora de cemento.
- Se diversifica la línea de productos de concreto ofreciendo mortero de larga vida.

1999

- Se comienza a introducir la filosofía de trabajo de las llamadas Organizaciones de Alto Desempeño (OAD) para coordinar las operaciones en la planta de cemento.
- Se firma un contrato de exclusividad para proveer todo el concreto que se utiliza en el mantenimiento de las esclusas del Canal de Panamá.

2000

- Se comienza a operar bajo la denominación comercial **Cemex Panamá**.
- Se inicia la operación de nuevas plantas de concreto, contando para entonces con seis plantas ubicadas en varios puntos de la República de Panamá.
- Se logran 248 días de trabajo seguro (cero accidentes) en la planta de cemento, recibiendo la mención honorífica en la entrega de los Cemex Safety Award 2000.

2001

- En busca de nuevos mercados, se inician operaciones en una nueva planta concretera ubicada en David, Chiriquí.
- Cemex Panamá realiza su primera exportación de *clinker*.
- La planta de Cemento Bayano aprueba su quinta auditoría de seguimiento de la calidad, obteniendo así la validación del certificado de Calidad ISO 9002 por un año más.
- La planta de Cemento Bayano alcanza 365 días sin accidentes. ¡Un caso realmente admirable!

FRANCA EVOLUCIÓN

Luego de producirse la adquisición de Cemento Bayano por Cemex, el primer paso de su radical proceso de cambio fue incrementar la participación de sus productos en el mercado panameño. Para ello era imperativo modificar toda la plataforma tecnológica de la empresa, implantar una filosofía de trabajo de clase mundial y adoptar como estrategia central la satisfacción de sus clientes.

La influencia de Cemex en el proceso de transición ha sido evidente, ya que no sólo se dio una evolución en las prácticas administrativas, sino que también se comenzaron a ofrecer mejores productos y se mejoraron de manera significativa los niveles de eficiencia y productividad por medio del mejoramiento de los sistemas de comunicación, la implantación de tecnología de punta y una mayor orientación hacia la satisfacción del cliente.

En esta empresa la tecnología implica, además de tener las herramientas esenciales, ganar una ventaja competitiva importante en la industria del cemento.

No se puede olvidar que todo cambio debe estar sustentado en un claro **código de ética** que integre todas las creencias y valores de la compañía.

En el caso de Cemento Bayano, la meta que se busca con el código de ética es crear una cultura única para todos los empleados, fusionada en un solo conjunto de principios que se vivan en cualquier lugar donde Cemex opere independientemente de la cultura propia del país. ¡Aspecto muy relevante!

Los valores que fundamentan el citado código de ética son:

- **Colaboración:** unirse al esfuerzo de los demás, aportando lo mejor de cada uno para obtener excelentes resultados.
- **Integridad:** actuar siempre con honestidad, responsabilidad y respeto.
- **Liderazgo:** visualizar el futuro y orientar el esfuerzo hacia la excelencia en el servicio y la competitividad.

Podemos deducir entonces que Cemex Panamá cuenta con personal profesional y técnico de primer nivel, cuyos principales valores son el trabajo en equipo, la calidad, la seguridad y la mejora continua, esto se debe a que la gente en Bayano es emprendedora y reacciona con rapidez a los cambios basándose en sus competencias personales.

Dado que Cemex ha experimentado un acelerado crecimiento en los últimos años, se requieren perfiles de ejecutivos acordes con las necesidades del negocio, lo que abre nuevas posibilidades de desarrollo para el personal. Por otro lado, Cemex-Bayano es una empresa con rigurosos procesos de reclutamiento y selección de su personal, de ahí gran parte del éxito obtenido.

ORGANIZACIÓN DE ALTO DESEMPEÑO (OAD)

A través de un esquema de trabajo totalmente novedoso, denominado Organización de Alto Desempeño, la empresa ha aprendido que trabajar en equipo es a menudo más efectivo que hacerlo en forma individual, e incluso mucho más efectivo que trabajar con base en un sistema clásico de control: jefe-subalterno.

La empresa ha podido constatar las ventajas de esta filosofía de cooperación, entre ellas está la generación de multihabilidades tanto para el colaborador mismo como para la empresa misma.

Actualmente Cemex Panamá genera plazas de trabajo fijo para muchos panameños de nivel técnico y profesional, así como innumerables empleos indirectos adicionales por concepto de contratos de limpieza, seguridad y mano de obra externa. ¿Se puede considerar lo anterior como *outsourcing*?

Para Panamá estos puestos de trabajo directos e indirectos representan el sustento de más de 2 000 familias.

Capacitación

Otro de los pilares principales de Cemex Panamá es la capacitación, que se intensifica en la fuerza laboral con el desarrollo e instauración de sistemas de administración ambiental, de seguridad industrial (incluye cursos de adiestramiento en prevención de accidentes) y de salud. Estos últimos incluyen también programas para mejorar la **calidad de vida de la persona en el trabajo**, tales como:

- La remodelación del área de restaurante, baños, vestidores y gimnasio en las plantas.
- Exámenes médicos regulares, que incluyen vacunación periódica, extensiva a las familias de los empleados, y exámenes de la vista.

ALTERNATIVAS DE CARRERA

Entre los llamados planes de carrera se cuenta con una aplicación desarrollada en Intranet que permite a cada colaborador conocer los requisitos asociados con cada posición funcional, para que en caso de tener interés en ocupar alguna en particular pueda orientar su capacitación con el fin de cumplir con ellos.

Cemex Panamá cuenta con una base de datos que contiene la información curricular de sus empleados y de aquellos que laboran en los demás países donde Cemex cuenta con operaciones, lo cual les permite contar con la información necesaria para administrar y desarrollar el talento humano de la empresa, ya sea para una nueva posición local o para aspirar a una asignación internacional.

LIDERAZGO GLOBAL

Cemex cuenta con un programa para desarrollar a sus ejecutivos con perfil de líderes, aquellos que podrían ocupar posiciones clave en los próximos 3 a 5 años. Este programa incluye la capacitación en diversas áreas de la organización y el desarrollo de sus habilidades gerenciales.

Entre otras muchas cosas, los capacitan mediante un programa de maestrías, tales como el Cemex International Management Program (CIMP), que los compromete a asistir a clases en semanas intercaladas durante todo el año, en las mejores universidades del mundo, tales como Stanford, Wharton, Thunderbird o Harvard, entre otras.

PROFESIONALES EN DESARROLLO

Es un programa que brinda la oportunidad a jóvenes profesionales de aprender, de manera teórica y práctica, el funcionamiento del negocio y la operación de sus procesos técnicos y administrativos, a través de la rotación por diferentes áreas de la compañía, lo cual les permite, con una visión clara y amplia, colaborar en forma

directa en las actividades productivas, en el logro de los resultados o en la implantación de sistemas, así como realizar proyectos de mejora continua que aumenten la productividad y competitividad de la empresa.

Para crear la próxima generación de líderes (profesionales en desarrollo), en Cemex Panamá se trabaja desde los cimientos y se crea así una base de talentos que conozca los fundamentos del negocio y tenga, por ende, una perspectiva multifuncional.

Este programa tiene una duración máxima de 15 meses. El participante debe asumir un papel activo durante su proceso de rotación de puestos. El programa está disponible tanto para empleados actuales como para las nuevas contrataciones.

Para ingresar en el programa, el candidato debe satisfacer el siguiente perfil:

- Tener menos de dos años de haberse graduado.
- Excelente historial académico.
- Título profesional de alguna universidad líder.
- Carrera profesional de ingeniería, licenciatura o arquitectura.
- Dominio del idioma inglés.
- Disponibilidad para cambiar de residencia.

¡Todo un reto para los candidatos!

PARTICIPACIÓN DE LA EMPRESA EN EVENTOS

Uno de los planes que constituye un pilar en Cemento Bayano es la capacitación de su fuerza laboral, la cual en muchos casos se extiende a familiares, vecinos, comunidades y gremios afines. En este contexto, la empresa ha desarrollado varios programas con el gremio periodístico internacional.

Con el objetivo de promover la excelencia en la práctica periodística y distinguir a las personas comprometidas con los valores profesionales del periodismo en América Latina y el Caribe, Cemex instituyó, en conjunto con la Fundación Nuevo Periodismo Iberoamericano, el Premio Nuevo Periodismo FNPI-Cemex, que se entrega desde el año 2001. Dicho premio cuenta con estímulos económicos por un valor total de 100 mil dólares, distribuidos en las modalidades de concurso y homenaje.

Con el Colegio de Periodistas de Panamá, Cemex ha desarrollado el Programa de Educación Continua, con el fin de dotar a los futuros líderes de la comunicación de las herramientas necesarias para administrar la información.

Asimismo, es interesante constatar que en septiembre de 2002 el Ministerio de Trabajo y Desarrollo Laboral (Mitradel), conjuntamente con la Cámara Panameña de la Construcción (Capac), realizaron el primer concurso basado en normas de competencia laboral dirigido a trabajadores de la construcción. El concurso tuvo como finalidad congrega a los trabajadores para que evaluaran sus habilidades,

destrezas, actitudes y conocimientos en las labores que realicen, sin importar las maneras como las hayan obtenido.

Con el certamen se buscó además fortalecer las bases para establecer el Sistema Nacional de Normalización y Certificación de Competencia Laboral que auspician el Mitradel, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), la Capac y la Fundación del Trabajo.

El concurso se dio en tres categorías:

- Colocación de muros.
- Paredes de bloques, repellos y mochetas.
- Recubrimientos cerámicos.

Se le pide comentar:

1. ¿Cuáles fueron tres aspectos que contribuyeron al éxito de Cemento Bayano?
2. En una cuartilla resuma el proceso de cambio que ha mostrado esta empresa desde su fundación.
3. Como consultor, ¿qué intervenciones analizadas en capítulos anteriores se han aplicado en este caso?

LECTURAS DE APOYO

LECTURAS I

LA ORGANIZACIÓN NODAL: UNA ALTERNATIVA VIABLE

En el entorno actual, cambiante por naturaleza, es imperativo instaurar en las empresas maneras diferentes de estructurar el clásico organigrama, que por no adecuarse a las necesidades del momento se convierte en un auténtico “organidrama”.

Es por ello que una alternativa viable es conformar la llamada “organización nodal”, la cual en esencia viene a constituirse en una nueva estructura virtual en la que minúsculas células se interconectan a través de puntos o nodos de contacto en una unidad central de integración llamada “NODA”. De esta manera se pueden conformar redes productivas, comerciales o de servicio, desarrollándose empleos “satelitales” que no pertenecen a la organización pero que le prestan servicios de apoyo, surgiendo habilidades especializadas de comunicación, integración (como citan Lawrence y Lorch), organización y desarrollo de proveedores. Tal es el caso de Olivetti (líder en máquinas de escribir y equipo de oficina durante muchos años), que capacitó a sus proveedores para asegurar una auténtica “cadena de valor” que se reflejara en un producto final de calidad para el último consumidor.

Asimismo, Cemex (Cementos Mexicanos) imparte cursos a sus distribuidores con la finalidad de que sean congruentes con la misión que propugna esta empresa vanguardista.

Cabe citar un postulado que todos los empleados de Cemex comparten: “No está bien lo que estando bien podría estar mejor.”

Así pues, la necesidad de contar con estructuras más ligeras, “chatas” y delgadas ha llevado a las empresas a reducir sus estructuras y a hacerlas multifuncionales.

De hecho, incluso el sector público en muchos países ha intentado reducir trámites y procesos que dificultaban la realización de una gestión, por más sencilla que fuese.

Todo esto representa, como se citó líneas antes, una nueva forma de organización del empleo en el que entes ajenos a la empresa tienen la oportunidad de prestar sus servicios a diversas compañías (es el conocido concepto de *outsourcing*, con creciente auge en las empresas de nuestro medio).

En este sentido, algunas universidades han reorientado su función ofreciendo licenciaturas o maestrías virtuales, que permiten que el alumno no necesariamente tenga que acudir en persona al aula a llevar a cabo su proceso de aprendizaje. Les es posible hacerlo desde lugares remotos, conectándose “en línea”, en el momento que ellos lo deseen.

Se establece entonces una intercomunicación espacial sin fronteras, en la que se propicia la actividad de emprender y se podrán simplificar, en un futuro cercano, trámites y protocolos para llevar a cabo cualquier actividad. Al tiempo.

LECTURAS II

PROGRAMAS ESTÁNDAR PARA EL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DE LAS ORGANIZACIONES

ISO 9000

Existen dos tipos de programas estándar para el mejoramiento de la calidad de las organizaciones: las Normas ISO Serie 9000 (o su equivalente BS 5750) y los premios de calidad que se otorgan a las organizaciones con base en un modelo preestablecido.

Normas ISO 9000 / BS 5750

Con sede en Ginebra, Suiza, la Organización Internacional para la Estandarización (ISO, por sus siglas en inglés) es un consorcio que agrupa a prácticamente todas las naciones industrializadas. Su misión es desarrollar estándares internacionales que faciliten el comercio internacional. Las Normas ISO 9000 se orientan hacia la estandarización de los sistemas de calidad, y no están relacionadas con algún producto en

particular, esto es, atiende todos los procesos de los que se derivan los productos y servicios. En su carácter de norma genérica, hace obligatoria la utilización de métodos, técnicas y procedimientos específicos, y se enfoca en principios, metas y objetivos relacionados con el cumplimiento y satisfacción de las necesidades y requerimientos del consumidor. Se supone que un sistema de calidad que cumple con los estándares de ISO 9000 es lo suficientemente confiable como para producir con seguridad productos y servicios que satisfagan las necesidades y expectativas de los clientes.

En general, las Normas ISO 9000 requieren, para que una organización sea acreditada, que todos los procesos productivos y administrativos que afectan en forma directa la calidad del producto y el servicio se realicen dentro del ciclo continuo de planear, controlar y documentar. Dichos procesos se deben planear y a la vez asignarles a cada uno metas, responsabilidades y niveles de autoridad apropiados. También se deben controlar para asegurar el cumplimiento de requisitos específicos, previendo que ocurran problemas, así como la solución de los mismos. Por último, deben documentarse para asegurar la comprensión de los objetivos y procedimientos de calidad y la interacción adecuada entre los miembros de la organización, de tal forma que el desempeño del sistema de calidad satisfaga al cliente.

En muchos países se cuenta con estándares compatibles con la Norma ISO 9000, ya que en esencia son muy similares y persiguen los mismos objetivos. Por ejemplo, en el Reino Unido es la Norma BS5750, en Canadá la CSAZ 299, en India la IS 10201, etcétera.

La Norma ISO 9000 es, por un lado, una guía para poner en práctica un sistema de calidad total, y por otro, un instrumento que se utiliza con propósitos contractuales con los clientes al certificar que la empresa en cuestión cuenta con un sistema que le permite elaborar productos de calidad. Desde el punto de vista de la norma, un sistema de calidad tiene dos grandes vías: el aseguramiento de la calidad y el control de la misma. Para alcanzar estos objetivos se presentan en forma muy detallada los elementos que deben conformar el sistema de calidad, junto con un documento o Norma ISO 8402 llamada “Vocabulario Internacional de Estándares de Calidad”. En este documento se define *calidad* como la integración de las características del conjunto de procedimientos que determinan el grado en que se satisfacen las necesidades del consumidor. Los clientes son los que determinan sus requerimientos y los juzgan en relación con el nivel en que se satisfacen sus expectativas. Asimismo, el aseguramiento de calidad abarca la totalidad de los procesos que, bien planeados y organizados, conforman un sistema confiable que proporcionará las características del producto y/o servicio deseadas por el consumidor. El control de calidad es el conjunto de acciones que se utilizan para que los resultados de los procesos de aseguramiento operen de acuerdo con lo planeado, lo cual permite que se logren las especificaciones de calidad.

Una empresa puede estar interesada en obtener su certificación ISO 9000 por alguna de las siguientes razones: alguno(s) de sus clientes lo exige como parte de sus

acuerdos contractuales, se cree que en el futuro inmediato será un requisito y que es mejor ir preparándose, o la administración ve en ISO 9000 una forma de implantar un sistema de calidad que ha probado tener éxito en otros contextos. Cualquiera que sea la causa, la realidad es que desde 1994, aproximadamente, el interés de las empresas mexicanas por obtener la certificación ISO 9000 ha crecido bastante.

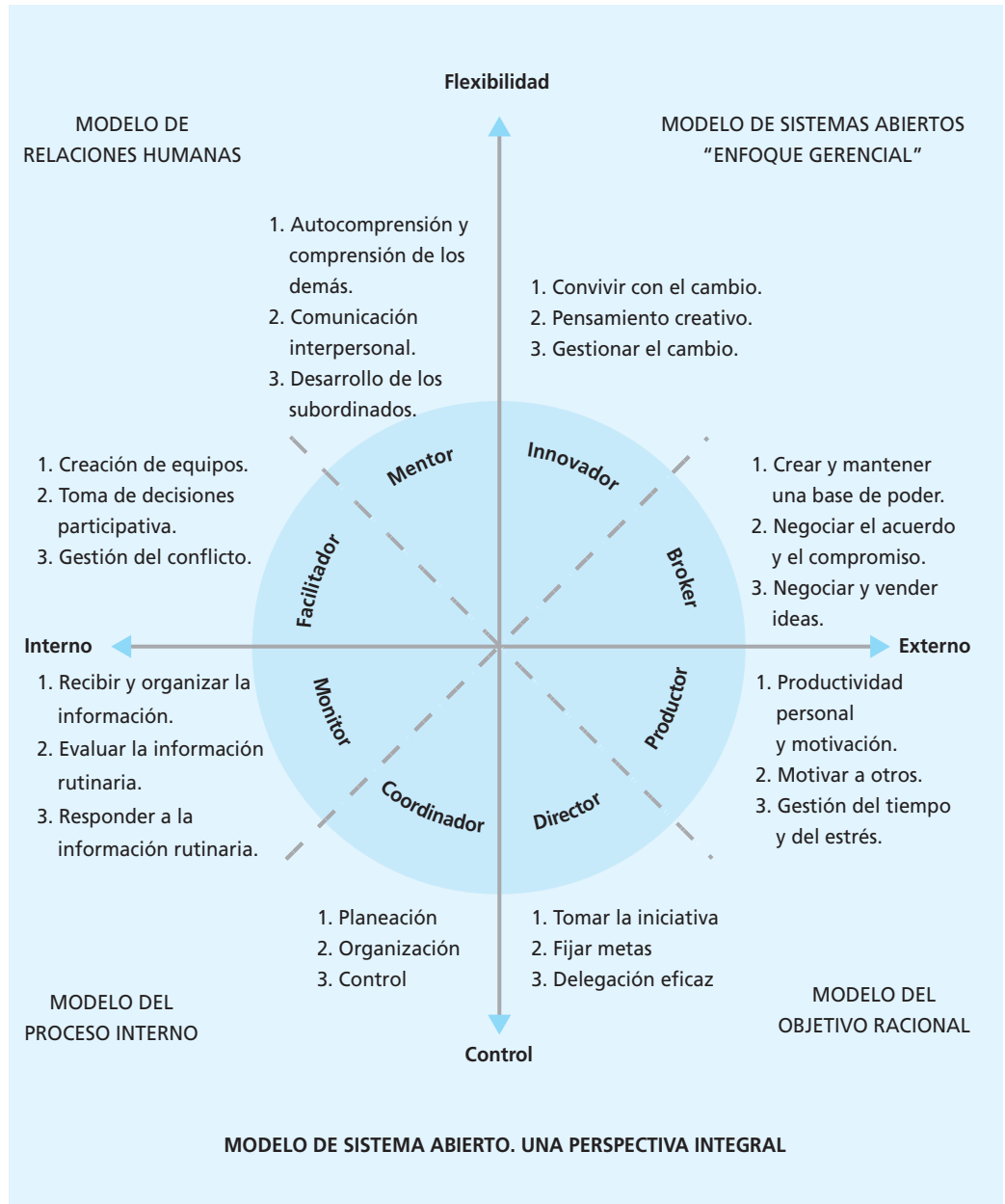
El cuerpo de la Norma ISO 9000 describe los elementos de un sistema de calidad estándar, a los cuales clasifica en tres áreas: requerimientos de un sistema de calidad, recomendaciones para un sistema de calidad y lineamientos para la selección y uso de los elementos que conforman la norma. Por otro lado, también ofrece información de apoyo respecto de la definición de algunos términos, la guía para el proceso de evaluación y las reglas para solicitar acreditación.

Los documentos ISO 9001, ISO 9002 e ISO 9003 conforman el cuerpo principal del sistema estándar de calidad propuesto en la Norma ISO 9000, y se complementan con un conjunto de lineamientos administrativos sobre calidad que se definen en los documentos ISO 9004, ISO 9004-2 e ISO 9004-3, que presentan realmente modelos o sistemas de calidad total. Sin embargo, la certificación se realiza con base en los primeros tres documentos.

Un elemento muy importante de la norma es la búsqueda continua de evidencia objetiva sobre el desempeño del sistema en función de los requerimientos que ella contiene. Con este propósito se realizan las auditorías al sistema de calidad, cuyos procedimientos se especifican en la serie ISO 10011, “Lineamientos para las auditorías al sistema de calidad”.

Por último, aunque la Norma ISO 9000 no especifica cómo se deben supervisar las características críticas que determinan en mayor grado la satisfacción de las necesidades del cliente, define requerimientos para asegurar la efectividad de los equipos y procesos de medición que, sobre todo en las empresas manufactureras, se utilizan con este propósito, lo cual se presenta en un documento denominado “Requerimientos de aseguramiento de calidad para equipo de medición”, o ISO 10012-1.

Conviene hacer notar que cuando una empresa logra la certificación ISO 9000, sólo significa que ha podido definir sus procesos para después apegarse a ellos, lo cual representa un soporte excelente para la administración de calidad total porque permite la introducción disciplinada de los procedimientos, así como su documentación. Sin embargo, la calidad total requiere de una visión de la organización orientada hacia la satisfacción de los consumidores y el mejoramiento continuo de los procesos y no sólo su documentación. Por otro lado, el sistema de calidad en el que se fundamenta la Norma ISO 9000 es genérico, por lo que es imposible que sea totalmente adaptable a las necesidades específicas de cada empresa, de manera que cada una deberá considerar qué es lo más apropiado que puede hacer respecto de su propio sistema de calidad para incrementar su competitividad.



Sección

VII

Evaluación y práctica del desarrollo organizacional y tendencias futuras

Capítulo

16

¿Quién soy?

¿Por qué existo?

¿Cuál es mi mejor elección?

¿Estoy actualmente en un proceso de cambio?

Preguntas clave que nos orientan sobre el cumplimiento de la misión que debemos realizar en la vida y que nos permiten experimentar un continuo proceso de cambio en todos los órdenes: personal, laboral y familiar.
¡Hagamos del cambio nuestro mejor aliado para lograr nuestros objetivos!

RAFAEL GUÍZAR MONTÚFAR

Tendencias en el ámbito del desarrollo organizacional, preguntas adicionales y 40 dinámicas de apoyo para el consultor

Objetivos

Entender:

- El futuro del D.O.
- Citas diversas relacionadas con el efecto del D.O. en el mundo actual.
- **Dinámicas de apoyo para el consultor en desarrollo organizacional.**

En los temas anteriores se ha abordado, de manera esquemática pero intentando abarcarlo en su totalidad, el análisis de las principales intervenciones que se utilizan en D.O.

Ahora bien, cabe la siguiente pregunta: ¿qué pasará con las intervenciones en un futuro? Textualmente, Robbins sostiene que

Si bien las investigaciones citadas antes dan una evaluación positiva sobre las intervenciones del desarrollo organizacional, existe una creciente preocupación de que los estudios no hayan hecho una evaluación balanceada de la eficiencia de ese método. La preocupación se centra en el diverso rigor metodológico aplicado en los informes de investigación, lo cual ha permitido que un crítico afirme que, cuanto más rigurosa sea la investigación, más probabilidades habrá de que los resultados sean negativos. Dicho de otra manera, una posible explicación de la mayor parte de los resultados positivos de las intervenciones del D.O. podría ser que en ellas predominan metodologías poco rigurosas.

Las evaluaciones de los programas de D.O. pueden clasificarse en “duras” y “suaves” según los criterios con que se evalúe la eficacia. Los primeros criterios son medidas cuantitativas del comportamiento en el trabajo o del desempeño organizacional. En cambio, los segundos incluyen datos anecdóticos, información derivada de la observación y medidas de la satisfacción en el trabajo. Los criterios suaves parecen ser de mayor uso en las evaluaciones de programas del D.O., lo cual puede ser la causa de que los resultados se inclinen hacia el lado positivo. Es posible que el éxito logrado por el D.O. se funde más en la tendencia de los agentes de cambio a evaluar los resultados de su trabajo con base en anécdotas y en medidas de actitudes que en el valor real de las intervenciones. Por ello, si es verdad que se tiende a encontrar resultados positivos en la investigación del D.O., ¿a qué se pueden atribuir? Las actividades relacionadas con el D.O. pueden vincularse más fácilmente a la satisfacción en el trabajo que a las medidas rigurosas del rendimiento.

Los agentes de cambio tienden a presentar hallazgos positivos, pues quieren seguir vendiendo sus programas de D.O. porque los resultados positivos son mucho más fáciles de vender.

Otra posible causa es que el prejuicio se encuentra en el material que se publica. Los informes con hallazgos favorables tienen mayores probabilidades de ser publicados, aun cuando contengan deficiencias metodológicas; en cambio, los estudios que aportan resultados no significativos o negativos deben basarse en un excelente diseño para que se considere la conveniencia de darlos a conocer.

Sin duda, hacen falta más trabajos de investigación sobre esta tendencia a presentar exclusivamente los hallazgos positivos.

Mientras tanto, conviene examinar en forma crítica los resultados de las investigaciones para evaluar la forma en que éstos se logran y, específicamente, los criterios de eficiencia que se escogen para juzgar los cambios.

Es realmente importante lo que comenta Robbins en cuanto a la necesidad de evaluar la veracidad y confiabilidad de los estudios e investigaciones en el campo del D.O., pues se debe considerar que se trabaja con personas a las cuales se les puede ocasionar daños irreversibles, si las intervenciones no se aplican en forma correcta. También es muy cierto lo que afirma Roger Harrison en su *Principio de la profundidad de las intervenciones* en el sentido de “no intervenir con más profundidad de la necesaria”.

Definitivamente, el D.O. se debe considerar como un proceso y con un claro enfoque de sistema abierto, en el que si una de las piezas no encaja o se aplica de manera errónea, jamás podrá funcionar.

Asimismo, se puede decir que el campo del D.O. crece con rapidez y que se desarrollan nuevos enfoques sobre él, a la vez que se implantan más profundas y complejas investigaciones en múltiples áreas.

EL FUTURO DEL D.O.

El rápido crecimiento de diversos enfoques del D.O. ha generado numerosas aplicaciones futuras que se deben considerar:

- El **tiempo** y el **esfuerzo** necesarios para dominar el conocimiento relativo al D.O. debe incrementarse en forma exponencial. Los expertos en D.O. deben dedicar más tiempo a actualizarse en esta área mediante lecturas y la asistencia a seminarios.
- Los consultores deben adoptar una disciplina de **actualización continua**.
- Los expertos en D.O. deben incrementar su **especialización** y conocer aspectos tales como: sistema de recompensas, diseño del trabajo, planeación de vida y carrera, sistemas sociotécnicos y administración del estrés.
- Se debe considerar el D.O. no sólo como una herramienta o medio para hacer feliz al personal, sino traducirlo en **resultados específicos**, como productividad, costos, calidad, tasas de ausentismo y de rotación de personal.
- Es importante que los administradores desempeñen un papel más activo en cuanto a su **involucramiento** en el D.O.
- Se impondrá la tendencia de **aplicar** el D.O. en cualquier tipo de organización, sea ésta privada, pública, nacional, transnacional, etcétera.
- Lo anterior significa que el experto en D.O. se deberá **enfrentar a diversas culturas**, maneras de pensar y diferentes tipos de organizaciones.
- Se incrementará el número de **equipos** o despachos especializados en D.O.
- Ni la organización ni el experto en D.O. se podrán sustraer a los **rápidos cambios** que se generan en el medio.

De lo anterior se desprende que el D.O. continuará mientras las empresas, los ejecutivos y el personal se convencen de los beneficios que genera el cambio planeado y que es la alternativa para ser competitivos y seguir existiendo, aunque sin soslayar el apoyo de las disciplinas relacionadas con la ingeniería o las finanzas.

Es menester que el empresario esté convencido de que el tiempo del centralismo ya pasó y que ahora las organizaciones son más eficaces cuando cuentan con el apoyo y la participación de los empleados.

Se debe reconocer que gracias al acuerdo empresario-empleados las organizaciones han logrado sortear las adversidades a las que el medio las somete, a la vez que les ha permitido descubrir nuevos y mejores derroteros y continuar creando fuentes de trabajo que benefician a la sociedad.

MÁS LECTURAS Y CITAS SELECTAS EN EL ÁMBITO DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

1. Grupos “T” no estructurados (de extraños)

Una típica sesión de grupos “T” para extraños (aquellos que no se conocen) consiste en 5 o 6 grupos “T” de 10 a 15 miembros que se han comprometido a participar en una sesión conducida por los NTL (siglas en inglés de Laboratorios Nacionales de Entrenamiento), una universidad o una organización similar.

La sesión de grupos “T” puede ser combinada con un aprendizaje cognoscitivo, por ejemplo, pequeñas lecturas sobre teoría del tema, ejercicios designados o juegos de dirección.

Los grupos “T” están integrados por personas que no se conocen.

Participan varios miembros de la firma coordinadora, los cuales son incluidos en diferentes grupos.

Al comienzo de la sesión, el entrenador explica a los integrantes del grupo su importancia para el desarrollo del mismo. Después de una breve introducción, los coordinadores guardan silencio.

El coordinador no asume la función de liderazgo, por lo cual el mismo grupo debe crear sus métodos para salir adelante. Como resultado, lo que sucede dentro del grupo llega a ser el **“aquí y ahora”**, información básica para las experiencias que están adquiriendo. A medida que se debaten los procedimientos, los miembros asumen diferentes papeles, de los cuales muchos no son exitosos.

Un miembro del grupo puede realizar varios intentos directos con resultados positivos para lograr el liderazgo del grupo. En ocasiones es necesaria la participación del consultor para guiar el avance del grupo.

Normalmente el consultor motiva a los individuos para entender qué pasa en el grupo, a conocer sus propios sentimientos e ideologías y el efecto que su comportamiento tiene en los demás integrantes.

El éxito del funcionamiento de estos grupos es la experiencia del **“aquí y ahora”**, en la que cada uno de sus miembros aprende de la experiencia de los otros integrantes del grupo.

La igualdad y apertura en un ambiente cálido y de apoyo permite a los participantes adquirir confianza en sus propios comportamientos y sentimientos.

Un mejor entendimiento de dinámicas de grupo puede incrementar su productividad.

2. Citas diversas relacionadas con el efecto del D.O. en el mundo actual

Deseo citar algunas formas novedosas de crear una atmósfera para el cambio que pueden revestir especial importancia en el entorno actual de las organizaciones. Estas citas fueron seleccionadas pensando en la turbulencia del entorno en el cual nos encontramos actualmente:

1. No estemos satisfechos con la situación actual de las organizaciones.
2. Veamos el cambio como una oportunidad para mejorar.
3. Haga usted campaña con todos los integrantes de la empresa para venderles la idea acerca de las bondades del cambio.
4. ¡No los deje solos! Bríndeles apoyo para el cambio.
5. ¡No pierda la brújula del cambio! Defina con claridad los objetivos del programa de cambio.
6. No escatime en compensar los logros que se obtengan del proceso de cambio.
7. Tenga siempre presente que debemos mantener el entusiasmo en el programa de cambio.
8. Permita que los integrantes de la organización bauticen el programa.

¿Cuál debe ser el perfil del profesionista del tercer milenio?

Citaré cómo concibe el Sistema Tecnológico de Monterrey el perfil del profesionista del tercer milenio.

Formación integral

- Valores.
- Habilidades.
- Actitudes.
- Conocimiento.

Valores y actitudes

- Respetuoso de la naturaleza, la comunidad y el país, así como comprometido con el desarrollo de su comunidad.
- Conciencia clara de las necesidades del país y con una cultura internacional.
- Comprometido con su salud física.
- Honesto, responsable y líder.
- Emprendedor, innovador, con espíritu de superación personal.
- Cultura de trabajo y respetuoso de las personas.

Habilidades

- Capacidad de aprender por cuenta propia, capacidad de análisis, síntesis y evaluación; pensamiento crítico, creatividad y capacidad para la toma de decisiones.
- Capacidad de trabajo en equipo, capacidad de identificar y resolver problemas, así como con una cultura de calidad.

3. CUARENTA DINÁMICAS DE APOYO PARA EL CONSULTOR EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

I. INICIO DEL DESARROLLO

Propósito

Esta actividad está diseñada para ayudar a un equipo a aplicar el enfoque de este libro a su propia situación de trabajo. Como se trata de un taller corto, permite que quienes toman

decisiones acerca del uso de la energía humana en la empresa, exploren las ideas en este libro y decidan cuáles son los pasos prácticos para ponerlas en uso.

Participantes

Todos los que tienen responsabilidad o influencia sobre la participación de la gente en la empresa son candidatos, de preferencia de criterio amplio e influyentes. Algunas personas tal vez no podrán unirse al principio por razones políticas pero deben involucrarse lo más pronto posible y tener también la mayor participación.

Ayuda, pero no es esencial, que un participante actúe como observador. Él no toma parte en la actividad excepto para ver cómo suceden las cosas. Al final de la sesión, el observador reporta lo que ocurrió durante el taller. Para una idea más detallada del papel del observador, use la actividad 30, “Revisión del proceso”, como guía.

Materiales

Papel, lápices, marcadores, cinta para cubrir y un rotafolio, cuando sea necesario.

Tiempo y escenario

El taller dura dos horas, aunque una sesión de un solo día es un buen principio. El local debe estar lejos de las preocupaciones de la oficina y los teléfonos. Un retiro de un fin de semana en un hotel lejano es ideal.

Preparación

Quince días antes de iniciar el taller pida a cada participante que lea este libro. Los participantes deben haber completado el cuestionario sobre bloqueos de la parte dos y haber computado sus puntajes.

Proceso

1. Al iniciar, explique el formato del taller, distribuya varias hojas en blanco a cada participante, y luego pida que escriba lo que él o ella quiera ver como resultado de la experiencia.
2. Las metas y las expectativas de cada individuo se anotan en un rotafolio, se pega la hoja en la pared y se comparte con todo el grupo. Después, el grupo identifica los tres puntos más significativos que se mencionaron. Éstos se dan a conocer por separado y se dejan en la pared durante las sesiones como un recordatorio de las metas generales del taller. (Esta fase dura aproximadamente noventa minutos.)
3. Pida a todos entregar sus puntajes (en forma anónima, si prefieren) sobre el cuestionario de bloqueos. Hagan una lista de los doce bloqueos del cuestionario en un rotafolio y pongan los puntajes de cada participante junto al bloqueo correspondiente. Luego compute y cuantifique los puntajes promedio de todo el grupo y ponga los dos bloqueos que tienen puntajes más altos. El grupo entonces puede decidir si los bloqueos que tienen los puntajes más altos son los más significativos para la organización en ese momento. Si hay desacuerdo, el grupo habla de los que considera son los dos bloqueos primordiales (se debe emplear por lo menos una hora en esta fase).

4. Divida el grupo en pares (si sobra alguna persona puede ir con cualquier grupo) y pida a cada pareja hacer una lista de incidentes que demuestran los dos bloqueos primordiales para la organización. (Esta fase dura por lo menos una hora.)
5. Cuando se ha completado la lista de cada pareja. El grupo entero vuelve a reunirse para discutir las listas. Al mismo tiempo, haga una lista de todos los puntos e indique los que son importantes en particular, subrayándolos. Entonces, el grupo entero habla de la visión general, y hace otra lista de los seis puntos principales en los que se debe trabajar. (Esto toma aproximadamente una hora.)
6. El grupo vuelve a dividirse en parejas y cada una trabaja con las actividades y el texto de este libro para obtener una lista detallada de sugerencias sobre el mejoramiento de la organización. Esta lista debe especificar lo que hay que hacer, quiénes están involucrados, qué recursos se necesitan, cuándo se empezará el trabajo y, el más importante, el propósito. (Esta fase dura unas dos horas.)
7. El grupo entero se reúne y habla de las ideas de cada pareja, que se han puesto con cuidado en un rotafolio. El grupo decide cuáles de las actividades desea intentar en forma colectiva. Después, el grupo entero o numerosos subgrupos pueden planear con más detalle:
 - ¿Qué se va a hacer?
 - ¿Quién lo va a hacer?
 - ¿Con qué táctica?
 - ¿Qué recursos se requieren?
 - ¿Cuándo se va a evaluar?
 - ¿Cuándo será la próxima reunión del grupo?
8. Después de la etapa de planeación colectiva, pida a cada gerente que dedique una hora a solas a considerar su propia situación y decidir lo que quiere que logre su departamento.
9. En la reunión final del grupo total, el observador, si se nombró uno, hace un reporte sobre las sesiones. El grupo entero evalúa y procesa la experiencia y cada gerente comparte con el grupo lo que él personalmente piensa alcanzar.

II. CAMBIAR O NO CAMBIAR

Propósito

Cuando se advierte la necesidad de un cambio, siempre habrá argumentos en pro y en contra del cambio. Tal problema muchas veces se puede atacar de manera más racional con el uso de un método desarrollado por Kurt Lewin llamado “El analista de campos de fuerza”, que analiza las fuerzas que trabajan en pro y en contra del cambio (fuerzas impulsoras y fuerzas de resistencia, respectivamente). Esta actividad fue diseñada para ayudarlo a identificar esas fuerzas, reducir las fuerzas de resistencia e incrementar las fuerzas impulsoras. Si sigue este proceso, las probabilidades de realizar los cambios que requiere deben aumentar en forma considerable.

Participantes

Esta actividad puede llevarse a cabo individualmente, en pareja o en grupos.

Tiempo aproximado: una hora.

Proceso

Primero, debe seleccionar un problema que sabe que tiene que solucionar, pero no sabe cómo hacerlo. Esta actividad es más útil si otras personas o grupos están involucrados en el problema.

Use hojas separadas para apuntes, y termine cada paso antes de comenzar el siguiente.

1. Identifique el problema según su manera de verlo ahora y descríballo por escrito.
2. Ahora defina el problema en términos de *a*) la situación actual y *b*) la situación que quisiera ver cuando el problema se haya resuelto.
3. Haga una lista de las fuerzas que se oponen al cambio (fuerzas de resistencia). Ahora haga una lista de las fuerzas que favorecen el cambio (fuerzas impulsoras). Estas fuerzas pueden ser personas, finanzas, factores externos, etc. Cualquier cosa que inhibe o incrementa su habilidad de llevar a cabo un cambio.
4. Subraye las fuerzas que parecen ser más importantes.
5. Para cada fuerza de resistencia subrayada, haga una lista de los factores que pueden reducir o eliminar esa fuerza.
6. Para cada fuerza impulsora subrayada, haga una lista de los factores que podrían incrementarla.
7. Determine los pasos de acción más prometedores que debe seguir para resolver su problema y los recursos disponibles para ayudarlo.
8. Vuelva a examinar sus pasos de acción y póngalos en secuencia, omita cualquiera que no parezca encajar en sus metas generales: pasos de acción, cuándo, cómo.
9. Evalúe la experiencia por su efecto total y aplíquela a su problema.

III. PRIMERAS IMPRESIONES

Propósito

La actividad está diseñada para examinar cómo se siente la gente de nuevo ingreso en la organización.

Proceso

1. Dar a cada una de las tres personas que serán contratadas por su organización próximamente, dos hojas de papel que dividan los siguientes dos días en intervalos de 30 minutos. Explique el propósito de la actividad y pídale anotar en el papel *a*) dónde se encuentra, *b*) qué están haciendo y *c*) qué están sintiendo, durante cada media hora en el trabajo durante los siguientes dos días. (Vea la hoja de muestra del diario.) Explique por qué se necesita esta información y asegure el anonimato de la misma. También procure que a estas personas no se les dé un trato especial.

2. Cuando se han completado las tres hojas del diario, examínelas y haga una lista de cinco mejoramientos que podrían facilitar la introducción de un empleado en la empresa.
3. Platique estas ideas con los administradores, los supervisores y el resto del personal relacionado, y vaya hacia un compromiso de mejorar.
4. Repita la actividad cuando sea necesario con otro grupo de empleados nuevos.

IV. ENTREVISTAS DE SELECCIÓN

Propósito

Esta actividad está diseñada para ayudarle a ver si las prácticas sistemáticas de selección pueden mejorar los procedimientos de entrevista de su organización.

Proceso

1. Invite a una reunión a todos los que realmente contratan gente nueva en su organización y pídales que usen este experimento de selección sistemática, poniéndola a prueba cada vez que recluten empleados nuevos.
2. Pida a cada entrevistado pensar sobre la vacante de la siguiente manera: “cuáles son las cualidades esenciales y las deseables que necesitará el nuevo empleado” y anótelas en el “Diagrama de selección sistemática”, después entreviste al solicitante, siguiendo cada paso en el diagrama, tachando cada punto cuando precede. Una vez que haya terminado el diagrama decida si este modo más sistemático de contratar tiene algún beneficio para su organización.
3. Cuando haya intentado este método unas cuantas veces, llame a otra reunión y decida si el grupo considera que el procedimiento es beneficioso.

DIAGRAMA DE SELECCIÓN SISTEMÁTICA

Cualidades	Esenciales	Deseables
1. Físicas - Apariencia - Edad - Salud - Especial		
2. Mental - Inteligencia - Motivación		
3. Formación - Educación - Capacitación - Logros		
4. Experiencia de trabajo - Relevante - Estable		
5. Otros puntos		

V. LOS QUE SE VAN

Propósito

Esta actividad le puede ser útil si a usted le preocupa una rotación excesiva o los altos costos del *staff*. Intenta adquirir información sobre la gente que se va de su organización. Ya que esto requiere de cierto trabajo de detective para encontrar los hechos, este tipo de proyecto es una buena experiencia de desarrollo para un gerente joven, que va hacia arriba.

Proceso

1. En la “Hoja de trabajo de los que se van”, hemos puesto categorías de empleados comunes a muchas organizaciones. Para hacer la lista más relevante para su propia organización, agregue las categorías que pertenecen a su tipo de empresa.
Luego revise sus archivos y en unas hojas por separado, ponga el nombre (o el número de nómina) de cada persona que trabajó en su organización hace aproximadamente doce meses y divídalas en sus respectivas categorías. Escriba el número total de personas empleadas en cada categoría en la columna de la hoja de trabajo.
2. Verifique en sus registros cuántas de estas personas siguen trabajando en la organización y cuántas se han ido. Ponga el número de personas que se han ido en cada categoría en la columna B de la hoja de trabajo.
3. Para determinar el porcentaje de rotación del *staff* para cada categoría de empleado, termine la ecuación en la columna C de la hoja de trabajo.
4. Cuando ha determinado el porcentaje de rotación de *staff* para cada categoría, puede identificar las tareas en las cuales la rotación parece ser un problema y por qué.
5. Una investigación más profunda puede revelar las diferencias entre los que se quedan y los que se van (tales como edades, estado civil, estatus del puesto, el currículum vitae, la nacionalidad, etcétera).

HOJA DE TRABAJO DE LOS QUE SE VAN

	A Total de empleados hace un año	B Total de los que ya no son empleados	C Porcentaje de rotación del <i>staff</i> $B/A \times 100$
Gerentes			
Supervisores			
Artesanos			
Operadores			
Vendedores			
Técnicos			
Operadores			

VI. ENTREVISTA EN EQUIPO

Propósito

Esta actividad explora los beneficios de un enfoque de equipo en la selección de personal.

Proceso

1. Elija un conjunto de entrevistas apropiadas para involucrar a tres o cuatro personas en el proceso de selección. Ésta puede ser una entrevista verdadera o una conducida con candidatos “de mentiras” (¿inventados?).
2. Divida a los entrevistadores en dos equipos.
3. Pida a cada equipo entrevistar a los solicitantes y llegar a una selección de equipo.
4. Cuando los dos equipos han hecho una selección, reúnalos para compartir sus puntos de vista y sus elecciones.
5. Discuta si el enfoque de equipo trajo alguna ventaja al proceso de selección, y si la selección final hubiera sido la misma si se hubiera seguido el procedimiento normal.
6. Considere si debe recomendar enmiendas a su proceso normal de selección.

VII. EL ÁRBOL DE LA COMPAÑÍA

Propósito

Diseñado para aclarar la organización formal de una empresa. Esta actividad averigua cómo es vista la estructura organizacional por varias personas desde sus propias posiciones dentro de esa estructura. También proporciona una base para discutir las diferentes percepciones.

Explicación

Esta actividad se basa en una parábola antigua acerca de un grupo de ciegos que encuentran a un elefante en su camino.

Un ciego siente la pata del elefante y dice: “Un elefante es como un árbol.” El segundo ciego toca la oreja del elefante y dice: “Estás equivocado, un elefante es como un abanico.” El tercer ciego toca el costado del elefante y dice: “Los dos están equivocados. Un elefante es como un muro.” El cuarto de los ciegos sostiene la cola y dice: “Está claro que ninguno de ustedes ha logrado la comprensión. Un elefante es como una cuerda.”

Cada hombre creyó que su percepción era la más precisa, pero el verdadero cuadro era una combinación de los puntos de vista.

Proceso

Etapas

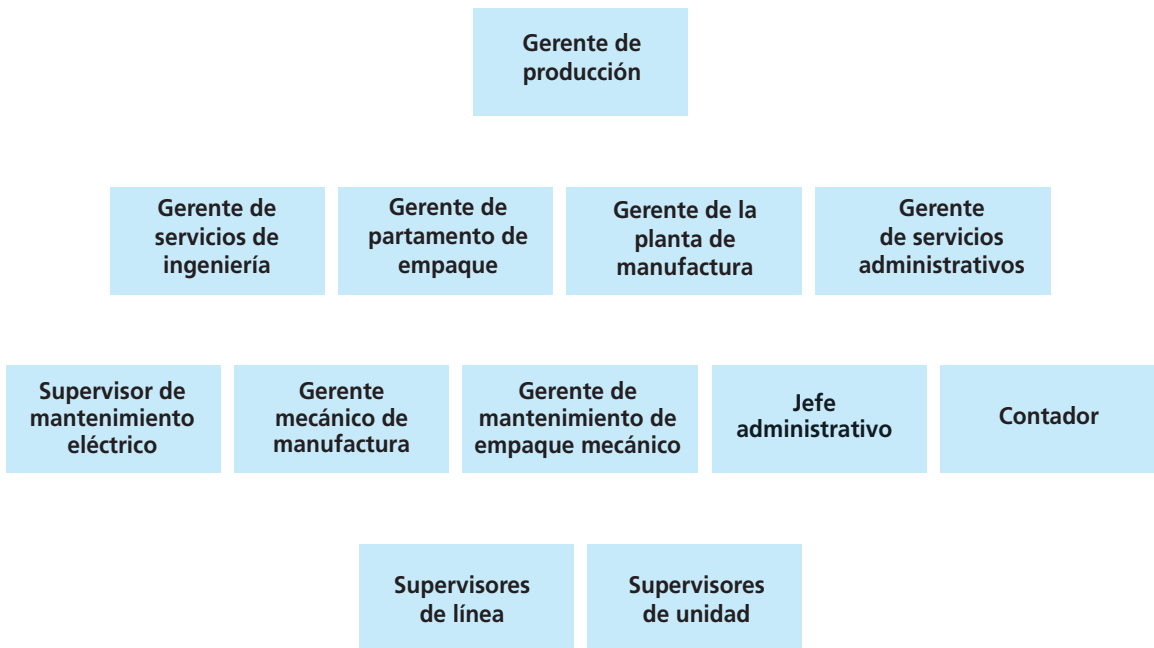
Los de la alta gerencia o los directores de la empresa se reúnen para discutir sus conceptos de estructura de la organización y las líneas de responsabilidad. Preparan un Árbol de la Compañía y un organigrama que representa la percepción que tiene la gerencia de la organización formal dentro de la empresa.

Este organigrama puede parecerse al ejemplo que se verá más adelante. El organigrama no se da a conocer en esta etapa porque el siguiente paso consiste en revisar las percepciones de los demás en la organización.

Etapa dos

Haga suficientes copias de la “Hoja de estructura de la compañía” y repártalas entre todas las personas incluidas en el árbol de la compañía. Invite a cada persona relacionada a que complete la hoja y la devuelva al gerente general o a los directores, quienes hayan organizado el organigrama.

MODELO DE ÁRBOL DE LA COMPAÑÍA



Etapa tres

Los de la alta gerencia examinan cada hoja de estructura de la compañía y la comparan con sus propias percepciones del árbol de la compañía. En este momento se identifican las rarezas, los malentendidos y las conclusiones erróneas.

El grupo entonces discute las siguientes cuestiones:

1. ¿Hay discrepancias o brechas en nuestra estructura organizacional?
2. ¿La estructura actual es la mejor para nosotros?

Si se hace alguna modificación en la estructura de la compañía como resultado de la discusión, el grupo forma una representación final del Árbol de la Compañía.

Etapa cuatro

Se lleva a cabo una junta de accionistas para definir la posición de cada persona y contestar las preguntas respecto a “quién hace qué”.

Hoja de estructura de la compañía

Favor de contestar abajo:

El nombre de mi puesto:

Las personas ante quienes soy responsable:

Las personas que son responsables ante mí:

Mis comentarios sobre nuestra estructura organizacional:

Firma: _____

Fecha: _____

VIII. ORGANIZACIÓN Y GENTE

Propósito

Esta actividad está diseñada para mostrar el efecto de la organización de su empresa sobre los empleados. Si después de estudiar el proceso siente que este enfoque no funcionaría en su organización, es probable que el bloque 8 “Filosofía administrativa inapropiada” sería útil de considerar.

Proceso

1. Invite a personas que normalmente trabajan juntas —que representan todos los niveles de la empresa, es decir, desde el gerente hasta la recepcionista— a que formen pequeños grupos de discusión, y pida que hablen acerca de las siguientes cuestiones:
 - ¿Cuáles son los buenos detalles que tiene la organización actual de la empresa?
 - ¿Cuáles son los malos detalles que tiene la organización?
 - ¿Cómo podríamos mejorar la organización para ayudar a la gente a trabajar junta de manera más efectiva?
2. Dígales a todos honestamente lo que piensa hacer con la información y también enfatice que por lo menos dos horas son óptimas para que consideren la información con detenimiento. Nombre a un secretario en cada grupo para hacer una lista de las sugerencias importantes.

Si es la primera vez que ha pedido a sus empleados que contribuyan con ideas de este tipo, naturalmente serán algo defensivos y resistentes al principio. Pero una retroalimentación abierta de sus empleados y compañeros de trabajo puede revelar

ideas innumerables que son útiles, ahorran tiempo y dinero, al mostrar cómo algo puede lograrse mejor.

3. Cuando varios grupos de trabajo han completado sus listas para las preguntas tiene dos opciones: puede dedicar un día a solas para pensar en sus puntos y decir lo que quiere hacer, o (y ésta es la mejor opción) puede hacer una lista de los apuntes de cada grupo con un marcador en un rotafolio, poniendo todas las hojas en la pared de la sala de juntas, invitar a toda su gente de la dirección a una reunión de dos horas.

En la reunión, explique que los puntos de vista fueron recibidos de sus empleados como respuesta a preguntas sobre la naturaleza de la organización de su empresa. Pida al grupo su opinión y discutan cada punto por separado y decidan si alguna acción debe llevarse a cabo para mejorar la situación. Planee una reunión de dos horas cada semana hasta que el grupo esté satisfecho de que todos los asuntos han sido discutidos.

IX. TECNOLOGÍA Y ESTRUCTURA

Propósito

Esta actividad ayudará a determinar el impacto de la tecnología sobre la manera en que su empresa está organizada y le ayudará a decidir si su forma de organización es la más apropiada.

Proceso

1. Haga copias del “Diagrama de tecnología y estructura” y distribúyalas entre un equipo selecto de evaluación, de preferencia jefes de departamento que tienen diversas opiniones.
2. Pida a cada miembro que complete el diagrama y que traiga la hoja completa a una reunión del grupo, en la que se verá el enfoque de la distribución.
3. En la primera reunión muestre los diagramas y hable de sus implicaciones. Pida a cada miembro del grupo que haga un escrito sobre una de las cinco preguntas en la lista final de la actividad. Si el grupo es grande, se puede formar un equipo de estudio para manejar cada pregunta.
4. Después de un periodo de aproximadamente seis semanas, el equipo de revisión se vuelve a reunir para leer los estudios. Deben hacer propuestas claras a quienes tienen el poder de influir sobre la manera en que está organizada la empresa.

DIAGRAMA DE TECNOLOGÍA Y ESTRUCTURA

Direcciones: tiene un total de diez puntos para cada columna vertical.

Lea cada descripción, vea qué tipo —A, B, D o D— es más acorde con su propio trabajo.

Distribuya los diez puntos entre una o más descripciones según lo considere. Cuando haya llenado la primera columna vertical, complete los mismos pasos para las siguientes tres.

Favor de completar y retener este diagrama en preparación para una reunión en grupo.

	A Yo en mi trabajo	B Mi grupo de trabajo	C Mi departa- mento	D Mi compañía
Descripción del trabajo (es decir, tecnología).				
Tipo A: orientación artesanal por proyectos. Algo de innovación.				
Tipo B: predecible, a veces algo complejo, repetitivo y continuo.				
Tipo C: inseguro, de cambios rápidos, requiere alta creatividad y mucho riesgo.				
Tipo D: da servicio en el cual la imagen, el estilo y el ambiente son importantes.				
	Total: 10 puntos	Total: 10 puntos	Total: 10 puntos	Total: 10 puntos

Preguntas sobre tecnología y estructura

1. ¿Qué tan bien se adecua nuestra organización a la tecnología con la que tenemos que operar?
2. ¿Podríamos reorganizar de manera que no se incrementen las contribuciones de la gente?
3. ¿Cómo podrían organizarse los departamentos de manera diferente?
4. ¿Nuestras unidades son de un tamaño inadecuado para proporcionar trabajo significativo?
5. ¿Nuestro estilo administrativo cubre las necesidades de nuestra tecnología?

X. OPCIONES ORGANIZACIONALES

Propósito

Esta actividad sirve para examinar las varias formas posibles de organización que están disponibles y para discutir posibles cambios.

Proceso

1. Reúna un grupo de personas que puedan influir en la manera en que está organizada la compañía y distribuya una copia de la “Hoja de opciones organizacionales” a cada miembro.

- 2. Pida a cada persona poner un círculo en el número que mejor representa la forma de organización en su empresa actualmente.
- 3. Cuando se hayan evaluado las hojas, trate de computar un promedio de grupo.
- 4. Después discutan, factor por factor, los méritos de ir hacia la izquierda o hacia la derecha para cada punto.

HOJA DE OPCIONES ORGANIZACIONALES

Instrucciones: considere la organización como está formada actualmente. Ponga un círculo en el número que según usted representa mejor el estado actual de las cosas en cada factor.

Centralización	1	2	3	4	5	Descentralización
Pirámide alta	1	2	3	4	5	Pirámide baja
Estructura funcional	1	2	3	4	5	Unidades integradas
Autoridad de una sola línea	1	2	3	4	5	Autoridad de matriz
Unidades autónomas	1	2	3	4	5	Unidades dependientes
Administración individual	1	2	3	4	5	Administración colectiva
Trabajos claramente definidos	1	2	3	4	5	Trabajos flexibles
Alta creatividad	1	2	3	4	5	Baja creatividad

XI. LA AUDITORÍA DE CONTROL

Propósito

Esta actividad está diseñada para ayudarle a determinar si en las decisiones se considera el nivel correcto de toma de decisiones y con la información adecuada.

Proceso

- 1. Pida a cada gerente en su empresa que complete una copia del “Cuestionario de control administrativo”, luego reúna las respuestas.
- 2. Llame a todos los involucrados a una junta de decisión de dos horas.
- 3. Cada gerente puede repetir el proceso con los que se reportan con él, si lo considera apropiado.

CUESTIONARIO DE CONTROL ADMINISTRATIVO

Instrucciones: este cuestionario tiene el propósito de recopilar información y opiniones sobre nuestros sistemas de control administrativo —en particular, cómo se toman las decisiones—, usted puede ayudar respondiendo las preguntas que siguen.

Conteste cada pregunta desde su punto de vista con toda la apertura y detalle que considere apropiados. Si le falta espacio en el cuestionario, continúe en otra hoja.

- 1. ¿Qué actividades son críticas para nuestra operación exitosa?

2. ¿Qué tan bien están manejando cada actividad nuestros sistemas actuales de control?

3. Proporcione ejemplos de todos los incidentes que recuerde de fallas de control.

4. ¿Qué información adicional necesita para hacer mejor su trabajo?

5. ¿Qué funciones tiene problemas o de sobrecarga o de falta de control?

6. ¿Qué propone usted para mejorar la calidad y la efectividad de control dentro del departamento y también en la organización?

XII. EL USO DE CONSULTORES

Propósito

Muchos administradores son bombardeados por supuestos ayudantes, consejeros o consultores. Aunque la relación entre la compañía y el consultor muchas veces resulta ser decepcionante, a veces los resultados son muy valiosos. Esta actividad le ayudará a obtener el máximo beneficio de su inversión en la consultoría.

Proceso

1. Use la parte A de la “Lista de Chequeo de Consultoría” en una junta gerencial para discutir si se requiere una ayuda externa en una situación específica.
2. La parte B debe estudiarse en relación con los consultores que están contemplando contratar.

LISTA DE CHEQUEO DE CONSULTORÍA

Parte A. ¿Qué ayuda necesitamos?

1. ¿Cuál es el problema?
2. ¿De quién es el problema?
3. ¿Cuáles son los síntomas?
4. ¿Que pasaría si desapareciera el problema?
5. ¿Cuánto nos está costando el problema?
6. ¿Qué tanto nos beneficiará solucionar el problema?
7. ¿Podemos solucionar el problema internamente?
8. ¿Necesitamos aprender a solucionar este tipo de problemas nosotros mismos?
9. ¿Qué objetivos debemos fijar para el consultor?
10. ¿Cómo podemos usar las habilidades del consultor para beneficio nuestro?

Parte B. Discusión con el consultor

1. ¿Qué experiencia relevante tiene?
2. ¿Realmente se interesa en comprender nuestros problemas?
3. ¿Hace que pensemos y actuemos de manera diferente?
4. ¿Será aceptable para nuestra gente?
5. ¿Se plantea objetivos realistas?
6. ¿Cómo vamos a evaluar el éxito?
7. ¿Quién o qué será desarrollado por el proyecto?
8. ¿Cuál será el costo probable en términos de honorarios y esfuerzo de nuestra parte?
9. ¿Los intereses primordiales del consultor serán los suyos o los nuestros?

XIII. ¿CÓMO CONTROLAMOS?

Propósito

Esta actividad está diseñada para examinar si el control se percibe como de apoyo o inhibitorio. Es una buena actividad para un grupo de trabajo, aunque puede ser adaptada para trabajar dentro de la organización total.

Proceso

1. Haga copias del cuestionario “¿Cómo controlamos?” y pida a las personas que lo respondan en privado.
2. Recopile los puntajes y calcule el promedio. Si el promedio es mas de ocho, tal vez tenga problemas de control y debe considerar seriamente la posibilidad de trabajar con algunas otras actividades para incrementar el involucramiento.
3. Use el cuestionario otra vez más tarde para ver cómo está progresando.

¿CÓMO CONTROLAMOS?

Direcciones: este cuestionario está diseñado para ayudarnos a ver qué tanto nos sentimos controlados o no controlados, y si sentimos que tenemos suficiente control personal sobre nuestro propio trabajo.

Conteste cada punto, marcando uno de los dos cajones. Después sume los cajones marcados para sacar el total para cada columna vertical.

Cada respuesta en la columna del lado derecho cuenta como 2 puntos, cada respuesta del lado izquierdo deja 0 puntos. La respuesta en que exista indecisión genuina cuenta como 1.

¿Quién tiene la responsabilidad de mi desempeño?	() yo	() otro
Me gustaría que me controlaran.	() más	() menos
Me gustaría tener conversaciones con mi jefe.	() más frecuente	() menos frecuente
El control es la principal función administrativa.	() falso	() cierto
La gente trabaja mejor cuando se controla.	() poco	() estrictamente
Mi jefe delega.	() adecuadamente	() insuficiente
La toma de decisiones debe delegarse con más frecuencia.	() cierto	() falso
Siento que puedo hacer mi trabajo correctamente.	() cierto	() falso
Siento que tomo una parte importante en la toma de decisiones de la empresa.	() cierto	() falso
Tengo una idea clara sobre por qué hacemos las cosas.	() cierto	() falso

(0 puntos de cada uno):

(2 puntos de cada uno):

Agregue un punto por cada pregunta no contestada: ()

Total de puntos: ()

Dé a conocer sólo el subtotal. Guarde sus respuestas individuales, a menos que quiera destruirlas.

XIV. LOS LÍMITES DE LA AUTORIDAD

Propósito

A veces encontramos que los administradores, en particular los de la gerencia media y los supervisores, realmente toman pocas decisiones independientes. Si usted sospecha que éste es el caso en su organización intente esta actividad, que está diseñada para ver si los administradores y los supervisores realmente toman las decisiones o si sólo están respondiendo a instrucciones de otros,

Tiempo requerido

Esta actividad es algo compleja, y se debe dejar dos horas y media para la entrevista a cada persona (incluye el tiempo necesario para analizar los resultados).

Proceso

1. Empiece por arriba entrevistando al gerente general y haga una lista de todas las decisiones que toma en una semana normal. Se hace una lista de las decisiones excepcionales que toma, en una hoja por separado. Después codifique cada decisión con las siguientes letras.
 A: significa autoridad total para actuar.
 B: significa autoridad total, pero una autoridad delegada para actuar.
 A + R: significa autoridad para actuar, pero el administrador debe reportar su acción.
 R: significa que se requiere una recomendación, pero el administrador no tiene una verdadera autoridad para decidir.
 NR: significa ninguna autoridad para actuar ni para recomendar.
 I: significa irrelevante para el trabajo.
2. Después de haber asignado una letra a cada una de las decisiones que toma el administrador, sume el número de veces que ocurre cada letra y vea la proporción.
3. Continúe con el mismo procedimiento hacia abajo, pasando por todos los niveles gerenciales en la empresa, hasta que se hayan incluido todos.
4. Calcule el promedio del perfil de toma de decisiones de cada nivel. Esta información, cuando se expresa claramente, forma una base excelente para examinar las posiciones gerenciales genuinamente significativas dentro de la organización.

XV. EVALUACIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

Propósito

Esta actividad proporciona un medio para investigar un trabajo que será desempeñado por una nueva persona o que actualmente se está realizando de manera inadecuada.

Proceso

1. Distribuya copias de la “Hoja de necesidades de capacitación” a todos los empleados que saben acerca del trabajo en cuestión, tales como el supervisor, el gerente, la persona responsable de asignar la tarea, las recepciones del producto y, de ser posible, la persona que actualmente está realizando la tarea.
2. Cuando haya recopilado esta información, es posible que pueda desarrollar un plan de capacitación.

Sin embargo, si el trabajo es particularmente difícil o importante y no hay manera fácil de identificar lo que tiene que aprender la persona, puede ser necesario usar los servicios de alguien que entiende los métodos modernos de capacitación como un especialista para ver el problema.

Si es posible, llame a alguien dentro de la organización, pero si no existe alguien disponible, de seguro requiere el apoyo de un consultor.

HOJA DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

Nombre del puesto _____

¿Por qué existe este puesto?

¿Cómo sabemos que este trabajo se está realizando en forma correcta?

¿Cuáles tareas hay que realizar?

¿Qué tiene que aprender la persona que tiene esta responsabilidad para hacer bien su trabajo?

XVI. ¿QUÉ TIENE QUE APRENDER?

Cuestionario teoría "X"-teoría "Y"

Direcciones: este cuestionario tiene la intención de identificar el estilo actual de administración en su organización y su estilo preferido de administración.

Lea cada pregunta y ponga la letra A sobre el número que mejor refleje la actitud *actual* respecto de la gente que trabaja para la organización.

Ahora considere la que crea que *debe ser* la actitud de la administración e indique esto con la letra B.

A: la actitud actual de la administración.

B: la que usted quisiera que fuera la actitud de la administración.

A la persona promedio intrínsecamente le disgusta el trabajo.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	El trabajo es tan natural como el descanso para la gente.
A las personas se les tiene que dirigir en el trabajo.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	La gente ejercerá por sí misma la discreción y el control.
La gente desea evitar la responsabilidad.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	La gente disfruta la verdadera responsabilidad.
La gente siente que el logro en el trabajo es irrelevante.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	El logro es un valor muy alto para la gente.
La mayoría de la gente es torpe, no creativa.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	La mayoría de la gente tiene un gran potencial, imaginación y creatividad.
El dinero es la única razón verdadera para trabajar.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	El dinero es solo una parte de los beneficios del trabajo.
A la gente le falta el deseo de mejorar la calidad de su propia vida.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	La gente tiene una verdadera necesidad de mejorar la calidad de su vida.
Tener un objetivo es una forma de prisión.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Los objetivos son bien recibidos como ayuda a la efectividad.

XVII. PLANEACIÓN DE LA SUCESIÓN

Propósito

Es necesaria la planeación de la sucesión porque las organizaciones pueden sobrevivir por un tiempo indefinido, mientras la gente envejece y finalmente se retira. Todos tendrán que ser reemplazados algún día en la organización y, aunque es difícil pensarlo, es de una importancia crítica ver de dónde saldrá esa gente mañana.

Esta actividad le permitirá examinar si hay problemas asociados con el mantenimiento del *staff* en su organización en el futuro.

Proceso

1. Haga copias de la “Hoja de planeación de sucesión” o diseñe una usted mismo.
2. En la primera columna haga una lista de todos los títulos de puestos de los gerentes y supervisores y los nombres de los actuales ocupantes.
3. Luego, haga una lista de todos los demás trabajos clave (y los nombres de los empleados) que tomarían más de tres meses para aprenderlos bien o dónde sería un verdadero problema reemplazar a la persona que ocupa el puesto en la actualidad.
4. Revise las columnas en la hoja que mejor representa la cantidad de tiempo que cada empleado permanecerá en ese puesto. También llene la última columna —la persona que tiene más probabilidad de ocupar el puesto— para cada trabajo.
5. Por último, haga una lista de los empleos que espera crear en el futuro.

Si los mismos nombres aparecen varias veces en la última columna, debe empezar a preocuparse. Si la cantidad de huecos es mayor que la que se considera aceptable, las implicaciones de cada caso deben considerarse por separado.

Después de revisar los resultados de la “Hoja de planeación de sucesión”, puede encontrar que sus problemas se pueden solucionar con una planeación y capacitación cuidadosas. Sin embargo, si los problemas parecen ser grandes tal vez necesite unos buenos consejos en el asunto. Entre más grande es la brecha entre las necesidades futuras de la compañía y sus recursos humanos disponibles, más grave es el problema.

HOJA DE PLANEACIÓN DE SUCESIÓN

Puesto Nombre	Es probable que el empleado siga aquí dentro de:					Nombre de la persona que puede tomar el lugar
	1 AÑO	2 AÑOS	3 AÑOS	5 AÑOS	10 AÑOS	
Gerente de supervisión						
Otros puestos clave						
Posibles nuevos empleos						

XVIII. PLANEACIÓN A LARGO PLAZO

Propósito

Un plan a largo plazo puede ser una guía de operación muy valiosa o puede ser una ficción irrelevante. Esta actividad le permitirá conocer hasta qué grado sus procedimientos actuales de planeación a largo plazo satisfacen las expectativas de sus administradores.

Proceso

1. Haga copias del “Cuestionario sobre planeación a largo plazo” y envíe una a cada gerente en la organización que se vea afectado de manera directa por el plan para el futuro.
2. Cuando le hayan devuelto los cuestionarios determine el promedio, asigne cinco puntos por una respuesta “A”, cuatro por una “B” y tres por una “C”.
3. Si el promedio total es menos de veinticinco puntos, lo cual sugiere una mala planeación a largo plazo, habrá que formar un grupo de proyecto de más capacidad para investigar el proceso de planeación.

CUESTIONARIO SOBRE PLANEACIÓN A LARGO PLAZO

El propósito de este cuestionario es descubrir hasta qué grado el actual plan a largo plazo satisface las necesidades de los gerentes. Los resultados pueden requerir una investigación más profunda del proceso de planeación.

Direcciones: marque el cajón que más se aproxime a su experiencia actual.

1. Siento que existe un completo apoyo del plan a largo plazo.

A ()	B ()	C ()	D ()	E ()
Completo	De acuerdo	Moderado	Desacuerdo	Fuerte
acuerdo		acuerdo		desacuerdo
2. Está claro que la alta gerencia toma decisiones basadas en el plan.

A ()	B ()	C ()	D ()	E ()
Completo	De acuerdo	Moderado	Desacuerdo	Fuerte
acuerdo		acuerdo		desacuerdo
3. Se asignan los recursos apropiados para la planeación.

A ()	B ()	C ()	D ()	E ()
Completo	De acuerdo	Moderado	Desacuerdo	Fuerte
acuerdo		acuerdo		desacuerdo
4. Para mí personalmente el plan tiene sentido.

A ()	B ()	C ()	D ()	E ()
Completo	De acuerdo	Moderado	Desacuerdo	Fuerte
acuerdo		acuerdo		desacuerdo

5. Se evolucionan buenos planes a corto plazo de acuerdo con el plan a largo plazo.
- | | | | | |
|---------------------|------------|---------------------|------------|----------------------|
| A () | B () | C () | D () | E () |
| Completo
acuerdo | De acuerdo | Moderado
acuerdo | Desacuerdo | Fuerte
desacuerdo |
6. La organización está preparada para cambiar las cosas en forma sustancial de ser necesario.
- | | | | | |
|---------------------|------------|---------------------|------------|----------------------|
| A () | B () | C () | D () | E () |
| Completo
acuerdo | De acuerdo | Moderado
acuerdo | Desacuerdo | Fuerte
desacuerdo |
7. Me siento como una parte del proceso de planeación.
- | | | | | |
|---------------------|------------|---------------------|------------|----------------------|
| A () | B () | C () | D () | E () |
| Completo
acuerdo | De acuerdo | Moderado
acuerdo | Desacuerdo | Fuerte
desacuerdo |

XIX. TRABAJO SEGÚN INSTRUCCIONES

Propósito

Mejorar la comunicación con el desarrollo de habilidades de observación, para dar instrucciones y para escuchar. La actividad es útil en particular para los que dan instrucciones a otros de manera regular.

Participantes

Cualquier número de grupos, de 4 a 6 participantes cada uno.

Proceso

1. El facilitador construye un modelo usando materiales disponibles. Piezas de Lego, dados o algún otro tipo de material para construir son una buena elección, pero la plastilina o incluso los cerillos pueden usarse. El diseño del modelo no debe ser tan sencillo que la comunicación del concepto sea fácil. Es bueno usar un total de 30 o 40 dados, piezas o cerillos.
2. Se elige un instructor de cada grupo y se le dan cuatro minutos para estudiar el modelo fuera de la vista del resto del grupo. Durante este tiempo el instructor sólo puede observar; se puede determinar previamente si se le permitirá tomar apuntes y hacer dibujos. Es claro que no se le debe permitir complicar la tarea.
3. A cada uno de los otros miembros del grupo se le da un juego de materiales idénticos a los que se usaron en la construcción del modelo.
4. Entonces se invita al instructor a entrenar a los participantes en la construcción del modelo. Puede usar sólo palabras; no se permite que muestre dibujos ni ejemplos. Esta parte de la actividad tomará aproximadamente diez o veinte minutos en proporción a la complejidad del modelo que se usó.

5. Los roles y los modelos se pueden cambiar para permitir a cada uno de los participantes actuar como el instructor.
6. Todos los miembros de cada grupo examinan el modelo original y todos los que han sido contruidos y el facilitador dirige una discusión sobre:
 - Habilidades de observación.
 - Habilidades para dar instrucciones.
 - Habilidades para escuchar.
7. La revisión de proceso (actividad 30) y el “Cuestionario sobre el clima de grupo” (actividad 31) también pueden usarse en conjunto con esta actividad.

Siempre estoy relajado	☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐	Siempre muy tenso
Siempre soy honesto y abierto	☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐	Tiendo a manipular a los demás
Continuamente trato de “estirarme”	☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐	Evito las experiencias que “estiran”
Estoy seguro acerca de mis valores personales	☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐	En gran parte me influyen los puntos de vista de los demás
Fijo normas personales muy altas	☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐	Fijo normas personales muy bajas
Busco la retroalimentación	☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐	Evito la retroalimentación
Yo sigo las cosas hasta el final	☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐	Yo opto por salir cuando el asunto se pone difícil
Yo uso los puntos de vista contrarios	☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐	Soy intolerante de los puntos de vista de otros
Uso el conflicto en forma constructiva	☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐	Evito el conflicto
Doy libertad a los demás	☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐	Trato de restringir la libertad de los demás.
Constantemente busco una visión personal más amplia	☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐	Evito la visión personal

XX. ACTITUDES ADMINISTRATIVAS: LA ESCALA X-Y

Propósito

Permitir a los administradores evaluar sus propias actitudes en relación a la escala X-Y.

Proceso

1. El facilitador invita a los participantes a completar la parte I de la escala X-Y.
2. Dé una miniconferencia sobre las suposiciones de teoría X y teoría Y de McGregor (según el bosquejo del Bloque 8: La filosofía administrativa inapropiada).
3. Los participantes terminan la parte II.
4. La parte I se califica según se indica en la “Hoja de direcciones para calificar”.
5. Las calificaciones de las partes I y II se contrastan y el facilitador dirige una discusión basada en los resultados.

ACTITUDES ADMINISTRATIVAS: LA ESCALA X-Y

Nombre _____

Grupo _____

Parte I

Direcciones: se describen los tipos de comportamiento que un gerente puede tener con sus subordinados. Lea con cuidado cada uno y ponga una X bajo la frase que describe con más precisión lo que usted haría.

Si yo fuera el gerente:

Haría un
esfuerzo

Tiendo a
hacerlo

Tiendo a
evitarlo

Haría gran
esfuerzo para evitarlo

1. Supervisar mucho a mis subordinados para conseguir mejor trabajo de ellos.

2. Fijar las metas y los objetivos para mis subordinados y venderles los méritos de mis planes.

3. Poner controles para asegurar que mis subordinados están haciendo el trabajo.

4. Alentar a mis subordinados a fijar sus propias metas y a explorar objetivos.

5. Asegurarse de que el trabajo de mis subordinados está planeado para ellos.

6. Interrogar a mis subordinados a diario para ver si necesitan ayuda.

7. Entrar tan pronto los reportes indican que el trabajo está en dificultades.

8. Empujar a mi gente para cumplir con el programa de ser necesario.

9. Tener reuniones frecuentes para mantenerse en contacto con lo que está sucediendo.

10. Permitir a los subordinados tomar decisiones importantes.

La escala X-Y fue adaptada de un instrumento desarrollado por Robert N. Ford de AT&T para la capacitación interna de supervisores. Diez puntos fueron tomados del instrumento completo y la selección se basó en su aplicación a una gran variedad de empresas de capacitación.

Parte II

Direcciones: lea las siguientes descripciones de las dos teorías de liderazgo y piense en sus propias actitudes hacia los subordinados. Indique en la siguiente escala dónde clasificaría sus propias actitudes básicas hacia sus subordinados en términos de las suposiciones de McGregor.

Teoría X _____ Teoría Y
10 20 30 40

Las suposiciones de la teoría X:

1. El ser humano común siente un desagrado inherente respecto al trabajo y lo evitará si puede.
2. A causa de esta característica humana del desagrado al trabajo, a la mayoría de la gente se le tiene que forzar, controlar, dirigir y castigar para lograr que hagan un esfuerzo adecuado para el logro de los objetivos organizacionales.
3. El ser humano promedio prefiere ser dirigido, desea evitar la responsabilidad, tiene relativamente poca ambición y quiere seguridad ante todo.

Las suposiciones de la teoría Y:

1. El gasto de esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como el juego o el descanso.
2. El control externo y la amenaza del castigo no son los únicos medios para conseguir un esfuerzo hacia los objetivos organizacionales. El hombre ejercerá la autodirección y el control al servicio de los objetivos con los que está comprometido.
3. El compromiso con los objetivos es una función de las recompensas asociadas con su logro.
4. El ser humano común aprende, en las condiciones apropiadas, no sólo a aceptar sino también a solicitar la responsabilidad.

5. La capacidad de ejercer un alto grado de imaginación, ingenuidad y creatividad en la solución de los problemas organizacionales está ampliamente distribuida, no sólo en unos pocos miembros de la población.
6. En las condiciones de la vida industrial moderna, los potenciales intelectuales del ser humano promedio se utilizan de manera parcial.

XXI. PERDIDOS EN EL MAR

Propósito

Enseñar la efectividad de comportamiento con respecto a la búsqueda de consenso en grupos de tarea por medio de experiencias comparativas que abarcan tanto la toma de decisiones por grupos como por individuos. Esta actividad es útil en particular para demostrar la sinergia con grupos que están explorando conceptos de trabajo en equipo por vez primera.

Participantes

Se forman grupos de cinco a doce participantes. Varios grupos pueden ser dirigidos en forma simultánea. (Los resultados sinérgicos son más probables de lograrse con grupos más pequeños, por ejemplo, de cinco a siete participantes.)

Tiempo requerido

Aproximadamente una hora.

Materiales

1. El facilitador distribuye dos copias de la “Hoja de trabajo Individual” a cada participante y pide a cada persona completar las formas en duplicado. Explica que los participantes deben trabajar en forma independiente durante esta fase.
2. Después de quince minutos, el facilitador toma una copia de cada participante. La otra copia es para el uso del grupo.
3. El facilitador forma subgrupos y se dirige a diferentes áreas de trabajo en el salón. Le proporciona una hoja de “Trabajo de grupo perdidos en el mar” a cada uno.

Adaptada de Paul M. Nemidoff y William A. Pasmore, “Perdidos en el mar: una tarea de consenso”, en *The 1975 Annual Handbook for Group Facilitator*, J.E. Jones y J. W. Pflaffer (eds.), La Jolla, Ca.: University Associates, 1975, pp. 28-34. Usado con permiso del editor.

XXII. ¿ESTÁ BIEN SER MÁS YO MISMO?

Propósito

Hasta cierto grado todos sentimos la influencia de lo que los demás insinúan que debemos hacer. Esta actividad está diseñada para llevarnos hacia un comportamiento más auténtico.

Proceso

1. En el lado izquierdo de una hoja de papel, escriba una lista de los principales “debes” que afectan su comportamiento, tales como:
 - Debo tener éxito.
 - Debo portarme bien.
 - No debo discutir con el jefe.
2. Cuando ha completado la lista, vea cada punto e identifique de dónde provino el mandamiento (por ejemplo, de sus padres, de sus maestros, del jefe, de los colegas, de la organización, de la cultura).
3. Junto a cada punto en la lista, apunte lo que sería su inclinación si no se le hubiera formulado el mandamiento. Utilice la frase “¿lo siento bien?”
4. Describa la actividad a alguien que le conoce bien y explique el significado de los puntos en las listas. Pida a su amigo comentar y mientras hable él o ella, trate de no interrumpir más que para aclarar. En particular, evite ponerse a la defensiva y tome nota de cualquier actitud defensiva que surja.

XXIII. PRIMER ENCUENTRO

Propósito

Nuestra efectividad en el trabajo con los demás muchas veces se mejora cuando los conocemos mejor. Esta actividad está diseñada para ayudar a la gente a conocer mejor a los demás. Aunque es similar en concepto a la Actividad 27, “Consolándose”, las preguntas son menos amenazantes potencialmente.

Tiempo requerido

Media hora.

Participantes

Esta actividad se conduce por pareja.

Proceso

La persona A hace una pregunta a la persona B, una que él mismo está dispuesto a contestar. Cuando la pregunta ha sido contestada, los roles se cambian para que la persona B haga la misma pregunta a la persona A. Cada pareja pasa por las siguientes preguntas en orden.

1. ¿Qué hace en su tiempo libre?
2. ¿Qué es lo que más disfruta en la vida?
3. Descríbase en una frase.
4. Si pensara en su vida como un libro, ¿cuál sería el título y de qué se tratarían los capítulos del futuro?
5. ¿Cuándo se siente más incómodo?
6. ¿Qué sentimientos tienen más importancia para usted?

7. Describa la vida de alguien que usted admira.
8. ¿Qué cosas quisiera lograr en su vida?
9. ¿Cómo se siente al hacer esta actividad?

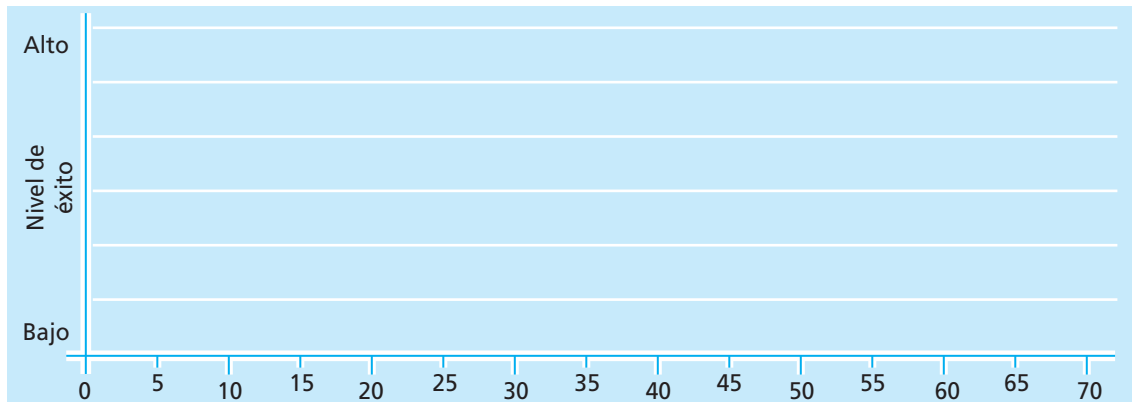
XXIV. EL PROCESO DE MI CARRERA

Propósito

Esta actividad está diseñada para ayudarle a evaluar el progreso de su propia carrera.

Proceso

1. Prepare el “Diagrama de la carrera” que aquí se muestra y dibuje una línea para representar su nivel de éxito en el trabajo, tanto en el pasado como en el presente. Defina el éxito, permita que la línea se mueva de una manera que tenga más sentido para usted. Un diagrama grande le permitirá incluir más detalle. Termine su línea antes de seguir con la actividad.



2. Observe cada cambio de dirección en la línea y anote en una hoja de papel por separado por qué cree que ocurrió el cambio.
3. Cuando se han puesto en la lista y se han explicado todos los cambios, entonces observe el patrón y trate de hacer un resumen del patrón de su vida en un lema.

Unas oraciones típicas podrían ser:

 - Un principio prometedor, pero no puede seguirlo.
 - Después de cada ascenso, la vista se aclara.
 - Un avance lento en la vida.
 - Siempre “la regué”.

XXV. AUTOCONSEJERÍA

Propósito

Esta técnica le ayudará a comprender sus propias actitudes y áreas de dificultad personal. Adicionalmente, podrá practicar un enfoque útil y creativo a la solución de problemas personales.

Materiales

Una grabadora y un casete de media hora.

Tiempo requerido

Una hora.

Proceso

1. Asegúrese de tener una hora completamente libre y arregle las cosas para permitirse estar solo y sin interrupciones.
2. Elija un problema o un asunto que sea un dilema personal para usted en la actualidad.
3. Grabe su voz describiendo el problema. Hable por lo menos cinco minutos. Trate de identificar todos los ángulos del problema.
4. Accione la grabación y escúchese con cuidado.
5. Ahora grabe una segunda descripción de cinco minutos, tratando de identificar los asuntos de la manera más clara posible. No borre la primera grabación.
6. Accione la segunda grabación, y escúchese con cuidado.
7. Grabe una tercera descripción de cinco minutos, esta vez enfatice la acción que puede realizar. Vuelvo a repetir, que no se borre la cinta.
8. Escuche las tres grabaciones y tome nota de los cambios en su propia presentación.
Termine la sesión notando los pasos positivos que puede tomar para aclarar o resolver su problema.
9. ¡Borre la cinta!

XXVI. ESTILOS DE TOMA DE DECISIONES

Propósito

Esta actividad está diseñada para ayudar a los participantes a determinar su estilo de toma de decisiones al recibir retroalimentación de otros miembros del grupo. Esta actividad puede ocasionar confrontaciones y por eso muchas veces es incómoda, debe realizarse sólo si usted considera que los participantes son capaces de manejar de manera constructiva los asuntos que surjan.

Tiempo requerido

Una hora mínimo: será necesario más tiempo si se va a evaluar a varias personas.

Proceso

1. Distribuya copias del “Inventario de estilos de toma de decisiones” y pregunte a cada miembro del grupo si él o ella considera que sería una actividad constructiva.
2. Decidan, como grupo, a quién se va a evaluar. Podría ser solamente el líder formal, otros miembros del grupo podrían ser seleccionados.
3. Cada miembro del grupo llena un “Inventario de estilos de toma de decisiones” para la persona que será evaluada.

4. Se computan los puntajes de cada pregunta y luego son discutidos por el grupo.

Esta actividad es derivada del trabajo desarrollado por Tennenbaum y Smith en 1958.

INVENTARIO DE ESTILOS DE TOMA DE DECISIONES

Direcciones: escriba el nombre de la persona que se va a evaluar en el lugar indicado. Usted tiene 20 puntos, los cuales deberá repartir. Anote sus puntos para uno o más de los siete estilos, para que el estilo predominante reciba el número más alto de puntos y así sucesivamente. El estilo que no es típico recibirá cero puntos.

Nombre: _____

1. Él/Ella toma decisiones e informa a los demás sobre lo que hay que hacer.
() puntos () puntos
2. Él/Ella toma decisiones pero trata de motivar a los demás para que estén de acuerdo.
() puntos () puntos
3. El/Ella toma decisiones, pero pide comentarios y ocasionalmente cambia de parecer.
() puntos () puntos
4. El/Ella toma una decisión tentativa, pide puntos de vista y luego cambia.
() puntos () puntos
5. El/Ella presenta un problema, pide sugerencias, pero toma la decisión final.
() puntos () puntos
6. El/Ella presenta un problema y dirige al grupo hacia una decisión de consenso.
() puntos () puntos
7. El/Ella deja áreas de solución de problemas a la discreción de los miembros de grupo.
() puntos () puntos

XXVII. LA HÁBIL SOLUCIÓN DE PROBLEMAS

Propósito

Los grupos de tarea muchas veces necesitan juntar ideas para resolver en forma efectiva los problemas. La capacidad de resolución de problemas depende de un número de habilidades interrelacionadas. Esta actividad estudia la habilidad de su grupo para utilizar estas habilidades.

Tiempo requerido

Una hora.

Proceso

1. Elija una junta del grupo que será evaluada. Idealmente debe ser una verdadera sesión de resolución de problemas donde las soluciones se desarrollen con la interacción de los miembros del grupo.

2. Haga copias de “Hábil solución de problemas. Forma para evaluación de grupo” antes de la junta.
3. Inmediatamente después distribuya la forma de evaluación y dé de cinco a diez minutos para llenarla.
4. Pida a cada persona compartir sus puntajes.
5. Recopile cada evaluación individual, luego discuta los puntos durante aproximadamente veinte minutos, tratando hasta donde sea posible de llegar a un consenso.
6. Una persona hace un resumen de los resultados y el grupo hace una lista de sus conclusiones de acuerdo con las sugerencias de abajo. Las ideas específicas para el mejoramiento deben estar en la lista. Se requieren unos diez minutos para este paso.

OBSERVACIONES	IDEAS PARA MEJORAR

7. Traiga la hoja de resumen a la siguiente reunión y trate de implantar las ideas que están en la lista en el lado derecho.

**HÁBIL SOLUCIÓN DE PROBLEMAS.
FORMA PARA EVALUACIÓN DE GRUPO**

Direcciones: durante unos minutos, individualmente, considere la reunión de grupo que acaba de terminar y reflexione sobre su efectividad. Compare el grupo con otros en su experiencia personal, luego tiene la siguiente forma de evaluación.

Organización: el grupo se organizó apropiadamente para la tarea y adoptó una estructura que permitió un uso efectivo de todos los recursos disponibles.

El grupo estuvo mal organizado	1	2	3	4	5	El grupo estuvo bien organizado

Liderazgo: el liderazgo del grupo fue tomado por las personas más apropiadas, quienes controlaron hábilmente el proceso del grupo sin acabar con la inventiva individual.

El liderazgo fue inapropiado	1	2	3	4	5	El liderazgo fue muy apropiado y constructivo

Objetivos: el grupo definió con claridad sus objetivos y fue capaz de explorar y trabajar hacia objetivos separados pero complementarios, todos los miembros del grupo compartieron las mismas percepciones de los objetivos.

Los objetivos se
determinaron
adecuadamente

1 2 3 4 5

Los objetivos fueron
claramente definidos y
posibles de lograr

Criterio de éxito: el grupo identificó lo que buscaba lograr y estableció algún criterio medible y realista para evaluar su efectividad.

Los criterios del
éxito no fueron
realistas ni claros

1 2 3 4 5

Los criterios del éxito
fueron claramente definidos
y posibles de lograr

Manejo de información: el grupo consiguió información relevante de los miembros del grupo y de otras fuentes. Ellos entonces organizaron esta información de tal manera que la pudieron absorber y tomar decisiones de buena calidad.

La información se
recibió de una manera
inadecuada

1 2 3 4 5

La información se recopiló
bien y se comunicó
claramente

Planeación: el grupo desarrolló un plan de acción amplio y estratégico y dentro de éste, terminaron planes individuales detallados para cada persona o función involucrada.

La planeación fue
incompleta e
inadecuada

1 2 3 4 5

La planeación fue
efectiva y completa

Acción: el grupo tomó una acción enérgica y efectiva y respondió en forma creativa a los retos inesperados.

La acción fue mal llevada
o fue incompleta o
inefectiva

1 2 3 4 5

La acción fue rápida,
energética y efectiva

Resumen para mejorar: el grupo tomó tiempo para revisar su efectividad, e identificar sus fortalezas, debilidades y planear para mejorar.

El resumen fue
inadecuado y vago

1 2 3 4 5

El resumen fue
completo y productivo

XXVIII. ¿VALE LA PENA LA CAPACITACIÓN?

Propósito

Esta actividad está diseñada para evaluar si un mejoramiento en capacitación será una inversión valiosa.

Proceso

1. Reúna un grupo de unos cinco administradores para formar un equipo de evaluación de capacitación, de los cuales por lo menos dos deben ser gente de producción, de esos conservadores que están acostumbrados a decir lo que piensan. Pida al grupo que seleccione un departamento en la organización que tenga las siguientes tres características:
 - Alguna mejoría en el desempeño de la gente traería beneficios económicos importantes.
 - Esta sección es importante para el éxito de la empresa.
 - El gerente responsable está abierto al cambio.Idealmente, el departamento seleccionado debe tener entre 10 y 30 personas.
2. Una vez que se haya seleccionado un departamento, invite a tres buenos consultores en capacitación para investigar el departamento y someter propuestas de prueba. Platique acerca de su plan con los consultores y enfatice que la propuesta más profesional y bien pensada será la aceptada.

Antes de “soltar” a los consultores, sin embargo, investigue usted mismo el departamento para que tenga una idea clara de lo que quiere lograr. Una vez que tenga una medida del desempeño actual de la sección, podrá evaluar las variaciones de las normas existentes.
3. Lleve a cabo la propuesta seleccionada y vigile el departamento como águila durante tres meses. Luego calcule el beneficio económico de la actividad. Si la ganancia sobrepasa el 20 por ciento, el grupo podría recomendar cómo llevar la capacitación planeada a otros departamento y trabajos.

XXIX. PRÁCTICA DE CAPACITACIÓN

Propósito

Esta actividad está diseñada para descubrir qué piensa la gente acerca de las políticas actuales de capacitación en la organización.

Proceso

1. Distribuya una copia del “Cuestionario sobre necesidades de capacitación” a cada uno de los empleados en su organización (o si su empresa es muy grande, envíelo a cierto porcentaje de los empleados) y pídale que contesten los cuestionarios en forma anónima. Si lo envía a cierto porcentaje de empleados, asegúrese de que sea un grupo completamente representativo, es decir, desde el director general hasta las mecanógrafas.

2. Haga un resumen de la información obtenida en los cuestionarios (si no se han devuelto, se está diciendo algo acerca del clima de la organización).
3. Haga circular una copia de la información a cada jefe de departamento y solicite su comentario sobre la relevancia de los resultados para su sección.
4. Para entonces podrá establecer grupos de proyecto para empezar a trabajar en asuntos específicos.

CUESTIONARIO SOBRE NECESIDADES DE APRENDIZAJE

Direcciones: ponga un círculo en el número que considere que mejor representa su experiencia.

Estoy bien preparado para mi trabajo.	1	2	3	4	5	Estoy ampliamente preparado para mi trabajo.
Me faltan habilidades esenciales para mi trabajo.	1	2	3	4	5	Tengo todas las habilidades necesarias para mi trabajo.
No recibí una introducción a mi trabajo.	1	2	3	4	5	Recibí una introducción cuidadosa a mi trabajo.
Se me hizo difícil aprender mi trabajo.	1	2	3	4	5	Aprendí mi trabajo con mínima dificultad.
No tengo oportunidades de desarrollo.	1	2	3	4	5	Tengo buenas oportunidades de desarrollo.
Tengo poca capacitación.	1	2	3	4	5	Tengo suficiente capacitación.
Mi jefe no se preocupa por mis necesidades de capacitación.	1	2	3	4	5	Mi jefe se preocupa por mis necesidades de capacitación.

XXX. MEJORAMIENTO DE CONSEJERÍA

Propósito

Esta actividad está diseñada para examinar qué tan bien ayuda usted a los demás a desarrollar sus habilidades y conocimiento.

Antecedentes

La investigación demuestra que la mayoría de la gente muestra una necesidad de cinco cosas en sus relaciones en el trabajo.

- a) Necesidades de seguridad: apegarse, proteger y conservar el trabajo como sostén.
- b) Necesidades de amistad y de pertenecer: relaciones satisfactorias con los colegas y con el jefe, que se expresa comúnmente como la necesidad de pertenecer.
- c) Necesidades de justicia e igual trato: de ser recompensado de manera adecuada por sus contribuciones en comparación con los demás.
- d) Dependencia-independencia: de ser tratado como un adulto responsable, en el que se reconoce las necesidades tanto de dependencia como de independencia.

- e) Necesidades de logro: la oportunidad de desarrollarse dentro del empleo y realizar el potencial máximo.

Proceso

1. Cite a una reunión informal, en privado, con cada uno de sus subordinados. Abra la discusión explicando que quiere usted aprender más acerca de la efectividad de la manera en que satisface las necesidades reales de cada persona en la organización. Lea las cinco necesidades en la lista anterior “Antecedentes” y después de darle tiempo a su subordinado para considerarlas, pueden discutir si él piensa que ésta es una lista realista y útil.
2. Decida qué cambio, si falta alguno, podría facilitar una mayor satisfacción de las necesidades de la persona. Haga acuerdos específicos para fomentar el cambio y observe lo que sucede.
3. Reúnase con cada persona después de seis semanas y observe si algo útil ha desarrollado. Trate de encontrar maneras de desarrollar más la relación.

XXXI. EL TRABAJO COMO MOTIVACIÓN

Propósito

El enriquecimiento del trabajo fácilmente puede ser mal manejado. Si no se tiene mucho cuidado, el enriquecimiento del trabajo de uno puede ser el empobrecimiento del trabajo de otro. Aunque hay mucho para ganar con el mejoramiento de la satisfacción psicológica de la gente en el trabajo, una fórmula fácil puede crear rencores y amarguras.

Por consiguiente es importante ganar la aceptación de cada nivel de empleados, empezando de la gerencia alta hacia abajo.

Esta actividad está diseñada para descubrir cuáles son los aspectos de un trabajo que produce motivación positiva o negativa en un empleado, permitiéndole así empezar a trabajar en el enriquecimiento sin la amenaza y las molestias que son comunes en muchos de esos esquemas.

Participantes

Esta actividad puede ser llevada por cualquier gerente y alguno de sus subordinados. Es aplicable a cualquier nivel —desde un gerente hasta una recepcionista— y puede ser una especie de enriquecimiento del trabajo, algo así como “hágalo usted mismo”.

Proceso

1. Pida a cada persona ver su descripción de puesto y asegúrese de que todos los aspectos principales de su trabajo estén incluidos.
2. Después pida que marque cada aspecto de su trabajo con la letra A, B, C, D o E, como sigue:
 - A – extremadamente satisfactorio
 - B – bastante satisfactorio
 - C – algo satisfactorio
 - D – no satisfactorio
 - E – positivamente insatisfactorio

3. Después de que cada individuo haya “calificado” cada punto, pregúntele cómo podría mejorarse ese punto para subir por lo menos un grado en la escala.
4. Se debe dedicar un esfuerzo positivo a los aspectos que reciben una calificación de D o E para ver qué hace que sean tan desagradables. También considere si las tareas podrían ser automatizadas, reorganizadas o cambiadas de alguna manera.

XXXII. EL EMPUJE EXTRA

Propósito

Cada individuo y cada grupo puede utilizar sus reservas de energía en tiempos de necesidad especial. Esta actividad le ayudará a descubrir a su gente si es capaz y está dispuesta a dar ese empujón. La meta es evaluar las experiencias pasadas y saber, en la práctica, qué tanto esfuerzo del total requerido se produjo realmente.

Participantes

Este método puede ser usado con un grupo de personas que generalmente trabajan juntos o con representantes de diferentes partes de la organización.

Proceso

1. Organice una reunión del grupo seleccionado y pida a cada miembro que venga preparado con un informe del último esfuerzo especial que la organización exigió. Este informe debe especificar qué fue lo que causó el problema, cómo se percibió el problema y cómo respondió la gente a ello.
2. En la reunión, apunte todos los incidentes reportados en un rotafolio y decida cuál fue el más crítico.
3. Ahora explore el incidente más crítico con las preguntas:
 - ¿Quiénes estuvieron involucrados?
 - ¿Cómo respondieron?
 - ¿Qué tanto esfuerzo adicional se dio?
 - ¿Este esfuerzo se podría usar de manera rutinaria?
 - ¿La gente estuvo a gusto en su manejo de la crisis?

Un examen de este incidente le ayudará a ver las fuerzas de motivación que realmente están funcionando.

XXXIII. ENCUESTA SOBRE MOTIVACIÓN

Propósito

Esta actividad le ayudará a identificar hasta qué grado quieren las personas lograr los propósitos de la empresa.

Proceso

1. Haga copias del “Cuestionario encuesta sobre motivación” y pida a un 20 por ciento de las personas en su organización (o en un solo departamento que se selecciona al

azar), que llenen la encuesta y que la devuelvan en forma anónima a un miembro designado de la administración.

Dígales a todos que el propósito del cuestionario es descubrir mejoras, si hacen falta algunas, en la organización, pero hay que enfatizar que los empleados tal vez no verán cambios inmediatos como resultado de la encuesta de búsqueda de información.

2. Cuando se hayan devuelto todos los cuestionarios, discuta los resultados en una junta del grupo de la administración. No olvide darles los resultados a los que reciben los cuestionarios.

CUESTIONARIO ENCUESTA SOBRE MOTIVACIÓN

Direcciones: favor de completar este cuestionario desde su propio punto de vista. Se le da a cada declaración un número del 1 al 5, como sigue:

- 1 – nunca
- 2 – rara vez
- 3 – a veces
- 4 – casi siempre
- 5 – siempre

El puntaje mínimo es de 15 puntos y el máximo es de 75.

Declaraciones	Puntaje
Pongo todo el esfuerzo que puedo en mi trabajo.	
Encuentro satisfacción en mi trabajo.	
Busco oportunidades para mejorar mi trabajo.	
Quiero lograr las metas de la organización.	
No tengo deseo de trabajo para otra organización.	
Mi jefe crea un ambiente de trabajo muy agradable.	
Encuentro suficiente reto en mi trabajo.	
Mi trabajo es importante.	
Mi trabajo es responsable.	
Mi trabajo es “real”.	
Tengo un fuerte deseo de hacerlo bien.	
Fijo normas muy altas para mí mismo.	
En una emergencia estoy dispuesto a trabajar todo el tiempo que sea necesario.	
Mi trabajo produce algo de lo cual estoy orgulloso.	
No me siento aburrido.	
Total	

XXXIV. TORMENTA DE IDEAS

Propósito

Esta actividad está diseñada para generar ideas creativas sobre cualquier tópico como introducción al cambio.

Materiales

Un rotafolio y marcadores.

Proceso

Es importante seguir las reglas con exactitud. De hacerlo así se sorprenderá del efecto del método.

1. Seleccione nueve personas de arriba en su organización y busque tres horas cuando puedan estar juntas sin interrupciones (tal vez en un fin de semana).
2. Seleccione un tópico de discusión en el cual el cambio y la creatividad son importantes. Si un tópico no le viene a la mente con facilidad, use el tópico general “Maneras de mejorar nuestra empresa”.
3. Al principio de la reunión explique que el propósito de la sesión es experimentar con una técnica llamada “tormenta de ideas”, en la que todos son libres de sugerir ideas sobre un tópico específico. Hay que enfatizar la importancia de las reglas: 1) se aceptan todas las ideas, no importa cuán absurdas o locas sean; 2) no debe haber discusión de ninguna idea, tan pronto se presenten, se sigue con otra nueva.
4. Ponga las reglas en un rotafolio y déjelas a la vista como un recordatorio para el resto de la sesión.
5. Cuando todos hayan comprendido las reglas, empiece con la sesión de tormenta de ideas con su tópico seleccionado o con el que nosotros sugerimos, que debe estar escrito en un rotafolio.

Tópico: Maneras de mejorar nuestra empresa.

6. Haga tormenta de ideas con este tópico por lo menos durante cuarenta minutos y póngalas en una lista (sin juicios ni discusiones).
7. Ahora divida a los participantes en dos subgrupos y pida a cada uno poner cada idea en una de estas tres categorías.
A – importante y factible B – posible C – sin valor
Permita una hora para esta fase.
8. Pida a cada grupo reportar sobre su categoría, poniendo una lista de sus apuntes en el rotafolio, con todas las ideas “A” en una hoja, las ideas “B” en una segunda hoja y todas las ideas “C” en una tercera hoja.
9. Pida a cada individuo examinar las dos listas de comentarios “A” y seleccionar las dos ideas que él considere que podrían contribuir más al mejoramiento de la empresa. Anote cada vez que una idea es seleccionada una X o palomitas junto a cada punto.
10. Ahora tome las tres ideas que tienen mayor número de palomitas y pida a cada subgrupo seleccionar de éstas la idea que consideren más importante. Cada subgrupo

entonces se convierte en un equipo de proyecto con la tarea de producir un plan por escrito para implantar la idea.

11. Después de seis semanas el grupo entero se reúne para discutir cómo están progresando los planes y para tomar las decisiones necesarias.
12. Cuando estas primeras ideas hayan sido implantadas con éxito, los subgrupos pueden ir a otras. Los equipos de proyecto también se pueden reorganizar.

XXXV. LA BUENA IDEA DE AYER

Propósito

Esta actividad está diseñada para mejorar la manera en cómo los grupos usan las ideas creativas.

Tiempo requerido

Dos sesiones de dos horas cada una, separadas por un periodo aproximado de una semana y media.

Participantes

Seleccione un grupo de trabajo, un equipo de la alta gerencia o cualquier departamento de operaciones, incluyendo trabajadores, artesanos y administradores.

Proceso

1. Al final de una reunión grupal, tome por lo menos quince minutos para permitir que los miembros llenen la “Lista de chequeo de creatividad”.
2. Se deben discutir los puntos de vista de todos con el grupo, definir los puntos relevantes y recopilar las ideas para mejoras futuras.

LISTA DE CHEQUEO DE LA CREATIVIDAD

Direcciones: el propósito de este cuestionario es ayudarlo a pensar sobre la creatividad en su grupo. En las preguntas iniciales usted debe considerar su contribución personal a la reunión y después su percepción del grupo como una totalidad.

Lea las dos declaraciones a los extremos de cada renglón y ponga un círculo en el número que mejor represente su sentimiento y experiencia personales.

Tome cinco o diez minutos para completar la lista y después discuta sus puntos de vista con el grupo.

CONTRIBUCIÓN PERSONAL		
Involucramiento. No me sentí realmente involucrado en nada.	1 2 3 4 5	Me sentí completamente involucrado en el grupo durante toda la reunión.
Confianza. No sentí que tuviera la libertad de sugerir ninguna idea nueva.	1 2 3 4 5	Me sentí libre de sugerir cualquier cosa, sin importar si tenía relación o no.

CONTRIBUCIÓN PERSONAL		
Creatividad. No hice ninguna contribución creativa.	1 2 3 4 5	Fui muy creativo.
Utilidad. Mis ideas no fueron tomadas en serio.	1 2 3 4 5	Se dio mucho valor a mis ideas.
PERCEPCIÓN DEL GRUPO TOTAL		
Creatividad. El grupo no pudo estimular la creatividad.	1 2 3 4 5	Es el grupo más creativo del que haya tenido experiencia.
Aplicación. El grupo casi nunca usó las buenas ideas que fueron sugeridas.	1 2 3 4 5	Las buenas ideas fueron aplicadas en forma muy efectiva.
Energía. Encuentro este grupo algo pesado y aburrido.	1 2 3 4 5	Disfruto pertenecer a este grupo de tanta energía.

Proceso

Primera sesión

1. Convoque a una junta y dígales a los participantes que el propósito de la sesión es descubrir qué tanto usan las ideas creativas como grupo.
2. Pida a los participantes formar parejas y elegir a otro miembro del grupo con quien no trabajen directamente. Después pida a cada pareja que tome veinte minutos para contestar la siguiente pregunta: “¿Cuáles han sido las mejores ideas sugeridas por nuestro grupo durante los últimos tres meses?”
3. Cada pareja lee su lista al grupo entero y las respuestas se apuntan en un rotafolio.
4. Entonces cada pareja considera todas las ideas en la lista y decide cuál puede ser la que traiga mayor beneficio.
5. Después de 20 minutos, pida a cada pareja que ofrezca las razones de su elección.
6. En una discusión en grupo se les pide a todos los miembros contestar las siguientes preguntas para cada una de las ideas seleccionadas:
 - ¿Quién tuvo la idea?
 - ¿Cómo se presentó?
 - ¿Cómo se evaluó?
 - ¿Cómo se prepararon los planes?
 - ¿Se establecieron criterios de éxito?
 - ¿Cómo se hizo factible la idea?
 - ¿Cómo se pudo haber derivado más de esta idea?
 - ¿Cuáles son las características generales del trabajo creativo de este grupo?

Esas preguntas deben ser discutidas con la experiencia práctica del grupo en la mente.

Segunda sesión

1. Pida a cada participante evaluar la actividad y compartir sus pensamientos con los demás. Escriba comentarios en el rotafolio.

2. Divida el grupo en tres subgrupos y déles una hora para considerar la siguiente pregunta: ¿Qué puntos se mejorarían con la generación y aplicación de ideas creativas en el grupo?
3. Recopile los puntos de vista de los tres subgrupos y póngalos en una lista en el rotafolio.
4. Finalmente, pida al grupo que sugiera maneras concretas de implantar las ideas que fueron planteadas.

XXXVI. ¿QUÉ TAN CREATIVOS SOMOS?

Propósito

Esta actividad, que tiene la forma de una lista para verificar, está diseñada para ayudar a los grupos y comités a mejorar la calidad de su trabajo creativo. Si se usa al final de una reunión de grupo como sesión de cierre, ayuda a los individuos, y a todo el equipo, a revisar su desempeño.

Algunas personas pueden sentir que esta actividad explora los sentimientos personales con demasiada profundidad, pues exige un intercambio tanto físico como verbal entre los participantes; sin embargo, nosotros hemos encontrado en él una herramienta poderosa para saber cómo se sienten las personas unas respecto de otras. La participación debe ser siempre voluntaria, y los participantes deben saber que la actividad tiene su riesgo.

Tiempo requerido

La actividad toma cerca de una hora y media. Por la importancia del horario, se debe asignar a un participante la función de tomar el tiempo.

Participantes

Entre cuatro a doce participantes es un número óptimo.

Escenario

El salón necesita ser lo suficientemente grande para acomodar el movimiento de grupo. Se colocan suficientes sillas en un círculo.

Proceso

1. Cuando los participantes estén sentados, describa el propósito de la actividad de microlaboratorio y dé a conocer las siguientes reglas fundamentales:
 - Exprese sus sentimientos pero evite la discusión teórica.
 - Vea el microlaboratorio como un experimento y suspenda juicios.
 - Observe lo que sucede dentro de usted durante toda la actividad.
 - Sea responsable de sí mismo, haga nada más lo que desea hacer.
 - Sea lo más honesto que pueda, pero siempre trate de ayudar en lugar de ser negativo.

Todos deben tener la oportunidad de hacer preguntas o comentarios.

2. La primera tarea de los participantes es describir cómo se sienten ahora. Pida a cada persona describir sus propios sentimientos: ¿está nervioso, emocionado, confuso, aburrido? No se debe dar más de dos minutos a cada persona.
3. Los participantes se paran y forman un círculo. Uno por uno entran en el círculo, se enfrentan a los otros miembros del grupo y les dicen a cada participante, en su turno, lo que sienten respecto a él en ese momento. Deben dar a conocer sus sentimientos, no juzgar.
4. Para demostrar la naturaleza poderosa de los grupos, se lleva a cabo el siguiente ejercicio.

Se quitan las sillas y se asegura que no quede ningún obstáculo. Los participantes forman un círculo alrededor de un miembro, se unen los brazos y van hacia fuera. El miembro que se encuentre en el centro debe intentar salirse del círculo, mientras los que forman el círculo deben evitar que se salga, de manera firme pero limpia. Cada persona tiene un turno en el centro y tiene la experiencia de sentirse preso y tratar de escapar.

5. El grupo entero habla de la experiencia durante diez minutos.
6. Ahora, cada persona busca una pareja. Un miembro de cada pareja cierra los ojos mientras el otro lo lleva por todo el salón, ejerciendo un poco de presión en los hombros. Después de tres minutos cambian de papel. Todo el tiempo los compañeros deben seguir su movimiento por todo el salón, teniendo la experiencia de depender de otra persona.
7. Otra vez sentados como grupo, los participantes hablan de sus sentimientos acerca de la actividad, sin emitir juicios intelectuales. Deben considerar si sus sentimientos acerca de los demás miembros del grupo han cambiado.
8. Por último, cada miembro del grupo se sienta y guarda silencio durante tres minutos, intentando sentirse lo más relajado físicamente que le sea posible y estar atento a cada sonido o movimiento. Después cada persona le cuenta al grupo algo que desea decir a los demás. Todos los que quieran hablar lo hacen; no hay prisa. Sin embargo, tampoco se alientan los discursos. Cuando cada persona haya tenido la oportunidad de hablar, cierre el microlaboratorio.

XXXVII. EL ESPEJO ORGANIZACIONAL

Propósito

Todos tenemos opiniones de otras personas. A veces esas opiniones aunque están fundadas, muchas veces actúan como una barrera para trabajar juntos de manera efectiva. Con frecuencia nos va mejor cuando sabemos acerca de los juicios que formulamos respecto a los demás y también sus puntos de vista respecto de nosotros.

Esta actividad nos ayuda a vernos como los demás nos ven.

Tiempo requerido

Medio día.

Participantes

Se necesitan dos grupos separados para esta actividad. El proceso se ha usado con éxito con grupos de administradores de la gerencia alta y media, gente de producción y de ventas, supervisores y operadores, maestros y estudiantes, enfermeras y pacientes, negros y blancos.

Procesos

1. Presente la actividad a ambos grupos con una explicación breve de sus metas y procedimientos. Después separe los dos grupos y pida a cada uno que prepare una lista de 25 adjetivos que mejor describan al otro grupo. Seleccione un portavoz para cada grupo, quien tomará nota de la lista de adjetivos en un rotafolio.
2. En aproximadamente una hora, ambos grupos se reúnen y los portavoces leen y dan a conocer las listas. Cada líder hace un resumen de la posición de su grupo señalando las palabras clave. Entonces todos los participantes consideran las listas en silencio durante dos minutos.
3. Los participantes se dividen en subgrupos de cuatro miembros cada uno, dos personas de cada grupo de trabajo. Cada subgrupo toma aproximadamente una hora para discutir cómo la gente se ve entre sí. En los últimos diez minutos, cada persona escribe en una hoja de papel lo que él o ella ha aprendido del intercambio de opiniones.
Estas hojas, que serán anónimas, se entregan y se comparten con el grupo entero.
4. Después de esa discusión, el líder debe comprometerlos a tomar alguna acción favorable y un acuerdo de volverse a reunir.

XXXVIII. REVISIÓN DE PROCESO

Propósito

Esta actividad está diseñada para estudiar las juntas con el propósito de mejorar el funcionamiento en equipo.

Proceso

1. Para conseguir el máximo efecto de la actividad, elija una junta importante a la que usted tiene que asistir de manera regular. Sin embargo, es imposible elegir cualquier junta. Si el grupo está dispuesto a realizar un autoestudio de sus juntas con la meta de mejorar la efectividad, nombre a un miembro como observador durante una o dos juntas.
2. El observador puede introducir su papel al grupo, señalando los siguientes puntos:
“Mi función es de observar y tomar nota de lo que ocurre. Al final de la sesión les reportaré mis observaciones para que así podamos estudiar cómo nos comportaremos en situaciones reales.”
“La meta de ese método es de ayudarnos a obtener una visión y una conciencia de nosotros mismos y de los procesos de un grupo de trabajo. Esperamos que esto nos dé más control sobre la manera en que respondemos en todas las situaciones. Durante las sesiones estaré considerando los siguientes puntos en particular:

- ¿El propósito del grupo está claramente comprendido por todos?
 - ¿Se está aprovechando el tiempo disponible?
 - ¿Las metas personales están en conflicto con las metas del grupo?
 - ¿El grupo evita tocar temas que pueden ser difíciles o desagradables?
 - ¿Las personas realmente escuchan a los demás?
 - ¿La discusión se trata de información o de hechos que se pueden verificar, o se trata de especialización y opiniones?
 - “El hecho de ser observador no me proporciona una visión superior, así que tal vez vea yo las cosas en forma incorrecta. Sin embargo, espero que esa actividad ayude a nuestro trabajo en equipo.”
3. El observador que no tomará parte en las discusiones de las reuniones observa con cuidado lo que ocurre.
 4. El resumen del observador al final de la reunión toma aproximadamente media hora. Al principio debe usar la “Lista de revisión de proceso” como guía.

Debe tratar de ayudar lo más que se pueda, describiendo en lugar de interpretar lo que realmente vio.

LISTA DE REVISIÓN DE PROCESO

- ¿Quién contribuyó más?
- ¿Quién fue el que menos contribuyó?
- ¿Qué tan claro estuvo el propósito de la discusión?
- ¿Qué tan bien se escuchaban las personas unas a otras?
- ¿Se sugirieron ideas creativas?
- ¿La reunión sirvió como puente entre diferentes intereses?
- ¿Cuáles fueron las acciones de más ayuda?
- ¿Se usó bien el tiempo?
- ¿Se vieron de manera completa los asuntos difíciles?
- ¿La discusión se trató de hechos concretos siempre que fue posible?

XXXIX. EXPLORANDO LAS COMPRENSIONES DE UN TRABAJO

Propósito

Esta actividad está diseñada para ayudar a los administradores y sus subordinados a descubrir hasta qué grado comparten una comprensión común del propósito y la función de un trabajo en particular.

Proceso

1. Pida al administrador que anote lo que espera de uno de sus colegas o subordinados durante los próximos seis meses, además de la información o de la evidencia que se usará para juzgar su desempeño. Éste no es un enfoque formal de administración por objetivos porque se involucran los sentimientos tanto como los hechos. Una buena

manera que el administrador puede usar para empezar su declaración de expectativas, es con las siguientes palabras: “yo espero que usted haga”.

Por ejemplo, una declaración típica sería: “espero que usted produzca un informe trimestral que sugiera métodos concretos para mejorar nuestros sistemas. Lo juzgaré como un éxito si, como resultado de sus sugerencias, se logra un ahorro en costo o un mejoramiento en el servicio”.

2. Independientemente, el colega o subordinado produce una lista de sus propias expectativas con relación a sí mismo y a su jefe, y hace una petición del apoyo y los recursos que necesita. Aquí las formas de las palabras son: “yo espero lograr...”.
3. Ambas personas se reúnen para compartir sus expectativas y requerimientos. Es necesario que cada persona comprenda el punto de vista del otro y que vea lo que es significativo para él o ella. Entonces debe haber una forma de arreglo como el siguiente:
“Si se espera de mí que haga esto, necesitaré estos recursos.”
“Dedicaré esta cantidad de tiempo para el logro de esta meta.”
“Siendo realista, ¿esto se podrá lograr?”
“Sí estoy comprometido en este punto.”
4. Ambas personas trabajan con los problemas hasta que se resuelvan. Pueden hacer falta varias sesiones.

XL. CLIMA DE GRUPO

Propósito

Esta actividad está diseñada para proporcionar una información acerca de cómo los miembros de un grupo ven su grupo o equilibrio en particular.

Participantes

Esta actividad es más útil para un grupo de personas que trabajan juntas y que desean mejorar su desempeño.

Proceso

1. Si un grupo de trabajo intacto desea atender más acerca del clima de su grupo, y da a cada persona llenar un cuestionario sobre clima en un grupo, en forma anónima, y que lo devuelva una persona designada, quien recopilará los diferentes puntajes y calculará los promedios respecto a la situación real y de la situación deseada.
2. Cuando la información se ha pasado a un diagrama y se han sacado los promedios, llame a una junta de una hora para discutir las implicaciones de los datos.
3. El grupo entonces debe decidir si se necesitan tomar pasos concretos para mejorar el clima del grupo.

CUESTIONARIO SOBRE CLIMA EN UN GRUPO

Direcciones: ponga un círculo en el número que considera que mejor representa la situación del grupo como usted quisiera que fuera. Esto permitirá que usted compare la actual con la deseada.

Normas

¿El grupo se fija normas de alta calidad para sí mismo respecto a sus principios y las prácticas? ¿Piensa de maneja amplia y profunda con respecto a las extensas consecuencias del trabajo? ¿Toma cuidado con su trabajo?

Las normas son bajas en nuestro grupo.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Nuestro grupo fija normas muy altas.

Responsabilidad

¿Los miembros del grupo reciben oportunidad de ejercer las responsabilidades que se les dan de manera formal? ¿La gente siente una responsabilidad personal por la efectividad del grupo?

No se acepta la responsabilidad dentro de nuestro grupo.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Hay mucho énfasis en la responsabilidad personal.

Conformidad

¿El grupo tiene reglas, procedimientos o tradiciones que no le permiten trabajar de forma creativa y efectiva? ¿Se les da un valor excesivo a las ideas de los miembros mayores o de puestos superiores?

Patrones inadecuados están restringiendo el grupo.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	El grupo es abierto y la conformidad no es problema.

Beneficios

¿Los miembros del grupo se sienten apreciados y recompensados por su membresía en el grupo, o las relaciones se caracterizan por críticas, insultos y retribución?

Los miembros del grupo se sienten despreciados.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Los miembros del grupo se sienten recompensados y beneficiados.

Efectividad

¿El grupo está bien organizado y trabaja clara y metódicamente en sus objetivos?

Nuestro grupo está caótico y confundido.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Nuestro grupo es lúcido y efectivo.

Liderazgo

¿El liderazgo del grupo ayuda a los miembros a contribuir de manera completa y efectiva? ¿El liderazgo cambia de acuerdo con la tarea por realizar? ¿El liderazgo se basa en el mérito sobresaliente?

Nuestro grupo está dominado por líderes inefectivos. 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Nuestro grupo está dirigido en forma competente por los más indicados.

Resumen

En este capítulo se han analizado las tendencias que flotan en el área del D.O. ¿Qué pasará con las intervenciones en el futuro?

Robbins afirma: “Si bien las investigaciones citadas antes dan una evaluación positiva sobre las intervenciones de desarrollo organizacional, existe una creciente preocupación de que los estudios no hayan hecho una evaluación balanceada de la eficiencia de este método.” Lo anterior indica que se debe continuar realizando estudios en el ámbito del D.O. que permitan actualizar y adecuar las intervenciones que como herramienta de apoyo se emplean en esta novedosa disciplina.

Es importante que los países latinoamericanos no importen las intervenciones de otros países, sino que diseñen otras adecuadas a su cultura, sistema organizacional y demás elementos que los diferencian de otros países, como Japón y Estados Unidos.

El D.O. es eficaz y ha generado grandes beneficios para infinidad de instituciones, basándose para ello en la adecuación de las intervenciones a los requerimientos de la empresa.

Cierto es que las intervenciones pueden fracasar, pero ello se debe fundamentalmente a la falta de apoyo —en muchos casos— de la alta gerencia y a la urgencia de obtener resultados.

Se debe entender que el D.O. es un proceso de cambio planeado a largo plazo, partiendo de la siguiente premisa: *es fundamental que la persona sea quien experimente el cambio*, aunque puede mostrar cierta reticencia al principio.

El D.O. puede facilitar ese proceso de cambio y traducirse en resultados tangibles.

Los directivos deben comprender que la fuerza de trabajo es altamente cambiante y que si adoptan un estilo de liderazgo participativo, pueden lograr metas gratificantes tanto para el personal como para la organización.

Términos y conceptos de repaso

Intervenciones “duras” y “suaves”
Resultados obtenidos con la aplicación del D.O.
Principio de la profundidad de las intervenciones
Diversas perspectivas del D.O.

Preguntas para análisis

1. ¿Por qué se dice que el futuro del D.O. es ilimitado? Fundamente su respuesta.
2. ¿Qué diferencia existe entre reingeniería y D.O.?
3. ¿Qué sugeriría usted a los ejecutivos de la alta dirección acerca de la aplicación del D.O. en sus empresas?
4. ¿Por qué se dice que el D.O. es un programa netamente participativo?
5. Mencione tres estrategias que el consultor en D.O. puede llevar a cabo para institucionalizarlo en una empresa.
6. ¿Se puede aplicar el D.O. y ser un director autocrático? Fundamente su respuesta.

Preguntas adicionales para discusión en apoyo a varios capítulos ya analizados

Capítulo 1

1. ¿Cuanto tiempo nos llevaría hacer el estudio de la organización para saber si ya estamos listos para cambiar el paradigma de una organización?
2. ¿Qué importancia tiene la responsabilidad del administrador en el D.O.?
3. ¿Cuánto tiempo se requiere para generar un cambio radical en una estructura que ha operado con un mismo sistema organizacional durante mucho tiempo?

Capítulo 3

1. ¿Existe algún modelo para generar los cambios en las empresas de una manera efectiva?

Capítulo 4

1. ¿Cómo podemos motivar a todo el personal para que acepte el cambio sin ofrecerle nada a cambio?
2. ¿Cuáles son los factores por los cuales algunas empresas mexicanas no implantan el desarrollo organizacional?

Capítulo 7

1. ¿Cómo se realizan los cursos de sensibilización en el personal?
2. ¿Cómo se logra un adecuado desarrollo de la persona desde un enfoque individual, cuando se forma parte de un equipo de trabajo?
3. ¿En las empresas pequeñas y medianas de nuestros países latinoamericanos se puede aplicar el *empowerment* o únicamente es aplicable en empresas grandes?

Capítulo 13

1. ¿Considera que la familia es la base que sustenta el desarrollo organizacional?
2. ¿Cómo involucrarse en los problemas familiares sin que la gente sienta que se invade su vida privada?

Capítulo 14

1. ¿La cultura es una estrategia para el desarrollo organizacional?
2. ¿De qué manera se puede mantener el orden dentro de una organización en la que se implanta por primera vez un sistema de desarrollo organizacional?

Capítulo 16

1. Hay muchísimas opiniones y críticas respecto a que el D.O. no se puede aceptar como ciencia y que no contribuye al desarrollo empresarial de una organización debido a que no existe una metodología establecida para implantarlo. ¿Cuál sería su opinión en defensa del D.O.?

EJERCICIO VIVENCIAL

CASO DE ESTUDIO: ANÁLISIS INTEGRAL

De las siguientes aportaciones realizadas por diversos autores que han instaurado diferentes modelos clásicos del D.O., las cuales encontrará en las últimas páginas de este libro, analice con cuidado la proyección que dichos modelos poseen para apoyar la continuidad del D.O.

Elabore un informe de tres cuartillas y entréguelo al profesor del curso.

Fundamente su respuesta.

Puede apoyar ésta en el caso de alguna empresa de la localidad que aplique dichos modelos.

¡Ánimo y buena suerte!

Bibliografía clásica en D.O.

- Anónimo 1, *Sintomatología del estado de salud y enfermedad de las organizaciones*.
Anónimo 2, *Principios de la filosofía del desarrollo organizacional*.
- Bob Roberts, Gregg Flight, *The Enabling Role of EDI in Business Process Re-engineering*, 1994, <http://infosys.kungston.ac.uk/~f/school/Staff/Papers/Roberts/EDIBPR.html>.
- Clark, T.H. y Stoddard, D.B., "Interorganizational Business Process Redesign: Merging Technological and Process Innovation", en *Journal of Management Information Systems*, verano de 1996, vol. 13, núm. 2, pp. 9-28.
- Davis y Newstrom, *Comportamiento humano en el trabajo*, 8a. ed., McGraw-Hill, 1995.
- Dexter C. Dunphy y Doug A. Stace, *Transformational and Coercive Strategies for Planned Organizational Change: Beyond the O.D. Model*, Organization Studies, 1988.
- Echeverría, Rafael, *Ontología del lenguaje*.
- Edgar H. Schein, *Consultoría de procesos*, vol. 2, Serie de Desarrollo Organizacional Sitesa, 1990.
- Ernst y Young, *Managing information strategically*, Wiley, 1993.
- Fernando Achilles de Faria Mello, *Desarrollo organizacional, Enfoque integral*, 5a. reimp., Noriega, Limusa, 1990.
- Gerald Ross, "El poder del cambio. La organización molecular", en videocasete.
- GS Comunicaciones, *Tópicos en telecomunicaciones y redes de datos*, 1996.
- Huse y Cummings, *Organization Development and Change*, 3a. ed., West, 1993.
- Jack Canfield y Jacqueline Miller, *Amor al trabajo*, McGraw-Hill, 1996.
- Jack Fleitman, *Evaluación integral*, McGraw-Hill, 1994, pp. 53-55.
- Jay F. Nunamaker, Jr. y Robert O. Briggs, "Information Technology and its Organizational Impact", en *Journal of Management Information Systems*, 1997.
- J.C. Brancheau, L. Schuster y S.T. March, *Building and implementing an Information Architecture Management Information Systems Research Center*, University of Minnesota, 1987.
- Krafick, J. y J. Womack, "Learning from NUMMI", MIT International Motor Vehicle Project, 1986.
- Mark C. Paulk, Charles V. Weber, Suzanne M. Garcia, Mary Beth Chrissis, Marilyn Bush, *Technology Change Management, Key Practices of the Capability Maturity Model*, version 1. 1, Software Engineering Institute, Carnegie Mellon University, Pittsburgh, Pennsylvania 15213, 1996, <http://ricis.cl.uh.edu/CMNI/TR25/> Microsoft Intranet Vision, www.microsoft.com.

- Morton C. Orman, *18 Ways to Survive your Company's Reorganization, Takeover, Downsizing or other Mayor Change*, 1995, <http://www.stresscure-coni/jobstress/reorg.html>.
- Nolan y Croson, *Destrucción creativa*, McGraw-Hill, 1996.
- Oscarsson, B., "A New World of Work". Development Program, Stockholm, en *Management in the 1990s Working Paper*, pp. 89-169, 1988.
- Ramírez y Cabello, *Empresas competitivas*, McGraw-Hill, 1996.
- Robert B. McKersie y Richard E. Walton, *Organizational Change*.
- Robert Johansen, David Sibbet, Susyn Benzon, Alexia Martin, Robert Mittman, Paul Saffo, *El impacto de la tecnología en los equipos de trabajo*, Addison Wesley, 1993.
- Rosenberg, Jerry M., *Diccionario de administración de negocios*, Ventura, 1995.
- Schermerhorn, Hunt y Osborn, *Comportamiento en las organizaciones*, 2a. ed., Interamericana, 1994.
- Stephenn Robbins, *Comportamiento organizacional*, 3a. ed., Prentice Hall, 1995.
- William G. Dyer, *Formación de equipos*, 2a. ed., Serie de Desarrollo Organizacional, Sitsa, 1989.
- William R. King y Thompson S.H. Teo, "Key dimensions of facilitators and inhibitors for the strategic use of information technology", en *Journal of Management Information Systems*, 1996.
- Yogesh Maholtra, *Knowledge Management & Organizational Learning*, 1997, <http://www.brint.coni/OrgLrng.html>.

BIBLIOGRAFÍA SUGERIDA PARA PROFUNDIZAR EN EL TEMA

- Argyris, C., *El individuo dentro de la organización*, Barcelona, Herber, 1979.
- Bartlett, A.C. y Kayser, T.A., *Cambio de la conducta organizacional*, México, Trillas, 1980.
- Basil, D.C. y Cook, C.W., *Administración del cambio*, México, Diana, 1979.
- Beckhard, R., *Desarrollo organizacional: estrategias y modelos*, México, Fondo Educativo Interamericano, 1973.
- Beckard, R. y Harris, R.T., *Transmisiones organizacionales*, México, Fondo Educativo Interamericano, 1980.
- Bennis, W.G., *Desarrollo organizacional: su naturaleza, sus orígenes y perspectivas*, México, Fondo Educativo Interamericano, 1973.
- Bernal, D.F. y Alban J.M. (eds.). *Lecturas sobre desarrollo personal y organizacional*, Washington, D.C., N.T.L., 1972.
- Blake, R.R. y Mouton, J.S., *El modelo del cuadro organizacional*, GRID, México, Fondo Educativo Interamericano, 1973.
- Davis y Lawrence, *Organizaciones matriciales*, México, Fondo Educativo Interamericano, 1973.
- Ellis, A., *El ejecutivo eficaz*, México, Editorial Grijalbo, 1977.
- Etzioni, A. y Etzioni E., *Los cambios sociales: fuentes, tipos y consecuencias*, México, Fondo de Cultura Económica, 1968.

- Ferrer Pérez, L., *Guía práctica de desarrollo organizacional*, México, Trillas, 1976.
- Fordyce, J.K. y Well, R. *Métodos de desarrollo organizacional para ejecutivos*, México, Fondo Educativo Interamericano, 1976.
- Galbraith, J., *Planificación de organizaciones*, México, Fondo Educativo Interamericano, 1976.
- Grossman, L., *El agente de cambio*, México, Editora Técnica, 1975.
- Gvishiani, D., *Organización y gestión*. México, Ediciones de lectura popular (sin fecha).
- Sexton, W.P., *Teoría de las organizaciones*, México, Trillas, 1977.
- Silvermen, D., *Teorías de las organizaciones*, Buenos Aires, Nueva Visión, 1975.
- Varios autores de C.O. de So. S.C. *Desarrollo social y organización*, México, Editorial ISE, 1975.
- Walton, R.E., *Conciliación de conflictos internacionales: contratación y consultoría de mediadores*, México, Fondo Educativo Interamericano, 1973.

TEXTOS CLÁSICOS

- Blake, Robert Rogers, *El modelo de cuadro organizacional Grid*, Bogotá, Diana, 1980.
- Gómez Ceja, Guillermo, *Método práctico para planear y desarrollar sistemas administrativos*, México, Edicol, 1988.
- Lippit, Gordon, *Etapas críticas de una organización en desarrollo*, 1a. ed., Publicaciones Ejecutivas, 1975.
- Mello, Fernando Achilles de Faria, *Desarrollo organizacional, Enfoque integral*, 1a. ed., México, Limusa, 1983.
- Nadler, David, *La retroalimentación y el D.O.*, 1a. ed., México, Fei, 1982.

LIBROS, VIDEOS Y DISCOS COMPACTOS SUGERIDOS COMO APOYO AL TEXTO

LIBROS

- *Working in Teams*
Sandy Pokras
Crisp Publications
- *The Big Book of Business Games*
John Newstrom and Edward Scannell
Editorial McGraw-Hill
- *More Teams Games for Trainers*
Carolyn Nilson
Editorial McGraw-Hill
- *Fast Cycle Organization Development*
Merrill Anderson
- *Organization Development and Transformation*
French/Bell/Zawacki
Editorial McGraw-Hill
- *Negocios exitosos*
Jack Fleitman
Editorial McGraw-Hill

- *Teoría y diseño organizacional*
Richard L. Daft
International Thomson
Editores
- *La inteligencia emocional*
Daniel Goleman
Javier Vergara Editor
- *Introducción a la PNL (Programación neurolingüística)*
Joseph O'Conner
Editorial Urano
- *Reingeniería*
Michael Hammer
Editorial Norma
- *Reto al cambio*
Dionne Reig
Editorial McGraw-Hill
- *Los test de la inteligencia emocional*
Brackert y Braun
Editorial Océano
- *Empresas que perduran*
James Collins y Porras
Editorial Océano
- *Empowerment*
John P. Carlos
y Randolph
Editorial Norma
- *Cómo hacer reingeniería*
Raymond Manganelli
Editorial Norma
- *100 ejercicios para dinámica de grupos*
Newstrom/Scannell
Editorial McGraw-Hill
- *Espiritualidad esencial*
Roger Walsh
Editorial Alama
- *Essentials of Negotiation*
Roy J. Lewicki, John W. Minton y David M. Saunders
2a. ed.
Editorial McGraw-Hill
- *Resolviendo el enigma del ser*
John Powell
Editorial Diana

VIDEOS

- Perfil de un gerente
- Pioneros de paradigmas
- El poder de una visión
- Por falta de un clavo

DISCOS COMPACTOS

- Dispute Resolution Research Center
Contact Drrc
drrc@kellog.nwu.edu
(847)491-8068

Índice analítico

A

Accesibilidad, 324
Aceptabilidad, 323
Aceptación, 235
Achilles de Faria Mello, Fernando, 29
Administración
 autocrática, 238
 consultiva, 239
 de equipo, 241
 de hombre-organización, 242
 de recursos humanos, intervenciones en, 197
 del cambio estratégico, 450-457
 del club campestre, 241
 del estrés, 384-394
 participativa, 239
 pobre, 241
 por objetivos (APO), 321-334
Agente de cambio, 7, 11, 44, 52, 232
Alianzas estratégicas, 456
Análisis
 cualitativo de la información, 112-115
 cuantitativo de la información, 112, 115-119
 de campo-fuerza de Kurt Lewin, 113-114
 de contenido, 113
Ancla(s) de carrera, 372
 autónoma, 373
 de creatividad, 373
 de seguridad, 374
 gerencial, 373
 técnica, 373
 tipos de, 373
Apple, 9
Árbol de la compañía, el, 487
Área
 abierta, 203
 ciega, 204
 desconocida, 204
 oculta, 204
Áreas de análisis de la ventana de Johari, 203-205
Asamblea General de las Naciones Unidas, 309
Aseguramiento, 47
Atributo, 137
Auditoría de control, la, 492

Autoconsejería, 506
Autoridad-obediencia, 241

B

Banamex, 412
Benchmarking, 400

C

Calidad
 de vida en el trabajo (CVT), 297-302
 definición de, 471
 total, 344
 gestión de, 345
Cambiar
 o no cambiar, 483
 reacción para, 8
Cambio
 agente de, 7, 11, 44, 52, 232
 concepto de, 8
 de actitud, factores para, 44
 definición de Lewin de, 44
 fórmula del, 92
 fuerzas externas del, 6
 fuerzas internas del, 6
 planeado
 modelos de, 44-53
 teoría del, 44
Características
 de los sistemas, 86
 de una organización enferma, 94-95
 de una organización sana, 93-94
 del desarrollo organizacional, 10
Caso de cambio
 Industria Cartonera Dominicana, S.A., 16-18
Caso de estudio
 cemento Bayano-Cemex, 463
 chicles “El Rey”, 98
 el caso de “las termitas”, 246
 el caso de los ejecutivos disidentes, 462
 el dilema de Federico Félix, 461

- el ejecutivo aislado, 336
- el empleado noctámbulo, 315
- Emyco, S.A., 18
- fábrica de hilados y tejidos “El Hilo Perfecto”, 37
- farmacias Ahumada, 379
- hotel Torremar Resort, 62
- Joaquín Gómez, ¿el empleado perfecto?, 60
- la florecilla dormilona, 334
- las empleadas antípodas, 221
- las vendedoras inconformes, 273
- los sistemas complejos, 415
- Quirelli y el cambio, 277
- Qualem, 416
- SanCor, 274
- Siete Leguas, 417
- Catarsis, 8
- Celanese Mexicana, 392
- Células de producción, 10
- Centros de huracán, 232
- Cero defectos, 342
- Cinturón
 - negro (*black belt*), 357
 - verde (*green belt*), 357
- Clásicas, intervenciones, 196
- Clima
 - de grupo, 523
 - organizacional, 56
- Coefficiente de correlación, 119
- Cohesión interna, 86
- Comportamiento distante, 206
- Comportamiento humano en el trabajo* (Keith Davis), 11
- Composición cambiante de la fuerza de trabajo, 9
- Concepto
 - de atributo, 137
 - de cambio, 8
 - de catarsis, 8
 - de cero defectos, 342
 - de conflicto, 209, 233
 - de conflicto proactivo, 8
 - de consultor, 7
 - de contacto, 52
 - de contrato, 52
 - de control de calidad, 471
 - de cultura organizacional, 406
 - de deducción, 138
 - de desarrollo organizacional, 6
 - de hecho, 140
 - de inducción, 138
 - de intervenciones, 7
 - de investigación, 136
 - de investigación científica, 136
 - de ley, 140
 - de objetividad, 139
 - de observación, 136, 140
 - de paradigma, 140
 - de realidad, 139
 - de recopilación, 137
 - de ritual, 410
 - de Seis Sigma, 346
 - de sigma (σ), 349
 - de sistema, 7
 - de sistema-cliente, 7
 - de subjetividad, 140
 - de teoría, 140
 - de variable, 137
- Conceptos sobre sistemas sociotécnicos, 31
- Conferencias de investigación, 454
- Confiabilidad, definición de, 146
- Conflicto(s), 209, 233
 - manejo del, 262
 - pirámide de los, 233
 - planeado, 209
 - proactivo, 8, 233
- Confrontación, reunión de, 232-236
- Conglomerado, 151
- Conglomerados, muestreo por, 151
- Congruencia, 324
- Conocimiento(s)
 - economía del, 9
 - explosión de, 9
- Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (Conacyt), 13
- Consultor; véase Agente de cambio
- Consultoría de procesos, 201-208
- Contrato
 - concepto de, 52
 - empleado-administración, 262
 - finalidad del, 53
 - tipo, partes del, 53
- Control de calidad, concepto de, 471
- Cultura
 - corporativa, 405
 - organizacional, 405, 406
- Creciente internacionalización de los negocios, 10
- Crosby, Philip, 342
- Cuestionario
 - “apoyos”, 124-127
 - “bloqueos”, 121-124
- Cuestionarios, 103-104
- Cumplimiento de las especificaciones, 349

D

Datos, recolección de, 102
 Decálogo para un infarto, 385
 Decisión del cambio, 359
 Declaración Universal de los Derechos Humanos, 309
 Deducción, 138
 Defectos
 factibles (TDF), total de, 351
 por millón de oportunidades (DPMO), 350
 Definición
 de autoridad, 207
 de calidad, 471
 de cambio de Lewin, 44
 de carrera profesional, 370
 de confiabilidad, 146
 de desarrollo profesional, 370
 de estrés, 384
 de historial profesional, 370
 de insumo, 230
 de objetivos profesionales, 370
 de planeación de la carrera profesional, 370
 de proceso de transformación, 231
 de resultado, 231
 de retroinformación, 231
 de Seis Sigma, 347
 de sistema, 84
 de validez, 146
 Demandas ambientales, 260
 Departamentalización
 geográfica, 264
 por funciones, 264
 por procesos, 264
 Depresión, 235
 Desarrollo
 del proyecto, 361
 intergrupar, 213
 intragrupar, 212
 transorganizacional, 453, 455
 Desarrollo organizacional
 características del, 10
 concepto de, 6
 orientación sistémica del, 11
 principios de la filosofía del, 11
 valores del, 89
Desarrollo organizacional (Faria Mello), 49
 Descongelamiento, 45
 Descripción, 144
 Despliegue de objetivos, 360
 Desviación media geométrica, 118

Diagnóstico, 262
 Diagrama
 de campo-fuerza, 113
 de Moreno, 114
 de Pareto, 354
 Diagramas, 114
 Diferenciación, 262
 Dinámicas de apoyo para el consultor, 481-525
 Dirección proactiva, 349
 Diseño estructural, 263-268
 Distress, 392, 394

E

Economía del conocimiento, 9
 Efecto iceberg, 233
 Empuje extra, 514
 Enfoque genuino en el cliente, 348
 Enfoques normativos, 238-243
 Enriquecimiento del trabajo, 302-306
 Ensayo de retroalimentación, 228-232
 Entradas (*inputs*), 87
 Entrevistas, 104-107
 Entropía, 86
 Equilibrio cuasi estacionario, 44
 Equipos de trabajo
 autodirigidos (ETA), 10, 69, 215-218
 Seis Sigma (ETSS), 361
 Escalas
 de intervalo, 148
 de razones, 148
 Espejo organizacional, 520
 Especificidad, 323
 Esquema de la raíz cuadrada, 45
 Estratificado, muestreo, 151
 Estratos, 151
 Etapa
 de aceptación, 235
 de depresión, 235
 de diagnóstico, 262
 de evaluación, 263
 de implantación, 263
 de ira, 235
 de negación, 234
 de planeación de la acción, 263
 de regateo, 235
 Etapas de operatividad, 210
 Eustress, 392, 394
 Evaluación, 263
 de beneficios, 361

Explicación, 145
 Exploración, 144
 Explosión de conocimientos, 9

F

Fábrica Hawthorne, 29
 Factores
 críticos de calidad (FCC), 351
 para un cambio de actitud, 44
 Fase
 de aseguramiento, 47
 de cambio o movimiento, 45
 de descongelamiento, 45
 de recongelamiento, 45
 de reingeniería, 47
 Filosofía Emyco, 20
 Finalidad del contrato, 53
 Flexibilidad, 323
 del horario, 367
Focus group (grupos de enfoque), proceso de, 233
 Formación de equipos, 211-218
 de Warren Bennis, 213
 Fórmula
 de inasistencia, 229
 de ocupación real, 229
 de rotación de personal, 229
 del cambio, 92
 Fuerza de trabajo, composición cambiante de la, 9
 Fuerzas endógenas; véase Fuerzas internas del cambio
 Fuerzas exógenas; véase Fuerzas externas del cambio
 Fuerzas
 externas del cambio, 6
 impulsoras, 44, 93, 113
 internas del cambio, 6
 restrictivas, 44, 93, 113

G

Gestión de calidad total (TQM, siglas en inglés), 345
 Godoy, Emma, 46
 Gómez Ceja, Guillermo, 84
 Google, 392
 Grid gerencial (parrilla administrativa), 49
 Grupos de enfoque (Focus Group), 453
 Grupos T, 30, 199-201
 no estructurados (de extraños), 480
 objetivos de los, 199

H

Hecho, 140
 Heráclito de Efeso, 416
 Hoja de trabajo de los que se van, 486

I

I Pod, 9
 Igualdad de oportunidades, 371
 Implantación, 263
 Inasistencia, 229
 Inducción, 138
 Información
 análisis
 cualitativo de la, 112-115
 cuantitativo de la, 112, 115-119
 documental, 107-112
 instrumentos para recopilar, 102-112
 Institucionalización, 406
 Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, 31
 Instrumentos para recopilar información, 102-112
 Insumo, definición de, 230
 Integración, 262
 Intercambiabilidad de índices, 143
 Internet, 9
 Intervención de la tercera parte, 209- 211
 Intervenciones, 7, 196
 clásicas, 196-198
 en administración de recursos humanos, 197
 en procesos humanos, 196, 199-218
 estratégicas y del medio, 198
 tecnestructurales, 196
 Inverlat, 412
 Investigación, 136
 científica, 136
 Ira, 235
 ITAM (Instituto Tecnológico Autónomo de México), 32

J

Johari
 áreas de análisis de la ventana de, 203-205
 la ventana de, 203

K

- Kimberly Clark, 392
- Kurt Lewin
 - análisis de campo-fuerza de, 113-114
 - el modelo de cambio de, 44-47

L

- Laboratorios de “adiestramiento de sensibilidad”, 29
- Lawrence y Lorsch, teoría de la contingencia de, 260-263
- Lazarsfeld, Paul, 143
- Ley, 140
- Lewin, Kurt, 113
- Líder de implantación, 357
- Likert, perfiles de, 238-241
- Límites de la autoridad, los, 495

M

- Manejo
 - afectuoso, respuesta del, 206
 - enérgico, respuesta del, 206
 - del conflicto, 262
- Medición
 - de intervalo, 148
 - nominal, 147
 - ordinal, 147
- Menschel, Richard, 84
- Mensurabilidad, 323
- Meta de Seis Sigma, 348
- Metalsa, 384
- Método
 - de partir a la mitad, 146
 - de reexaminación, 146
 - DMAMC (Definir-Medir-Analizar-Mejorar-Controlar), 353
 - GRID, 241
 - GRID de Blake y Mouton, 241-243
- Metodología DMAMC (Definir-Medir-Analizar Controlar), 361
- Misión
 - de Bimbo, 403
 - de Celanese Mexicana, 402
 - de la empresa, 401
 - de Mabe estufas, 403
- Modelo
 - de cambio de Kurt Lewin, el, 44-47

- de investigación-acción, 49
- de planeación, 47-48
- de sistemas internos de Rensis Likert, 89
- de Walter Wallace, 139
- del cambio planeado de Faria Mello, 49-53
- determinístico, 141
- idiográfico, 142
- nomotético, 142

Modelo de atribución (Fritz Heider), 119

Modelos de cambio planeado, 44-53

Módulo natural de trabajo, 299

Muestreo

- aleatorio simple, 150
- estratificado, 151
- por conglomerados, 151
- probabilístico proporcional al tamaño (PPS), 152
- sistemático, 151

N

- Nacional Financiera (Nafinsa), 13
- National Training Laboratories (NTL), 30
- Neanderthalismo* administrativo, 28
- Negación, 234
- Negocios, creciente internacionalización de los, 10
- Neguentropía, 86
- Norma
 - BS 5750, 470
 - CSAZ 299, 471
 - IS 10201, 471
 - ISO 8402, 471
 - ISO 9000, 470
 - ISO 9001, 472
 - ISO 9002, 472
 - ISO 9003, 472
 - ISO 9004, 472
 - ISO 10011, 472
 - ISO 10012, 472
- NTL Institute for Applied Behavioral Science, 30

O

- Objetivos de los grupos “T”, 199
- Observación, 107, 136, 140
 - científica, 137
- Obstáculos para elevar la productividad, 12
- Ocupación real, 229
- Operaciones, 87

Organigrama, 89
 Organización
 colateral, 268-271
 departamental, 264
 enferma, características de una, 94-95
 matricial, 264
 por proyectos, 265
 sana, características de una, 93-94
 síntomatología de salud y enfermedad de la, 93
 Orientación sistémica del desarrollo organizacional, 11
 Organización Internacional para la Estandarización (ISO),
 por sus siglas en inglés), 470

P

Papini, Giovanni, 46
 Paradigma, 140
 de conflicto, 140
 de funcionalidad, 140
 de interacción, 140
 Pareto, diagrama de, 354
 Participación de utilidades, 368
 Pensamiento
 deductivo, 138
 inductivo, 138
 Perdidos en el mar, 504
 Perfiles de Likert, 238-241
 Personal, prestaciones y servicios al, 367
 Personalidad
 tipo "A", 387
 tipo "B", 387
 Pirámide
 de los conflictos, 233
 invertida, 215
 Place, Irene, 84
 Planeación
 de la acción, 263
 de la sucesión, 498
 de sistemas abiertos, 400-405
 Porcentaje de error aceptable, 342
 Prestaciones y servicios al personal, 367
 Primer dan (*master black belt* o *maestro cinturón negro*),
 357
 Primeras impresiones, 484
 Principio
 de la profecía autorrealizada, 322
 de la profundidad de las intervenciones (Roger
 Harrison), 198

Principios de la filosofía del desarrollo organizacional,
 11
 Proactivo, conflicto, 8, 233
 Proceso
 de autoridad y liderazgo, 207
 de competencia y cooperación entre grupos, 208
 de comunicación, 202
 de *focus group* (grupos de enfoque), 233
 de solución de problemas y toma de decisiones,
 207
 para construir una teoría deductiva, 140
 Procesos humanos, intervenciones en, 196, 199-218
 Producción, células de, 10
 Productividad, obstáculos para elevar la, 12
 Productos, rápida obsolescencia de los, 9
 Programa AVE (aula virtual empresarial), 23
 Programa para la organización flexible, 47
 Psicología organizacional, 31

R

Raíz cuadrada, esquema de la, 45
 Rápida obsolescencia de los productos, 9
 Razón
 de conectividad con el ambiente, 402
 de funcionalidad u operatividad, 402
 organizativa, 402
 Razones para aplicar el enfoque sistémico, 402
 Reacción para cambiar, 8
 Recolección de datos, 102
 Recompensas organizacionales, 365-369
 Recongelamiento, 45
 Recopilación, 137
 Regateo, 235
 Reingeniería, 47
 Relación
 ambiente/organización, 400
 tensión-desempeño, 387
 Relaciones intergrupales, 236-238
 Rensis Likert, modelo de sistemas internos de, 89
 Research Center of Group Dynamics, 30
 Respuesta
 del manejo afectuoso, 206
 del manejo enérgico, 206
 Retroalimentación (*feedback*), 87, 102
 Reunión de confrontación, 232-236
 Reutilización de medidas, 146
 Rotación de personal, 229

S

Salidas (*outputs*), 87
 Seis Ceros, 346
 Seis principios de Seis Sigma, los, 348-349
 Seis Sigma
 concepto de, 346
 definición de, 347
 meta de, 348
Siete hábitos de la gente altamente efectiva, 23
 Siete metamorfosis, las, 345
 Sigma (σ), concepto de, 349
 Símbolos materiales de identificación, 410
 Sinerequipos, 22
 Síntomas clásicos del estrés, 385
 Sintomatología de salud y enfermedad de la organización, 93
 Sistema
 concepto de, 7
 de producción Toyota, 451
 definición de, 84
 objetivos, estrategias y tácticas (OST, por sus siglas en inglés), 452
 orgánico, 84
 Sistema-cliente, concepto de, 7
 Sistema Estatal de Financiamiento para el Desarrollo (Sefide) del Gobierno del Estado de Guanajuato, 13
 Sistema Seis Sigma, 341-362
 Sistemas
 abietos, 84
 administrativos de control, 85
 administrativos directivos, 85
 administrativos informativos, 86
 administrativos operacionales, 85
 características de los, 86
 sociotécnicos de trabajo mejorados, 299
 Sistemático, muestreo, 151
 Sponsor (*champion*), 357
 Standard Oil Company (ESSO), 29
 Subjetividad, 140

T

Tecnoestructurales, intervenciones, 196
 Teoría, 140
 de la contingencia de Lawrence y Lorsch, 260-263
 de la administración del cambio estratégico; véase *Teoría de Tichy*
 de sistemas abiertos, 31

 de Tichy, 450
 deductiva, proceso para construir una, 140
 del cambio planeado, 44
 del caos, 8
 Teoría “X y Y” de McGregor, 11
 Teoría “Z” de William Ouchi, 11
Tercera ola (Alvin Toffler), la, 9
 Texas Instruments, 451
 Tipos de anclas de carrera, 373
The Practice of Management (Peter Drucker), 322
 Tolerancia
 inferior (TI), 349
 superior (TS), 349
 Tormenta de ideas, 516
 Total de defectos factibles (TDF), 351
 TQM, véase Gestión de calidad total
 Trabajadores multihabilidades, 10
 Trabajo
 como motivación, el, 513
 humanizado, 299
 mejorados, sistemas sociotécnicos de, 299
 módulo natural de, 299
 Transiciones organizacionales, 90

U

Umbral de la tensión, 387, 391
 Unidad
 de análisis, 145
 estratégica de negocios (UEN), 266
 Unidades
 de análisis más comunes, 145
 estratégicas de negocios, 266
 Universidad de Monterrey (UDEM), 32

V

Validez
 de construcción, 147
 de contenido, 147
 definición de, 146
 predictiva, 146
 Valores del desarrollo organizacional, 89
 Variable, 137
 dependiente, 137
 independiente, 137
 Variables
 causales (VC), 89

de resultado final, (VRF), 90
interventoras (VI), 89
Ventana de Johari, la, 203
Vocabulario Internacional de Estándares de Calidad, 471
von Bertalanffy, Ludwig, 84

W

Walter Wallace, modelo de, 139
Western Electric Company, 29

X

Xerox, 392

Z

Zapatos
Florsheim, 13
Hush Puppies, 18
Lady Emyco, 19

Modelos clásicos de D.O.

<i>Blake y Mouton (1976)</i>	<i>White y Mitchell (1976)</i>	<i>Bowers (1975)</i>	<i>Lippit (1975)</i>
ELEMENTOS 1. Unidades de cambio: a) Individuo b) Grupo de trabajo c) Relación intergrupo d) Organización total e) Sistema social	FACETAS: 1. Recipientes del D.O. a) Grupo total b) Subgrupos c) Individuos	ÁREAS: 1. PRECURSORES a) Información b) Habilidades c) Problemas derivados de situaciones d) Todo lo que deriva de los valores Desv. Causas muy simplificadas. Poca literatura del modelo	FASES: 1. Papeles del A.C. a) Abogado protector b) Técnico especialista c) Educador d) Resuelve problemas de otros e) Identificador de alternativas f) Buscador o recolector de información g) Especialista en procesos h) Reflector
2. TÓPICOS DE INTERÉS: a) Poder y autoridad b) Moral y cohesión c) Normas y estándares d) Objetivos y políticas Desv. Son pocas y no abarcan todas las posibilidades	2. NIVELES: a) N. de conceptos b) N. de conducta c) N. de procedimientos d) N. de estructuras	2. PROBLEMAS: a) Apoyo que la gente recibe b) Interacción de personas c) Logro de objetivos d) Ejecución de trabajo Desv. Conducta, problemáticas demasiado reducidas	2. FASES DEL D.O. a) Ingreso b) Contrato y diagnóstico c) Planeación del cambio d) Intervención y evaluación
3. REDES DEL AGENTE DE CAMBIO: a) Estilo de aceptación b) Catalizador c) Papel de confrontación d) Experto e) Teoría y principios Desv. A.C. no sabe qué técnicas usar	3. RELACIONES a) R. interpersonal b) R. intrapersonal c) R. intergrupo d) R. intragrupo e) R. organizacional Desv. no da técnicas de inf. No explica problemas	3. INTERVENCIONES: a) Técnicas de información – terapia centrada en cliente – entrenamiento de laboratorio – A.P.O. – motivación y técnicas – admón. científica, etcétera b) Técnicas de habilidad – aprendizaje e imitación – adiestramiento y capacitación – terapia para modificar la conducta c) Técnicas de situación – cambio estructural – centralización – flujo de trabajo – invest. de operaciones – adecuación sociotécnica	3. CLIENTE: a) Sistema en su totalidad b) Intergrupos c) Algún grupo d) Individuo Desv. No hay técnicas de intervención, no cuenta con seguimiento, no explica los problemas

<i>French y Bell (1978)</i>	<i>Harrison (1970)</i>	<i>Margulies (1978)</i>	<i>Levinson</i>
MECANISMOS DE CAMBIO: 1. Retroalimentación a) Encuestas de retroalimentación b) Grupos "T" c) Técnicas educativas d) Consultoría de procesos e) Espejo organizacional f) Cuadro de Blake y Mouton 2. Conciencia de normas a) Desarrollo de equipo b) Grupos de sensibilización c) Grid gerencial d) Sesiones de interfase integradora 3. Comunicación a) Encuesta de retroalimentación b) Sesiones interfase del grupo c) Conciliación d) Espejo organizacional e) Desarrollo de equipos f) Cambios técnico-estructurales 4. Confrontación para solución de diferencias a) Asesoría en Recursos Humanos b) Reunión de confrontación c) Espejo organizacional 5. Educación a través de nuevos conocimientos y práctica de ideales – Planeación de carrera – Desarrollo de equipos – Grupos "T" – Consultoría de procesos – Dinámica de grupos	CRITERIOS: a) Intervenir a un nivel no más profundo que el requerido para producir soluciones perdurables a problemas inmediatos. b) Intervenir a nivel no más profundo que el de la energía y recursos del cliente que puedan comprometerse a la solución de problemas y el cambio en la organización. 2. TIPOS DE CONSULTORES: 1. El que se concentra en las fuerzas de resistencia 2. El que se concentra en las necesidades del individuo, grupo y organización. 3. NIVELES PARA EL D.O. E INTERVENCIONES: 1. Sistema total – contingencias – rediseño organizacional-encuestas de retroalimentación – organización colateral – calidad de vida en el trabajo – 6 fases de cuadro administrativo 2. Interfases entre individuo y organización – rediseño del trabajo – análisis de papeles – análisis de centros de decisión – A.P.O. 3. Estilo personal de trabajo – consultoría de procesos – intervención de terceros – desarrollo de equipos 4. Análisis interpersonal y de relaciones – planeación de vida y carrera – entrenamiento de laboratorio – grupos de encuentro – consulta individual	COMPONENTES: 1. Valores a) utilizar total de recursos disponibles b) desarrollo potencial del hombre c) eficacia, eficiencia y salud organizacional d) contar trabajos estimulantes que proporcionen un reto e) oportunidad de influir en el ambiente de trabajo f) percepción de necesidades únicas y complejas de individuos 2. PROCESOS a) Pretrabajo – percepción del cliente de diferencias por las que atraviesa – desarrollo de la relación cliente-consultor – educación para alternativas de cambio b) Recolección de información – participación relevante – comunicación de problemas – identificación de problemas c) Diagnóstico – identificación y verificación de problemas – alternativas de solución y enfoque de cambio – formulación estrategia global – desarrollo de plan para cambio d) Intervención – implementación del plan – evaluación, modificación, seguimiento y reforzamiento de conductas 3. TECNOLOGÍAS: a) Recolección de información – entrevista – cuestionario – observación b) Técnicas de diagnóstico – de equipos – grupos "T" – otros c) Técnicas de intervención – de equipos – grupos "T" – otros	DIAGNÓSTICO: Necesita el siguiente esquema: I. INFORMACIÓN GENÉTICA 1. Información general a) nombre de la organización o empresa b) localización c) rama industrial d) organización industrial a la que pertenece e) tamaño – número de trabajadores – capital – volumen de venta anual f) situación inicial al momento del diagnóstico g) circunstancias de estudio h) condiciones de validez y confiabilidad i) impresiones iniciales del consultor 2. Información histórica a) quejas y sucesos que condujeron al inicio del estudio b) los problemas de la organización particulares de los mandos directivos c) antecedentes de la organización – fases clave del desarrollo – tal como fue reportada la participación – la que fue reportada por la gente externa – la que fue reportada por el consultor – las principales crisis experimentadas por la organización: • catástrofes naturales • pérdidas del personal clave • problemas laborales • emergencias financieras • cambios tecnológicos • cambios culturales 3. Historia de los productos o servicios a) cambios de objetivos organizacionales b) secuencia y desarrollo de cada producto c) éxitos y fracasos en las diferentes etapas de cada producto y/o servicio d) habilidades especiales de la organización para el producto y/o servicio e) reputación en el mercado (de la calidad)
GRUPOS A QUIENES VA DIRIGIDO: 1. Individuo a) planeación de vida y carrera b) análisis de papeles c) asesoría individual d) grupo T e) adiestramiento y capacitación f) técnica de relaciones humanas g) entrenamiento para solución de problemas 2. Parejas o triadas a) consultor de procesos b) intervención de terceros 3. Equipo de trabajo a) desarrollo de equipos b) grupos "T" familiares c) encuestas de retroalimentación d) consultoría de procesos			

<i>French y Bell (1978)</i>	<i>Harrison (1970)</i>	<i>Margulies (1978)</i>	<i>Levinson</i>
4. Organización total a) actividades tecnoestructurales b) reunión de confrontación			II. CIRCUNSTANCIAS EN LAS CUALES SE HIZO ESTUDIO, DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE LA ORGANIZACIÓN ACTUAL COMO UN TODO 1. Información estructural a) organigrama b) sistema de existencias c) análisis de puestos d) planta y equipo 2. Localización a) planta y equipo b) tipos de equipo c) valor de equipo d) eficiencia del equipo e) variedades de ambientes de trabajo 3. Ecología de la organización a) distribución de espacios para individuos b) distribución de espacios para funciones y actividades c) evaluación de la distribución de espacio 4. Estructura financiera 5. Personal a) origen de características socio-culturales b) niveles educativos por grupos de trabajo c) habilidades Desv. Le da mucha importancia a la estructura, le falta la cuestión de procesos/conducta

