



41
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO *zej*

FACULTAD DE PSICOLOGIA

**INTEGRACION DE UN EQUIPO AUTOGESTIVO
PARA ADMINISTRAR LA PRODUCCION
EN UNA EMPRESA TEXTIL**

**REPORTE LABORAL QUE PARA
OBTENER EL GRADO DE
LICENCIATURA EN PSICOLOGIA
P R E S E N T A**

LEONEL IGNACIO CABALLERO MARTINEZ

ASESOR: MTRO. ANGEL JAIME GRADOS ESPINOSA

FALLA DE ORIGEN

MEXICO, D.F.,

DICIEMBRE 1995.



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

AGRADECIMIENTOS

A MI MADRE:

Por enseñarme que el esfuerzo constante rinde frutos.
Por darme la bella oportunidad de vivir y ser tu hijo.
Por brindarme tu apoyo total e incondicional.
Por heredarme lo mejor: la educación.

A MIS HERMANOS:

Por ser mis mejores compañeros en la vida.
A Enrique: Por enseñarme a respetar la vida de los demás
A Oscar: Por mostrarme que con coraje se logran los más caros anhelos.

A MI PADRE:

Porque te llevo dentro de mí.
Porque estarías orgulloso.

A ELVIRA.

Por llenarme de amor en todas las maneras posibles
Por darme la oportunidad de compartir mi vida contigo
Por ser mi compañera, mi amiga, mi respaldo, mi motivo
Por estar juntos

AGRADECIMIENTOS

A JUAN CARLOS:

Por creer en mí, por darme la oportunidad de ser.
Por ser mi amigo, mi guía, mi maestro... y mi hermano.
Por enseñarme a volar con un rumbo definido.

A JAIME:

Por tu amistad, apoyo, paciencia e impulso.
Por hacerme ver posible lo imposible.
Por ser mi compañero en esta aventura.

A MIS AMIGOS:

Por estar conmigo en todo momento.
Por compartir triunfos y fracasos, por aprender juntos.
Por permitirme hacer equipo con ustedes.

A EXCELL

Por ser mi segunda familia por el cariño que me hacen sentir
Por ser mi escuela mi experiencia y mi hogar
Por el éxito, la alegría y la calidez humana

AGRADECIMIENTOS

A LA DIVISI3N DE EDUCACI3N CONTINUA:

**Por su apoyo y asesoría dentro de este camino.
Por invitarme a compartir la experiencia de la titulaci3n.
Por el profesionalismo y por la calidez de su trato.**

A LOS INTEGRANTES DEL JURADO:

**Por revisar y aportar sus opiniones sobre mi trabajo.
Por enriquecerme con sus puntos de vista.
Por su tiempo, experiencia y profesionalismo.**

A LA FACULTAD:

**Por brindarme las herramientas de la psicología
Por darme la oportunidad de formarme como profesional**

A LA UNIVERSIDAD

**Por darme el privilegio de ser plenamente un universitario
Por ser la matriz de mis conocimientos y experiencias.**

CONTENIDO

	Página
- JUSTIFICACIÓN.	4
- ANTECEDENTES.	6
-NACIMIENTO DE LA PSICOLOGÍA DEL TRABAJO.	6
-HISTORIA DE LA PSICOLOGÍA DEL TRABAJO.	7
-CAMBIO Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL.	11
-GESTIÓN DE CALIDAD TOTAL.	12
-OTROS MODELOS APLICABLES A LA ORGANIZACIÓN.	13
-ANTECEDENTES NACIONALES DE LA PSICOLOGÍA DEL TRABAJO.	14
-CONSULTORÍA O ASESORÍA.	16
-HERRAMIENTAS DEL CONSULTOR.	18
-TEORÍA DE SISTEMAS.	19
-EL CAMBIO ENCABEZADO POR LA DIRECCIÓN.	20
-ATRIBUCIÓN.	21
-BINOMIO PERSONA-GRUPO COMO BASE DEL CAMBIO.	22
-EL EQUIPO AUTORREGULADO.	23
-ELEMENTOS PARA EL ENTRENAMIENTO.	24
-SITUACIÓN GLOBAL DEL PAÍS.	26
-CIRCUNSTANCIA DEL RAMO TEXTIL.	27
-LA INTERVENCIÓN.	27

-	PROCEDIMIENTO.	29
	-FASE 1 ACUERDOS PREVIOS A LA INTERVENCIÓN.	29
	-FASE 2 DIAGNÓSTICO.	30
	-FASE 3 PROGRAMA DE INTERVENCIÓN.	32
	-FASE 4 INTERVENCIÓN.	33
	-FASE 5 RESULTADOS Y EVALUACIÓN.	48
-	EVALUACIÓN.	51
-	ANÁLISIS.	53
-	CONTRIBUCIONES.	56
-	BIBLIOGRAFÍA.	58
-	ANEXO 1 (BITÁCORA-MINUTAS).	61
-	ANEXO 2 (DOCUMENTOS ELABORADOS POR EL CLIENTE).	62

JUSTIFICACIÓN.

Los procesos de cambio en una organización son constantes, debido a que el ambiente en la década de los noventa demanda una total capacidad de adaptación. Los cambios en las empresas se deben realizar de manera ordenada y planeada, pero con el enfoque de que la organización es un sistema, se facilita la comprensión de la misma y se calcula la repercusión de las modificaciones que se presenten.

No obstante, el cambio en una organización debe ser visto de manera holística, es decir que la empresa es un sistema y que al modificar alguno de sus componentes, tiene efectos en los demás elementos de la misma.

Por lo señalado anteriormente el presente reporte laboral tendrá como contenido la aplicación de modelos psicológicos que colaboran en el cambio planeado en una división de una empresa y en la constitución de un equipo de trabajo.

En concreto se referirá a la intervención realizada por una empresa de consultoría (que designó como consultor al autor del presente reporte), que se efectuó en el ámbito de la Psicología Laboral, en una planta del ramo textil, específicamente en el área de producción. Dado que se había planeado la reestructura de dicha área, se solicitó el apoyo a este respecto.

La empresa de consultoría en cuestión está dedicada al desarrollo de los recursos humanos principalmente via entrenamiento, asesoría y consultoría. tiene la convicción de que la formación y desarrollo del personal repercute directamente en el cambio organizacional hacia el progreso, y que genera, a su vez, el bienestar de quienes laboran en la empresa cliente.

En el caso concreto de la intervención, el Gerente de Producción debía ascender a la Gerencia de Planta y se quedaba vacante la primera; por lo cual se planteó la integración de un equipo que administrara la producción a través de una reestructura del área comenzando por los aspectos cualitativos y vigilando que la intervención no afectara significativamente los indicadores cuantitativos.

Para realizar cualquier tipo de cambio en una organización o microsociedad, es necesario insertar cambios en hábitos y costumbres de trabajo, mismos que sólo es posible remover mediante la concientización de nuevos esquemas conceptuales en las personas. Además de considerar lo que le sucede a la persona en lo individual, es necesario explicar y asumir el papel de la gente dentro de grupos, esto es el cómo afecta el individuo al grupo y viceversa. Por otro lado es necesario dotar a la gente de habilidades que permitan la obtención de mejores resultados en el trabajo.

En este tipo de intervenciones se ha visto que el papel del psicólogo laboral es funcional, ya que cuenta con conocimientos, habilidades y herramientas de administración, ingeniería industrial, pedagogía, andragogía, antropología y sociología, partiendo de la psicología misma; que le permiten abordar la problemática de manera integral. Desde luego que enfatizando el papel y el control del cambio conductual en la gente. Considerando que el cambio de actitudes y conductas es la base y el principio de cualquier modificación organizacional.

Otro aspecto importante es que el psicólogo regularmente colabora desde la administración de recursos humanos, pero en este caso se realizó la intervención desde la perspectiva de la administración de la producción, con lo cual se enriquece el campo de trabajo de la psicología laboral.

En caso de no haber recurrido a estos servicios de consultoría, la experiencia de esta planta textil habría terminado con intentos infructuosos de reestructuración organizacional desde la visión mecanicista, la cual no considera que el factor social sea determinante en los cambios; por ello trata de insertarlos forzosamente.

De acuerdo con lo expuesto anteriormente, este reporte laboral deja escrita la experiencia de la aplicación de herramientas psicológicas, bajo un sistema definido, y que logró los objetivos planteados.

ANTECEDENTES.

NACIMIENTO DE LA PSICOLOGÍA DEL TRABAJO.

Autor y año aproximado.	Contribución más importante.
1. H. L. Gantt (1901-1917).	Propuso la selección científica de los trabajadores. Asentó principios de cooperación entre administradores y trabajadores.
2. F. W. Taylor (1903-1912).	Sentó principios de incentivación, selección y capacitación. Creó la "Administración Científica".
3. W. D. Scott (1903-1919).	El primero que aplicó la psicología a la publicidad, a la comercialización y a la administración del personal.
4. H. Münsterberg (1912).	Aplicó la psicología a la industria y a la administración.
5. L. Gilbreth (1914).	Definió aspectos humanos del trabajo. Estudió la personalidad y necesidades del trabajador.
6. W. W. Charters (1914).	Utilizó por primera vez la técnica demostrativa para el entrenamiento de personal.
7. H. Fayol (1916).	Generó el proceso administrativo. Dio las bases para el análisis de puestos.
8. M. Weber (1921).	Con su teoría de la burocracia destacó la importancia de la objetividad e impersonalidad para desempeñar un cargo eficientemente.
9. E. Mayo (1933).	Halló la correlación entre actitudes y relaciones sociales de los grupos de trabajo con respecto al desempeño laboral.
10. K. Lewin (1940).	Publicó su teoría de campo. Fundó el Centro de Investigación de Dinámica de Grupo. Señaló la importancia del comportamiento en grupos. Creó y aplicó el modelo investigación-acción.

HISTORIA DE LA PSICOLOGÍA DEL TRABAJO.

El devenir de la psicología aplicada a ambientes laborales, fue a finales del siglo XIX y principios del actual. Sin embargo, no fueron los psicólogos quienes hicieron los pinitos; fueron los administradores, ingenieros y sociólogos principalmente.

Entre 1901 y 1917; H. L. Gantt, quien fue el creador de la famosa gráfica que lleva su nombre, propuso un modelo de selección científica del personal, cuya principal característica fue una serie ordenada de pasos y la aplicación de algunas pruebas de habilidad para las personas interesadas en ocupar un cargo (Koontz, O'Donnell y Wehrich, 1984; Zerilli, 1989).

Cabe aclarar que en algún tiempo Gantt y Taylor trabajaron juntos.

A principios de siglo, según Robbins (1987), Schermerhorn (1987) y Zerilli (1989); el ingeniero F. W. Taylor efectuó una serie de estudios que le permitieron observar las posibilidades del mejor aprovechamiento de los recursos disponibles. Con base en estas investigaciones, Taylor declaró los principios de la Administración Científica, los cuales son:

1. Crear una "ciencia" para cada puesto.
2. Seleccionar a las personas que tienen las capacidades para desempeñar determinado puesto.
3. Capacitar al trabajador cuidadosamente para que desempeñe al máximo la labor en su puesto.
4. Realizar actividades de planeación del trabajo.

Los incrementos en producción que logró Taylor fueron importantes, lo cual dio a conocer su enfoque de manera rápida. Esta aportación ayudó a eficientar los procesos laborales.

Con respecto al enfoque psicológico, la contribución de Taylor fue enfatizar la selección y entrenamiento de la persona más adecuada para un puesto de trabajo; además de la incentivación a la gente por incrementos en la producción.

En 1903, W. D. Scott publicó " The Theory of Advertising", la cual es considerada como la primera aplicación psicológica al mundo de los negocios. Durante 1909 escribió más libros que influyeron en el mundo de los negocios. Para 1916 fundó la cátedra de Psicología Aplicada en el Instituto Tecnológico Carnegie; también publicó sus aportaciones a la selección de vendedores. Ya en 1919 dio a conocer su propia organización de consulta psicológica, que se llamó Scott Company of Philadelphia; la cual se enfocó a resolver problemas en la industria (Gerardo Pérez y Mateos Gómez, 1980; Koontz, O'Donnell y Wehrich, 1984).

Por otro lado, Hugo Münsterberg, en 1912; publicó su libro "Psychology and Industrial Efficiency" donde señaló tres objetivos a seguir: (1) Hallar en la gente las cualidades mentales necesarias para el trabajo a realizar; (2) Cuáles son las condiciones psicológicas para obtener una producción satisfactoria de cada persona; y (3) Cómo puede influir una empresa sobre sus trabajadores para obtener de ellos el mejor resultado posible (Koontz, O'Donnell y Wehrich, op. cit.).

Lillian Gilbreth aplicó la psicología a la industria, cuando completó los trabajos de Münsterberg al aplicar los conocimientos básicos de psicología a la Administración Científica, en su libro "Psychology of Management" publicado en 1914, cuando investigó la personalidad y necesidades del trabajador (Koontz, O'Donnell y Wehrich, op. cit.; Zerilli, 1989).

W. W. Charters, en 1914, de acuerdo con Koontz, O'Donnell y Wehrich (1984); se dedicó al entrenamiento para vendedores, pero su principal aportación fue la técnica de instrucción que utilizó, ésta sentó la base para lo que ahora se conoce como la técnica demostrativa. Con la cual logró muy buenos resultados. La técnica que él usó partía de los siguientes pasos:

1. Preparación.
2. Aplicación.
3. Demostración.
4. Observación y Supervisión.

Mientras tanto, en Europa, Henry Fayol realizó investigaciones que apoyaron el desarrollo de los resultados en el trabajo. Fayol registró las actividades que consideraba más importantes, basado en su formación de ingeniero; en cada uno de los puestos de la compañía en la que trabajó. Dado un análisis y sistematicidad de esto, posteriormente hizo públicas sus reglas de la administración general:

- Previsión
- Organización
- Dirección
- Coordinación
- Control

Así mismo publicó sus 14 principios que desglosan las reglas de la administración general. La visión de Fayol originó lo que se conoce como proceso administrativo, además de que presentó los principios para dirigir y administrar a las organizaciones (Robbins, 1987; Schermerhorn, 1987; y Zerilli, 1989).

El intelectual alemán, Max Weber, planteó su sistema de trabajo conocido como: burocracia. Expuso que se debe enfatizar la relación entre la gente en términos de labores, mediante un sistema racional e impersonal que permita estos resultados (Koontz, O'Donnell y Wehrich, 1984).

Vale la pena aclarar que burocracia, por su etimología latina, significa gobernar desde una mesa.

Max Weber fue contemporáneo de Taylor y de Fayol, pero su obra se publicó en Alemania durante 1921 y se tradujo al inglés hasta 1947. Después de la Primera Guerra Mundial y durante la década de los veinte, Weber observó el crecimiento a gran escala de las organizaciones, por lo que predijo la importancia de que la función del administrador público fuera precisa, sin ambigüedades, continua y de velocidad adecuada en su respuesta (Dessler, 1979).

Por esto señaló que la burocracia debe distinguirse por:

1. Una jerarquía de autoridad bien definida.
2. Una división del trabajo basada en especialización funcional.
3. Un reglamento que abarca derechos y deberes de quienes ocupen los puestos.
4. Un sistema de procedimientos para enfrentar la situación laboral.
5. Impersonalidad en las relaciones interpersonales.
6. Selección para empleo y promoción basada en la competencia técnica.

Este enfoque hizo ver a la persona como una entidad totalmente racional y con tintes leves en emociones; incluso hubo quien señaló al humano como máquina, aunque este modelo de sistematización del trabajo dio la base para la organización formal.

Es fundamental comentar que durante la Primera Guerra Mundial se diseñaron y aplicaron dos pruebas de inteligencia para la selección de candidatos al ejército: Army Alfa y Army Beta. Ambas fueron las dos primeras pruebas psicológicas aplicadas con fines de selección estructurada (Gerardo P. y Mateos G., 1980; Grados, 1995).

Otro elemento que contribuyó al desarrollo de la investigación humana en el trabajo fue la experiencia del Elton Mayo. Entre 1927 y 1932 se realizaron estudios de investigación en la Western Electric Co. que buscaban correlacionar la fatiga y la productividad; y cuyo resultado arrojó que no existió relación entre las variables señaladas anteriormente; pero concluyeron que la relación social fue el factor que incrementó la productividad en la planta, ya que se desarrolló un espíritu de colaboración (Robbins, 1987; Schermerhorn, 1987; y Zerilli, 1989).

Las aportaciones de Elton Mayo fueron clave para impulsar los estudios de actitudes y estados de ánimo en las jornadas laborales; con esto se sentó la base para desarrollar enfoques e investigaciones sobre motivación, comunicación y relaciones interpersonales (Gerardo P. y Mateos G., 1980; Robbins, op. cit.).

En 1937 se reconoció a la psicología industrial con la fundación de la American Association for Applied Psychology dentro de la American Psychological Association (Gerardo P. y Mateos G., op. cit.).

De esta manera la psicología intervino en los negocios y en la industria; se dio vida a la consultoría en este ramo al igual que a la investigación.

Para la década de los cuarenta de este siglo, se realizaron estudios y teorías para investigar la relación persona-grupo con la intención de entender mejor los elementos de motivación y productividad.

Kurt Lewin nació en Prusia y recibió su educación superior en las universidades de Freiburg, Munich y Berlín; se doctoró en filosofía en 1914. De modo que asistió a los primeros años de movimiento guesellista. Para 1932 se trasladó a los Estados Unidos, dado el surgimiento del nazismo en Alemania. En 1935, fue nombrado profesor de psicología infantil en la Universidad Estatal de Iowa. Posteriormente, en 1944, pasó al Instituto Tecnológico de Massachusetts como director del Centro de Investigación sobre Dinámica de Grupo. Murió en 1947 a causa de un ataque cardíaco, a la edad de 56 años (Marx y Hillix, 1979).

El trabajo de Lewin fue fructífero, ya que creó la Teoría de Campo, la cual permite estudiar el comportamiento de la gente en la colectividad del grupo; y estableció las bases para el estudio de los grupos y las fuerzas que se dan en los mismos (Deutsch y Krauss, 1992).

Si bien Lewin murió en edad fructífera, dejó sus primeros ensayos y observaciones sobre cohesión y poder (Deutsch y Krauss, op. cit.).

El trabajo de Lewin se enfocó al comportamiento individual dentro de los grupos, pero sus bases permitieron desarrollar toda la corriente de la Dinámica de Grupos. Posteriormente se realizaron estudios e investigaciones sobre los fenómenos grupales, tales como el liderazgo, la cohesión, los roles y el estatus (Marx y Hillix, 1979).

Los modelos propuestos por la psicología social contribuyeron al entendimiento del comportamiento en las agrupaciones de trabajo.

Es importante destacar que Lewin legó una herramienta que permite la investigación social, su modelo investigación-acción.

Los estudios sobre el comportamiento en el trabajo desarrollaron diversos enfoques para explicarlo. En la década de los cincuenta, con la evolución de los estudios de K. Lewin, se dio lugar a los grupos de trabajo con enfoques participativos.

D. McGregor propuso sus teorías X y Y, en la década de los años cincuenta. Estas teorías contribuyeron a suponer lo que la gente pensaba del trabajo y las acciones que debía tomar su dirigente (Koontz, O'Donnell y Wehrich, 1984; Robbins, 1987; Schermerhorn, 1987).

En los E.E.U.U. las teorías de D. McGregor, permitieron estudios de comportamiento en las labores.

A. Maslow, por esas épocas formuló y publicó su teoría sobre motivación, conocida como la jerarquía de necesidades. En esta teoría partió de que las acciones dependen de la satisfacción de necesidades de cierto tipo, que van desde las fisiológicas hasta las de autorrealización (Koontz O'Donnell y Wehrich, op. cit.; Robbins, op. cit., Schermerhorn, op. cit.).

Los trabajos, investigaciones y propuestas fueron evolucionando: Herzberg, Maslow y Mc Clelland en la motivación, Blake y Mouton, Fiedler, House, Reddin, Hersey y Blanchard en el liderazgo así como otros autores en actitudes y dinámica de grupos (Robbins 1987)

El desarrollo del trabajo basado en grupos tuvo su máxima expresión laboral en Japón, en la década de los sesentas, a través de círculos de calidad y equipos de mejora (Ishikawa, 1986).

También los enfoques para gestionar a las organizaciones fueron en evolución; con el surgimiento del neo-humanismo o la nueva tendencia de las relaciones humanas. Es en los sesentas cuando nace y madura el Desarrollo Organizacional (Robbins, 1987).

CAMBIO Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

Si bien Lewin definió el proceso de cambio como descongelamiento, movimiento y recongelamiento (Margulies, 1974); el hecho de cambiar ofrece una resistencia dado que se perderá lo conocido o la costumbre (Robbins, op. cit.).

Sin embargo, el cambio es un proceso que se debe llevar en las organizaciones ya que el medio ambiente se transforma. Las empresas e instituciones sobrevivirán al adaptarse velozmente a su medio.

El Desarrollo Organizacional (D.O.) es un modelo de cambio planeado e integral en las organizaciones. El sistema de intervención propuesto por el D.O. parte de planes y procesos de cambio global en la institución o empresa, pero hace énfasis en el tratamiento humanista de la organización, donde destaca la sensibilización a la gente y el servicio de consultoría de procesos (Robbins, op. cit.).

De acuerdo con Margulies (1985), la responsabilidad del cambio debe estar en el cliente y no en el agente de cambio. Por lo tanto, los programas de D.O. buscan desarrollar a la organización de manera sistemática, pero instruyendo a los responsables de dichas transformaciones.

Los programas de D.O. cuentan con los objetivos comunes de: incrementar apoyo y confianza, confrontar los problemas de la organización, generar autoridad a través de conocimientos y habilidades, lograr comunicación total, elevar el nivel de entusiasmo y bienestar, elevar el nivel de responsabilidad de todos en la formulación e implantación de planes (Margulies, 1974).

El D.O. tuvo su máxima aplicación en la década de los sesenta y en los setenta. A través de este modelo integral de cambio en las organizaciones, se lograron avances que dieron como resultado empresas más eficientes.

Sin embargo, los modelos de gestión en las organizaciones se han modificado a través del tiempo.

GESTIÓN DE CALIDAD TOTAL.

Es conocido que el movimiento de la Calidad Total (C.T.) viene del Japón. No obstante los comienzos de este modelo de gestión surgieron de la preocupación por brindar productos no defectuosos a los clientes.

El primero que escribió sobre calidad fue Shewhart, en la década de los años treinta, quien aportó su experiencia mediante el uso de controles estadísticos para estar al tanto del proceso de producción (Deming, 1989).

Según Deming (1989), esta fue la información que cimentó la formación de los japoneses, quienes se percataron de que la aplicación de estas herramientas dieron como resultado lógico y forzoso no sólo asegurar la calidad de los productos, sino el incremento de la productividad.

En la década de los cincuenta y de los sesenta, los japoneses instituyeron los métodos de control de la calidad como parte de la educación en las carreras técnicas y profesionales que se enfocaron al trabajo en las industrias (Ishikawa, 1986).

Durante el decenio de 1960, los japoneses desarrollaron los métodos participativos de resolución de problemas dentro de las organizaciones, a los cuales denominaron: círculos de calidad, equipos de mejora o círculos de mejora. Estos equipos fueron interdepartamentales e interdisciplinarios, cuyos integrantes tenían la posición de autoridad, los conocimientos técnicos y el apoyo de toda la organización para poner en marcha los proyectos que resolvieron los problemas (Thompson, 1984).

La década de los setenta demostró, en la realidad del mercado, el poderío japonés desarrollado por su capacidad de calidad y productividad; a través de productos cuya tecnología de punta revolucionaron el mercado.

A fines de los setenta y en la década de los ochenta, la C.T. se propagó por el mundo, con resultados favorables para las empresas que la instauraron, adaptando la C.T. a los rasgos culturales de cada organización.

Así mismo, Crosby (1987), Deming (1989), y Juran (1988); coincidieron en que gestionar la C.T. requiere del compromiso constante y en la vía de los hechos, por parte del director general de la empresa.

Este trabajo no puede ser delegado al responsable del área de calidad; por lo tanto, la C.T. comienza en la dirección general, al igual que puede terminar ahí.

La C.T. asegura la satisfacción del cliente a través de la adaptación del proceso de producción con respecto a las necesidades del usuario. El momento actual de la C.T. es la habilidad y movilidad del proceso con respecto a los requerimientos del cliente.

OTROS MODELOS APLICABLES A LAS EMPRESAS.

Con el transcurso de los años se han presentado otros modelos que modifican parcial o totalmente a las organizaciones. La Planeación Estratégica es un ejemplo.

La Planeación Estratégica (P.E.), la cual surgió del D.O.; es un modelo que facilita la visión de largo plazo en las organizaciones, con lo que se trazan los planes a largo, mediano y corto plazos; mismos que se plantean a partir de diagnósticos y pronósticos de la organización (Steiner, 1983).

A través del uso de esta herramienta, según Steiner, es posible determinar el camino que seguirá la empresa, con un alto grado de certeza y que le permite vislumbrar oportunidades o amenazas con la anticipación necesaria. Asimismo la P.E. debe tomarse como una costumbre directiva, con la finalidad de tener los ojos puestos en el futuro.

Algunos modelos más han tenido difusión; sin embargo, el papel del consultor consiste en conocer los modelos que sean aplicables a la organización, con el fin de distinguir las consecuencias de utilizar partes de uno u otro, para así guiar al cliente en la toma de decisiones, antes y durante el proceso de implantación, o para advertirle la posible catástrofe a la que se enfrentaría.

Por esto el trabajo de consultoría requiere fundamentalmente una visión global e interdisciplinaria, la cual le permita al comprensión de los movimientos que tiene una organización.

ANTECEDENTES NACIONALES DE LA PSICOLOGÍA DEL TRABAJO.

El decenio de los cuarenta, según Gerardo P. y Mateos G. (1980); fue el que marcó la entrada de la psicología aplicada al trabajo, porque se buscó resolver problemas de rotación de personal e insuficiencia salarial, además de elevar el nivel de vida de los trabajadores

Sin embargo, los comienzos de la psicología laboral se remontan a 1923, con la instalación de un Departamento Psicotécnico en el D.D.F. cuya principal actividad fue la selección de personal (Grados, 1995)

Durante 1925 se publicó la "Escala Binnet-Simon-Terman" adaptada a México, trabajo que dirigió el Prof. David Pablo Boder (Gerardo P. y Mateos G., 1980)

Para 1938 Teléfonos de México fundó la Escuela de Capacitación Técnica de Personal (ibid.).

El Banco de México, cuando corría el año de 1941, creó el área de Selección de Personal de forma organizada e institucionalizada. El director de este organismo era el Sr. Eduardo Villaseñor, quien autorizó este servicio para evitar contratación de gente con potencialidad para robos o fraudes, así como con rasgos psicopatológicos. Esto se llevó a cabo con el apoyo del Dr. José Gómez Robleda (ibid.).

José Gómez Robleda creó una batería de pruebas psicológicas para el Banco de México, entre las que destacaron las de memoria, de sugestión-percepción y de palabras (Grados, 1995).

También en esta época se hizo selección de personal mediante fichas antropométricas, según Lombroso; que consistió en definir, por formación y constitución física, la manera en que se comportaría la persona (Grados, op. cit.).

Un criminólogo, Alfonso Quiroz Cuarón, colaboró, para evitar el ingreso de personas con características delictivas. A través de este método se tomaron fotografías de frente y de perfil a fin de establecer la ficha del candidato. A la larga Banco de México logró reducir el nivel de robos desde dentro de la institución (Grados, op. cit.).

Debido a los resultados de este proceso, el Banco de Comercio lo puso en marcha y posteriormente lo hizo el Banco Nacional de México.

Hacia el año de 1944 el Banco de Comercio fundó la Oficina de Psicología Aplicada, a cargo del Dr. Germán Herrera. Esta área realizó actividades de evaluación y análisis de puestos además de la selección de personal (Gerardo P. y Mateos G., 1980; Grados, 1995).

El primer despacho de asesoría de personal, denominado Instituto de Personal, comenzó a laborar en 1950 y sus actividades fueron: selección, capacitación, administración de personal, calificación de méritos y análisis-evaluación de puestos (Ibid.).

La Universidad Iberoamericana impartió la primera cátedra de Psicología Industrial, en ese mismo año, a cargo del Dr. Germán Herrera.

Fue el Dr. Carlos Gómez Robleda quien comenzó a impartir la materia de Psicología Industrial en la U.N.A.M. en el año de 1956.

Según Francisco Garza G. en su ponencia: " La psicología industrial en México " consideró que la psicología industrial inició con la selección de personal (Gerardo P. y Mateos G., 1980).

Los pioneros de la psicología industrial en México pueden ser clasificados por personas y despachos. Las personas fueron: Carlos Gómez Robleda, Luis Haro Leeb, y Eliot R. Danzing, entre otros. Los despachos fueron: CEIR, Dando, Shore y Asociados, Aranda López y Asociados, Psicólogos Asociados y Psicólogos Industriales, entre otros (Grados, 1995).

La consultoría, se prestó, en principio como un servicio de consejos y sugerencias.

En 1968 la consultoría en psicología industrial empezó a ser integral a través de estudios más completos dados en la aplicación de pruebas más estructuradas (Gerardo P. y Mateos G., 1980).

En la década de los setentas la psicología industrial ganó más terreno con la instauración de las áreas de selección de personal en las empresas más estructuradas. El proceso de selección se basó en entrevistas, pruebas psicológicas, pruebas técnicas y evaluaciones médicas cuando se contó con la posibilidad de que la organización lo realizara. También surgió con fuerza la capacitación, por la modificación realizada a la Ley Federal del Trabajo; con lo cual proliferaron los despachos que brindaron este servicio (Grados, 1995).

Por consecuencia, el psicólogo industrial comenzaba su experiencia práctica con la selección de personal en las empresas. No obstante se iniciaba la labor del psicólogo en el entrenamiento de personal a través de adiestramiento y capacitación.

La década de los ochenta consolida el trabajo de los psicólogos laborales, cuando inciden en las áreas de selección, capacitación y métodos, mercadotecnia y recursos humanos. El enfoque de psicólogos como agentes de cambio en programas de Desarrollo Organizacional y Calidad Total, se tornó fundamental, por lo que se aplicó en varias organizaciones que adoptaron estos modelos.

El área de selección de personal, o la función, se integró en la mayoría de las empresas que se preciaran de serias, donde se tendría un psicólogo para aplicar pruebas y entrevistas a gente que solicitara empleo. Sin embargo, la presencia de los psicólogos en la capacitación aumentó considerablemente.

En 1985 se llevó a cabo el 1er. Congreso Nacional de Psicología del Trabajo, con relativo éxito. Aunque el segundo congreso de la especialidad se realizó en 1991, el éxito permitió realizarlo año con año. Actualmente el congreso muestra la preocupación por la maduración de la psicología industrial.

En el decenio de los noventa la psicología del trabajo es una realidad en las áreas de selección, capacitación, mercadotecnia y publicidad, organización y métodos, administración del personal; entre otros. Los puestos que los psicólogos del trabajo han desempeñado son desde operación hasta dirección de las funciones mencionadas anteriormente. Así mismo los psicólogos ya realizan actividades propias de Dirección General (Grados, 1995).

Los psicólogos dedicados a la consultoría en la década actual, son varios; empero los que trabajan sistemática y estructuradamente son quienes evalúan sus resultados con sus clientes.

CONSULTORÍA O ASESORÍA.

El hecho de efectuar una labor profesional requiere de un marco definido. Por lo tanto el trabajo de consultoría debe distinguirse de lo que es asesoría.

De acuerdo con Gerardo P. y Mateos G. (1980); la consultoría es un servicio profesional que proporciona un experto o grupo de expertos con objeto de facilitar, ayudar o solucionar un problema determinado, adecuando el modelo a las necesidades y características del sistema cliente.

Por lo señalado anteriormente, el consultor debe poseer elementos que le permitan adecuarse a la situación del cliente con la velocidad requerida. Sin embargo, la labor del consultor termina con la resolución de un problema; lo cual significa ser experto y contar con herramientas para esto.

Recientemente Darvelio Castaño (1995) afirmó que el consultor requiere enseñar al cliente a que resuelva sus problemas. Esto con la idea de eliminar la dependencia del cliente, pero desde luego demuestra el grado de profesionalismo por parte del consultor.

En cambio en lo referente a asesoría, ésta debe ser entendida como el soporte técnico especializado para resolver un problema muy específico (Castaño, 1995).

Entonces el trabajo de asesoría consiste en la resolución de un problema concreto, donde el experto interviene rápidamente y aplica una solución efectiva.

De esta manera, la diferencia entre consultoría y asesoría consiste en que la primera busca enseñar al cliente a resolver y prevenir problemas globales; en cambio, la segunda soluciona el problema específico inmediatamente, sin enseñarle e instruir al cliente. Evidentemente un cliente buscará un servicio de consultoría y otro de asesoría según la problemática que tenga.

Cabe aclarar que lo escrito sobre consultoría es poco. Pero Schein (1973) definió que el proceso de consulta es ayudar al gerente o a la organización a determinar cuál es el problema, para después decidir la clase de ayuda que necesita.

También Schein definió a la consultoría de procesos como la elaboración del diagnóstico en colaboración con el cliente y en la transmisión a éste de la capacidad para diagnosticar.

Con la definición anterior se busca que el cliente aprenda a ver los problemas por sí mismo y a remediarlos.

El consultor debe ser un experto en procesos a nivel individual, interpersonal y de grupos (Schein, 1973).

Las etapas de la consultoría de procesos son:

1. Contacto inicial con la organización-cliente.
2. Definición de la relación y contrato formal.
3. Selección de un lugar y método de trabajo.
4. Recolección de datos y diagnóstico.
5. Intervención.
6. Terminación

Por consiguiente, el consultor debe contar con la experiencia y dominio suficiente para enfrentar y resolver, junto con el cliente, los problemas en la organización. El trabajo del consultor debe ser claro y sistematizado desde el inicio.

HERRAMIENTAS DEL CONSULTOR.

Dentro de la consultoría hay tres aspectos a controlar: el diagnóstico, el proceso de intervención y los resultados del mismo. No obstante, no es posible ignorar el comportamiento del cliente durante el proceso.

Si bien el consultor debe ser un experto, su técnica de intervención se convierte en la herramienta clave.

La experiencia de Lewin dejó como precedente una técnica susceptible de usarse en las intervenciones dentro de las organizaciones; dicha técnica se conoce como investigación-acción, la cual consiste en que al intervenir se posee el diagnóstico, pero la acción va generando cambios, mismos que deben registrarse y con ello seguir investigando (Margulies, 1985).

De acuerdo con Deutsch y Krauss (1992), este proceso de trabajo facilita la acción para lograr cambios y la recopilación constante de datos. También ellos señalan que dicho procedimiento fue criticado por su falta de consistencia científica, pero es útil a final de cuentas.

Otro punto importante es que el consultor "...cuando se las tiene que ver con las complejidades de las personas reales, en programas reales, ejecutados por organizaciones reales, requiere de pericia y valentía." (Weiss, 1975, pp. 22). También Weiss añade que si el consultor no sale de su libro de texto, corre el riesgo de realizar un trabajo que no tenga nada que ver con las necesidades del organismo que se lo encargó.

Asimismo Margulies (1985) afirmó que el directivo, cuando conoce los procesos de aprendizaje social, puede intervenir en ellos activamente, utilizarlos con eficacia en el cambio de la organización.

Lo anterior lleva a considerar que el psicólogo dedicado a la consultoría, puede basarse en el método de investigación-acción, propuesto por Lewin, el cual posee las características de orden y técnica que se requieren para intervenir con éxito en las empresas (Margulies, op. cit.).

TEORÍA DE SISTEMAS.

Para realizar una reestructura o cambio en cualquier organización es necesario visualizarla y comprenderla claramente, con la finalidad de realizar las modificaciones en una situación de certidumbre. Por lo tanto, una organización, debe ser vista como un sistema, ya que se compone de diversos elementos cuya interrelación lo hacen funcionar (Arias G., 1975). Según Dessler (1979) un sistema tiene características definidas: 1) Un objetivo central y una medida de desempeño; 2) su ambiente; 3) sus recursos; 4) sus componentes ; y 5) su administración. Además Arias (op. cit.) afirma que todo sistema se compone de subsistemas, que son fundamentales para su existencia; y que un sistema regularmente está inserto en un sistema mayor, este último denominado suprasistema. Aunado a que las organizaciones son sistemas determinísticos, los cuales, de acuerdo a este mismo autor, pueden ser estudiados para predecir su comportamiento, funcionalidad y resultados.

El enfoque de sistemas permite plantear modelos para explicar el funcionamiento de las organizaciones.

Según Varela M. (1974). "Un modelo se considera como una aproximación útil para ciertos propósitos. Por ello un modelo puede evaluarse desde dos puntos de vista: qué tan bien sirve para los fines que se emplea y qué tan completa y exacta es la representación que propone". Varela M. también señaló que un modelo puede ser propuesto con base en una teoría y con la misma estructura formal que ésta. Igualmente indicó que un modelo debe interpretarse como una analogía y puede sugerir la conceptualización de hipótesis y postulados.

Por supuesto que un modelo puede validarse o no conforme a su aplicación y uso de lo que pretende explicar.

Con este enfoque, Gómez B. en 1993, propuso un modelo el cual afirma que una organización se conforma por tres subsistemas:

1.- **Social.** Representa el factor humano en el sentido de su comportamiento y de su capacidad para manejar los recursos de la empresa. La relación de la gente genera características de una microsociedad (con sus rasgos sociales, culturales, procesos grupales y comportamiento organizacional).

2.- **Administrativo.** Constituido por los aspectos funcionales y de orden que son base de la empresa (planeación, organización y control).

3.- **Productivo.** Formado por todos los pasos de la operación, que comienzan con la materia prima y finalizan en la cobranza; es decir todo el proceso de transformación.

Igualmente Gómez B. (1994) afirmó que la modificación que se efectúe en cualquiera de los subsistemas, afectará a los restantes y por ende el resultado que arroje todo el sistema denominado organización. Consecuentemente Gómez B. declaró que todo cambio exitoso debe contemplar todos los subsistemas, debido a que la modificación en alguno, repercute en los otros; así que el cambio planeado para progresar debe contemplar los tres subsistemas, y controlarlos.

Invariablemente quienes efectúan el cambio son las personas, razón por la cual el subsistema social adquiere un peso fundamental. Por lo tanto el insertar cambios en cualquiera de los subsistemas sin contemplar los restantes, es una práctica errónea; además de que las consecuencias pueden llegar a amenazar la existencia de la empresa.

EL CAMBIO ENCABEZADO POR LA DIRECCIÓN.

Todo proceso de cambio no debe observarse como una simple adición; se debe considerar la resistencia inherente a la transformación y la perturbación de la dinámica social en la empresa (Glen, 1983).

Burke en 1983 (citado en Robbins, 1987); indicó que el proceso de cambio consta de tres etapas:

- a) Descongelamiento. Preparación del proceso en cuanto a actitudes.
- b) Movimiento. Entrenamiento y adaptación de la nueva forma.
- c) Recongelamiento. Seguimiento y continuidad de la nueva situación.

Por otro lado es indispensable considerar las esferas individual, grupal y organizacional; bajo el enfoque del comportamiento organizacional (Robbins, 1987 y Schermerhorn, 1987). De esta manera, el comportamiento organizacional se convierte en la piedra angular para dirigir y controlar el cambio de modo eficiente.

Glen (1983) aseveró que el cambio debe comenzar por modificar la dinámica social. Sin embargo, el comienzo no se da con toda la gente a la vez; se hace necesario obtener garantía de apoyo, razón por la cual Deming (1989) y Juran (1988) señalaron que se debe lograr el compromiso de la dirección desde el inicio. También Ishikawa (1986) destacó que el progreso o fracaso de cualquier tipo de organización depende, en gran medida, de los dirigentes.

De acuerdo con Gómez B. (1994), el grupo directivo es el que toma las decisiones que realmente trascienden en hechos de transformación dentro de la organización. Del grupo directivo, el director es quien decide qué hacer, cuándo realizarlo, dónde, por qué y para qué efectuarlo.

Reddin (1974), afirmó que el líder efectivo es aquel que logra los objetivos de su grupo. Es por esto que el director es el principal promotor del cambio, su papel es clave y vital.

Lo anterior induce a sostener que se hace necesario cambiar actitudes y comportamientos antagónicos al sentido del cambio que se desea, además de proporcionar y desarrollar habilidades que faciliten este proceso.

Dado que es necesario que las personas clave, o dirigentes, asuman la responsabilidad de sus actos y las consecuencias de los mismos, se deben instruir elementos que les permitan realizar atribuciones adecuadas, para que así se facilite el realizar las modificaciones que le corresponda a cada quien.

ATRIBUCIÓN.

El modelo que define el proceso de atribución, fue planteado por Heider. Él afirmó que atribuir es darle causalidad a un hecho (Deutsch y Krauss, 1992).

También Heider afirmó que la atribución de la responsabilidad personal implica una decisión sobre factores ambientales y sobre factores individuales; y aseveró, en general, que cuanto mayor es la influencia que se atribuye a los factores ambientales, menor es la responsabilidad que se asigna a la persona por una acción con la cual está vinculada. (Deutsch y Krauss, op. cit.).

Regularmente en las organizaciones los cambios son percibidos como un mal necesario (Robbins, 1987 y Schermerhorn, 1987); aunque Darwin declaró que sólo el más apto sobrevive, refiriéndose a que el ambiente cambia y por consiguiente quienes deseen pertenecer a dicho medio deben adaptarse también.

El ser humano busca la estabilidad y equilibrio, pero si el ambiente cambia él debe preocuparse por funcionar en la nueva situación. Sin embargo, no todo cambio es progreso.

Por lo que es necesario evitar el proceso de desesperanza (Rotter, 1966), en el cual las acciones no se realizan de manera convencida, sino insegura y propensas a las equivocaciones, que además son justificadas porque se comenzó a efectuarlas sin estar seguros del esfuerzo y los resultados.

En circunstancias de cambio planeado en las organizaciones es necesario desarrollar y entrenar a la gente en elementos de atribución, con el objeto de que las personas adopten la responsabilidad correspondiente.

Así, en procesos de cambio la gente percibe que la situación está fuera de su control y atribuyen causalidad a factores externos, por lo que se hace necesario desarrollar su capacidad para distinguir lo que depende de aspectos externos y lo que depende de aspectos internos.

Bajo esta perspectiva la gente es entrenada para distinguir que parte de los obstáculos en el proceso de cambio dependen de ellos (actitudes, interpretaciones e inseguridades).

Gilbert (1990) señaló que es difícil que la gente atribuya adecuadamente (que distinga entre la responsabilidad de la persona y lo que corresponde al ambiente), para lo cual propuso un modelo que parte del juicio del actor y del observador de modo compartido con el fin de lograr una atribución más objetiva y realista.

Para aplicar esto en un grupo de entrenamiento se recurre a la retroalimentación (Grados, 1991), que permite intercambiar información entre dos personas, o más, con la finalidad de mejorar mutuamente. Además la retroalimentación por sí misma vence barreras comunes y frecuentes de la comunicación, así como contribuye al mantenimiento de un equipo de trabajo.

En el caso de trabajar en consultoría con el grupo directivo o con otro grupo dentro de la organización, es fundamental reconocer el comportamiento de las personas dentro del grupo.

BINOMIO PERSONA-GRUPO COMO BASE DEL CAMBIO.

Las personas cambian de acuerdo con los grupos en los que se desenvuelven; si bien los trabajos de Lewin buscaron ocuparse del estudio de la conducta individual, su herencia dio la base de la dinámica de grupos (Marx y Hillis, 1979); esto contribuyó a la investigación del comportamiento de los grupos.

Se debe aclarar que un grupo, de acuerdo con Lewin y con Homans (citados en Cartwright y Zander, 1971), es un conjunto de personas que interactúan directamente y son interdependientes. También Cartwright y Zander identificaron que los grupos se conforman para lograr algún propósito.

Otro investigador (Olmsted, 1992, pp. 17) definió al grupo como "una pluralidad de individuos que se hallan en contacto unos con otros, que tienen en cuenta la existencia de unos y otros, y que tienen conciencia de cierto elemento común de importancia".

Entonces, un grupo es un conjunto de personas que se relacionan de manera directa para lograr un objetivo común. Sin embargo el grupo debe ser considerado como pequeño de acuerdo a sus características de interacción; porque la relación directa entre todos los integrantes define el tamaño. La interacción es la conciencia de identidad entre todos los miembros y la función que cada uno cumple, lo cual limita el número de integrantes.

A este respecto Olmsted (1981) y Anzieu Martín (1971), (citados en Gómez B., 1989); comentaron que no existe un número exacto para indicar la cantidad de integrantes para un grupo pequeño, pero que algunos investigadores apuntan que siete personas permiten altos niveles de efectividad en los productos del grupo y en sus relaciones. Que el máximo puede ser veinte integrantes y el mínimo tres o cuatro, por grupo.

El cambio es posible inducirlo a través del grupo, porque de acuerdo con Lewin (citado en Cartwright y Zander, 1971); un grupo es un todo dinámico, basado en la interdependencia de sus integrantes. Esto explica que al intervenir en un grupo, al modificar la dinámica del mismo, se modifica a las personas que lo componen. En términos de desempeño laboral la gente trabaja en grupo, por lo tanto la interdependencia fortalece la idea de que el grupo es un todo.

EL EQUIPO AUTORREGULADO.

El equipo es un grupo pequeño que cuenta con un alto nivel de organización. Por esto Kelly (1994), acuñó las características de un equipo autorregulado.

- Los equipos tienen entre cinco y quince miembros.
- Regularmente los equipos son responsables de un proceso o tarea por completo.
- El líder puede ser formal o informal, pero efectivo. En algunas ocasiones la empresa designa a un líder.
- Las habilidades del equipo son requeridas a nivel interpersonal, tales como comunicación, resolución de conflictos, toma de decisiones y resolución de problemas en grupo; y a nivel técnico como administración y manejo de juntas, así como las necesarias para lograr el proceso que está bajo su cargo.

- Los equipos se deben reunir periódicamente para dar resolución a los asuntos que les correspondan.
- Los equipos deben poseer reglas explícitas, objetivos, expectativas, confianza, comunicación fluida, respeto, recompensas por resultados y un apoyo total de la gerencia o dirección.

Por lo tanto, se deben desarrollar las características de un equipo autorregulado, a través de consultoría y entrenamiento; en el primer caso para modificar los subsistemas de la organización que faciliten la labor del equipo, en el segundo para proporcionar los elementos que desarrollen a los integrantes del equipo.

ELEMENTOS PARA EL ENTRENAMIENTO.

Con el fin de constituir al equipo de trabajo autorregulado, es necesario entrenarlos en cambio de actitudes y desarrollo de habilidades para facilitar la integración y el funcionamiento.

Primeramente se sensibiliza para cambiar las costumbres de trabajo. Para lograr esto se instruye en elementos de atribución, es decir el identificar la parte que le corresponde al ambiente y la que le corresponde a la persona (Heider, 1958; citado en Deutsch y Krauss, 1992), en cuanto a responsabilidad ante un hecho laboral. El desarrollo de las atribuciones se apoya en la enseñanza de la técnica de retroalimentación para el desempeño (Grados, 1991); ya que con esto se cimienta el proceso de integración del equipo, se facilita la comunicación y colabora con las atribuciones en el sentido de que el ambiente, formado por los compañeros del equipo, le da información a una persona sobre sus errores y aciertos en el desempeño laboral.

Posteriormente se desarrolla la comunicación en el equipo mediante un modelo de peticiones y promesas, con el fin de darle orden a la comunicación informal. Luego se procede al trabajo de integración del equipo, a través de técnicas vivenciales que facilitan la identificación de áreas de mejora, las cuales son satisfechas con compromisos concretos por parte de los participantes; por lo que las características del equipo autorregulado (Kelly, 1994) son inducidas para ser desarrolladas.

De acuerdo con Jarillo E. (1979), es posible y adecuado utilizar las técnicas para la formación de grupos a través de procesos de entrenamiento, porque es posible experimentar y observa las conductas y actitudes de manera activa y dinámica. Por consiguiente las técnicas vivenciales favorecen la comprensión de los comportamientos al natural. En estos procesos de instrucción, el consultor busca evidenciarlos para mantener aquellos que favorezcan el trabajo en equipo.

Después se entrenan elementos de resolución de problemas en grupo, mediante un método participativo (Grados, 1985; Lara, 1991) que facilita la resolución a través del consenso grupal, mismo que favorece la ejecución de la solución de manera comprometida.

El siguiente aspecto a entrenar es lo técnico, mismo que comienza con elementos de administración (Koontz, O'Donnell y Weihrich, 1984) en un nivel básico, enfatizando la planeación, la organización y el control; con la intención de señalar objetivos, dividir el trabajo y verificar el grado y naturaleza de los resultados.

Mientras tanto, el líder formal debe ser instruido en elementos de liderazgo situacional (Blanchard, 1985; Hersey, 1984); modelo que señala estilos básicos de acuerdo con la madurez del subordinado.

Subordinado	Líder	
	Estilo	Actividad principal
M1. Aprendiz	Dedicado	Estructurar
M2. Avanzado	Integrado	Persuadir
M3. Competente	Relacionado	Participar
M4. Virtuoso	Separado	Delegar

A través de este modelo se entrena al líder para que diagnostique el nivel de madurez de su subordinado a partir del cual deberá aplicar el estilo indicado. También se entrena al líder para que vea cómo debe comportarse en cada estilo.

Así mismo se ubica al líder en los tipos de influencia a utilizar en determinada circunstancia (Blanchard, op. cit.; Hersey, op. cit.), donde las influencias se clasifican en:

Puesto	Relación
1. Influencia formal (Basada en el nombramiento).	1. Influencia de experto (Basada en los conocimientos y experiencia).
2. Influencia de recompensa (Basada en la posibilidad de proporcionar).	2. Influencia de referencia (Basada en los comportamientos ejemplares).
3. Influencia de coacción (Basada en la posibilidad de obligar).	

Mientras que las influencias del puesto se obtienen con la ocupación del mismo (un puesto de mando o autoridad), las influencias de la relación se deben desarrollar personalmente.

Un aspecto más a instruir es la capacidad para moldear la conducta de los colaboradores, a través de elogios y reprimendas (Blanchard, 1985); los cuales deben darse en privado con cada subordinado. De acuerdo con Blanchard, los elogios fomentan la mejora del grado de madurez del subordinado; mas las reprimendas buscan frenar la baja de rendimiento en él.

Con estos elementos y con la aplicación adecuada de los mismos, es factible dirigir al grupo de trabajo.

Para integrar al equipo de trabajo autorregulado se debe recurrir mínimamente a los puntos vistos anteriormente.

SITUACIÓN GLOBAL DEL PAÍS.

El año de 1994 fue un periodo que marcó a nuestro país. Las razones fueron diversas: surgimiento de la guerrilla, asesinatos políticos y la devaluación de la moneda; los cuales se movieron con una rapidez sin precedentes.

En el mes de enero, desde el primer día se puso en marcha el Tratado de Libre Comercio; donde Estados Unidos y Canadá, a la par de México, conformaron una de las más importantes zonas económicas del mundo. La entrada al primer mundo se hizo por la puerta grande: economía estable (planes de choque contra la inflación); política abierta (un país abierto a las relaciones exteriores y con los primeros gobernadores de estados provincianos, pertenecientes a la oposición del partido oficial); y un desarrollo social (basado en el programa social denominado: solidaridad).

Pero como es sabido, se presentó un estallido social histórico, ubicado en el sureño estado de Chiapas, que acabó con el concepto primemundista en México.

Con estas dos circunstancias comenzó a andar 1994: T.L.C. y el E.Z.L.N. No obstante, en marzo y en septiembre fueron asesinados dos políticos distinguidos y connotados; lo que propinó dos fuertes golpes a la situación económico-financiera del país. Sin embargo, el gabinete salinista sorteó estas situaciones con aparente acierto.

Para finalizar el año, en diciembre, el gabinete zedillista decide devaluar el peso, con las consecuencias conocidas por todos.

Enmarcado en estas circunstancias, el sector productivo del país fue golpeado constantemente. Aunque el dinero que ingresó a México fue a participar principalmente en el sector bursátil, el ramo de la transformación tuvo un repunte importante. Las inversiones en el sector productivo se hicieron con una visión empresarial de mediano y largo plazo.

Con la idea de hacer más efectiva a la organización, varias empresas pusieron en marcha programas de modernización y desarrollo integral, con el fin de sortear la situación exitosamente.

Las opciones para elegir un modelo de asesoría fueron variadas, desde la dirección general hasta áreas específicas. Los enfoques principales ofrecieron características de calidad total, planeación estratégica, desarrollo organizacional o reingeniería; los cuales en ocasiones respondieron a las necesidades de las organizaciones. También la gama de alternativas para elegir al proveedor fue amplia.

CIRCUNSTANCIA DEL RAMO TEXTIL.

El ramo textil se encontró bajo una contingencia desfavorable ya que se permitió el "dumping" de productos importados de oriente. Debido a esto, el gremio protestó ante las autoridades, mismas que tomaron algunas medidas al respecto, pero no se atacó el problema de fondo: los productores orientales sostienen el precio de sus mercancía por debajo de los costos de producción de los mexicanos. Lo anterior demandó una transformación encaminada a lograr mejores niveles de resultados.

La preocupación por poner en condiciones competitivas a las empresas, fue el común denominador en este ramo.

LA INTERVENCIÓN.

Una empresa, dedicada a la fabricación de cintas elásticas, buscó los servicios de asesoría que ofrece la empresa consultora --donde labora el autor del presente reporte-- con el fin de transformar algunos elementos en la producción del material textil, la razón para buscar a esta empresa de consultoría provino del director general de la empresa textil, dado que este último había colaborado con la firma consultora en cuestión, anteriormente y con resultados notables. En esta ocasión el apoyo de consultoría se encaminó a reestructurar el área de producción.

La empresa textil en cuestión se ubica en el parque industrial de Tepeji del Río, Hidalgo; lo cual la hace una organización con características particulares porque sus trabajadores son de origen rural en su mayoría. La ubicación geográfica también propicia que las actividades de la empresa, tengan un acento provinciano.

Como consecuencia los rasgos del grupo y la sociedad, presentaron una resistencia inherente a los cambios.

El director de esta organización, dueño de la misma, cuenta con una visión que propicia las inversiones en el mediano plazo; y por otro lado, el concebir a la empresa como una totalidad funcional. También la iniciativa de transformación se hizo presente a través de la sustitución y renovación de la maquinaria, con el fin de incrementar la capacidad instalada y materializar los planes de desarrollo. Pero este director no dejó de considerar los cambios en el factor humano, por lo que buscó especialistas que facilitaran este tipo de modificaciones.

De esta manera, la empresa comenzaba un proceso de cambio sistemático.

Una empresa textil, dedicada a la elaboración de cintas elásticas, buscó los servicios de asesoría que ofrece la empresa consultora mencionada con anterioridad. La razón de esta decisión se debió a que el director de la empresa y el gerente de producción, trabajaron una asesoría para mejorar la productividad en una empresa semejante durante 1992, con resultados satisfactorios y bajo la tutoría de los consultores ya citados. En esta ocasión se le solicitó, a la empresa consultora, que apoyara en la reestructuración del área de producción.

Fundamentado en los elementos teóricos mencionados se realizó la intervención en la empresa textil, donde inicialmente se deseaba resolver los siguientes problemas:

- 1.- La empresa no contaba con un Gerente General.
- 2.- El entonces Gerente de Producción no tenía tiempo para entrenarse en el cargo de Gerente General.
- 3.- No se contaba con un equipo, formado por los responsables de las departamentos del área de producción, que administre la producción y se haga cargo de las funciones del Gerente de Producción.

Como resultado de una charla entre los consultores, el Director y Gerente de Producción de la empresa textil; para definir claramente lo que se buscaba, se concluyó que el objetivo de la intervención fuera:

Integrar un equipo autogestivo que administrara la planta de producción.

De esta manera se determinó el trabajo de consultoría y entrenamiento que se realizaría en la empresa textil, en un lapso de tres meses.

PROCEDIMIENTO.

El trabajo de la empresa consultora siempre se ha manejado bajo una sistematicidad definida, la cual se adaptó a la circunstancia particular de esta empresa textil. El procedimiento que se describe en este reporte explica los pormenores de las fases que se implantaron. La base que tuvo el modelo de intervención fue la técnica de investigación-acción, propuesta por Lewin, la cual permitió flexibilidad ante diversas variables que afectaron el desempeño de la consultoría.

FASE 1. ACUERDOS PREVIOS A LA INTERVENCIÓN.

Para llevar a cabo la reunión de acuerdos previos fue necesaria la presencia de los consultores: Consultor-Coordenador y Consultor; al igual que de los clientes: Director de la Planta y Gerente de Producción.

Se efectuaron tres reuniones durante el mes de agosto de 1995, antes de la junta para acuerdos previos. En esta junta se establecieron las condiciones de operación de los consultores y del cliente (las personas de la empresa que participaron directa e indirectamente en la intervención) y las condiciones de trabajo (horarios, días y lugares). Aquí se buscó clarificar el trabajo que realizarían todos los que estuvieran inmiscuidos en la intervención. El producto que se obtuvo de esta fase fueron acuerdos previos. Estos acuerdos versaron sobre la línea que dio el Director de la empresa textil para facilitar la consultoría.

Los acuerdos fueron los siguientes:

- El Director de la Planta señaló al Gerente de Producción como líder del proyecto.
- El diagnóstico inicial sería manifiesto y durante la intervención se completaría.
- Los consultores entregarían el diagnóstico y una propuesta concreta de intervención en la planta.
- Cliente y consultores acordaron que se llevaría un registro de avances de sesión en sesión, a través de minutas.
- El cliente se comprometió a brindar toda la ayuda necesaria para realizar el diagnóstico.
- El proyecto de intervención se realizaría en dos etapas: la primera de formación (cuya duración será de tres meses) y la segunda de estabilización (que iniciaría para enero de 1995).
- La primera etapa sería la formación de un equipo autogestivo para administrar la producción en la planta.
- El Director de la Planta apoyaría en los hechos las decisiones para facilitar el proceso de consultoría.

Si bien lo anterior se realizó en una sesión, hubo otra que favoreció la aclaración y acuerdos finales de intervención. En esta sesión se entregaron algunos documentos que reflejaron parte de la situación de la empresa. No obstante, en esta reunión ya se presentaron elementos del diagnóstico manifiesto por parte de los consultores.

FASE 2. DIAGNÓSTICO.

Durante esta fase se realizaron reuniones para aclarar detalles y para recopilar información. También se buscó y obtuvo información escrita de la empresa (diagramas, reportes y concentrados de resultados). La información se reunió constantemente, lo cual permitió definir y conocer cada vez mejor a la empresa.

A partir de esta fase se comenzaron a generar minutas de avance de cada sesión, a fin de controlar los puntos tratados en cada ocasión, y no dejar alguno suelto.

De esta manera hubo una reunión entre el Gerente de Producción, el Consultor-Coordinador y el Consultor, en la cual se obtuvieron acuerdos fundamentales para la operación concreta de la consultoría.

En dicha reunión se platicó sobre la situación específica de la empresa textil, además de otros aspectos concretos. También se formularon preguntas específicas sobre aspectos correspondientes a los subsistemas social, administrativo y productivo.

El resultado permitió identificar algunos indicadores:

- Falta de claridad con respecto a los objetivos y alcances del proyecto.
- Desconocimiento de incentivos efectivos para la gente.
- Inexistencia de un organigrama definido.
- Indecisión sobre la creación de un cargo que apoye el avance tecnológico dentro de la planta.

Lo que se alcanzó en esta sesión fue:

- La definición de intenciones del proyecto.
- Necesidad de definir los aspectos que estimulan favorablemente a la gente, en la planta.
- Determinar criterios de éxito claramente.
- Dar vida a un área de Investigación y Desarrollo.
- Coincidencia en nivel de certidumbre en cuanto al apoyo para la consultoría.

Finalmente se establecieron acuerdos para el Gerente de Producción y para el Consultor, que serán revisados en la siguiente sesión.

El producto fue un listado de indicadores generales y específicos de las carencias en la empresa. El diagnóstico manifiesto fue el siguiente:

● **Subsistema productivo.**

- **Resultados en calidad medianamente controlados.**
- **Falta de corrección en los niveles de eficiencia en la planta.**
- **Problemas de diversa índole en cada uno de los pasos del proceso.**
- **Desperdicios en el proceso de fabricación.**
- **Inventarios de almacén impredecibles.**
- **Deformación del producto.**

● **Subsistema administrativo.**

- **Falta de estructura formal y funcional.**
- **Indefinición de objetivos de producción.**
- **Programas de producción incipientes.**
- **Cálculo subjetivo de presupuestos en general.**
- **Falta de claridad en las funciones de supervisión y en operación.**
- **Ausencia de registro histórico de control y de resultados.**
- **Uso de gráficas únicamente para observar resultados.**
- **Lentitud en la corrección de fallas.**
- **Confusión de funciones en los puestos.**
- **Falta de planes de crecimiento.**

● **Subsistema social.**

- **Comunicación mínima entre áreas vinculadas en el proceso.**
- **Carencias de liderazgo funcional.**
- **Toma de decisiones de todo tipo, centrada en la persona que ocupa el nivel jerárquico más alto.**
- **Costumbres de incumplimiento en los trabajos pactados.**
- **Poca cohesión entre los responsables de los tres departamentos del área de producción.**
- **Desconocimiento de los intereses individuales de las personas que ocupan los niveles de mando intermedio en la planta.**
- **Creencia de que los problemas los resuelven los demás.**
- **Indefinición de valores para el trabajo.**
- **Resistencia al cambio por parte de los mandos intermedios.**

Cabe señalar que esta consultoría no buscó resolver todas las carencias e indicadores señalados. La intervención se encaminó a entrenar gente para trabajar en equipo, desarrollar habilidades de administración y resolver problemas de acuerdo con sus

posibilidades; con lo cual se buscó generar cambios substanciales en la planta, en el área de producción.

FASE 3. PROGRAMA DE INTERVENCIÓN.

Se presentó un programa fundamentado en el diagnóstico realizado, el cual señaló los objetivos y actividades de cada sesión de la intervención. Esta propuesta abordó la carencia de un reemplazo en el área de producción y al intención de integrar al equipo autorregulado.

La propuesta se le presentó al cliente, a fin de establecer los acuerdos definitivos. Se buscó plantear y avalar un plan de trabajo con el cliente. El producto que se logró fue el programa y los acuerdos definitivos entre cliente y consultores.

El programa de intervención indicó los objetivos del proyecto de consultoría:

- **Objetivo fundamental.**
Integrar un equipo autorregulado que administre la planta de producción.

- **Objetivos secundarios.**
Mantener estables los niveles de producción y de calidad.
Mantener en parámetros razonables el nivel de oportunidad de entrega.

Así mismo, el documento presentó los objetivos para cada una de las sesiones de trabajo, al igual que las actividades en cada una de ellas.

Es fundamental señalar que el proyecto siempre se basó en las posibilidades de actividad por parte del cliente y de los consultores; dado que estos objetivos podrían lograrse en un tiempo menor a tres meses, pero la producción hubiera sufrido modificaciones inconvenientes para el cliente.

El programa de trabajo definió las siguientes actividades (aquí se enumeran a groso modo):

1. Acuerdos finales y definición de objetivos.
2. Presentación del proyecto a los futuros integrantes del equipo y al ocupante del puesto de Investigación y Desarrollo; así como recorrer la planta para reconocer el proceso de producción.
3. Entrenamiento en ubicación a los integrantes del equipo y a la Jefa de Investigación y Desarrollo.
4. Entrenamiento sobre elementos de administración, definición de productos vitales y revisión de niveles de calidad y producción.
5. Entrenamiento en integración del equipo.
6. Entrenamiento en análisis de problemas y piloteo para el uso de controles.

7. Acuerdos de autorregulación del equipo y entrenamiento en el uso de gráficas.
8. Presentación de resultados del equipo.
9. Definición de objetivos del equipo y acuerdos de la presentación de resultados del mismo.
10. Revisión de resultados del equipo en labor y controles, revisión de la calidad y producción. Evaluar los resultados de la consultoría.

Una vez que se presentó y explicó el proyecto, el cliente estuvo de acuerdo con la propuesta).

FASE 4. INTERVENCIÓN.

De hecho la intervención se inició en agosto, cuando se sostuvieron las primeras pláticas entre el Consultor-Coordinador y el Director de la Planta. Sin embargo, la intervención empezó formalmente cuando se lograron los acuerdos previos.

Toda la consultoría se planeo con detalle, con la intención de controlar los avances y resultados durante la misma. El programa original señaló diez sesiones de trabajo, aunque finalmente se efectuaron catorce, debido a la dificultad para controlar los avances de los acuerdos pactados en cada reunión.

A continuación se transcribe, de manera anecdótica, cómo se fue dando la consultoría en la empresa

Primera sesión

La primera sesión se llevó a cabo el 08-09-94, en un restaurant en la zona noroeste de la Ciudad de México. Los asistentes fueron el Gerente de Producción, el Consultor-Coordinador y el Consultor.

En esta reunión se abordaron varios aspectos que definieron el trabajo de consultoría posterior. Se buscó establecer los objetivos operativos de la intervención, a los cuales se les denominó "intenciones del proyecto". Éstos fueron:

1. Uniformar las tres operaciones de la planta (Tejido, Acabado y Empaque) en una.
2. Los jefes de cada área deben trabajar como uno en autogestión (autorregulados).
3. Se premiará al equipo autorregulado por el resultado de toda la operación.
4. Mejorar los resultados del equipo autorregulado (también denominado "célula") paulatinamente.

También se establecieron acuerdos que debían cumplir tanto el Gerente de Producción como el Consultor. Algunos de estos asuntos fueron el indagar lo que

estimulaba a la gente además del dinero; definir porcentajes del punto de equilibrio para plantear metas que fueran producto de un esfuerzo razonable en la consultoría.

Otro aspecto fundamental a definir fue el criterio de éxito de acuerdo con la capacidad instalada, en los rubros de eficiencia y habilidad del proceso (basado en la historia estadística de la planta).

También el Gerente de Producción consideró importante, a sugerencia de los consultores, la creación de un área de Investigación y Desarrollo; cuyas funciones principales fueran garantizar la mejora del trabajo en la función del equipo autorregulado (también llamado "célula"), a través del diseño de experimentos.

Igualmente se determinó que el nivel de certidumbre debía ser el mismo en toda la intervención, para los consultores y para los clientes. Este nivel de certidumbre debía ser alimentado por el seguimiento de acuerdos que se fuesen generando durante la consultoría, mediante el uso de minutas.

Finalmente en esta sesión, que duró alrededor de tres horas, se especificaron los primeros acuerdos de la intervención.

El Gerente de Producción entregaría descriptores de puestos de Investigación y Desarrollo, Jefe de Tejido, de Acabado y de Empaque; descripciones de los niveles de eficiencia (producción) en los diversos productos de la planta, tanto en primera calidad como en segunda. Por otra lado debía describir cómo miden las oportunidades de entrega; una clasificación de los productos vitales de la planta y definir en cuáles se tenía mayor problema. Además debía elaborar el diagrama de flujo que describiera el proceso de producción de la planta, comenzando en ventas y finalizando con el embarque de la mercancía.

El Consultor entregaría un calendario de trabajo de ocho semanas a partir de la segunda de septiembre, mismo que tendrá actividades por sesión, seguimiento por reunión y plazos de mejora definidos.

Los acuerdos anteriores fueron definitivos porque dieron el nivel de aspectos a considerar durante la intervención. Los consultores buscaron definir los indicadores numéricos desde el principio, con la idea de valorar cuantitativamente los resultados de la consultoría.

Vale la pena aclarar que todo lo que se le solicitó al Gerente de Producción fue necesario, ya que con esta información se conocería de modo suficiente el terreno con que se comenzaría a trabajar en la planta.

El reto fue interesante, dado que el tiempo con que se contaba era de escasos tres meses, en los cuales se trabajaría una sesión semanal de cuatro horas en promedio. Desde el principio se dejó claro que ésta era una primera etapa de la intervención,

donde la finalidad fundamental fue integrar al equipo que administrara la producción en la empresa textil.

Segunda sesión.

La siguiente sesión se realizó el 16-09-94, en la empresa textil que se ubica en Tepeji del Río, Hidalgo; donde la intervención dio sus primeros resultados. Los asistentes fueron el Gerente de Producción, el Consultor-Coordenador y el Consultor.

El Gerente de Producción entregó el organigrama, los descriptores de puesto y el diagrama de flujo de la planta; también entregó las fórmulas para calcular los niveles de eficiencia (producción) y de segunda (calidad). También entregó el sistema para medir la oportunidad de entrega, mismo que funciona mediante puntuación por tiempo de retraso. Aclaró que dicho sistema no lo utilizaba en ese momento.

En cambio, el Gerente de Producción no entregó los datos de historia estadística de la planta, ya que éstos no se registraban hasta hace un año. Se comprometió a recopilar toda la información para construir la historia estadística desde el tiempo en que hubiera algún registro.

En otro punto se comprometió a que en un mes (16-10-94), elevaría los indicadores numéricos de eficiencia en un 8% y reduciría la segunda en un punto porcentual. Este compromiso fue ambicioso porque la planta se encontraría en un proceso de cambio y reestructuración, por la integración de la "célula". Pero aun así el Gerente de Producción lo sostuvo. El Consultor le sugirió que dicho acuerdo se quedara entre los ahí reunidos hasta llegar la fecha estipulada. Se aprobó la propuesta.

El Consultor entregó el calendario de trabajo con los elementos que se verían en cada sesión. Sin embargo se acordó modificarlo para reubicar los puntos revisados en la reunión de esta fecha. Finalmente se establecieron los puntos a revisar la próxima sesión.

El Consultor entregaría el calendario modificado y un organizador avanzado de la intervención.

El Gerente de Producción realizaría una prueba de seguimiento de un lote desde tejido y comenzaría a medir la efectividad por turno.

Finalmente se recordó que la meta secundaria de la intervención era no decrementar los niveles de producción y el ritmo de entregas del producto terminado.

En esta sesión las discusiones sobre los indicadores numéricos fueron detalladas. Lo más interesante fue pedirle, al Gerente de Producción, datos que se suponía se debían llevar en la planta para tener un control básico de la producción. El solicitar el

seguimiento de un lote responde a definir las fallas que tuviese el proceso; así como el medir la eficiencia por turno permitiría definir el nivel de resultados de cada uno, y entonces dirigir las acciones correctivas al turno que lo requiriese.

De esta manera se comenzó a inducir actividades que se deben realizar en las plantas de producción, mismas que favorecen la optimización de los procesos transformadores.

Tercera sesión.

Se llevó a cabo el 22-09-94. Asistieron el Gerente de Producción, el Consultor-Coordinador y el Consultor.

El Consultor entregó los objetivos, el organizador avanzado y el calendario.

Se tuvo una reunión con los futuros integrantes del equipo autorregulado, con el fin de informarles las modificaciones que se realizarían en el corto plazo, su participación en la intervención y el programa a seguir. Durante la misma los integrantes realizaron preguntas y vertieron sus opiniones sobre los cambios. En conclusión se partió del compromiso para apoyar la intervención.

Para la siguiente sesión se estableció que el Gerente de Producción comenzaría a realizar algunas actividades que ya se le habían encargado y otras nuevas. Comenzaría a medir la efectividad por turno, haría la prueba de seguimiento de un lote durante todo el proceso, presentaría la propuesta concreta para las fechas de la consultoría y comentaría el avance que existiera sobre el sistema de incentivos para la "célula".

Por su parte, el Consultor terminaría la visita de reconocimiento del proceso de producción en la planta y comenzaría con la instrucción de la filosofía base para la nueva visión de trabajo colectivo. Para esta ocasión se reunirían los jefes de Acabado, Empaque, Tejido, Investigación y Desarrollo, y el Gerente de Producción.

En esta sesión fue la última vez que se presentó el Consultor-Coordinador; en adelante la responsabilidad de la intervención quedaría en manos del Consultor. Esto implicó estar al tanto de las variables sociales, administrativas y productivas de la planta. Aunque se realizaría una sesión de entrenamiento, siempre se llevaría a cabo una reunión con el Gerente de Producción para revisar los avances y los pendientes.

La sesión siguiente se retrasó por factores que el cliente no controló y por fechas que el Consultor tenía comprometidas con otros clientes. En este lapso la bitácora jugó un papel vital para no perder la comunicación y los acuerdos con el cliente.

El 26-09-94 el gerente de Producción recibió por fax la minuta de la sesión anterior.

El 29-09-94 se sostuvo una charla telefónica entre Consultor y Gerente de Producción, para definir las fechas exactas de la intervención. Este último se comprometió a enviar un fax, ese mismo día por la tarde, con la propuesta de fechas para trabajar en al semana del 3 al 8 de octubre. El fax no se recibió ese día. Tampoco al día siguiente.

El Consultor decidió llamar al Gerente de Producción el 30-09-94, para solicitarle el envío del fax nuevamente. En el transcurso de la tarde de ese día llegó el fax que señaló las fechas de trabajo. La fecha para continuar la intervención se planteó para el 06-10-94.

El 05-10-94 el Consultor no tuvo oportunidad de confirmar la cita en la planta para el día siguiente. Esto era importante porque el retraso de la intervención podía influir en la decisión de llevar a cabo o no la sesión del 06-10-94, por parte del cliente; por lo tanto el Consultor se arriesgaba a desplazarse una distancia considerable con la posibilidad de no efectuar la sesión.

Cuarta sesión.

Por fin la sesión se realizó el 06-10-94. Los asistentes a la reunión fueron el Gerente de Producción y el Consultor. Ésta se llevó a cabo en la planta.

Se revisó la minuta anterior y el Gerente de Producción entregó la propuesta de incentivos para la "célula" considerando cuatro rubros: entregas, inventarios, clasificación de entregas, y calidad.

Se realizó la primera sesión de instrucción con los integrantes del equipo autorregulado. En dicha sesión se revisaron los elementos de atribución (Heider, op. cit.), para definir de que manera se explican los errores y los aciertos que se realizan en las labores cotidianas. El Consultor no finalizó la visita a la planta para reconocer el proceso, debido a la falta de tiempo.

Cabe señalar que durante la sesión de entrenamiento la gente se mostró interesada en entender las causas de las acciones en cada quien. Pero lo más importante se dio cuando se explicó cómo se buscan causas ajenas a la persona aunque el error esté en ella misma; con lo cual se indujo una manera diferente de apreciar los efectos de las acciones en toda la gente. Una vez que se llegó a este razonamiento, se aclaró que la mejora depende de cada quien y que ésta sólo se refleja en los hechos.

Los acuerdos para la siguiente sesión se centraron en el trabajo que realizarían el Consultor y el Gerente de Producción. El primero se comprometió a realizar comentarios al sistema de incentivos para el equipo autorregulado y a finalizar la visita de reconocimiento a la planta. El segundo se comprometió a entregar copias de la efectividad por turno y a entregar resultados de la prueba de seguimiento de un lote.

Finalmente ambos se comprometieron a definir la situación de Investigación y Desarrollo con respecto a la "célula", para llegar a acuerdos preliminares.

En esta ocasión el Consultor se percató de que la Jefa de Investigación y Desarrollo podría generar algunos obstáculos en el funcionamiento del equipo autorregulado. Lo anterior se concluyó por la razón de que la ocupante de dicho puesto contaba con una antigüedad muy cercana al total de años de existencia de la planta: esto quiere decir que la costumbre de trabajo de esta persona, quien hasta ese momento estuvo a cargo del área de Tejido, representaría una variable a controlarse durante la intervención.

Así mismo la Jefa de Investigación y Desarrollo, hasta hacia dos años, le reportaba al Director de la Planta de manera directa. Por lo que ella estaba acostumbrada a relacionarse directamente con la persona que tomaba las decisiones trascendentes en la empresa. Esto se reflejaría más adelante durante la intervención.

Quinta sesión.

Ésta se realizó el 10-10-94 Asistieron el Gerente de Producción y el Consultor

Los puntos revisados en esa sesión arrojaron como resultados que el Gerente de Producción entregaría las copias de efectividad por turno. Por su parte el Consultor continuó su visita a la planta para reconocer el proceso productivo; sin embargo, no la termino porque se continuó el entrenamiento a los integrantes del equipo autorregulado.

En la sesión de entrenamiento se revisaron lo tópicos referentes a los hábitos y las costumbres de trabajo, así como los aspectos que generan resistencia al cambio. La instrucción sobre estos elementos fue fundamental porque con una serie de ejemplos sencillos y cotidianos, incluso semejantes a los que pudieran presentarse en la planta, se enfatizó que el proceso de cambio depende de cada persona y que la decisión se encuentra en uno mismo.

A través del entrenamiento, que no sólo se basó en la conferencia del Consultor, sino que a través de ejercicios vivenciales y aprovechando el comportamiento que presentó el grupo como unidad (Lewin, op. cit.) en su dinámica, se evidenció el que en los hechos es difícil cambiar. Una vez visto esto, se indujo el deseo de aprender algunas técnicas que facilitarían el cambio personal y grupal.

Por otro lado, el Gerente de Producción y el Consultor establecieron una serie de acuerdos preliminares para implantar el funcionamiento del equipo autorregulado de manera paulatina y controlada. Dichos acuerdos versaron sobre los siguientes aspectos:

1. Primeramente se debe estimular el trabajo en equipo con la idea de reforzar la labor en conjunto. Después se estimularán los resultados de trabajo técnico.
2. En una primera etapa, el equipo autorregulado será estimulado moralmente y se entregarán premios monetarios simbólicos.
3. Es importante definir los premios de la "célula" en la primera etapa, con la idea de hacerles ver que pueden ganar más dinero.
4. Los parámetros de desempeño de la "célula" deben ser realistas en la primera etapa. Esto quiere decir que se irán ajustando de acuerdo a su capacidad manifiesta.
5. Se platicará con la "célula" sobre tres rubros de incentivos (señalados anteriormente); no se mencionará el sistema de entregas.
6. Por lo tanto el sistema de entregas se pondrá en marcha cuando ya esté medido y controlado.

Esta serie de acuerdos preliminares destacaron detalladamente la manera en que se pondría en marcha al equipo autorregulado para que poco a poco fuese tomando la administración de la producción. Hay que hacer notar que en un principio se enfatizó el refuerzo al trabajo en conjunto, y que posteriormente se reforzaría el resultado del equipo. Esto es básico porque es más común tratar de medir los resultados del desempeño y a partir de ellos plantear los incentivos. En síntesis: se reforzó la relación para garantizar los resultados que después arrojaría el equipo autorregulado.

Un aspecto desatacable fue la llamada que hizo el Gerente de Producción al despacho de consultoría, mostrando una satisfacción importante porque comentó que la Jefa de Investigación y Desarrollo, quien tenía la característica de ser inflexible y resistente al cambio, reconoció que se había equivocado muchas veces y que deseaba mostrar su disposición a mejorar. Esto fue importante porque ella hacía uso de su comunicación informal con el Director de la Planta, para conseguir aquello que no le proveía el Gerente de Producción. Con esta reacción se comenzó a definir la comunicación formal y estructurada en la empresa.

Sexta y séptima sesiones.

Las cuales se realizaron los días 17-10-94 y 21-10-94 respectivamente. Quienes asistieron a dichas sesiones fueron el Gerente de Producción y el Consultor.

La decisión de realizar ambas sesiones en una semana obedeció al rezago que se estaba presentando en la cobertura de algunos objetivos del proyecto. Concretamente la sesión adicional de esta semana sustituía a la sesión que se debió llevar después del 22-09-94.

Los puntos que se revisaron en la sesión fueron correspondientes al Consultor y al Gerente de Producción. El primero entregó la minuta de la sesión anterior, definió que el grupo formado por la "célula" (jefes de Acabado, Empaque y Tejido), Investigación y Desarrollo, y Gerente de Producción tendrían sesiones de entrenamiento juntos hasta el 21-10-94.

El Consultor-Coordenador y el Consultor entregaron comentarios por escrito al sistema de incentivos propuesto para el equipo autorregulado, con el fin de que el Gerente de Producción y el Director de la Planta revisaran dicho sistema y decidieran cómo y cuándo ponerlo en marcha.

El entrenamiento de la sesión del 17-10-94, se enfocó al proceso de integración del equipo autorregulado. Aquí se evidenció que la "célula" necesita del Gerente de Producción y de la Jefa de Investigación y Desarrollo para lograr sus objetivos de trabajo. En esta ocasión la instrucción se basó totalmente en técnicas vivenciales (Jarillo, op. cit.), las cuales permitieron apreciar los procesos que facilitan, y los que obstaculizan, el trabajo en equipo.

La sesión de entrenamiento (del 21-10-94), con la "célula", el Gerente de Producción e Investigación y Desarrollo; abordó el sistema de peticiones y promesas, mismo que facilita y asegura el cumplimiento de acuerdos de trabajo. Después de la instrucción se realizó un taller breve para utilizar esta herramienta; del cual se obtuvieron compromisos entre los participantes. Para finalizar, el Consultor hizo la petición de que se reunieran los integrantes de este grupo para revisar el cumplimiento de sus compromisos y efectuar nuevas peticiones de trabajo; lo cual fue aceptado y se consideró un compromiso colectivo.

El Gerente de Producción no entregó los trabajos que tenía pendientes, debido a que tuvo una sobre carga de trabajo desde la sesión anterior. Por consiguiente se comprometió a entregar resultados de la prueba de seguimiento de un lote, para el 06-11-94; también entregaría las respuestas que le daría el Director de la Planta con respecto al sistema de incentivos para el equipo autorregulado, esto lo haría para el 26-10-94.

Otros acuerdos importantes en esta reunión versaron sobre la participación de la Jefa de Investigación y Desarrollo en la sesión de retroalimentación, por lo que se acordó que su presencia era necesaria y fundamental en la sesión mencionada; principalmente por el cambio reciente que ella había manifestado.

Octava sesión.

Para esta sesión se tuvo que presentar el Consultor-Coordenador, ya que el Consultor no podía estar presente debido a compromisos adquiridos con otros clientes.

Dicha sesión se realizó el 26-10-94. Los asistentes fueron el Gerente de Producción y el Consultor-Coordenador.

Comenzaron revisando la minuta de las sesiones anteriores (se realizó una sola minuta que amparó las sesiones seis y siete), para después establecer los acuerdos de la siguiente reunión. El Consultor-Coordenador y el Gerente de Producción platicaron sobre las anomalías que se presentaron en la reunión extraoficial de la "célula" y de Investigación y Desarrollo.

Cabe mencionar que en esta sesión, la cual fue organizada por la Jefa de Investigación y Desarrollo, provocó el descontento en el Jefe de Tejido y la molestia de los jefes de Empaque y Acabado. El primero se molestó porque consideró que no recibiría una remuneración equivalente a la responsabilidad que adquiriría al ser parte del equipo autorregulado (que no es extraño dada la influencia que ejercía la Jefa de Investigación y Desarrollo hacia esta persona). Los dos últimos se molestaron debido a que ellos entendían el trabajo de la "célula" de manera diferente y consideraban que era una oportunidad para aprender y crecer.

Sin embargo, los comentarios sobre esta reunión informal llegaron al Gerente de Producción a través del Jefe de Empaque; pero también llegaron al Director de la Planta, casualmente mediante la Jefa de Investigación y Desarrollo. Ésta le comentó al Director que no estaba de acuerdo en la nueva manera de trabajar en el área de producción porque la remuneración no era justa con respecto al nivel de responsabilidad, ya que el área de Tejido es la más grande en el proceso productivo de la planta.

Esta situación molestó mucho al Director de la Planta y al Gerente de Producción, sobre todo por dos aspectos: el primero fue porque la Jefa de Investigación y Desarrollo no había entendido que la "célula" era responsable de todo el proceso de producción y que las tres áreas eran responsables de los tres integrantes del equipo autorregulado; el segundo se debió a que la ocupante del cargo de Investigación y Desarrollo recurrió a una junta informal y después platicó con los directivos.

Por esta razón el Consultor-Coordenador ofreció abordar indirectamente el tema para retomar inquietudes y canalizarlas adecuadamente. Esto se realizó durante la sesión de instrucción que tuvo el Consultor-Coordenador con la "célula", Investigación y Desarrollo y el Gerente de Producción. El resultado que se obtuvo fue la aclaración del papel de la "célula" como unidad y de los integrantes de la misma, así como el papel que le correspondió a Investigación y Desarrollo y al Gerente de Producción.

Finalmente los acuerdos pactados en esta reunión, entre el Consultor-Coordenador y el Gerente de Producción, abordaron aspectos tales como que el Consultor retomaría el entrenamiento de la "célula" con el tópico de administración; que el Gerente de Producción entregaría sus comentarios sobre el seguimiento que se le haría a un lote,

desde materia prima hasta producto terminado; que el Gerente de Producción entregaría al Gerente de Ventas un formato para facilitar la calificación del sistema de entregas, esto lo haría para el 08-11-94; en relación al sistema de incentivos el Gerente de Producción y el Director de la Planta acordaron cuantificarlo primero y después plantear dos etapas de utilización: la fase inicial iniciaría en diciembre de este año y la fase de estabilidad iniciaría en febrero del siguiente. La siguiente reunión se llevaría a cabo el 10-11-94.

Vale destacar que el sistema de información manejado en la empresa consultora facilitó el relevé de la persona que debía atender al cliente. Esto se logró cuando el Consultor-Coordenador se tuvo que presentar en lugar del Consultor, el primero sólo revisó la bitácora y minutas anteriores a la octava sesión y con ello se ubicó adecuadamente para continuar la intervención en la empresa textil.

Por lo tanto, el control sistemático de la información en un proceso de consultoría facilita que la empresa consultora ofrezca un servicio confiable y a la altura de las necesidades del cliente.

Novena sesión.

Se efectuó el 10-11-94, como se había acordado. Los asistentes fueron el Gerente de Producción y el Consultor.

El primer aspecto que se trató fue la reunión informal entre la "célula" e Investigación y Desarrollo. El Gerente le comentó al Consultor los detalles de la misma y las consecuencias que esto había tenido. Ambos acordaron que era fundamental la participación de todos ("célula" Investigación y Desarrollo y Gerente de Producción) en el entrenamiento sobre retroalimentación.

Durante la sesión de entrenamiento se explicó y demostró el uso de la retroalimentación, a través de un ejercicio en el cual el Consultor recibió retroalimentación por parte del grupo. Al terminar el ejercicio y analizarlo con los participantes, el Consultor hizo la petición de que ellos programaran una sesión de retroalimentación antes del 18-10-94, misma que debía ser coordinada por el Gerente de Producción y todos participarían. También se abordó la importancia y uso de las técnicas de administración, haciendo énfasis en el establecimiento de objetivos, en la división del trabajo y en la verificación de los resultados (planeación, organización y control), los cuales son vitales para la coordinación adecuada de los recursos con los que se cuenta. Al finalizar la sesión el Consultor aclaró el papel de la "célula" y el de Investigación y Desarrollo, puntualizando que este último es un cargo de apoyo para el equipo autorregulado; y se concluyó con la promesa, por parte de los participantes, de que si existiese alguna duda, se pondrían en contacto con el Consultor.

Posteriormente el Gerente de Producción le informó al Consultor que las peticiones realizadas por este último el 21-10-94 se cumplieron; así como las peticiones realizadas entre los mismos integrantes de aquella sesión, con lo que se validó el sistema que facilita la comunicación. También el Gerente comentó que le informó a la "célula" sobre los premios que se empezarán a ganar a partir de noviembre. El Consultor le pidió al Gerente de Producción que se acostumbrara a llevar registros por escrito de los acuerdos que se generen en las reuniones con la "célula", con el fin de evitar las imprecisiones al recordar de memoria las cosas.

Los acuerdos pactados para la siguiente sesión fueron que el Consultor definiría el papel de la Jefa de Investigación y Desarrollo con respecto al Jefe de Tejido, así como la finalidad de Investigación y Desarrollo, y su relación con la "célula"; que para la siguiente sesión se valoraría lo aprendido en instrucción hasta el momento; y que los asistentes al curso, enviaran por fax (al Consultor) los problemas más frecuentes y las alternativas a los mismos de acuerdo a los tres elementos revisados en administración.

Por su parte el Gerente de Producción enviaría por fax, al Consultor, la respuesta al uso del formato para calificar el sistema de entregas, y la puesta en marcha del sistema de incentivos para la "célula".

Durante esta visita a la planta, se tuvieron que abordar algunas variables que se habían manifestado y podrían convertirse en obstáculos serios para la intervención. Concretamente lo que provocó la reunión entre Investigación y Desarrollo y la "célula", que se trató de manera sutil y apropiada con la idea de clarificar las responsabilidades de cada quien.

A través de la técnica de la retroalimentación se dio pauta a la utilización de un canal más amplio de comunicación; y el hecho de solicitar una sesión con el uso de esta técnica, sin la presencia del Consultor, abrió la posibilidad de confrontar problemas al interior del grupo entrenado.

Esta visita demostró la manera en que se complica cualquier trabajo de consultoría, aunque se lleve de manera sistemática. Mas el sistema facilita el regreso al rumbo inicial.

Décima sesión.

Misma que se realizó el 23-11-94. A ésta asistieron el Gerente de Producción y el Consultor.

El Gerente de Producción entregó los avances de la propuesta de incentivos en cuanto a criterios de éxito.

El Consultor entregó las funciones del área de Investigación y Desarrollo (primera y segunda etapas), a la ocupante del cargo.

El Gerente y el Consultor definieron trabajar en análisis de problemas a través de un método participativo, con la "célula", Investigación y Desarrollo, y el Gerente de Producción.

La Jefa de Investigación y Desarrollo entregó, al Consultor, el acuerdo al que llegó con el Jefe de Tejido para que este último se haga cargo del área de Tejido a más tardar el 22-12-94.

El entrenamiento abordó el uso de una técnica participativa para análisis y resolución de problemas (Grados, op. cit.; Lara, op. cit.), la cual se aplicó a la resolución de un problema concreto en el retraso de la producción de un artículo específico. Este método evidenció la importancia de la participación de todos los integrantes del grupo para encontrar la solución más adecuada a un problema, y se obtuvo como resultado un compromiso colectivo para resolverlo.

Los acuerdos para la siguiente sesión fueron que el Gerente de Producción entregaría las funciones de la "célula", al igual que la minuta de la sesión de análisis de problemas; así mismo coordinaría las reuniones de seguimiento para la resolución del problema, y definiría los controles que serían requeridos por la "célula" en el futuro inmediato. El Consultor entregaría las funciones de Investigación y Desarrollo para su tercera etapa, y propondría la fecha para la próxima reunión. Un acuerdo colectivo fue que se revisarían los compromisos encaminados a la resolución del problema visto en la sesión de entrenamiento.

Undécima sesión

Nuevamente se presentó el Consultor-Coordenador en lugar del Consultor a causa de compromisos pactados anteriormente con otros clientes

Se realizó el 29-11-94 con la presencia del Gerente de Producción y el Consultor-Coordenador

En esta reunión se trataron problemas concretos que afectaban la intervención y el desarrollo del equipo autorregulado. Por consecuencia se llegó a los siguientes acuerdos: para resolver la mezcla de lotes se hizo necesario controlarlos por número de lote y proveedor; las primeras entregas del seguimiento por lotes se realizarían el 30-11-94. Se entregaron las listas checables para la capacitación y supervisión operativa en dos secciones del área de Tejido, con el fin de resolver causas al problema analizado en la sesión anterior de entrenamiento.

Finalmente se acordó que la siguiente sesión con el Consultor sería el 05-12-94.

Por segunda ocasión se requirió el relevo de la persona que da el servicio de consultoría, con lo cual no hubo problema dado el control de información por parte de la empresa consultora. Cabe señalar que el trabajo de esta sesión fue para agilizar la resolución a pendientes que se venían aplazando de manera prolongada.

Los resultados que se obtuvieron por parte de la empresa cliente fueron muy concretos (listas checables y rotulación de lotes), mismos que facilitaron el trabajo de producción y la resolución de problemas detectados en diferentes fases de la consultoría.

Duodécima sesión.

Efectuada el 05-12-94, con la asistencia del Gerente de Producción y el Consultor

El Consultor entregó las funciones correspondientes a la tercera etapa de Investigación y Desarrollo: se comprometió con el Gerente de Producción a entregar comentarios sobre las funciones de la "célula" a más tardar el 06-12-94, y entregaría los apuntes del método de resolución de problemas para el 22-12-94. El Consultor y el Consultor-Coordinador acordaron entregar un informe de resultados de la intervención durante la primera quincena de enero próximo.

El Gerente de Producción entregó las funciones de la "célula".

En la sesión de entrenamiento el Consultor solicitó a la "célula" que se apoye en el Gerente de Producción o en la Jefa de Investigación y Desarrollo, cuando lo requieran; así mismo se acordó con todos los participantes que tendrían sesiones de retroalimentación para expresar con claridad sus ideas y para que se ayuden. también solicitó a los integrantes de la "célula" que se acerquen más en sus labores para que sean percibidos como unidad

Finalmente todos los participantes se comprometieron a cumplir todos los acuerdos que se establecieron en reuniones de trabajo a partir del 05-12-94

En el transcurso de esta reunión se abordaron elementos delicados de la intervención, tales como el incumplimiento de compromisos y la falta de voluntad para hacer posibles los cambios en la manera de trabajar. Por esto fue necesario realizar peticiones concretas demandando cumplimiento a las mismas, al igual que retroalimentar el desempeño de los participantes en el proceso de cambio, hasta ese momento.

No obstante, para el Consultor quedaba claro que la presión del trabajo cotidiano en la planta estaba más presente que nunca, por lo tanto fue conveniente esclarecer que el esfuerzo realizado hasta el momento no era suficiente. Afortunadamente los participantes de la consultoría reconocieron que esto era cierto, y se comprometieron a mejorar sus resultados para acelerar el cambio.

Decimotercera sesión.

Se efectuó el 14-12-94, con la asistencia del Gerente de Producción y el Consultor.

Durante esta reunión el trabajo del Consultor fue dirigido a la labor cotidiana de la "célula", Investigación y Desarrollo y el Gerente de Producción. Se sostuvieron pláticas con todos ellos en los lugares de la planta en donde se encontraban trabajando; esto permitió que el Consultor se enterara de la información que manejaba cada persona.

Un aspecto que resaltó fue ver al equipo autorregulado trabajando juntos en una de las áreas de la planta. Se notó en ellos la certeza de las funciones que les correspondía desempeñar, además del interés por conocer a detalle las áreas del proceso productivo que anteriormente no habían estado bajo su responsabilidad.

También fue posible una reunión informativa entre Investigación y Desarrollo, la "célula" y el Consultor; en la cual se intercambiaron impresiones sobre los cambios realizados en los últimos tres meses. Estos comentarios reflejaron que si bien es difícil cambiar las acostumbradas prácticas de trabajo, también es posible tener la voluntad de probar nuevas maneras de trabajar. La imagen de esta gente trabajando y sus opiniones dejaron claro que se estaban acostumbrando a las nuevas maneras de trabajar.

Como ya era costumbre se realizó la reunión entre el Consultor y el Gerente de Producción, de la cual se derivaron los siguientes acuerdos: el Gerente de Producción dedicaría un mínimo de cuatro horas diarias a la "célula" y dos horas a Investigación y Desarrollo, como Formador-Asesor a partir del 17-12-94; así mismo elaboraría el descriptor del puesto de la Gerencia de Planta y lo consultaría con el Director en una reunión con éste definiría las actividades que debe desahogar con el fin de apoyar a la "célula" a través de su ejemplo definiría cuándo si y cuándo no debe inmiscuirse Investigación y Desarrollo con la "célula". El Consultor apoyaría a la "célula" y a Investigación y Desarrollo durante esta y la próxima sesión.

El Consultor finalmente aclaró algunas cosas entre Investigación y Desarrollo y el equipo autorregulado entre éstas la uniformidad de los salarios para el equipo y la ocupante del otro cargo, además de que solicitó sesiones de retroalimentación entre Investigación y Desarrollo y cada integrante de la "célula".

La visita que realizó el Consultor a la empresa textil tuvo dos finalidades fundamentales, una fue el supervisar la labor que en ese momento desempeñaban las personas que fueron instruidas, y la otra fue el brindar apoyo durante la labor misma. Esto fructificó porque todas las personas virtieron opiniones que reflejaron el nivel de resultados de la intervención hasta esa fecha. Por otro lado se comenzó a valorar lo que se necesitaba concluir a la par de la intervención en esta etapa.

Se acordó de manera preliminar que la siguiente sesión sería el 22-12-94, previa confirmación por parte del cliente. Esta confirmación no se dio.

Decimocuarta sesión.

Efectuada el 05-01-95, con la participación del Gerente de Producción y el Consultor.

Se comenzó con la revisión de los acuerdos de la minuta anterior.

El Consultor platicó con la "célula" sobre su desempeño, comunicación y resultados; durante esta charla la "célula" aclaró que no tuvo sesiones de retroalimentación con Investigación y Desarrollo porque esta última no estuvo dispuesta a llevarlas a cabo. Las quejas por parte del equipo autorregulado abordaron la actitud de la Jefa de Investigación y Desarrollo, que además no mostró acciones de apoyo para la "célula". El Consultor le aclaró a la "célula" que ellos permitían a Investigación y Desarrollo hacer lo que quería, ya que si la iniciativa no estaba en ella, el equipo autorregulado no era lo suficientemente propositivo.

El Consultor hizo la petición a los integrantes del equipo autorregulado de que buscaran a la Jefa de Investigación y Desarrollo para realizar sesiones de retroalimentación.

El Consultor se entrevistó posteriormente con la Jefa de Investigación y Desarrollo, quien externó las razones por las cuales no había participado en las sesiones de retroalimentación que se le habían solicitado. El argumento más importante fue que ella no sentía la confianza suficiente para esas actividades; entonces el Consultor decidió platicar de manera prolongada con esta persona con la intención de que, mediante la charla, se fuese percatando de la importancia que tiene la comunicación constante en las labores. Si bien la charla fue extensa, finalmente la ocupante de este cargo se comprometió a dar y recibir retroalimentación con el objeto reflexionar sobre su desempeño y adquirir compromisos de mejora.

El Consultor revisó los resultados derivados de la resolución al problema analizado en la sesión anterior donde se enseñó la técnica participativa para este fin. También recibió la noticia de que el Gerente de Producción ya estaba realizando sesiones de análisis y resolución de problemas con la técnica aprendida.

El Gerente de Producción entregó un anteproyecto del descriptor de puesto de la Gerencia de Planta; también entregó copias de las funciones de Investigación y Desarrollo, al igual que de la "célula"; finalmente le solicitó al Consultor se incluyera; en una propuesta de continuidad de la intervención, la prueba de seguimiento por lotes, ya que consideró ésta como algo fundamental para el proceso de producción.

El acuerdo final por parte del Consultor fue entregar un informe de resultados de la intervención para el 12-01-95, al Director de la Planta, en una presentación formal.

Evidentemente esta fue la última sesión de la intervención, en la cual fue notoria la cantidad de problemas que todavía ocurrían alrededor de la nueva manera de trabajar. Aunque el equipo autorregulado ya estaba integrado, era indispensable trabajar en la estabilidad del mismo. Claro está que se movieron aspectos estructurales que facilitaron la integración del mismo. También fue evidente que los indicadores numéricos dejaron de ser importantes para el cliente, ya que los consultores fueron los que en todo momento enfatizaron el seguimiento por lotes, al igual que la lectura de producción y calidad. Pero el cliente se preocupó más por el cambio social, para luego realizar las modificaciones administrativas y productivas necesarias (Gómez B 1994).

La situación se presentaba para dar continuidad a este trabajo, pero el entorno macroeconómico del país jugaría un papel definitivo en la decisión de seguir interviniendo en la planta.

Por lo pronto el Consultor se dedicó a reunir la información para presentar el informe de resultados, el cual fue sencillo dado el manejo de minutas durante toda la intervención.

FASE 5 RESULTADOS Y EVALUACIÓN.

Se presentaron los resultados parciales y globales de la intervención y se evaluaron por los clientes en conjunción con los consultores. El objetivo fue valorar la utilidad de la intervención tanto para clientes como para consultores. El producto fue un informe global de resultados comparados con los objetivos planteados, además de un anexo con los documentos derivados de la intervención. En este caso se presentó un proyecto de continuidad.

La sesión de entrega de resultados se llevó a cabo el 12-01-95, con la asistencia del Director de la Planta, el Gerente de Producción, el Consultor-Coordenador y el Consultor.

Los resultados logrados fueron los siguientes:

- Se obtuvo información de la función y control de la planta.
- Se instruyó a la gente en elementos de atribución, comunicación, retroalimentación, y resolución de problemas.
- Se integró al equipo autorregulado para administrar la producción.
- Se instruyeron elementos básicos de administración.
- Se definieron los instrumentos de control de producción para ser usados por el equipo autorregulado.
- Se determinaron las metas y la línea de trabajo del equipo autorregulado.
- El equipo de trabajo autorregulado funciona en su fase inicial.

Los resultados adicionales fueron:

- Se definieron las funciones y responsabilidades del área de Investigación y Desarrollo.
- Se apoyó y supervisó el sistema de premios e incentivos para el equipo de trabajo autorregulado, así como para Investigación y Desarrollo.
- Se determinó formalmente la estructura funcional de la planta.

Además de presentar estos resultados al Director de la Planta, se platicó con él sobre los incidentes más relevantes de la intervención. De los cuales el que se refirió a la Jefa de Investigación y Desarrollo, fue el más discutido.

La charla sobre la Jefa de Investigación y Desarrollo tuvo un peso importante por el hecho de que la empresa la envió a Europa, antes de la intervención, con la finalidad de que aprendiera aspectos técnicos para implantar mejoras al proceso de fabricación. El Director opinó que el haberla entrenado no impedía tomar ciertas decisiones con respecto a ella.

Concretamente el Director preguntó al Consultor si debía despedir a la ocupante de dicha función, a lo que este último contestó aclarando que esa era una decisión que le correspondía a la persona de mayor jerarquía en la empresa, pero que no despediría a esta persona, debido a que su desubicación es fomentada indirectamente por sus dos jefes inmediatos: Director de la Planta y Gerente de Producción; el primero por permitir que ella se salte al Gerente con el hecho de recibirla, escucharla y tomar decisiones a partir de lo que le comentó; y el segundo por no tomar la responsabilidad de la situación y confrontar a la Jefa de Investigación y Desarrollo para establecer claramente acuerdos de trabajo.

Desde luego que esto fue el principio de una serie de interrogantes por parte del Director y del Gerente; sin embargo, no fue difícil explicarles las razones de estas conclusiones.

Dado que esto provocó inquietudes en ambos, y conjuntado con los resultados de la intervención, sin olvidar los acuerdos iniciales en el sentido de que esta etapa de consultoría fue de implantación; se le solicitó al Consultor una propuesta de continuidad para una etapa de estabilización y maduración del equipo autorregulado, en la que se haría hincapié en los indicadores numéricos.

Lo anterior demostró la satisfacción e interés del cliente por los resultados logrados en la consultoría, al grado de solicitar la propuesta de continuidad al proyecto. Por lo tanto la intervención obtuvo los resultados que el cliente esperó, considerando este trabajo como algo exitoso.

Una semana después se entregó el proyecto de continuidad. Mismo que fue aplazada por la situación económica que comenzó a afectar fuertemente a la empresa.

No obstante, en las fechas en las que se escribe este reporte, se sostienen pláticas para volver a trabajar con dicho cliente, lo cual refleja la confianza en el trabajo de la firma consultora.

EVALUACIÓN.

Los resultados que se presentaron sobre la intervención son de carácter cualitativo, los cuales son globales y específicos.

Estos datos son valiosos porque a pesar de que no se manejan en aspectos cuantitativos, las minutas de las sesiones reportaron los avances que se presentaron durante la consultoría, en cuanto actitudes, conductas, modificaciones organizacionales, creaciones de puestos y de sistemas de incentivos, entre otros; mismos que avalan el trabajo realizado por los consultores y el cliente. La manera de presentar estos resultados fue sencilla, pero a detalle.

Con fines ilustrativos, se elaboró una lista comparativa en la que se aprecian las modificaciones logradas durante la intervención, con el fin de tener una visión general.

Los resultados que arrojó la intervención se basaron en los indicadores que se pidió modificar

La siguiente lista permitirá ver de qué manera se encontró a la empresa y lo que se modificó después de la intervención.

Antes de la intervención:

- 1 Existen tres áreas que conforman el proceso de producción.
2. La visión es de tres áreas separadas.
3. Una persona ocupa la Gerencia de Producción.
4. No existe una percepción de equipo.
5. No hay un área de Investigación y Desarrollo.
6. Hay nociones sobre administración.
- 7 Existen nociones sobre resolución de problemas.
- 8 No se atribuye adecuadamente
9. La comunicación informal es deficiente
- 10.No existe un sistema de incentivos eficiente.
- 11.El liderazgo informal está desorientado para la empresa.
- 12.El proceso de producción se supervisa por etapas.

Después de la intervención:

- 1 Una sola área conforma todo el proceso de producción
2. Existe una sola visión de trabajo.
3. Tres personas se encargan del área de producción.
4. La percepción del área es como equipo.
5. Existe el área de Investigación y Desarrollo.
6. Se aplican conocimientos sobre administración.
- 7 Hay un método colectivo y participativo de resolución de problemas
- 8 Se entrenó sobre atribuciones adecuadas
- 9 Existe un sistema de comunicación para tomar acciones.
- 10.Existe un sistema de incentivos para el equipo autorregulado.
- 11.El liderazgo formal está fortalecido
- 12.La supervisión del proceso de producción es total.

Si bien el trabajo que se realizó contribuyó a modificar los elementos señalados, también se lograron algunos cambios en la situación de trabajo del Gerente de Producción, el Jefe de Tejido, el Jefe de Empaque, el Jefe de Acabado y de la Jefa de Investigación y Desarrollo.

De hecho la intervención colaboró en reducirle poder a la Jefa de Investigación y Desarrollo, quien para conseguir algunas cosas se veía directamente con el Director de la Planta.

Con la intervención se dejó en evidencia que el Director fomentaba estas acciones a la responsable de Investigación y Desarrollo, por lo cual se acordó que ella reportaría al Gerente de Producción de manera directa.

Lo anterior fue fundamental, porque se reconocía el poder de la Jefa de Investigación y Desarrollo, pero no se veía claramente cómo lo utilizaba. Igualmente el Director de la Planta no se daba cuenta de su fomento a esto.

Otro aspecto que se obtuvo fue la claridad ante el proceso de producción en la planta. Esto se afirmó dado que el Gerente de Producción y Director de la Planta lo sabían pero nunca se preocuparon por escribirlo y formalizarlo con el fin de difundirlo y hacer ver a la gente la secuencia de trabajo a seguir.

No obstante, en el caso del sistema de inventivos, además de idearse se puso en marcha; dando certeza a los integrantes del equipo autorregulado, con respecto a la nueva función de trabajo.

Así mismo, el aprendizaje de herramientas como la comunicación para la acción, la retroalimentación y la resolución colectiva de problemas; trajeron resultados adicionales y no sólo para la instrumentación del equipo autorregulado.

Finalmente, cuando se presentaron los resultados al Director de la Planta, se sintió satisfecho por los avances logrados a nivel social y a nivel administrativo. En esta ocasión se presentó una propuesta de continuidad para resolver aspectos a nivel productivo; la cual no se realizó por el agudo proceso de crisis que comenzó a vivirse en México.

En la cobertura de los objetivos iniciales, el proceso de intervención fue exitoso, ya que se alcanzaron los plantados y se obtuvieron algunos adicionales.

ANÁLISIS.

Ver a la organización o empresa como un sistema (Gómez B., op. cit.), da la oportunidad de intervenir de manera controlada.

Dado que la intervención en alguno de los subsistemas afectará a los restantes (ibid.); en este caso el trabajar con la conformación del equipo autorregulado llevó a modificar la dinámica social de la empresa.

Explícitamente se tuvo que modificar la costumbre de trabajo para lo cual la utilización de elementos sobre atribuciones (Hoeder, op. cit.), comunicación y liderazgo (Blanchard, op. cit.; Hersey, op. cit.) facilitaron el proceso, mas con la utilización de la retroalimentación (Grados, op. cit.) se acelera la reubicación de los roles en la gente.

Aunque surgieron conflictos durante la intervención, éstos fueron resueltos mediante las sesiones que se realizaron con el Gerente de Producción. Pero cuando el Gerente estuvo afectado por estos conflictos se obtuvo el apoyo del Director de la Planta. En los casos que no obtenían soluciones inmediatas, el Consultor les recomendó la alternativa más adecuada.

El hecho de integrar al equipo autorregulado (Kelly, op. cit.) también requirió cambios en el subsistema administrativo, lo cual se consideró con elementos de planeación, organización y control. Se planeó la constitución del equipo autorregulado y los objetivos adjuntos para esto. Uno de ellos se orientó a la reorganización de actividades a través de las funciones de la "célula", y del sistema de incentivos para la misma. Otro aspecto fue el uso adecuado de controles en esta nueva situación, con lo que se observó el desempeño productivo de la "célula".

El hecho de considerar aspectos administrativos y productivos para generar un grupo que administre la producción, impulsó un resultado integral; para lo cual fue fundamental que el Consultor viera los aspectos antes mencionados de manera conjunta. Porque integrar un equipo puede lograrse simplemente con un buen curso de capacitación pero esto no garantiza que dicho equipo comience a dar los resultados acertadamente y en el corto plazo

También el anticipar reacciones de resistencia al cambio en la gente permitió controlar esta variable a través de dos estrategias concretas: entrenamiento y consultoría. Con base en el proceso de cambio, explicado por Lewin, se procedió a la sensibilización de las personas que estuvieron participando activamente en el proceso de cambio. Los primeros resultados se obtuvieron inmediatamente con el cambio de actitudes por parte de algunas personas (concretamente el caso de la Jefa de Investigación y Desarrollo), quienes fueron consideradas como un obstáculo cuando se comenzó a platicar sobre esta intervención

De acuerdo con Gómez Balderas (1994) los subsistemas social y administrativo reflejan sus resultados en el subsistema productivo; por consecuencia integrar al equipo autorregulado a través de procesos grupales y con la enseñanza de herramientas de comunicación y retroalimentación, permitió incidir en lo social; el desarrollar las funciones del equipo autorregulado ("célula"), así como el sistema de incentivos, ayudó a definir los elementos administrativos; por lo que finalmente se buscó y obtuvo una permanencia de resultados en productividad (eficiencia) y calidad (segundas). Dado que al modificar lo social y lo administrativo traen repercusión en lo productivo, plantear el control de este último y cambiar los anteriores implicó una consultoría ordenada e integral.

También existieron variables que afectaron este proceso de consultoría, tales como la falta de organización inherente a la planta, la cual se reflejó en la falta de materia prima y en un control deficiente de inventarios. Por lo cual en algunas ocasiones en que se programó la visita del Consultor, ésta no fue posible porque se exigió fabricar producto para completar pedidos urgentes. Por esta razón la consultoría se retrasó dos sesiones más del programa original.

Otra variable que afectó la consultoría fue la ausencia de alguna persona que se fuera a visitar para asesoría en esa ocasión. Lo anterior obedeció a factores personales de laborales imputables a la gente de la empresa o a esta última.

Igualmente al Consultor se le dificultó estar al tanto de los resultados sobre calidad y productividad, a causa de una sugerencia por parte del Gerente de Producción, quien pidió hacer énfasis en los aspectos sociales, al igual que en el desarrollo de habilidades para mejorar las relaciones dentro del equipo autorregulado. Fue por esto que se dejó de considerar el comportamiento minucioso de los resultados de calidad y productividad. Aunque cabe señalar que los resultados globales no sufrieron variaciones importantes para el cliente, es destacable que el Gerente de Producción fue el principal interesado en los elementos sociales para el funcionamiento adecuado del equipo.

Una variable más que el Consultor tuvo que enfrentar fue la relación que guardaba el Gerente de Producción con la Jefa de Investigación y Desarrollo. Dicha relación había desarrollado una serie de obstáculos de comunicación, colaboración y subordinación; los cuales se manifestaron claramente durante la intervención. Aunque con ayuda del Consultor dicha relación comenzó a funcionar adecuadamente, esto requirió de una inversión de tiempo no programada.

En general y según lo dicho por Lewin (citado por Margulies en 1984), esta consultoría cubrió las características de un proceso de investigación-acción. Se afirma lo anterior por la razón de que la consultoría fue planeada al inicio, y durante la misma se fue recopilando información que quedó asentada en una bitácora y minutas, lo cual fue entregado finalmente en la evaluación de resultados con el cliente.

Fue investigación-acción porque se entrenó y orientó a los integrantes del equipo para recopilar información, analizarla y tomar las medidas que permitieran mejores resultados de trabajo; de manera autónoma. Se les enseñó primeramente a investigar para actuar en consecuencia.

Para concluir es recomendable mencionar que cualquier proceso de intervención en una organización requiere forzosamente de una tecnología y experiencia desarrolladas por parte del consultor. Aun así, basado en un plan y en una metodología debe resolver problemas y variantes sobre la marcha, mismas que no se contemplan desde el comienzo.

CONTRIBUCIONES.

La intervención realizada en la empresa textil fue exitosa por diversos factores, uno de los principales es que el cliente quedó satisfecho. Por otro lado cubrió los objetivos planteados.

Sin embargo, las contribuciones más importantes que arrojan el presente reporte son el que todo consultor —que se precie de serlo— debe considerar que al intervenir en cualquier tipo de organización, ésta será afectada integralmente. Lo anterior sólo es posible comprenderlo si el consultor cuenta con elementos que le permitan comprender el comportamiento dentro de las organizaciones, es decir los aspectos sociales. El factor humano en las organizaciones da como resultado los fenómenos sociales: las actitudes, las conductas, los procesos grupales y los elementos culturales; los cuales un psicólogo debe conocer básicamente. Pero es fundamental que el psicólogo domine elementos sobre administración, ingeniería industrial, antropología y sociología; con el fin de complementar su visión integral de la organización. A los factores anteriores se les debe sumar la comprensión clara de un cambio organizacional basado en las modificaciones grupales; esto quiere decir que el cambio en la organización requiere de un control amplio de las variables que entran en juego durante el mismo. Además de que el consultor debe contar con una metodología confiable que facilite el proceso de intervención y el logro de los objetivos del mismo.

Considerando que el trabajo de un psicólogo regularmente obtiene cambios de tipo cualitativo, es fundamental hacerle ver al cliente cómo estaba su organización al comienzo y cómo está al final de la intervención. Si bien estos son datos cualitativos, el hecho de evidenciarlos y analizarlos en conjunción con el cliente, permite dejar claro el trabajo de cambio realizado. No obstante, se consideraron variables cuantitativas durante la intervención, pero que no fueron la prioridad.

Lo dicho anteriormente corrobora que el psicólogo, en su trabajo de consultoría, tiene la capacidad de modificar variables cualitativas y cuantitativas. Para evidenciar esto debe valerse de instrumentos de registro de información, los cuales pueden ser registros anecdóticos (minutas, reportes y bitácoras), que facilitan la memoria de la intervención tanto para el cliente como para el consultor; mas es posible recurrir a gráficas y cuadros numéricos cuando se tenga oportunidad. El consultor debe decidir cuáles serán los que apoyen adecuadamente su labor.

Otra contribución que vale la pena destacar es la aplicación de la disciplina denominada dinámica de grupos; la cual facilita el proceso de cambio a través del binomio grupo-persona. Esto quiere decir que cuando se aplican procesos de cambio colectivos, el grupo o la colectividad puede ser un aliado o un enemigo. Por lo tanto, el cambio planeado a través de los grupos puede definir el rumbo más adecuado para el logro de objetivos. Para lograr cambios a través del grupo es indispensable diagnosticar la situación de entrada, identificar los procesos que facilitan y obstaculizan las labores, así como a las personas que contribuyen o dificultan el camino hacia los resultados deseados. Una vez que se logra esto, se debe proceder a insertar modificaciones en los procesos grupales, además de trabajar individualmente con las personas clave (sean quienes facilitan u obstaculizan las labores del grupo). Vale la pena señalar que los cambios grupales pueden darse a través de sesiones de entrenamiento; no así con las personas, con quienes se debe trabajar en sesiones individuales.

En síntesis, las contribuciones del presente reporte son: la manera en que se recopilaban los datos para controlar la intervención; la manera en que se intervino en la organización a través del uso de la dinámica de grupos; y la enseñanza de que la recopilación de datos es fundamental para decidir las acciones pertinentes. Lo anterior con el fin de facilitar el cambio.

BIBLIOGRAFÍA.

- Arias G., F. (1975). Administración de recursos humanos. México: Trillas.
- Blanchard, K. (1985). El líder ejecutivo al minuto. Liderato situacional. México: Grijalbo.
- Burke (1983). En Robbins (1987) Comportamiento organizacional. Conceptos, controversias y aplicaciones. México: Prentice Hall.
- Cartwright, D. y Zander, A. (1971). Dinámica de grupos. Investigación y teoría. México: Trillas.
- Castaño A., D. (1995). Habilidades de consultoría. Curso. INESPO. México, D.F.
- Crosby, P. B. (1987). La calidad no cuesta. El arte de cerciorarse de la calidad. México: C.E.C.S.A.
- Deming, W. E. (1989). Calidad, productividad y competitividad. La salida de la crisis. España: Díaz de Santos.
- Dessler, G. (1979). Organización y administración. Enfoque situacional. México: Prentice Hall.
- Deutsch, M. y Krauss, R. M. (1992). Teorías en psicología social. México: Paidós
- Gerardo P., M.C. y Mateos G., L. (1980). Consultoría externa en psicología del trabajo. Tesis de Licenciatura. UNAM. México.
- Gilbert, D. (1990). Efectos de la autorregulación conductual sobre nuestra percepción de otros. Revista de Psicología Social y Personalidad. Vol. 7. No. 2.
- Glen, F. (1983). La psicología social de las organizaciones. México: C.E.C.S.A.
- Gómez B., J. C. (1989). El rol del saboteador en el grupo pequeño. Tesina de Licenciatura. UNAM. México, D.F.
- Gómez B., J. C. (1993). La capacitación aplicada a un modelo de competitividad: un caso real. Ponencia en el 4o. Congreso Nacional de Psicología del Trabajo. México.
- Gómez B., J. C. (1994). Psicología del trabajo e incremento de la productividad: un caso real. Ponencia en el 5o. Congreso Nacional de Psicología del Trabajo y 2o Iberoamericano de Recursos Humanos. México.

Grados, E., J. (1985). Temas y técnicas de psicología del trabajo. Tomo II. Modelos de administración participativa. México: Facultad de Psicología. UNAM.

Grados E., J. (1991). Retroalimentación. Mecanograma.

Grados E., J. (1995). Historia de la psicología industrial en México. Testimonio de voz viva. Sociedad de Psicología Aplicada. México, D.F.

Hersey, P. (1984). El ejecutivo eficaz. Los otros 59 minutos. México: I.D.H.

Ishikawa, K. (1986). ¿Qué es el control total de calidad? La modalidad japonesa. Colombia: Norma.

Jarillo E., G. (1979). Experiencias estructuradas en los grupos laborales de entrenamiento. Tesis de Licenciatura. UNAM. México.

Juran, J. M. (1988). Juran y el liderazgo para la calidad. España: Díaz de Santos.

Kelly, M. (1994). Las aventuras de un equipo de trabajo autorregulado. México. Panorama.

Koontz, H.; O'Donnell, C y Wehrich, H (1984). Administración México Mc Graw-Hill.

Lara L., F. (1991). La técnica T.K.J. de planeación participativa. Cuadernos Prospectivos. México: Fundación Javier Barros Sierra.

Lewin, K. (1939). Field theory and experiment in social psychology. American Journal of Sociology.

Margulies, N. (1974). Desarrollo organizacional. Valores, procesos y tecnología. México: Diana.

Margulies, N. (1985). El cambio organizacional. Técnicas y aplicaciones. México Trillas

Marx, M. H y Hillis W. A. (1979) Sistemas y teorías psicológicas contemporáneas. México: Paidós

Olmsted, M. S. (1992). El pequeño grupo. México: Paidós.

Reddin, W. J. (1974). Efectividad gerencial. México: Diana.

Robbins, S. P. (1987). Comportamiento organizacional. Conceptos, controversias y aplicaciones. México: Prentice Hall.

Rotter (1966). En Rodríguez Rueda (1989). Los estilos educativos de los padres y el desamparo aprendido o indefensión en sus hijos. Tesis de Maestría. UNAM. México.

Schein, E. H. (1973). Consultoría de procesos: Su papel en el desarrollo organizacional. México: Fondo Educativo.

Schermerhorn, J. R. (1987). Comportamiento en las organizaciones. México: Interamericana

Steiner, G. A. (1983). Planeación estratégica. Lo que todo director debe saber. Una guía paso a paso. México: C.E.C.S.A.

Thompson, P. C. (1984). Círculos de calidad. Cómo hacer que funcionen. Colombia: Norma.

Varela M., V.M. (1974). Modelos teóricos en psicología: Análisis y Evaluación. Tesis de Licenciatura. UNAM. México. Pag. 36.

Weiss, C. H. (1975). Investigación evaluativa: Métodos para determinar la eficiencia de los programas de acción. México: Trillas.

Zerilli, A. (1989). Fundamentos de organización y dirección general. España: Deusto.

ANEXO 1
(BITÁCORA-MINUTAS)

Las minutas y la bitácora que facilitaron el manejo de información durante la intervención, se presentan tal cual fueron redactadas

**EMPRESA TEXTIL.
BITÁCORA**

JUNTA: 08-09-94

**GERENTE DE PRODUCCIÓN, CONSULTOR-COORDINADOR y
CONSULTOR**

1. Definición de Intenciones del Proyecto.

- Uniformar las 3 Operaciones de la Planta en 1.
- Los 3 Jefes deben trabajar como 1 en Autogestión.
- Se premiará por el Resultado de toda la Operación.
- Mejorar los resultados del Equipo de Autogestión (Célula).

**2. Es necesario definir qué mueve a la gente además del dinero.
Esto lo hará el Consultor y el Gerente de Producción (Charla con la gente).**

3. Hay que definir porcentajes del punto de equilibrio, para obtener metas que fueran producto de un esfuerzo razonable en la asesoría.

4. Definir criterios de éxito de acuerdo a capacidad instalada:

- Eficiencia del Proceso.
- Habilidad del Proceso.
(Basado en la historia de la Planta [Estadística, Registros]).

5. Generar un área de Investigación y Desarrollo:

- Autogestión del Staff Técnico.
- Programa de incentivaración para Staff Técnico.
- Capacidad para proponer mejoras (Investigación mediante Diseño de Experimentos).

6. Dar importancia a los criterios (de éxito):

- Eficiencia
- Entregas de embarques en tiempo.

7. Es necesario que Asesores y Asesorados tengan mismo nivel de certidumbre sobre apoyo.
8. El Gerente de Producción entregará:
 - 1) Descripción de los puestos de la Jefa de Investigación y Desarrollo, Jefe de Empaque, Jefe de Tejido y Jefe de Acabado.
 - 2) Descripción de niveles de eficiencia.
 - A) Crochet
 - B) Punto
 - C) General
 - D) Cómo lo mides para entenderlo (Histórico-Gráfica)
 - 3) Igual con las Segundas (Cuál es el criterio para definir las).
 - 4) Cómo mides la oportunidad de entrega (Define variables).
 - 5) Elaborar una clasificación de productos y cuáles son los vitales.
 - 6) Asociar la clase de productos con el problema (considerar problemas también como vitales).
 - 7) Diagrama de flujo del Programa General del Proceso (desde venta hasta la salida del pedido).
- 9 El Consultor planteará un Calendario de Trabajo de 8 semanas a partir de la segunda de septiembre, el cual tendrá:
 - 1) Qué se hará en cada cita
 - 2) Seguimiento por reunión
 - 3) Plazos de mejora definidos
- 10 El Gerente presentará el Calendario de pagos para la próxima reunión También pagará un anticipo
- 11 El Consultor se hará cargo de la cobranza y trabajará la Asesoría de manera ordenada

BITÁCORA

EMPRESA TEXTIL

GERENTE DE PRODUCCIÓN, CONSULTOR-COORDINADOR Y CONSULTOR.

16-09-94

PENDIENTES REVISADOS:

1. El Gerente de Producción entregó el Organigrama, Diagrama de flujo y los Puestos que se le solicitó de C.E. Marei.
2. El Gerente de Producción entregó un escrito donde señala cómo se mide la eficiencia y la segunda:

$$\text{EFICIENCIA} = \frac{\# \text{MARCAS REALIZADAS}}{\# \text{MARCAS POSIBLES}} \times 100$$

$$\text{SEGUNDA} = \frac{\text{MTS. DE SEGUNDA}}{\text{MTS. DE PRIMERA}} \times 100$$

- 2.1 Aclaró que no pudo obtener los datos históricos. Se comprometió a que en un mes (16/oct/94) llevará la segunda y eficiencia a los valores.

EFICIENCIA CROCHET:	65%
SEGUNDA CROCHET:	2.5%
EFICIENCIA AGUJA:	35%
SEGUNDA AGUJA:	3.5%

3. El Gerente de Producción entregó la manera de medir la oportunidad de entrega, mediante puntuación por tiempo de retraso. Actualmente no mide oportunidad de entrega
4. El Gerente de Producción se comprometió a depositar el primero de 4 pagos (anticipo) en la cuenta de nuestra Empresa, antes del 22-09-94

PUNTOS A REVISAR LA PRÓXIMA REUNIÓN DEL 22-09-94

1. El Consultor entregará los Objetivos concretos del Proyecto.
2. El Consultor entregará el Organizador Avanzado del Proyecto.
3. El Consultor presentará el Calendario de la Asesoría, con el Objetivo, Puntos a revisar y Seguimiento.
4. La próxima sesión se platicará con el Jefe de Empaque, el Jefe de Tejido, el Jefe de Acabado y la Jefa de Investigación y Desarrollo, además de darles a conocer el proyecto.
5. El Gerente de Producción realizará una prueba de seguimiento de un lote desde Tejido.
6. El Gerente de Producción comenzará a medir la efectividad por turno.
7. La meta secundaria del proyecto es la habilidad del proceso y la eficiencia (Segunda, Oportunidad). No se decrementará el nivel que guarden estos indicadores.

BITÁCORA

EMPRESA TEXTIL DEL 26-09-94 AL 14-10-94

26-09-94

Se envió Fax con minuta No. 3 al Gerente de Producción.

26-09-94

El Consultor habló con el Gerente de Producción para saber propuesta de fechas concretas para asesoría. El Gerente de Producción enviará Fax hoy mismo con fechas, quiere la próxima sesión sea hasta la semana del 3 al 8 de octubre.

El Consultor le llamará al Gerente de Producción para reacomodar fechas, en caso necesario.

30-09-94

El Gerente de Producción no envió Fax ayer.

El Consultor llamó al Gerente de Producción para pedir Fax nuevamente. Lo envía hoy. El Gerente de Producción envió Fax.

04-10-94

No confirmé cita con el Gerente de Producción.
Mañana iré y cubriré sesión acordada del 9 a 13 hrs.

06-10-94

No hubo problemas en la empresa.
Revisé minuta con el Gerente de Producción. Entregó propuesta de incentivos.
Cambié Factura.
Hubo sesión con el Gerente de Producción, la Jefa de Investigación y Desarrollo, el Jefe de Acabado, el Jefe de Tejido y el Jefe de Empaque.
Revisé temas de ubicación y sensibilización al cambio.

13-10-94

Se generó la minuta No. 5. Se terminó curso de ubicación y sensibilización con la Jefa de Investigación y Desarrollo, el Gerente de Producción, el Jefe de Acabado, el Jefe de Empaque y el Jefe de Tejido.

El vocabulario que use es "Achaques" (Atribución), Mentalidad (Esquemas), Automatismos (Hábitos y Costumbres), Papeles (Roles) tanto de conformidad como de adaptación: Ciego, Cínico, Cretino y Aprendiz.

14-10-94

El Gerente de Producción llamó para decir que la Jefa de Investigación y Desarrollo se sensibilizó y reconoció que se equivoca. El Gerente de Producción lo considera un avance.

El Consultor-Coordinador confirmó cita del Consultor con el Gerente de Producción para el próximo 171094.

El Consultor-Coordinador comentó al Consultor el querer ir a la empresa textil. No hubo concordancia de agendas.

BITÁCORA

EMPRESA TEXTIL.

17-10-94

Comentamos el Gerente de Producción y el Consultor, sobre la propuesta de incentivos para la Célula.

El Gerente de Producción me guió la cita para conocer todo el proceso de producción, hizo un diagrama y me señaló los puntos a cuidar en cada parte del proceso.

En Tejido: Tensiones y Separación de materiales.

En Acabado y Embarques: Presión de aire, Temperatura, Tensión uniforme, Formulación química, Inventario real y acomodado.

21-10-94

Revisamos minuta el Gerente de Producción y el Consultor. El Consultor dio sesión de Comunicación para la acción y Retroalimentación. Se hicieron peticiones y el Consultor solicitó un cuaderno para registrar las mismas.

Revisaremos las peticiones la próxima sesión y retroalimentaremos resultados.

De esta sesión y de la del 17-10-94 se derivó la minuta No. 6. El Consultor pidió al Gerente de Producción que le envíe, a modo de minuta, los compromisos del curso dado a la Célula.

El Consultor enviará minuta y acuerdos preliminares sobre incentivos al Gerente de Producción, el próximo lunes 24-10-94.

El Gerente de Producción enviará compromisos solicitados por el Consultor el 24-10-94.

El Consultor-Coordenador confirmará sesión con empresa textil a más tardar el martes 25-10-94. La sesión será el 29-10-94.

El Consultor-Coordenador debe llevar factura. Solicitar en la semana pago de la Factura y depósito en la cuenta de la S.C.

EL Consultor no separó a la Jefa de Investigación y Desarrollo de la célula. Lo decidirá después de la retroalimentación.

En la sesión del 29-10-94, revisar elementos básicos de administración.

EMPRESA TEXTIL

MINUTA No. 3: 220994

ASISTENTES GERENTE DE PRODUCCIÓN, CONSULTOR-COORDINADOR Y CONSULTOR.

PENDIENTES REVISADOS.

- El Consultor entregó los objetivos, organizador avanzado y calendario.
- Se platicó con la Jefa de Investigación y Desarrollo, el Jefe de Acabado, el Jefe de Tejido y el Jefe de Empaque para darles inducción al programa de asesoría.

Acuerdos para la siguiente reunión:

1. El Gerente de Producción comenzará a medir la efectividad por turno.
2. El Gerente de Producción realizará una prueba de seguimiento de un proceso completo. Siguiendo un lote desde materia prima hasta producto terminado.
3. El Gerente de Producción presentará la propuesta de fechas concretas para el calendario de la asesoría.
4. El Consultor terminará la visita de reconocimiento del proceso de la planta en la siguiente sesión.
5. El Consultor instruirá los términos y filosofía base, además de la nueva visión de trabajo colectivo al Gerente de Producción, al Jefe de Acabado, al Jefe de Empaque, a la Jefa de Investigación y Desarrollo, y al Jefe de Tejido.
6. El Gerente de Producción comentará el avance que exista sobre el sistema de incentivos.

EMPRESA TEXTIL

MINUTA No. 4: 061094

ASISTENTES: GERENTE DE PRODUCCIÓN Y CONSULTOR

PUNTOS REVISADOS:

- El Gerente de Producción platicó propuesta de incentivos en 4 rubros:
 - 1) Entregas.
 - 2) Inventarios.
 - 3) Clasificación de Entregas.
 - 4) Calidad.

- El Consultor comenzó a instruir las bases de nueva visión de trabajo para la célula:
 - 1) Mentalidad.
 - 2) Mentalidad para explicar realidad.
 - 3) Mentalidad-Conductas.
 - 4) Conductas Erróneas y Funcionales.
 - 5) Consecuencias de Conductas.

- El Consultor no terminó la visita a la planta para reconocer el proceso.

ACUERDOS PARA LA SIGUIENTE SESIÓN:

- a) El Gerente de Producción entregará copias de la efectividad por turno para la siguiente sesión.
- b) El Gerente de Producción entregará resultados de prueba de seguimiento desde materia prima, hasta producto terminado.
- c) El Consultor hará comentarios al sistema de incentivos propuesto para el 10-10-94.
- d) Definir la situación de la Jefa de Investigación y Desarrollo con respecto a la célula y acordar preliminarmente.
- e) El Consultor terminará visita para la próxima sesión.

EMPRESA TEXTIL.

MINUTA No. 5:

ASISTENTES: GERENTE DE PRODUCCIÓN Y CONSULTOR

PUNTOS REVISADOS:

- 1) El Gerente de Producción entregó copias de efectividad por turno.
- 2) El Consultor impartió elementos de ubicación para el trabajo de célula.
 - Conductas Automáticas
 - Achaques
 - Papeles Conformistas y Adaptativos
 - Brindar Ayuda

ACUERDOS PARA LAS PRÓXIMAS SESIONES:

- 1) El Consultor entregará minuta al Gerente de Producción el 17-10-94.
- 2) El Consultor confirmará horario de sesión para el lunes 17, a más tardar día 14-10-94.
- 2.a) El Consultor definirá situación división grupo 171094.
- 3) El Consultor hará comentarios al sistema de incentivos propuesto, para el 17-10-94.
- 4) El Consultor terminará visita el próximo 17-10-94 para conocer todo el proceso.
- 5) Definir situación de la Jefa de Investigación y Desarrollo con la célula 21-10-94.
- 6) El Gerente de Producción entregará prueba de seguimiento, desde materia prima hasta producto terminado, el 21-10-94.
- 7) El Gerente de Producción entregará fecha de inicio de sistema de entregas para el 21-10-94.

- 8) El Gerente de Producción entregará criterios de éxito para los 3 puntos del sistema de incentivos.

SISTEMA DE INCENTIVOS EN EMPRESA TEXTIL.

PROPUESTA DEL SISTEMA DE INCENTIVOS POR RUBROS:

- 1) En función de las entregas.

La devolución por calidad o tiempo de entrega (imputable a la planta) por cada metro, será doble el descuento.

Se definirán intervalos para la escala.

Los premios serán al rebasar la meta.

- 2) Por cantidad de inventarios.

Los inventarios se dividen en crudo y producto terminado.

A su vez se clasifican en línea y en obsoletos.

Se definirá escala por volumen de inventario.

Los premios serán por reducir inventario.

- 3) Por clasificación de entregas.

Las entregas en función del tiempo que se cubra, puntual o retardo por el cliente.

Se definirán intervalos o escalas.

Se controlará este proceso.

- 4) En función de la calidad.

La calidad se mide por porcentaje de segunda.

Se premiará a quien reduzca la segunda.

Se divide crochet y aguja, por rígida y elástica.

COMENTARIOS AL SISTEMA.

- Definir con claridad los parámetros del control de entregas (punto 3).
- Los criterios de éxito deben ser flexibles para la célula, para que en la realidad no quede en lo imposible o que sea manipulado por la célula.
- El trabajo de la célula se premiará, pero cómo se incentivará el trabajo de Investigación y Desarrollo.
- Buscar la manera de evitar las preferencias por producción de modelos más sencillos.
- Es conveniente estimular moralmente el trabajo en conjunto.
- Preparar la uniformidad de salarios de los integrantes de la célula,.
- Los premios de la célula debe considerarse en dos fases:
 Inicial y de Estabilidad.
- Corroborar que los premios económicos son valiosos para los integrantes de la célula.
- Sería conveniente una escala móvil de incentivos, de acuerdo a los avances de la célula.

ACUERDOS PRELIMINARES:

1. Primero se debe estimular el trabajo en equipo, después los resultados de trabajo, con la idea de reforzar la labor conjunta.
2. En una primera etapa de la célula, se estimulará moralmente y se entregarán premios monetarios simbólicos.
3. Definir premios en la primera etapa de la célula, con la idea de ver que pueden ganar más.
4. Los criterios de éxito (parámetros de desempeño) de la célula, deben ser realistas e irse ajustando a la realidad.
5. Se separarán las metas por línea de producto:

Telar y Crochet.

1. Al principio se hablará a la célula de 4 rubros de incentivos, pero sólo se definirán 3. Sistema de entregas no se mencionará.
2. El sistema de entregas se pondrá en marcha cuando ya esté medido y controlado.

EMPRESA TEXTIL

MINUTA No. 6

ASISTENTES: GERENTE DE PRODUCCIÓN Y CONSULTOR.

SESIONES: 17 y 21 de octubre de 1994

PUNTOS REVISADOS:

- 1) El Consultor entregó minuta de la sesión anterior.
- 2) El Consultor confirmó horario para sesión el lunes 17.
- 3) El Consultor definió que el grupo (Gerente de Producción, Jefa de Investigación y Desarrollo, Jefe de Tejido, Jefe de Acabado y Jefe de Empaque) para la sesión del 21-10-94.
- 4) El Consultor y el Consultor-Coordenador hicieron comentarios al sistema de incentivos propuesto.
- 5) El Gerente de Producción guió la visita del Consultor, para conocer el proceso de la Planta (17-10-94).
- 6) La Jefa de Investigación y Desarrollo seguirá la sesión de la Célula para retroalimentación.
- 7) El Gerente de Producción entregará resultados de prueba de seguimiento desde materia prima a producto terminado, para el 06-11-94.
- 8) El Gerente de Producción pondrá en marcha el Sistema de entregas para el 01-11-94.
- 9) El Consultor entregará Fax al Gerente de Producción, que contenga comentarios ya cuerdos preliminares al Sistema de incentivos, para el 24-10-94.
- 10) El Gerente de Producción entregará respuestas de la plática que tenga con el Director de la Planta, sobre el Sistema de Incentivos para el 26-10-94.

EMPRESA TEXTIL

MINUTA No. 7

- 1) Se entregó Minuta No. 6
- 2) Se revisó Minuta No. 6
- 3) El Consultor-Coordenador y el Gerente de Producción platicaron las anomalías de la reunión extraoficial de la Célula y el Consultor-Coordenador ofreció abordar indirectamente el tema para retomar inquietudes y canalizarlas adecuadamente.
- 4) La siguiente sesión (8) el Consultor retomará la línea formal de la consultoría y retomará la Formación de la Célula con el tema de Administración.
- 5) Se revisará en la sesión 7 los compromisos de peticiones dentro de la Célula.
- 6) El Gerente de Producción entregará la próxima sesión sus comentarios sobre el seguimiento de Materia Prima hasta Producto Terminado.
- 7) El martes 8 se entregará al Gerente de Ventas un formato para el sistema de entregas para que se inicie la calificación.
- 8) En relación al sistema de incentivos el Gerente de Producción platicó con el Director de la Planta y se acordó cuantificar primero (lunes 7) después plantear dos etapas:
 - A) FASE INICIAL A iniciar en diciembre 1994
 - B) FASE ESTABILIDAD En febrero 1995
- 9) El Gerente de Producción depositará el lunes 5 de noviembre 1994 el pago Tres de cuatro.
- 10) La próxima reunión será el día 10 de noviembre a las 10 00 hrs

EMPRESA TEXTIL.

MINUTA No. 8

FECHA: 10-11-94

ASISTENTES: GERENTE DE PRODUCCIÓN Y CONSULTOR.

PUNTOS REVISADOS:

1. Se revisó minuta 6 y se platicó sobre la reunión que tuvo la Jefa de Investigación y Desarrollo con la célula.
2. El Consultor entrenó a la célula en administración (se enfatizó en la conciencia del objetivo, distribución del trabajo y el control) y señaló preliminarmente el papel de la célula y de ingeniería (Jefa de Investigación y Desarrollo).
3. Las peticiones hechas el 21 de octubre, del Consultor a la célula y entre la célula y el Gerente de Producción, se cumplieron.
4. El Gerente de Producción depositó el 3er pago, el día 7 de noviembre.
5. El Consultor entregó factura del 4to pago al Gerente de Producción.
6. El Gerente de Producción ya le comentó a la célula de los premios que se darán a partir de noviembre. No especificó metas ni cantidades.
7. El Consultor pidió al Gerente de Producción que se apunten todos los acuerdos que se generen de las reuniones con la célula, para tener todo por escrito y evitar el recirdar con imprecisiones.

ACUERDOS PARA LA PRÓXIMA SESIÓN:

1. El Consultor hizo peticiones a la célula, la Jefa de Investigación y Desarrollo y el Gerente de Producción para tener un sesión de retroalimentación antes del próximo día 18; la cita estará coordinada por el Gerente de Producción y recibirán información la Jefa de Investigación y Desarrollo, el Jefe de Acabado, el Jefe de Empaque y el Jefe de Tejido.

2. El Consultor definirá, para la próxima sesión, el papel de la Jefa de Investigación y Desarrollo con respecto a tejido, su finalidad en diseño e ingeniería, además de su relación con la célula.
3. El Gerente de Producción enviará fax al Consultor con solución a los puntos 6 y 7, de la minuta 7, el día 11-11-94.
4. El Consultor enviará fax de minuta 8 al Gerente de Producción, el día 11-11-94.
5. La próxima reunión en C.E. Marek será el 18-11-94, a partir de las 12:00 hrs.
6. El Consultor pidió a los asistentes al curso que revisaran lo que se ha visto y planteen sus dudas para la próxima sesión.
7. El Consultor hará una valoración de lo aprendido en la próxima sesión.
8. El Consultor pidió que a los problemas y soluciones que enviarán por fax, los clasifiquen en los tres rubros revisados de administración.

EMPRESA TEXTIL

MINUTA No. 9

FECHA: 23-11-94

ASISTENTES: GERENTE DE PRODUCCIÓN Y CONSULTOR.

PUNTOS REVISADOS:

1. El Gerente de Producción entregó avances de la propuesta de incentivos, en cuanto a criterios de éxito.
2. El Consultor entregó funciones de la 1ª Etapa y 2ª Etapa para la Jefa de Investigación y Desarrollo.
3. Se definió trabajar Análisis de Problemas con la Célula, Ingeniería y Gerencia.
4. La Jefa de Investigación y Desarrollo entregó al Consultor el acuerdo que tiene con el Jefe de Tejido para que este último se haga cargo de Tejido en 24 días hábiles, el 22-12-94.

ACUERDOS PARA LA PRÓXIMA SESIÓN:

1. El Consultor entregará funciones de la 3ª Etapa de la Jefa de Investigación y Desarrollo al Gerente de Producción.
2. El Gerente de Producción entregará funciones de la Célula, como él la concibió.
3. El Gerente de Producción entregará Minuta del TKJ de esta sesión.
4. El Gerente de Producción coordinará en reuniones de todo lo referente a la Cinta 901-09.
5. El Consultor resolverá cuándo entrega apuntes TKJ a la Célula.
6. El Gerente de Producción definirá todos los controles que requerirá de la Célula.

7. El Consultor, la Célula, Ingeniería y Gerencia revisarán compromisos derivados del TKJ.
8. El Consultor propondrá la fecha para la próxima reunión y le hará saber la propuesta el 26-11-94.

EMPRESA TEXTIL

MINUTA DE FECHA: 29-11-94

ACUERDOS

1. MEZCLA DE LOTES Y PROBLEMAS DE ACEITE SOLUBLE.

Se acordó controlar un mismo número de lote y proveedor para los siguientes modelos:

781.27

781.50

776.13

772.10

724.11

Respecto al manejo del aceite soluble se acordó que los supervisores de turno son los únicos autorizados en aplicar el aceite a los julios y que las máquinas deben estar paradas el menor tiempo posible.

2. INICIO DE FECHAS DE ENTREGA.

Se formalizó una reunión entre la célula y el Gerente de Producción el miércoles 30 de noviembre 15-17 hrs.

3. SIGUIENTE SESIÓN CON EL CONSULTOR.

Se acordó el lunes 5 de diciembre a las 13:00 hrs.

4. LISTAS CHECABLES PARA CAPACITACIÓN Y SUPERVISIÓN OPERATIVA.

URDIDO Y ENTORCHADO

- * Limpieza de julios y charolas.
- * Montaje y desmontaje veloz (nunca dejar gallos ya que producen problemas).
- * Poner especial cuidado con repaso de pocos hilos
- * Inspección de la fileta y los materiales.
- * Checar uniformidad de tensiones de todos los hilos.

- * Mantener velocidad de julios según tabla de clasificación.
- * Para entorchado checar tensión del devando, sentido y calidad de flyers, vueltas en carretillas, elongación de todas las posiciones, tensión de todas las bandas.

TEJIDO

- * Viernes 2 dic. 94: la Jefa de Investigación y Desarrollo propondrá un sistema para prevenir: rotura de plásticos, control de tensión de trama, control de pesos de julios.
- * La Jefa de Investigación y Desarrollo y un Supervisor de Calidad harán semanalmente auditorias para checar que los repasos en cada máquina estén bien.
- * Checar materiales y julios en el telar.
- * Checar ancho (tensión de trama).
- * Checar elongación (peso julio).
- * Supervisar calidad (fallas, chueco, chino).

ACABADO

- * Checar en crudo y acabado: elongación, ancho, tono, ph(blanco).
- * Checar que la cinta no se enrede al caer en las cajas, ni comprimirla demasiado para que no se quiebre.
- * Checar constantemente presión y temperatura.
- * Checar producción: kilos cinta en crudo y al ir acabando.

EMPAQUE

- * Checar en el expediente: Tipo de presentación, tono, parámetros de control del cliente para hacer sus pruebas.
- * Hacer pruebas de metraje, ancho, elongación y peso al azar por modelo.

EMPRESA TEXTIL

MINUTA No. 10

FECHA: 05-12-94

ASISTENTES: GERENTE DE PRODUCCIÓN Y CONSULTOR.

ACUERDOS:

1. El Consultor entregó funciones de Diseño e Ingeniería para la 3ª Etapa.
2. El Consultor retrolamintó a la Célula, al Gerente de Producción y Diseño, con respecto a los acuerdos derivados del TKJ Cinta 901-09.
3. Diseño, Célula y Gerencia se comprometieron a cumplir con todos lo acuerdo que se establecieron en reuniones a partir del 05-12-94.
4. El Consultor pidió a la Célula que solicite ayuda de Gerencia o Diseño, cuando lo requieran.
5. El Consultor acordó con la Célula, Diseño y Gerencia que tendrán sesiones de retroalimentación para que expresen con claridad sus ideas y se ayuden.
6. El Consultor pidió al Jefe de Empaque, al Jefe de Tejido y al de Acabado que se acerquen más en sus labores, para que sean percibidos como unidad.
7. El Consultor se comprometió con el Gerente de Producción a hacer comentarios sobre las funciones de la Célula a más tardar el 06-12-94.
8. El Gerente de Producción entregará los apuntes del TKJ para la sesión del 14-12-94.
9. El Gerente de Producción entregó las funciones de la Célula.
10. El Consultor enviará Minuta 11 para el 15-12-94.
11. El Consultor se comprometió a cumplir el punto 8 de la Minuta 10, para el 22-12-94.

12. El Consultor y el Consultor-Coordinador entregarán un informe de resultados de la Asesoría en la primera quincena de enero 1995.
 13. El Gerente de Producción enviará por Fax las funciones de la Célula y Desarrollo, tal como las acordó con ellos; al Consultor a más tardar el 17-12-94.
 14. El Consultor hizo ver a la Célula que permite de Desarrollos hacer lo que le conviene.
 15. El Consultor revisará resultados de los acuerdos derivados del TKJ Cirta 901-91, el 22-12-94.
-

EMPRESA TEXTIL

MINUTA No. 11. FECHA: 14-12-94

ASISTENTES: GERENTE DE PRODUCCIÓN Y CONSULTOR.

ACUERDOS:

1. Se denominó como "Desarrollos" al puesto que ocupa la Jefa de Investigación y Desarrollo.
2. El Gerente de Producción dedicará un mínimo de 4 horas diarias a la Célula como Formador-Asesor, a partir del 17-12-94.
3. El Gerente de Producción también dedicará tiempo a Desarrollos, dentro del acuerdo No.2.
4. El Gerente de Producción elaborará el descriptor de puesto de Gerencia y lo consultará con el Director de la Planta.
5. El Gerente de Producción definirá las actividades que debe desahogar con ayuda del Director de la Planta, antes del 17-12-94.
6. El Gerente de Producción en lo funcional, definirá en que sí o no interviene Desarrollos con la Célula.
7. El Consultor visitará la empresa textil el 22-12-94, a partir de las 10:00hrs. para Asesorar a la Célula y a Desarrollos en el campo de acción.
8. El Consultor acordó con cada integrante de la célula se debe retroalimentar con Desarrollos y lograr acuerdos.
9. El Consultor aclaró con Desarrollos y con la célula cómo funcionará esta última, además de la uniformidad de salarios
10. El Gerente de Producción entregó fichas de depósito de los pagos 2, 3 y 4 al Consultor
11. El Consultor firmará las pólizas de dichos pagos el 22-12-94

EMPRESA TEXTIL

MINUTA No. 12

FECHA: 05-01-95.

ASISTENTES: GERENTE DE PRODUCCIÓN Y EL CONSULTOR.

ACUERDOS:

1. Se revisaron los acuerdos de la minuta anterior.
2. El Consultor platicó con la Célula sobre su desempeño, comunicación y resultados.
3. La Célula pidió al Consultor que hablara con Desarrollos para que pida y dé Retroalimentación.
4. El Gerente de Producción entregó el Anteproyecto del descriptor del puesto de Gerencia. Todavía no lo ha platicado con el Director de la Planta.
5. La Célula no se retroalimentó con Desarrollos.
6. El Consultor pidió a Desarrollos que solicitara retroalimentación de Gerencia y Célula, para reflexionar y posteriormente adquirir compromisos de mejora.
7. El Consultor y el Consultor-Coordenador presentarán un informe de resultados y una propuesta de continuidad al Gerente de Producción y al Director de la Planta: el próximo 12-01-95, a la 11:00 hrs.
8. El Gerente de Producción entregó copias de las funciones de Desarrollo y de la Célula
9. El Consultor revisó resultados derivados del TKJ Cinta 901-09
10. El Gerente de Producción pidió incluir prueba de seguimiento por lotes en la propuesta de continuidad que será presentada el 12-01-94
11. El Consultor envirá Fax de la Minuta para el 07-01-95

ANEXO 2
(DOCUMENTOS ELABORADOS POR EL CLIENTE)

Para mostrar algunos resultados concretos obtenidos durante la intervención, se anexan sólo algunos de los documentos elaborados por el cliente.

ANTEPROYECTO DESCRIPTOR DE PUESTO

PUESTO	GERENCIA
REPORTA A:	Gerente General
LE REPORTAN	Gerente de Ventas, Contador, Célula de producción, Desarrollos, Créditos-cobranza, Compras-recepción, Nominas
ÁREA DE CONTRIBUCIÓN: (producto resultante)	Administración y producción de cintas rígidas y elásticas
PROPÓSITO (Misión)	Checar la Misión de Empresa Textil.

ACTIVIDADES:

- Definir y coordinar con Gerencia General políticas y objetivos generales así como su control de seguimiento
- Análisis y solución junto con Gerencia de los problemas que surgen de las gráficas de control.
- Solicitar apoyo a la Gerencia General de los problemas que no pueda resolver
- Definir y coordinar con las áreas de ventas, administración (contabilidad, exe. exp. compras, nóminas, etc.), producción (célula y desarrollos) y transportes los objetivos y los parámetros de control, así como apoyar a estas áreas para lograr estos objetivos.
- Dar seguimiento a problemas que no pueda resolver cada área.
- Coordinación del proyecto Open Manufacturing en todas las áreas.
- Planeación General y compra de materias primas en coordinación con la Gerencia General.
- Planeación General de la producción.
- Estudios y análisis para adquisición de maquinaria.
- Visitas específicas a clientes y/o proveedores

ACTIVIDADES PERIÓDICAS TRASCENDENTES

- Análisis de estadísticas de venta, gastos, producción, auxiliar de clientes, etc y propuestas de solución
- Revisión de la plantilla de personal

FUNCIONES GENERALES DE LA CÉLULA

1. PROGRAMACIÓN DE PEDIDOS.

- Programación de equipos en los departamentos de tejido, acabado y empaque.
- Análisis diario de pedidos y fechas de entrega.
- Definir fechas de promesa.
- Coordinar con transportes el embarque de la mercancía.

2. CONTROL DE INVENTARIOS.

- Control de cantidades máximas a almacenar según objetivos en:
Almacén de crudo.
Almacén de producto terminado.

3. SEGUIMIENTO DE PEDIDOS.

- Revisar gráficas de control por operario, modelo, máquina, turno principalmente en los siguientes rubros: eficiencia y segundas.
- Revisar cantidades producidas por departamento:
marcas de tejido, peso crudo y teñido en acabado, metraje en empaque. etc

4. CONTROL DE DEVOLUCIONES

- Dar trámite al sistema de devoluciones y coordinar en forma permanente con ventas la recolocación de la mercancía.

5. CONTROL DE PERSONAL.

- Entrevistas, capacitación, control de asistencia, control de nómina, control de plantilla y supervisión del personal operativo.

6. SEGUIMIENTO DE COMPRAS (Refacciones y accesorios).

- Solicitar mediante requisición de compra.
- Recibir copia firmada para dar seguimiento.

7 ATENCIÓN A CLIENTES.

- Visitas periódicas al cliente para análisis de necesidades y solución de problemas

8 CAPACITACIÓN

- Dar y recibir capacitación de otros miembros de la célula y de Ingeniería
- Dar y recibir capacitación externa cuando se le solicite de Gerencia

9 MANTENIMIENTO

- Coordinar con el jefe de mantenimiento las labores de prevención y corrección así como los trabajos especiales

10 REPORTES DE CONTROL A LA GERENCIA

- Reunión semanal para analizar avances y soluciones

11. SISTEMA DE OPEN MANUFACTURING.

- **Se replantearán o modificarán estas funciones en base a las necesidades dictadas por el sistema Open Mfg.**

REPORTES DE CONTROL PARA JUNTA SEMANAL DE LA CÉLULA CON GERENCIA

La célula se presentará con los siguientes reportes:

1. REPORTE DE PEDIDOS PENDIENTES POR:

Cliente.

Modelo.

Fecha de promesa.

Obtenerlo del Open.

Semanal.

2. REPORTE DE MODELOS EN PRODUCCIÓN:

Telar y crochet.

Obtenerlo de Open.

Semanal.

3. REVISIÓN GRÁFICAS DE CONTROL DE:

Eficiencia, segundas y cantidades producidas por:

Operador, turno, máquina, modelo.

Diario o semanal según las necesidades.

4. REPORTE DE INVENTARIOS:

Existencias desde Open de:

Crudo y producto terminado.

Semanal.

5. ANÁLISIS DE CONSECUTIVO DE DEVOLUCIONES:

Semanal

6. REPORTE DE PLANTILLA DE PERSONAL:

Mensual.

8. REPORTE DE VISITAS A CLIENTES:

Necesidades del cliente: características de la cinta (ancho, elongación, tono, presentación, etc.).

Comentarios generales.

Por visita.

9. REPORTES DEL SISTEMA OPEN:

(informe se vaya avanzando)

FUNCIONES GENERALES DESARROLLOS (INVESTIG. Y DESARROLLO)

1. PRIMERA ETAPA

- **CONSEGUIR OBJETIVOS DE PRODUCTIVIDAD EN TEJIDO DE CROCHET Y AGUJA:**

Eficiencia y calidad.

Poner especial atención en el tejido de aguja mientras Héctor se capacita.

Solicitar los datos y gráficas de eficiencia y calidad de tejido de crochet y aguja para analizarlos semanalmente en una junta con Gerencia.

- **CAPACITAR AL JEFE DE TEJIDO EN CROCHET Y AGUJA:**

Se busca que Héctor maneje por sí mismo todo el departamento de tejido. Esto es:

Análisis, diseño, montaje, corrección, capacitación técnica de modelos de crochect y telar.

Funcionamiento, operación, mantenimiento de maquinaria de todos los departamentos de tejido.

Capacitación sobre el manejo del personal y refacciones.

Desarrollos especiales.

- **DESARROLLOS ESPECIALES.**

Análisis, desarrollo, muestras, montaje, etc. de nuevos modelos

2. SEGUNDA ETAPA

- **MANTENER PERMANENTEMENTE NIVELES DE PRODUCTIVIDAD ALCANZADOS EN LA FASE UNO:**

Esto es, que los porcentajes de eficiencia y segunda se mantengan constantes y estables al paso del tiempo

Solicitar los datos gráficas de eficiencia y calidad de tejido de crochet y aguja para analizarlos semanalmente en una junta con Gerencia.

- **DELEGAR DESARROLLOS ESPECIALES AL JEFE DE TEJIDO.**

Se busca que el Jefe de Tejido pueda encargarse por sí solo del tercer punto de la primera etapa.

- **CAPACITARSE EN LAS DEMÁS ÁREAS DE LA PLANTA.**

Esto es, dar y recibir capacitación con la célula para obtener los conocimientos necesarios en:

Inventarios, Acabados, Revisado y Enrollado, Embarques, Programación y seguimiento de pedidos, pruebas de calidad, así como la relación de todos los anteriores con el Open.

- **MEJORAS DE TEJIDO QUE NOS LLEVEN A AUMENTO SOSTENIDO DE LAS CONDICIONES DE PRODUCTIVIDAD.**

Detectar problemas que impidan aumento de eficiencia o disminución de segunda en tejido de crochet y aguja para dirigir y controlar lo siguiente sin afectar la productividad:

Estudiar las causas del problema.

Presentar posibles soluciones.

Aplicar la mejor opción en una máquina.

Analizar los resultados durante un periodo largo de tiempo.

Comparar contra lo anterior

Implantar en definitiva la mejora en todas la máquinas o buscar otra solución.

- **COLABORAR CON LA CÉLULA PARA RESOLVER PROBLEMAS ESPECIALES**

Para producciones muy importantes o especiales en los que se necesite el apoyo de todas las áreas para sacarlos adelante

FUNCIONES GENERALES DEL JEFE DE PRODUCCIÓN

- **CONTROL DE LA CÉLULA**

Una vez que la célula sea capaz de controlar por sí misma todo el proceso de producción, el Jefe de Producción analizará semanalmente con la célula los reportes de control y los posibles ajustes en caso necesario (ver funciones y reportes de control de la célula)

- **CONTROL DE PRODUCTIVIDAD.**

Se analizarán en forma constante las gráficas de eficiencia, segunda, etc. de todos los departamentos, secciones, operarios, etc. para su ajuste o mejora en coordinación con los responsables de cada área.

Verificar los resultados de producción con respecto a objetivos.

Resolver problemas de producción que salgan de la posibilidad de la célula.

- **PLANEACIÓN Y PROGRAMACIÓN.**

Supervisará la planeación y programación de pedidos, modelos, máquinas, Open, etc. con todas las áreas involucradas de la compañía.

Verificará los resultados en base a los objetivos en coordinación con las demás áreas de la compañía.

- **ENTREGAR A LA CÉLULA LAS FUNCIONES DE DESARROLLOS EN LA FASE 2.**

Esto es, que la célula pueda ejecutar por sí misma todas las funciones que desempeñaba el responsable de Desarrollos.

- **COORDINACIÓN CON LAS DEMÁS ÁREAS DE LA COMPAÑÍA PARA LA SOLUCIÓN DE PROBLEMAS O PROYECTOS**

Por ejemplo: Necesidades de los clientes detectadas por ventas

Retención de pedidos por crédito y cobranza

Relación con proveedores por compras

SISTEMA DE INCENTIVOS PARA LA CÉLULA

Criterios de éxito

1. CANTIDAD DE ENTREGA

Los premios se conseguirán rebasando las metas siguientes:

PRIMER SEMESTRE DE 1995 (Fase inicial).

8,000,000 metros/mes entregados de crochet. N\$125.00/mes

2,000,000 metros/mes entregados de aguja. N\$125.00/mes

SEGUNDO SEMESTRE DE 1995 (Fase de estabilización).

9,000,000 metros/mes entregados de crochet. N\$125.00/mes

3,200,000 metros/mes entregados de aguja. N\$125.00/mes.

Para la segunda fase, se acepta que se logra un mínimo de 12,000 000 mts. pero sin una variación máxima del 10% por cada tipo de tejido.

Los metros devueltos (en función de las notas de crédito) que sean imputables a la planta se descontarán dobles para su cómputo.

2 CONTROL DE INVENTARIO DE CRUDO Y PRODUCTO TERMINADO.

Los premios se obtendrán igualando o reduciendo lo siguiente:

PRIMER SEMESTRE 1995 (Fase inicial).

2,850,000 metros máximo de existencia de crochet crudo de línea.

100,000 metros máximo de existencia de crochet crudo de no línea.

500,000 metros máximo de existencia de aguja crudo de línea.

50,000 metros máximo de existencia de aguja crudo de no línea.

PREMIO: 100 N\$/mes

3,000,000 metros máximo de existencia de crochet terminado de línea

100,000 metros máximo de existencia de crochet terminado no línea.

400,000 metros máximo de existencia de aguja terminado de línea

20,000 metros máximo de existencia de aguja terminado no línea

PREMIO: 150 N\$/mes

SEGUNDO SEMESTRE 1995 (Fase de estabilización).

3,700,000 metros máximo de existencia de crochet crudo de línea.
130,000 metros máximo de existencia de crochet crudo de no línea.
700,000 metros máximo de existencia de aguja crudo de línea.
65,000 metros máximo de existencia de aguja crudo de no línea.
PREMIO: 100 N\$/mes.

3,900,000 metros máximo de existencia de crochet terminado de línea.
130,000 metros máximo de existencia de crochet terminado no línea.
520,000 metros máximo de existencia de aguja terminado de línea.
25,000 metros máximo de existencia de aguja terminado no línea.
PREMIO: 150 N\$/mes.

3. CONTROL DE SEGUNDA CALIDAD

Los premios serán al lograr las siguientes metas:

PRIMER SEMESTRE 1995 (Fase inicial).

3% máximo de segunda (tejido + acabado) de crochet: 125 N\$/mes.
5% máximo de segunda (tejido + acabado) de aguja: 125 N\$/mes.

SEGUNDO SEMESTRE 1995 (Fase de estabilización).

2% máximo de segunda (tejido + acabado) crochet: 125 N\$/mes.
3% máximo de segunda (tejido + acabado) de aguja: 125 N\$/mes.

4. CALIFICACIÓN DE PROMESAS ENTREGAS.

Este premio se aplicará hasta el segundo semestre de 1995 o antes se tiene lo siguiente:

Hacer una prueba de entregas en febrero de 1995 poniendo la fecha de promesa a todos los pedidos y calificarlos por entrega

Definir criterios de éxito en base a lo anterior

El premio se obtendrá al lograr los objetivos siguientes

_____ puntos máximo del parámetro de entregas

NOTAS GENERALES:

- **TODOS LOS PREMIOS SE AUMENTARÁN EN LA MISMA PROPORCIÓN EN QUE SE REBASAN LOS OBJETIVOS**
- **LOS PREMIOS SE LA PRIMERA FASE DESAPARECERAN AL ENTRAR EN VIGOR LA SEGUNDA FASE.**

- **PARA 1996, SE REPLANTEARÁN TODOS LOS PARÁMETROS ANTERIORES PARA MEJORAR LAS CONDICIONES DE EFICIENCIA, CALIDAD, ENTREGAS, INVENTARIOS ETC. POR LO QUE LOS CRITERIOS DE ÉXITO PARA LOS PREMIOS CAMBIARÁN PARA 1996.**
- **LOS VALORES DE EFICIENCIAS, INVENTARIOS, ETC. SON NETOS.**
- **LOS ARTÍCULOS QUE SE VENDEN EN CRUDO DEBERÁN ESTAR SIEMPRE EN EL ALMACÉN DE PRODUCTO TERMINADO.**

SISTEMA DE INCENTIVOS PARA DESARROLLOS

Criterios de éxito

CONTROL DE EFICIENCIA Y SEGUNDA CALIDAD EN TEJIDO CROCHET Y AGUJA.

Los premios serán al lograr las siguientes metas:

PRIMER SEMESTRE 1995 (Fase inicial).

EFICIENCIA.

65% mínimo de eficiencia de crochet: 300 N\$/mes.

65% mínimo de eficiencia de aguja: 300 N\$/mes.

SEGUNDA GENERAL.

3% máximo de segunda (telar + acabado) de crochet: 300 N\$/mes.

5% máximo de segunda (telar + acabado) de aguja: 300 N\$/mes.

SEGUNDO SEMESTRE 1995 (Fase estabilización).

EFICIENCIA.

70% mínimo de eficiencia de crochet 300 N\$/mes.

70% mínimo de eficiencia de aguja: 300 N\$/mes.

SEGUNDA GENERAL.

2% máximo de segunda (telar + acabado) de crochet: 300 N\$/mes.

4% máximo de segunda (telar + acabado) de aguja: 300 N\$/mes.

NOTAS GENERALES:

- *TODOS LOS PREMIOS SE AUMENTARÁN EN LA MISMA PROPORCIÓN EN QUE SE REBASEN LOS OBJETIVOS.*
- *LOS PREMIOS DE LA PRIMERA FASE DESAPARECERÁN AL ENTRAR EN VIGOR LA SEGUNDA FASE.*
- *PARA 1996, SE REPLANTARÁN TODOS LOS PARÁMETROS ANTERIORES PARA MEJORAR LAS CONDICIONES DE EFICIENCIA, CALIDAD, ETC. POR LO QUE LOS CRITERIOS DE ÉXITO PARA LOS PREMIOS CAMBIARÁN PARA 1996.*
- *LOS VALORES DE EFICIENCIAS Y SEGUNDAS SON NETOS.*
- *PARA EL SEGUNDO SEMESTRE DE 1995 SE PROPONDRÁ UN PREMIO PARA EL CONCEPTO DE NUEVOS MODELOS Y MUESTRAS.*

FLUJOGRAMA DE PLANTA EMPRESA TEXTIL

