



27
2y

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE
MÉXICO.**

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

**ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE LAS CARACTERÍSTICAS
ACADÉMICA Y PROFESIONALES DEL PSICÓLOGO CONSULTOR
ORGANIZACIONAL.**

T E S I S

**Que para obtener el título de:
LICENCIADO EN PSICOLOGÍA
P r e s e n t a n :**

AIDA AVALOS RAMOS.

GRACIA LILIA PASTRANA PEREZ.

Director: LIC. JAVIER VEGA RUGERIO.

Asesora Metodológica: MTRA. MARTHA CUEVAS ABAD.

México, D.F.

1996.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



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 esta 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.

**A MIS PADRES MI MAS
ETERNO AGRADECIMIENTO**

**GRACIAS A LA VIDA QUE ME
PERMITIO REALIZAR MIS METAS**

Agradezco a Dios la oportunidad que he recibido en esta vida para hacer cosas que me han ido pulleno. Una de ellas es cerrar este ciclo de mi vida y abrir otros. De la misma manera a mis seres humanos que han llenado mi vida de luz a través del amor, comprensión y a veces regaños.

Para ellos que me han permitido retribuirles un poco de lo mucho que me han brindado.

MUCHAS GRACIAS.

ÍNDICE

Resumen.....	1
Introducción.....	2
CAPÍTULO I LA CONSULTORÍA.....	3
1.1 Antecedentes.....	4
1.2 ¿Qué es la Consultoría?.....	12
1.3 Tipos de Consultoría.....	13
1.4 La Consultoría y el Cambio.....	18
1.5 El Proceso de Cambio.....	24
CAPÍTULO II MODELOS ADMINISTRATIVOS.....	31
2.1 Antecedentes.....	32
2.2 Antecedentes de la Administración en México.....	38
2.3 Modelos Administrativos Actuales.....	41
2.4 Administración para la Excelencia.....	43
2.5 Benchmarking.....	56
2.6 ¿Por qué se hace Benchmarking?.....	58
2.7 Reingeniería.....	62
2.8 Reingeniería Organizacional.....	64
2.9 La Reingeniería de Procesos.....	65
2.10 Calidad Total.....	72
2.11 Principios de Control Total de Calidad.....	78
2.12 Círculos de Calidad.....	84
2.13 La Calidad en México.....	86
2.14 Kaizen.....	90
2.15 Como se hace Kaizen.....	93
2.16 La Mejora Continua.....	100
2.17 Métodos de Mejora.....	103
2.18 La Productividad como Cuestión Estratégica.....	107
CAPÍTULO III EL PERFIL DEL PSICOLOGO DEL TRABAJO COMO CONSULTOR ORGANIZACIONAL.....	108
3.1 Antecedentes.....	109

3.2 Personalidad.....	110
3.3 Conocimientos.....	111
3.4 Función que desarrolla.....	113
3.5 Plan de Carrera.....	118
3.6 Ética.....	120
CAPÍTULO IV METODOLOGÍA.....	121
4.1 Justificación.....	122
4.2 Planteamiento del Problema.....	122
4.3 Objetivo General.....	122
4.4 Objetivos Particulares.....	123
4.5 Definición Conceptual.....	123
4.6 Sujetos.....	123
4.7 Muestreo.....	123
4.8 Tipo de Estudio.....	124
4.9 Diseño.....	124
4.10 Instrumento.....	124
4.11 Procedimiento.....	124
4.12 Paquete Estadístico.....	125
4.13 Resultados.....	125
4.14 Discusión.....	140
4.15 Limitaciones.....	141
4.16 Conclusiones.....	142
4.17 Sugerencias.....	143
Apéndice A	
Cuestionario para Consultores Organizacionales.....	145
Bibliografía.....	150

RESUMEN

La presente investigación es un Análisis descriptivo de las características académicas y profesionales del psicólogo consultor organizacional.

El desarrollo del tema se inicia dada la importancia que tiene el psicólogo del trabajo dentro de las organizaciones, debido al conocimiento que tiene de las teorías del comportamiento, que le facilitan la comprensión de los fenómenos sociales que se gestan en las empresas, mismo que es relevante cuando funge como agente de cambio en la consultoría.

En el primer capítulo se contempla un panorama general de que es la consultoría y como intervienen los procesos de cambio en el individuo y organización. En el segundo se manejan los antecedentes de las diferentes escuelas administrativas que a través de su evolución han contribuido al desarrollo de algunos modelos administrativos y que a su vez son el fundamento teórico que sirven como base para este estudio. En el tercer capítulo se contemplan características deseables a cubrir como personalidad, conocimientos que debe tener el consultor, función que desarrolla, plan de carrera y ética profesional. En el cuarto capítulo se explica la estructura del procedimiento metodológico que conducen a los resultados de la investigación, misma que se realizó considerando tres factores:

1. La formación académica .
2. Especialización de estudios posteriores.
3. Modelos administrativos aplicados, cuales predominan en algunas de las empresas mexicanas y en que áreas brinda sus servicios con mayor frecuencia el consultor.

Se llevó a cabo una encuesta con 45 psicólogos consultores organizacionales, internos y externos de ambos sexos, con estudios mínimos de licenciatura en psicología, de edades comprendidas entre los 26 y 56 años, quienes trabajan actualmente en el Distrito Federal y área metropolitana.

Se hizo un estudio descriptivo de campo, la información que se recabó fue a través de un cuestionario elaborado para tal efecto con 30 preguntas, el cual se anexa en el presente trabajo.

Los datos más relevantes nos indican que el 75% de los psicólogos consultores organizacionales egresan de la UNAM, que el 84.5 % son titulados, el posgrado más cursado es el diplomado y el 41% reporta que tiene de uno a cinco años ejerciendo la consultoría lo que nos indica que es una especialidad relativamente nueva en donde existen amplias posibilidades para trabajar siempre y cuando el psicólogo se prepare.

INTRODUCCIÓN

A través de la experiencia laboral adquirida en el ejercicio de la profesión dentro de las organizaciones, nos hemos percatado de que las empresas están cambiando aceleradamente en la medida que lo hacen la tecnología, economía y la misma sociedad.

También se observa que en ocasiones el trabajo del psicólogo dentro de las organizaciones no cubre con algunos de los requerimientos necesarios para ir a la par de las nuevas tendencias del desarrollo empresarial. Se encuentra que a finales del siglo XX y después de aproximadamente 40 años en que se hace psicología en las empresas, las áreas de desempeño profesional son en su gran mayoría en Reclutamiento, Selección y Capacitación de Personal, o en términos generales en la Administración de Recursos Humanos.

Esto nos llamó la atención y decidimos investigar en que otros ámbitos presta sus servicios el psicólogo del trabajo y de esta manera nos fuimos perfilando hacia la consultoría organizacional.

Tema muy interesante dada la gran amplitud de conocimientos y experiencia que debe tener quien pretenda dedicarse a ello, así como la repercusión que tiene en las organizaciones; por lo que es necesario que se prepare y mantenga actualizado en un alto nivel.

Si bien es cierto que el trabajo del psicólogo se basa en los recursos humanos y sus procesos conductuales, también es necesario conocer los procesos productivos y compaginarlos, pues en la medida en que los hombres sean fructíferos y se desarrollen más, serán mejores seres humanos y empleados.

En México existe un número indeterminado de psicólogos del trabajo que se dedican a brindar la consultoría organizacional, pero quienes lo hacen, en su mayoría, son individuos que se preparan y crecen; también existen aquellos que con haber tomado un curso al respecto se dicen consultores. Por lo mismo es importante que esta especialidad se regule o certifique, para que quienes deseen ejercerla cubran con los requisitos indispensables para hacer un buen papel y no desprestigien la profesión de la que algunos pseudo profesionistas se han encargado de demeritar.

Hay quien dicen que es un campo de trabajo elitista, pero consideramos que no es así, por el contrario es el desconocimiento de esta actividad, así como las exigencias de adquirir una amplia preparación posterior lo que hace que unos cuantos la desarrollen.

Es nuestra intención presentar un breve panorama de lo que es la consultoría organizacional desarrollada por psicólogos en México y de algunos aspectos que se dan por quienes ya la ejercen.

CAPITULO I

LA CONSULTORIA

1.1 ANTECEDENTES

Para referirnos a los albores de la Consultoría, hemos de hacer una retrospectiva a la historia del Desarrollo Organizacional (D. O.), éste se refiere a un gran esfuerzo para mejorar las capacidades en la solución de problemas organizacionales, para enfrentar cambios externos e internos con la ayuda de consultores científicos del comportamiento o agentes de cambio. Las actividades del D.O. aparecieron en 1957, como un intento para aplicar algunas teorías del entrenamiento de laboratorio a la organización. Sin embargo esta historia tiene sus raíces más profundas en la preocupación de algunos hombres con respecto a sus trabajadores y la producción. Lo cual va dando origen al estudio de la conducta empresarial que es una disciplina académica que se ocupa de describir, entender, predecir y controlar la conducta humana en su ambiente de trabajo. Gran parte de esa información se ha reunido a lo largo de un período prolongado de tiempo.

En este capítulo se revisarán las bases de las ciencias del comportamiento, que tienen su origen en la escuela de las relaciones humanas en el trabajo. Estas siempre han existido, sin embargo sólo se les comenzó a considerar a partir del siglo XIX.

Anteriormente el contexto en que la gente trabajaba eran situaciones muy agobiantes, ya que laboraban largas jornadas en condiciones de insalubridad e inseguridad. Sobrevino la revolución industrial que al principio no las mejoró, pero que poco a poco algunos aspectos fueron cambiando, debido a que la industria creó excedente de bienes y se fueron dando nuevos conocimientos acerca del trabajo; como consecuencia recibían mejores pagos.

1.1.1. Escuela de la Relaciones Humanas

En 1800 un joven industrial galés llamado *Robert Owen*, postuló que si a las máquinas inanimadas se les da atención, con mayor razón debe proporcionársele a las "máquinas vitales". Instó a sus contemporáneos a preocuparse por el bienestar social de sus empleados tanto en la comunidad como en el trabajo. Demostró que si las necesidades sociales y personales de los trabajadores eran atendidas, el costo que implicaría tendría beneficios con creces; fue llamado el "verdadero padre de la dirección de personal".

Al pasar el tiempo se dieron nuevas aportaciones que originaron el desarrollo de otras teorías para formar las escuelas de la administración científica y de la administración empírica, que serán tratadas en el capítulo II.

A principios de la década de 1920, los empresarios ya habían comenzado a observar algunos de los efectos contrarios asociados con los intentos de estandarizar a los trabajadores y empleados (originado por los principios de la

administración científica) Comenzaba a evidenciarse que el individuo ya no se podía considerar como un simple apéndice de la máquina.

Elton Mayo psicólogo australiano, que trabajó en la Universidad de Harvard, fue consultor en problemas industriales para el gobierno británico, inició sus estudios en 1926 sobre las relaciones humanas en el trabajo, como una reacción al soslayo de la administración científica, respecto de las personas que integran las empresas.

Sus estudios pretendían establecer si había o no relación entre las condiciones de trabajo y los índices de producción. Sus resultados destacan la gran importancia que tienen las personas en la productividad y en el desarrollo de la organización, así como el hecho de que las personas no sólo participan físicamente sino también se involucran los aspectos psicológicos y sociológicos.

Estos hallazgos propiciaron una variedad de estudios centrados en el aspecto humano de las empresas. El punto de vista del hombre máquina de la ingeniería es sustituido por el hombre que merece un trato de justicia y dignidad. Se demostró la necesidad de mejorar las relaciones humanas a través de la aplicación de las ciencias de la conducta en la administración, especialmente la psicología.

Su objetivo primordial fue comprender y lograr los mayores esfuerzos del trabajador por medio de la satisfacción de sus necesidades psicológicas y de grupo valiéndose de estudios de motivación, participación, grupos etc.

La desventaja de esta corriente es descuidar el aspecto técnico y fomentar el paternalismo que ocasiona resultados muy pobres.

Su aportación a la administración es grande ya que todas las corrientes administrativas contemporáneas se basan en esta escuela.

1.1.2. Escuela del Sistema Social.

Está en concordancia con la escuela de las relaciones humanas, resalta la importancia de la organización informal, de los niveles, status, símbolos de sus integrantes y su efecto en el funcionamiento de la organización formal. La administración se enfoca desde el punto de vista del sistema social o de las relaciones interculturales.

Combina por una parte la estructura formal con el aspecto humano, por otra la organización empresarial con el sistema social, esto dió origen a la sociología de la organización, se analiza la empresa a través de las diferentes relaciones.

A partir de la interrelación entre el individuo, grupo, grupos y la organización, el sistema global social propone lineamientos para el tratado de los conflictos que surgen en la empresa como consecuencia del proceso de dirección todo por medio de una orientación social.

1 1 3 Escuela Neo Humano Relacionismo

A partir de la década de 1950 los conceptos administrativos del movimiento de las relaciones humanas perdían popularidad mientras aparecía una nueva tendencia, también llamada humanismo industrial. Las personas asociadas con esta corriente, hablaban de la conveniencia de un gran cambio en las organizaciones que diera lugar a una mejor administración para la gente.

La filosofía del humanismo industrial se basa en un conjunto de prácticas con las que proponían modificar la estructura convencional de las relaciones laborales y el contenido del trabajo mismo. Y aún más importante, implicaba cambiar la mente de la administración en favor de la gente. El empuje fundamental consistió en hacer que el trabajo concordara más con la naturaleza básica del ser humano, integrar los objetivos individuales, organizacionales y proporcionar a cada trabajador un sentido de dignidad. Las bases de esta doctrina provienen de las ciencias aplicadas del comportamiento, como en el caso de las relaciones humanas. Sin embargo, este nuevo movimiento luchó por una investigación más amplia y tecnologías conductuales aplicadas como: técnicas de cambio planeado y de desarrollo organizacional para promover sus objetivos.

La razón de este cambio de filosofía se debe a motivos contextuales de la época: como la recesión de 1957 a 1958. En estos años decayó el atractivo de las relaciones humanas al no satisfacer los criterios económicos de utilidad y productividad. La resultante fué el considerar a los trabajadores como recursos humanos y a preocuparse menos por las relaciones humanas.

En Estados Unidos de Norteamérica comenzó la era espacial, y el gobierno incrementó en gran medida los presupuestos para investigación y desarrollo. Los enormes programas tenían numeroso personal profesional y una gran incertidumbre sobre los resultados finales, requerían de una nueva visión de los modelos organizacionales tradicionales. Para las compañías de tecnología espacial la antigua estructura no se ajustaba a las nuevas situaciones. Además, los valores sociales se encontraban en un estado de ebullición, había llegado el momento para el apoyo de un movimiento que hacía hincapié en una mayor democracia y en igualdad laboral. Entre los numerosos representantes de esta escuela encontramos a:

Abraham Maslow psicólogo quién basa su teoría sobre la motivación en la satisfacción de las necesidades humanas. El menciona que existen en los seres humanos cinco niveles de necesidades. (figura 1)

1. Necesidades físicas básicas
2. Necesidades de protección y seguridad
3. Necesidades de pertenencia y sociales
4. Necesidades de estima y status
5. Necesidades de actualización de sí mismo

Los niveles de necesidades uno y dos se definen de orden inferior y se refieren a la sobrevivencia. La gente trabaja para satisfacer sus necesidades fisiológicas y cuando esto se logra hasta cierto punto, se buscan otras.

Los niveles tres, cuatro y cinco son los de protección y seguridad, también se les conoce de orden superior y tienen que ver con la pertenencia y lo social. Con la necesidad de sentirnos que somos valiosos, además de que otros crean que lo somos, a su vez es importante la autorrealización que significa llegar a ser lo que uno es capaz.

Este modelo esencialmente propone que las necesidades satisfechas no son tan motivadoras como las insatisfechas. Esto es que los empleados se sienten fuertemente motivados en lo que buscan y no por lo ya logrado.



PIRÁMIDE DE MASLOW

figura 1

Douglas McGregor expuso un convincente argumento en el sentido de que la mayoría de las acciones gerenciales fluían directamente del concepto que sobre el comportamiento humano tuviera el jefe. La filosofía de la gerencia determina la ejecución, prácticas de personal, toma de decisiones, procedimientos operativos, y el diseño organizacional, que surgen de los conceptos de las conductas y los expone en la teoría X - Y .

Teoría X es un conjunto convencional de suposiciones sobre la gente .

- La mayoría de las personas no gustan de trabajar, por lo que tratan de evitarlo si es posible.
- Generalmente falta responsabilidad, hay poca ambición y se busca la seguridad ante todo.
- Se oponen a los cambios por naturaleza .
- La mayoría de las personas tienen que ser presionadas , controladas y amenazadas con castigos para que hagan el trabajo .

Estos supuestos indican que la función gerencial es presionar y controlar a los empleados

La teoría Y son afirmaciones que implican un acercamiento de apoyo más humano para administrar a las personas.

- El trabajo es tan natural como el juego o el descanso
- La gente no es inherentemente perezosa, la experiencia la ha hecho así.
- Las personas son autodirectivas y autocontroladas en beneficio de los objetivos a los que se han comprometido.
- Las personas tienen potencial, en condiciones apropiadas aceptan y buscan responsabilidades, tienen imaginación, ingenio y creatividad que pueden aplicar al trabajo.

Con lo anterior el papel gerencial, es desarrollar el potencial de los empleados y ayudarles a que lo logren en beneficio de objetivos comunes.

Frederick Herzberg desarrolló en la década de 1950 un modelo de motivación de dos factores. Los implicados en la satisfacción en el trabajo son separados y distintos de los que provocan la falta de satisfacción en el empleo. Como Herzberg los consideraba separados, dependiendo de si se examina la satisfacción en el trabajo o la falta de ella, se desprende que esos dos sentimientos no se oponen uno al otro. Lo opuesto de la satisfacción en el trabajo no es la insatisfacción, sino la falta de ésta; de manera similar lo opuesto a la insatisfacción en el trabajo no es la satisfacción, sino la falta de la misma. Anteriormente se aseguraba que la motivación, o la falta de ella, eran contrarios en un mismo factor en un continuo.

Este investigador refuta el criterio tradicional declarando que ciertos elementos del empleo hacían que los trabajadores se sintieran insatisfechos. Sin embargo la presencia de éstos generalmente lleva a los empleados a un estado neutral de satisfacción, los factores no son fuertemente motivadores.

Estos potentes disatisfactores son llamados factores de higiene o de mantenimiento, porque son necesarios para nivelar la satisfacción en los empleados. Se encuentran en el contexto del empleo y son extrínsecos, como: políticas administrativas de la compañía, calidad de supervisión, relaciones con los supervisores, con los compañeros, los subordinados, pagos, condiciones en el trabajo y posición social.

Otras situaciones laborales influyen considerablemente para provocar motivación, pero si no están presentes raramente originan insatisfacción. Estos factores son llamados motivacionales y se encuentran en el contenido de el empleo, son factores intrínsecos como: logro, reconocimiento, progreso, el trabajo mismo, posibilidad de desarrollo y responsabilidad.

Esta diferencia entre contenido y contexto del empleo son muy importantes, se muestra que los empleados principalmente se sienten motivados más por lo que hacen para sí mismos.

Antes de la investigación de Herzberg, los gerentes centraban su atención en los elementos extrínsecos de mantenimiento, casi siempre con malos resultados. Cuando comprendieron mejor la diferencia entre ambos factores, tomaron en cuenta los intrínsecos, porque al atenderlos se obtiene un mejor resultado para el empleado, la organización y la sociedad.

Chris Argyris hace un análisis sobre la incompatibilidad entre las necesidades de los seres humanos y los diseños clásicos de una organización formal.

Los individuos necesitan comprometerse con libertad para poder estar sanos y en desarrollo. Llegan a ser independientes, activos participan en compromisos coherentes intensos y a largo plazo. Requieren incentivos cada vez más variados; desean que sus tareas sean complejas y diferentes.

La organización formal se caracteriza por ser "racional", tiene un esquema diseñado para alcanzar determinados objetivos racionales. Exige que las personas que integran una organización sean leales a su estructura para que puedan trabajar en forma eficiente; tienen que respetar las reglas. Las personas necesitan participar en una estructura, esto permite planear normas lógicas de entrenamiento, ascensos, retiros, etc. Propicia la especialización del trabajo, desarrollando sólo unas cuantas y simples habilidades.

Argyris menciona que para ser compatible las necesidades de los individuos con las de la organización se deben considerar dos hechos:

1. Ninguna organización puede tener una eficiencia máxima cuando impide el crecimiento de sus propias partes vitales.
2. Todas las instituciones, desde la familia hasta las naciones, forman un gran conjunto de organizaciones entrelazadas.

Kurt Lewin la obra de este investigador, consistió en desarrollar una teoría de campo de acción de la psicología social. Su apasionante interés por las ciencias aplicadas de la conducta imprimió el principal impulso tanto para el adiestramiento de laboratorio como para la investigación por medio de encuestas. Lewin fue un personaje medular en el origen tanto de los Laboratorios Nacionales de Adiestramiento, que hoy día se denomina Instituto NTL de Ciencias Aplicadas de la Conducta, como del Centro de Investigación de Dinámica de Grupos.

Una de las ramas troncales del desarrollo organizacional es el adiestramiento en laboratorio, que esencialmente corresponde al caso de pequeños grupos estructurados donde los participantes aprenden la lección que les imparten sus propias actuaciones y los factores dinámicos en evolución del grupo.

Empezó a desarrollarse hacia 1946, partiendo de varios experimentos en el uso de "grupos de debate" para realizar cambios en la conducta, ante situaciones particulares o suigéneris. En especial un seminario de libre intercambio de ideas celebrado en el State Teachers College en Nueva Bretaña, tuvo importancia en el surgimiento del adiestramiento del laboratorio. El equipo directivo de esta investigación de actuaciones estaba formado por el propio autor, Kenneth Benne, Leland Branford y Ronald Lippitt.

Aunque Lewin murió solamente dos años después de fundarse el centro de investigación y precisamente antes de celebrarse la primera sesión oficial del NTL, ejerció una influencia profunda en ambos organismos y en las personas vinculadas con ellos, mismas que han sido decisiva.

Rensis Likert amplió sus teorías dentro de la naturaleza humanista, se le reconoce en particular por sus cuatro sistemas de administración, cada uno caracteriza a un diferente clima organizacional. Sin embargo, tomados en su conjunto forman un continuo a partir de "explotadores y autoritarios" hasta "grupo participativo".

Likert y sus colaboradores desarrollaron una estructura organizacional que representa un avance hacia la eficacia, pero se basa en parte, en la estructura tradicional formal. La cadena de mando se conserva en el caso de decisiones importantes como la relativa a salarios, ascensos, traslados, disminuciones de categoría profesional, etc. El modelo propuesto difiere de los tradicionales, considera a todo superior como un nexo entre dos grupos; de esta manera el superior ofrece a sus subordinados la oportunidad de expresar sus puntos de vista sobre una cuestión en particular. Además la toma de decisiones se efectúa en toda la organización y los subordinados intervienen activamente en lo que afecta su trabajo.

Una gran variedad de estudios en industrias diferentes, mostraron que los supervisores que obtienen la mejor producción, motivación y los niveles más elevados de satisfacción de los trabajadores están apreciablemente más centrados en ellos que en la producción. Un punto importante es que los supervisores centrados en los empleados, que obtienen los mejores resultados, tienden a reconocer que lograr una buena producción es también una de las principales responsabilidades. En el cuadro No. 1 se aprecian de manera resumida las escuelas que influyeron en el desarrollo organizacional.

"Cercanía de la supervisión" este concepto está relacionado con la orientación de la supervisión, cuando es estrecha tiende a asociarse con una menor productividad y cuando es general se inclina por una producción más alta.

La cercanía del supervisor tiene también relación con las actitudes de los trabajadores hacia sus jefes. Los trabajadores que son vigilados estrechamente,

tienen una actitud menos favorable hacia sus superiores que aquellos que no lo son.

ESCUELAS QUE INFLUYERON EN EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

	COMPORTAMIENTO HUMANO	NEO-HUMANODEL RELACIONISMO	SISTEMA SOCIAL
FUNDAMENTOS	Los factores humanos y sociales contribuyen al crecimiento de la productividad.	Los objetivos de la empresa se correlacionan con los del trabajador.	El proceso de administración se enfoca desde el punto de vista social o relaciones interculturales.
TECNICAS	Psicológicas Sociológicas	Psicológicas	Sociología Teoría matemática Método experimental Durckheim y Watson.
APORTACIONES	El trabajo como una actividad esencial en el hombre. Importancia de las relaciones humanas	Mejoramiento de: a) Sistema de Planeación b) Relaciones Humanas	Influencia de los fenómenos sociales, dentro y fuera de la empresa. Equilibrio de intereses del grupo por la organización
INCONVENIENTES			Enfoque demasiado sociológico de la administración
REPRESENTANTES TEORICOS	Elton Mayo Robert Owen	Douglas Mc.Gregor Abraham Maslow Rensis Likert	Max Weber Chester Bernard Chris Argyris
VALORES INSTITUCIONALES	Económicos Sociales	Económicos Sociales Organizacionales	Económicos Sociales Organizacionales

Tabla No. 1

1.2. ¿ QUE ES LA CONSULTORIA ?

Durante la década de los años cincuenta, el desarrollo de la planificación estratégica y la creciente complejidad en la gestión empresarial propiciaron el auge de una especialidad dentro de la dirección de empresas: **LA CONSULTORIA**. Aunque el concepto no era nueva a partir de los 60's la demanda de este servicio se incrementó. Los conocimientos técnicos y la objetividad con que el Consultor puede enseñar a enfrentar los problemas, contribuyen a superar situaciones difíciles para el Director y a mejorar sus resultados

La era post-industrial se caracteriza por la creciente importancia de los servicios en la economía mundial. De entre estos la consultoría adquiere gran auge en el mundo empresarial.

En primer lugar, la consultoría como servicio independiente se caracteriza por la imparcialidad del consultor, que es un rasgo fundamental de su papel; es una relación muy compleja con las organizaciones clientes y con las personas que trabajan en ellas. El consultor no tiene autoridad directa para tomar decisiones y ejecutarlas, pero esto no se considera una debilidad, si el consultor sabe actuar como promotor del cambio y dedicarse a su función sin por ello dejar de ser independiente. Por consiguiente debe asegurar la máxima participación del cliente en todo lo que hace, de modo que el éxito final se logre en virtud del esfuerzo de ambos.

En segundo lugar, la consultoría es esencialmente un servicio consultivo. Esto significa que no se contrata a los consultores para dirigir organizaciones o para tomar decisiones en nombre de directores en dificultad. Su papel es el de actuar como asesores, con responsabilidad por la calidad e integridad de su apoyo; los clientes asumen las responsabilidades que resulten de la aceptación de dicho consejo.

Por supuesto, en la práctica de la consultoría hay muchas variaciones y grados de "consejo". No sólo tiene que ser preciso, sino darlo de la manera adecuada y en el momento apropiado - ésta es la cualidad fundamental del consultor - El cliente por su parte tiene que ser capaz de aceptar y utilizar esa ayuda del consultor.

En tercer lugar, la consultoría es un servicio que proporciona conocimientos y capacidades profesionales para resolver problemas prácticos

En cuarto lugar, la consultoría no proporciona soluciones milagrosas. Sería un error suponer que, una vez que se ha contratado un consultor, las dificultades desaparecen. La consultoría es un trabajo difícil basado en el análisis de hechos concretos y en la búsqueda de soluciones originales pero factibles. El empeño

decidido de la dirección de la empresa en resolver los problemas de ésta y la cooperación entre cliente y consultor son por lo menos tan importantes para el resultado final como la calidad del consejo del consultor.

1.3. TIPOS DE CONSULTORÍA

Como ya se ha explicado los directores de empresa recurren a un consultor cuando desean ayuda en la solución de un problema. El término "problema" se usa aquí para indicar una situación que preocupa a la dirección y en ocasiones ésta no sabe bien que hacer, por donde empezar y como proceder. En verdad, la gama de dificultades cuya solución se encomienda a los consultores es muy amplia, existiendo una variedad de tipos de intervención y se clasifican de la siguiente forma.

1.3.1. Consultoría tradicional.

Es una actividad en la que uno o varios especialistas tratan de resolver problemas específicos de una organización en donde no cuentan con ligas afectivas ni de trabajo y que tienen la oportunidad de ser objetivos en el análisis por hacer. Aquí encontramos dos modelos de este tipo de consultoría:

a) El modelo de compra que prevalecía anteriormente es "compra de información o de servicio experto". El comprador, un gerente o un grupo de la organización determina una necesidad -algo que desea saber o una actividad que desea que se realice- y si cree que la propia organización no tiene el tiempo o la capacidad para ello, buscará un consultor que satisfaga tal necesidad. En este modelo se puede comprar *información*, por ejemplo, la gerencia quiere saber la opinión de los consumidores respecto de un determinado producto y/o se puede adquirir un servicio: como organizar círculos de calidad en su empresa.

La frecuente insatisfacción expresada por los gerentes en relación a la calidad de los servicios que ellos creen recibir de sus consultores, se explica fácilmente cuando se considera cuantas cosas han de ser acertadas para que funcione o sirva el modelo de compra. Para una asesoría eficaz:

- Diagnosticar con precisión sus propias necesidades.
- Comunicar correctamente al consultor sus requerimientos
- Estimar con objetividad la capacidad del consultor para proporcionar la clase correcta de información o servicios deseados.
- Considerar a fondo las consecuencias de que el consultor recoja información o de realizar los cambios que pueda recomendar, y los resultados de ambas cosas.

b) El modelo del doctor paciente, es tradicional y popular. Uno o más ejecutivos de la organización deciden llamar a un consultor o a un equipo para que "le eche un vistazo" de modo muy semejante al paciente que va a visitar a su

doctor para que le haga el reconocimiento médico anual. Se supone que los consultores descubrirán que está mal y en que parte de la organización, entonces como un médico recomendará un programa terapéutico. Con frecuencia el gerente escoge la unidad de la organización donde tiene dificultades o en la que el desempeño ha decaído y le pide al consultor que averigüe que "anda mal". Este modelo está lleno de dificultades, una de las más obvias es que la unidad organizacional señalada como la paciente sea observada por el consultor, lo más probable es que no llegue a tener un conocimiento preciso de ésta. Otro problema se presenta cuando la organización no está dispuesta a aceptar el diagnóstico o la prescripción ofrecida por el consultor.

La consultoría tradicional se puede ejercer en diferentes especialidades como:

- Administrativa
- Legislativa
- Contable y fiscal
- De sistemas y procedimientos administrativos
- En procesamiento electrónico de datos
- En administración de personal
- En finanzas
- Técnica
- En ingeniería Industrial.

Las características de la consultoría tradicional son:

1.- *Intervención*. Detecta necesidades de mejoramiento en algún aspecto del sistema, informa a las personas involucradas y propone soluciones concretas.

2.- *Estrategias de trabajo*. El consultor tradicional cuenta con técnicas estructuradas, tanto para la detección de problemas, como para la implantación de las respectivas soluciones: utiliza un modelo establecido.

3.- *Papel del consultor*. Durante el diagnóstico decide prioridades, que áreas analizar y con que instrumentos durante la fase de programación de actividades, informa a los funcionarios cual va a ser el método de trabajo y en la fase de implementación, dice y define como solucionar los problemas detectados.

4.- *Papel de la organización*. Acepta los dictámenes o sugerencias del consultor, se somete a sus proposiciones y lleva a cabo las soluciones definidas o propuestas por el consultor.

5.- *Marcos de referencia*. La formación tradicional, la experiencia de trabajo y aportaciones técnicas de la especialidad.

1.3.2. Consultoría contemporánea

Se desarrolla mediante un enfoque social y humanista, da cambios dirigidos al mejoramiento de todos los aspectos que integran la organización, auxiliándose de las ciencias de la conducta, teoría de la organización, administración moderna y teoría de sistemas. Aquí se distinguen seis tipos de consultoría:

- Desarrollo de Recursos Humanos
- Desarrollo Organizacional
- Procesos Sociales
- Planificación Profesional
- Desarrollo de Equipos de Trabajo
- Gerencial

Características de la consultoría contemporánea:

1.- *Intervención* . Propicia las condiciones adecuadas para que la organización identifique sus necesidades de cambio o mejoramiento, en coordinación con el staff de la organización, programa y planifica los cambios y acuerda con la organización las formas de evaluación de los mismos.

2.- *Estrategia de trabajo*. Parte de una filosofía mecanicista de trabajo y una concepción interdisciplinaria, adoptando valores, necesidades, costumbres, etc. de la organización para crear modelos de trabajo y estrategias de mejoramiento. Su sistema de intervención es adaptable.

3.- *Papel del consultor*. Involucra a la organización en todas las facetas de la consultoría; entre ambos analizan las necesidades de mejoramiento, planifican los cambios, los implementan y evalúan.

4.- *Papel de la organización*. Participa completamente en los planes de cambio, su papel es activo, dinámico, creativo y cooperativo.

5.- *Marcos de referencia* . Interdisciplinario, con enfoque humanista y social, experiencia de trabajo y formación profesional.

La consultoría se ha desarrollado como servicio interno y externo , según el punto de vista de la organización que lo emplea.

1.3.3. Consultoría interna.

Se proporciona desde el interior de la organización por uno o varios miembros de la misma que se desempeñan como agentes de cambio o promotores. Son parte del equipo staff.

Este tipo de consultoría tiene factores a favor y en contra, entre los primeros se encuentra que :

- Conocen a fondo el funcionamiento, la estructura, normas que rigen y principios de la organización.

- Permanecen por mayor tiempo en la empresa para hacer el seguimiento de los procesos.
- Representan un menor costo económico para la organización en un tiempo determinado.
- Tienen la capacidad de conocer la problemática de una manera más rápida por estar familiarizados con los procesos.

Los factores en contra son:

- Es difícil que sea considerado un experto tanto por la dirección como por otros niveles, debido a la relación cotidiana que se da, y por lo tanto su influencia puede ser disminuida.
- Al pertenecer a una estructura organizacional se pierde objetividad.
- Existen intereses personales que limitan la intervención al enfrentar riesgos.
- Su repertorio de ideas se ve restringido al no tener otros puntos de comparación.

1.3.4 Consultoría externa.

Es proporcionada por uno o varios expertos en la materia que brindan un servicio independiente y que son ajenos laboralmente a la organización.

Factores a favor de la consultoría externa:

- Se le reconoce como un experto en el ramo.
- Ofrece enfoques diferentes y nuevos a la solución de problemas.
- Su imparcialidad en relación con la organización le permite ser objetiva.
- Puede aportar nuevas ideas debido a que establece comparaciones con otras empresas.
- Ejerce influencia en la dirección ya que no tiene intereses personales dentro de la organización.

Factores desfavorables de la consultoría externa.

- El consultor requiere de tiempo para familiarizarse y conocer a fondo la estructura y cultura de la organización.
- La información acerca de la problemática de la empresa le puede ser ocultada o exagerada, desconoce detalles.
- Su papel es limitado si únicamente establece relaciones temporales.
- Sus honorarios pueden considerarse altos cuando no se conocen los resultados.

Desde la perspectiva administrativa y jurídica, el consultor externo es completamente independiente de las organizaciones para las cuales trabaja. El consultor interno en cambio, es parte de una organización determinada.

Los servicios de consultoría interna, a menudo se consideran más adecuados para resolver problemas que exijan conocer a fondo relaciones y procedimientos internos así como aspectos políticos sumamente complejos de

grandes empresas, las diversas funciones de la organización o las particulares limitaciones que afecten a su funcionamiento.

En el sector gubernamental los servicios de consultoría interna pueden emplearse por razones de seguridad e interés nacional. Si existe una demanda constante de asesoramiento en métodos y técnicas especiales, un servicio de consultoría interno puede resultar más barato y productivo; los consultores externos son contratados incluso por organizaciones que poseen algún personal de consultoría interna, en situaciones en que éste no satisface los criterios de imparcialidad y confidencialidad o no posee la suficiente pericia. En algunos casos se encomiendan tareas complejas conjuntamente a ambos tipos de consultores, o se pide a los internos que definan la tarea con precisión para un consultor externo y que colaboren con él, a fin de sacar el mayor provecho posible de su asesoramiento durante el desempeño de la tarea.

1.3.5. La Consultoría de procesos.

El campo de la consultoría ha crecido notablemente en años recientes y la consultoría contemporánea ha adoptado un modelo denominado **Consultoría de Procesos (C - P)**. Esta es una de las actividades esenciales que se realizan al comienzo de todo esfuerzo de desarrollo organizacional (DO).

Una parte importante del proceso de consulta es ayudar al gerente o a la organización a determinar cual es el problema y entonces, decidir que clase de ayuda posterior se necesita.

La consultoría de procesos hace trabajar al gerente y al consultor durante cierto tiempo para la elaboración conjunta del diagnóstico.

Según Edgar Schein (1969) "La consultoría de procesos es un conjunto de actividades del consultor que ayudan al cliente a percibir, a comprender y a actuar sobre los procesos que ocurren en su ambiente".

Supuestos fundamentales de la consultoría de procesos.

1. Los gerentes no saben en muchas ocasiones que algo funciona inadecuadamente y necesitan ayuda especial para diagnosticar los problemas reales.
2. Los gerentes desconocen el tipo de ayuda que pueden brindar los consultores
3. La mayoría de los gerentes desean mejorar sus sistemas, pero necesitan ayuda para saber como hacerlo.
4. La organización puede ser más eficiente si aprende a diagnosticar sus fuerzas y debilidades y a encontrar mecanismos compensatorios.
5. El consultor por desconocer la cultura de la organización, debe apoyarse en personas que la conozcan íntimamente para poder sugerir cursos de acción seguros.

6. El cliente debe aprender por sí mismo el problema, a participar en el diagnóstico de una solución.

7. El consultor debe ser un experto en diagnosticar, así como establecer efectivas relaciones de ayuda con los clientes.

El consultor de procesos trata de lograr que el cliente "perciba" lo que ocurre dentro de él, alrededor y con otras personas. Los sucesos que se han de observar y de los cuales hay que aprender, son principalmente las diversas acciones humanas que ocurren en el flujo normal del trabajo, en la dirección de reuniones y en los encuentros formales e informales entre los miembros de la organización. Muy importantes son las propias acciones del cliente y su impacto sobre otras personas.

Los elementos sobresalientes que hay que estudiar en una organización son los procesos humanos que ocurren en ella. Si bien es cierto que un buen diagnóstico de un problema organizacional va más allá del análisis de tales procesos, no por ello éstos se deben pasar por alto. Por consiguiente, el consultor de procesos es sobre todo un experto a nivel individual, interpersonal y de grupos.

No se afirma que el enfoque sobre los procesos humanos es el único camino para incrementar la eficacia organizacional. Por supuesto que, en la mayoría de las empresas se pueden mejorar los procesos de producción, financiamiento, mercadotécnica y otros. Sin embargo todas las funciones que integran una organización siempre se realizan a través de interacciones personales, de tal manera que ésta nunca podrá escapar a los procesos humanos que, en tanto mejor comprendidos y diagnosticados sean, mayor posibilidad de encontrar soluciones a los problemas técnicos que realicen los miembros de la empresa.

Se ha estado mencionando la importancia de los procesos humanos en la organización y los esenciales son:

1. Comunicación.
2. Papeles y funciones de los miembros del grupo.
3. Solución de problemas y toma de decisiones en el grupo.
4. Liderazgo y autoridad.
5. Cooperación y competencia entre grupos.

1.4. LA CONSULTORIA Y EL CAMBIO

El cambio es la razón de ser de la consultoría de empresas. Este se encuentra vinculado con el cambio de las personas y entre ambos hay importancia recíproca: las organizaciones influyen en los individuos, éstos en el desarrollo de las organizaciones. El consultor organizacional competente debe ser consciente de las complejas relaciones y en particular, saber como enfocar diversas situaciones de cambio.

No cabe duda que los seres humanos somos muy adaptables y a falta de otra posibilidad, podemos soportar durante mucho tiempo un cambio que no satisfaga en absoluto. Los consultores de empresas deben procurar introducir modificaciones que mejoren el rendimiento de las organizaciones y al mismo tiempo, hacer más interesante y satisfactorio el trabajo del personal. Pero siempre deben considerar los fenómenos del cambio.

1.4.1 Fenómenos del cambio.

Si se aplican bien las políticas, procedimientos, reglas, estructura de la organización y las descripciones de puestos, se establecerá sobre los miembros de la misma una pauta sumamente predecible de conducta; por supuesto, esta es una cualidad muy conveniente y a falta de ella, no habrá posibilidades de que se coordine razonablemente el trabajo. Sin embargo, algunos críticos sostienen que esa predicción llega con el tiempo a sofocar a los trabajadores.

Se presenta la acusación de que las operaciones y las asociaciones con otras personas se hacen monótonas y que la rutina convierte a los participantes en autómatas; no obstante, la recomendación es que se recurra tan solo a lograr un ambiente más satisfactorio desde el punto de vista personal, igualmente previsible y productor de una conducta concomitante. Queda el hecho de que, como miembros de un grupo, las personas deben protegerse contra lo inesperado.

El comportamiento errante o el que no se conforma a las expectativas, produce frustraciones en quienes se ven enfrentados a él. El diseño clásico permite una protección contra esa eventualidad; así se establecen de manera precisa puestos y procedimientos en que las expectativas poco claras resultan improbables. Desgraciadamente esta protección puede costar la salud psicológica en los miembros de las organizaciones clásicas.

Si un individuo entra en acción para asegurar su "mundo", ¿con cuánto mayor vigor actuará con la colaboración de otros miembros del grupo? Dorwin Cartwright (1970) resumió un amplio conjunto de investigaciones empíricas sobre ocho principios de estabilidad de grupos y reacciones de los mismos a desviaciones de las expectativas. Demostró por medio del empirismo, lo que sugiere la teoría; o sea, que hay una tendencia natural para que los grupos se opongan a los cambios.

Teóricamente la necesidad de seguridad, que es preponderante con respecto a la pertenencia, sólo puede satisfacerse para el individuo por medio de un ambiente estable; mientras que algunos psicólogos industriales tratan constantemente de introducir variedad en la vida de los trabajadores. Debe ser cierto que para cada uno de nosotros, la seguridad puede tener un significado distinto; sin embargo, no es posible negar que en el núcleo de esta satisfacción se encuentra una predicción razonable respecto a nuestro propio ambiente y las personas con las que interactuamos.

Si bien es cierto que la necesidad de seguridad resulta preponderante, o sea, que debe satisfacerse antes de que el individuo pueda verse dominado por motivos de reconocimiento o realización, la frustración de los empleados que se expresa en la forma de llegadas con retraso y falta de cooperación, puede explicarse por la ausencia de predicción, más que como consecuencia de ella.

Hay muchas variables que trastornan el equilibrio de las expectativas de un grupo: una decisión aparentemente arbitraria de la gerencia, inseguridad del equipo, rumores, imagen que tenga la empresa en la colectividad y la agitación creada por los delegados sindicales, son tan sólo unos cuantos de los eventos que pueden tener potencial de trastorno. Lo importante es que todos y cada uno de ellos exigen una modificación de la conducta o actitud, lo que constituye un proceso frustrante, bloqueando el trabajo productivo.

El cambio es un evento cotidiano para las empresas progresistas, la organización de negocios puede reaccionar ante ellos, tales como la revisión de programas de producción, modificación del diseño de productos, alteración del orden de los procesos o la reorganización empresarial, será con seguridad la que "mayores probabilidades tenga de alcanzar el éxito".

Esto ha sido cierto siempre, en lo referente a los productores de bienes de consumo y está transformándose con rapidez en un modo de vida para los fabricantes de bienes de capital. Si este clima se encuentra presente en lo que se refiere a las empresas de negocios, su efecto sobre las organizaciones cuyas metas tengan una orientación totalmente social, será trastornante. Lo importante es que el gerente moderno enfrente el problema de efectuar modificaciones.

Desgraciadamente éstas puedan parecer superficialmente mecánicas, quizá requieran un cambio de actitudes que parezca indeseable o incómodo para los participantes. Todo consultor debe tomar en consideración estas reacciones característicamente negativas o de resistencia.

En un estudio clásico de la reacción de los trabajadores industriales a los cambios significativos, Coch y French descubrieron que la gerencia podía modificar considerablemente o eliminar por completo la resistencia de los grupos a las modificaciones en los métodos de trabajo. El cambio puede realizarse mediante técnicas de reuniones en grupo; donde la gerencia comunica eficientemente la necesidad del mismo y estimula la participación a través de la planeación de cambios pertinentes. Teóricamente es fácil imaginarse lo que ocurre en esas reuniones, es la interacción habitualmente informal entre los miembros de grupos, que producen sus expectativas de vida y exigencias de la organización, tales como las cargas de trabajo, las tarifas de pagos por pieza o los métodos laborales.

Este proceso de participación hace simplemente que esta inevitable interacción considere los problemas formales de la organización; por consiguiente, la probabilidad de que se presente resistencia se reduce al mínimo, aquí la interacción informal y la resolución formal de problemas se convierte en uno solo. A falta de difusión de esos procesos, parece presentarse un conflicto que impide que la organización mantenga la armonía y una moral de trabajo adecuada.

La idea de las relaciones informales de grupo es la contribución excepcional de los humanistas. La naturaleza de esta relación condiciona la salud de las organizaciones.

1.4.2. Como se logra un cambio en las personas.

La conducta, actitudes, creencias y valores de los individuos están basados firmemente en los grupos a que pertenecen. Lo agresiva o cooperativa que sea una persona, la cantidad de respeto propio y autoconfianza que posee, lo enérgico y productivo que sea su trabajo, aquello que aspire a alcanzar, que crea que es cierto y bueno, que ame u odie, las creencias y prejuicios que tenga, son características que se ven determinadas, en forma considerable, por la pertenencia a algún grupo.

En realidad, constituyen propiedades de los grupos y las relaciones entre las personas; por consiguiente, el hecho de si acepta el cambio o se resiste a él, se verá afectado considerablemente por la naturaleza de esos grupos.

Al examinar de manera más específica el modo en que los grupos ingresan al proceso de cambio, consideramos útil verlos, al menos, de tres modos distintos.

Primero, se le ve como una fuente de influencia sobre sus miembros. Los esfuerzos hechos para modificar la conducta pueden ir respaldados o bloqueados por fuerzas ejercidas sobre los integrantes a partir del grupo. Para emplear en forma constructiva esas presiones, el equipo deberá utilizarse *como medio del cambio*.

Segundo, el grupo mismo se convierte en el *objetivo del cambio*. Para modificar la conducta de los individuos, puede ser necesario cambiar las normas, su estilo de dirección, atmósfera emocional o su estratificación en camarillas y jerarquías. Aun cuando la meta puede ser el cambio de la conducta de los individuos, el objetivo llega a ser el grupo.

Tercero, se reconoce que muchas modificaciones conductuales solamente pueden producirse mediante los esfuerzos organizados de grupos *como agentes de cambio*. En este capítulo consideraremos, los dos primeros aspectos del problema: el grupo como medio de cambio y como objetivo del cambio.

1 4 3 El grupo como medio de cambio.

Principio 1. Para que un grupo pueda utilizarse eficientemente como medio de cambio, las personas susceptibles de transformarse y aquellas que vayan a ejercer influencia en pro del mismo, deberán tener un sentimiento firme de pertenencia.

Kurt Lewin describió muy bien este principio, al decir: "El abismo normal entre el maestro y el estudiante, doctor y paciente, trabajador social y público sería un obstáculo real para la aceptación de la conducta por la que se aboga." En otras palabras, a pesar de las diferencias de posición que puedan existir entre ellos, el maestro y el estudiante deberán sentirse como miembros de un grupo en cuestiones que involucren su sentido de valores. Las probabilidades de que se logre la reeducación parecen incrementarse siempre que exista un firme sentimiento colectivo.

Principio 2. Cuanto más atractivo sea el grupo para sus miembros, tanto mayor resultará la influencia que dicho grupo pueda ejercer sobre los mismos.

Este principio lo documentaron ampliamente Festinger y cols. lograron demostrar, en una gran variedad de ambientes, que los grupos más cohesivos tienen miembros con mayor inclinación a tratar de influir en otros, más disposición para aceptar las influencias de los demás y presiones más fuertes en pro de la conformidad, cuando esta última es pertinente para el grupo; por supuesto, para el practicante que desee utilizar este principio, es importante la cuestión relativa al modo en que se puede incrementar la atracción de los grupos. Este es un caso para él que existen muchas respuestas. Baste decir que un grupo es más atractivo cuanto más satisfaga las necesidades de sus miembros.

Principio 3. En los intentos hechos para cambiar las actitudes, valores o conducta; cuanto más pertinentes sean a las bases de atracción del grupo, tanto mayor será la influencia ejercida sobre este último.

Este principio da indicios sobre otros fenómenos bastante desconcertantes.

Los grupos difieren enormemente en cuanto a la gama de cuestiones que son pertinentes para ellos y por ende, sobre las que tienen persuasión. Gran parte de la ineficiencia de la educación de los adultos podría reducirse, si se prestara mayor atención a la necesidad de que la influencia trate de ser adecuada para los grupos en los que se ejerce.

Principio 4. Cuanto mayor sea el prestigio de un miembro del grupo ante los demás, tanto mayor será la influencia que pueda ejercer.

Desde un punto de vista práctico debe hacerse hincapié en que las cosas que dan prestigio a un miembro pueden no ser las características más apreciadas por la gerencia oficial del grupo. Este principio es la base para la observación

común de que el líder oficial y el líder real de un grupo no son con frecuencia el mismo individuo.

Principio 5. Los esfuerzos hechos para cambiar a los individuos o subgrupos que si tienen éxito, da como resultado su desviación de las normas del grupo, y enfrentarán fuerte resistencia.

Durante los últimos años, se han acumulado pruebas que muestran las enormes presiones que los grupos pueden ejercer sobre sus miembros, con el propósito de hacer que se conformen a sus normas. El precio de las desviaciones en la mayoría de los grupos, es el rechazo, incluso la expulsión. Si el miembro desea realmente pertenecer al grupo y se le acepta, no podrá soportar ese tipo de presiones. Es por esta razón que los esfuerzos hechos para cambiar a las personas, tomándolas del grupo y dándoles un entrenamiento especial, con mucha frecuencia tienen resultados decepcionantes. Este principio explica también el descubrimiento de que los individuos entrenados en esa forma dan muestras de tensiones, agresividad hacia el grupo o propensión a formar cultos o camarillas con otros que han tenido el mismo entrenamiento.

Estos cinco principios relativos al grupo como medio de cambio parecen poder aplicarse con facilidad a los mismos, pues proporcionan ciertas especificaciones para constituir grupos eficientes de entrenamiento o terapia; sin embargo, muestran también dificultad para producir modificaciones en las personas, en quienes se nota la resistencia que puede oponer un individuo cuando éste sea contrario a las presiones y las expectativas del grupo; por tanto, para lograr diferentes variaciones será necesario tomar en consideración al grupo como objetivo del cambio.

1.4.4. El grupo como objetivo de cambio.

Principio 6. Pueden establecerse fuertes presiones en pro del cambio en el grupo, creando una percepción compartida por los miembros, de la necesidad de éste y haciendo que, en esa forma, la fuente de presiones se encuentre al interior del grupo.

Los hechos deben ser propiedad aceptada del grupo, para que puedan convertirse en base eficiente de cambio. Parece haber enormes diferencia en las modificaciones efectuadas entre los casos de una empresa asesora contratada para estudiar y presentar un informe, y aquellos en los que se pide a varios técnicos expertos que colaboren con el grupo para realizar su propio estudio.

Principio 7. La información relacionada con la necesidad de cambio, los planes para el mismo y sus consecuencias, deben compartirlas todas las personas que forman parte del grupo.

Otro modo de enunciar este principio, es decir que el cambio de un grupo requiere ordinariamente que se abran cauces de comunicación. Una de las primeras consecuencias de la falta de confianza y de la hostilidad es evitar que haya expresión abierta y libre respecto a las cosas que producen tensiones. Si se examina de cerca un grupo patológico (o sea, el que tenga dificultades para tomar decisiones o coordinar los esfuerzos de sus miembros), es casi seguro que se encontrarán restricciones firmes en contra de la comunicación vital a todos los miembros: en tanto no se eliminen estas, no podrá haber esperanza de que se produzcan cambios reales y duraderos en el funcionamiento del grupo. De paso, debe señalarse que la eliminación de barreras para las comunicaciones irá acompañada, normalmente, por un aumento de hostilidad. El grupo parecerá desmembrarse y seguramente esa será una experiencia negativa para muchos de los integrantes. Estos dolores y el temor de que las cosas se salgan del control, detienen frecuentemente el proceso de cambio una vez iniciado.

Principio 8. Los cambios en una parte del grupo producen tensiones, en otras sólo pueden reducirse eliminando éstas o efectuando reajustes de las partes relacionadas.

Es una práctica común iniciar mejoramientos en el funcionamiento del grupo, proporcionando programas de entrenamiento para ciertos tipos de personas de la organización; se establece para supervisores, obreros y técnicos. Si el contenido de éste es inherente al cambio de la organización, debe ocuparse necesariamente de las relaciones que tienen esas personas con otros grupos. Si alguno de ellos modifica considerablemente su conducta, afectará sus relaciones con los demás. No va con la realidad el hecho de suponer que permanecerán indiferentes a los cambios significativos que se hagan a este respecto. En las estructuras jerárquicas, este proceso resulta sumamente claro. Lippitt propuso, con base en investigaciones y experiencias que en esas organizaciones, los intentos de cambio deben incluir siempre tres niveles, uno de los cuales es el objetivo principal del cambio.

Estos ocho principios representan unas cuantas de las proposiciones básicas que surgen de las investigaciones de dinámica de grupos. Puesto que éstas siguen adelante continuamente, la naturaleza misma exige que se revisen y reformulen nuevos conceptos, estamos seguros que esos principios se modificarán y se mejorarán a medida que pase el tiempo.

1.5. EL PROCESO DE CAMBIO.

Para entender mejor el proceso de cambio K. Lewin creó un modelo de secuencia en tres etapas:

1. *La descongelación*, o sea el deshielo de las pautas de comportamiento establecidas.

2 *El cambio*, se refiere a la transición hacia otras conductas.

3 *La recongelación*, es el establecimiento de los nuevos comportamientos.

En cada una de estas etapas se considera que existen ciertas condiciones y deben funcionar determinados subprocesos.

La *descongelación* requiere una situación algo incómoda, pues se supone necesario cierto grado de ansiedad o insatisfacción; en efecto, para aprender tiene que existir una necesidad de procurarse nueva información. Las condiciones que intensifican el proceso de descongelación, incluyen generalmente algo más que un grado normal de tensión que conduzca a una necesidad perceptible de cambio y podrían ser: falta de fuentes de información, eliminación de los contactos corrientes, rutinas habituales y disminución de la autoestima de las personas. En muchos casos si no en la mayoría, estas condiciones previas del cambio existen ya antes de que el consultor entre en funciones.

El *cambio* o la transición del mismo pone de relieve el papel que ha de desempeñar el promotor o consultor junto con la dirección y los trabajadores. Se dice que el cambio acontece cuando interviene un agente influyente con reputación y prestigio (de aquí la necesidad de que el consultor sea a la vez capaz en su tarea y reconocido como tal).

Los subprocesos comprenden dos elementos:

- la identificación, en virtud de la cuál las personas afectadas reconocen la autoridad del consultor, adoptan sus motivaciones externas o generalizadas, analizan las propuestas y aceptan con confianza los principios generales.

- la interiorización, en virtud de la cual las personas transforman los principios generales sostenidos por el promotor del cambio, en fines personales concretos por medio de la adaptación, la experimentación o la improvisación. El proceso de interiorización de nuevos objetivos es a menudo muy difícil, y generalmente requiere del consultor mucha creatividad para ayudar a otras personas a convertir las motivaciones externas (generales) en internas (concretas y personales) que las induzcan a aceptar lo propuesto.

La *recongelación* se produce cuando estas personas operan el cambio por medio de la experiencia. Los subprocesos implicados exigen un ambiente apropiado y favorable (por ejemplo, la aprobación de los directores responsables) y suelen ir acompañados de una elevación de la autoestima de las personas, que experimentan la modificación como consecuencia de la sensación de plenitud derivada del cumplimiento de la tarea. Se recomienda que en las etapas iniciales de la fase de recongelación se estimule constantemente el comportamiento requerido para acelerar el proceso de instrucción. En etapas posteriores se sugieren estímulos intermitentes o aislados para evitar que las conductas recién

adquiridas se vayan perdiendo. Finalmente, los nuevos comportamientos y actitudes se refuerzan e interiorizan, o bien se rechazan y se abandonan.

1.5.1 Niveles y ciclos de cambio.

Otro modelo útil describe los niveles y ciclos de cambio que los consultores deben considerar al elaborar la estrategia adecuada para efectuarlo.

Hersey y Blanchard (1972) distinguen cuatro niveles de cambio en:

1. los conocimientos
2. las actitudes
3. el comportamiento individual
4. el comportamiento colectivo de grupos u organizaciones

La dificultad de introducir innovaciones aumenta al pasar del nivel 1 al 4. El grado de dificultad y el tiempo requerido se indican en figura 2.

El cambio participativo empieza con: 1) la introducción de nuevos conocimientos, los cual se espera que 2) estimulen y desarrollen la actitud adecuada y 3) finalmente configure el comportamiento individual mediante la participación en ejercicios del establecimiento de objetivos que conduzcan a 4) la participación colectiva formalizada en la aceptación del cambio deseado.

Tiempo requerido y grado de dificultad para diversos niveles de cambio.

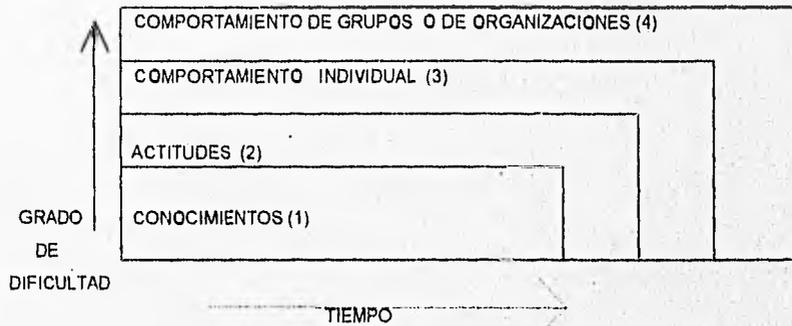


figura No. 2

El cambio participativo requiere un auditorio maduro y relativamente independiente, porque los objetivos fijados exigen una motivación de realización personal. Este ciclo de cambio, aunque lento y de carácter evolutivo, se considera de efecto duradero.

El cambio coercitivo, que es prácticamente lo contrario del participativo. Una fuente de autoridad ejerce presión sobre el comportamiento colectivo dando ordenes directas, como consecuencia cabe esperar que el comportamiento individual se modifique, lo cual a su vez debe influir en las actitudes y los conocimientos. Este ciclo de cambio prevee además un "efecto de retorno" en virtud del cual los conocimientos, una vez adquiridos, consolidan las actitudes y el comportamiento individual y colectivo.

En su inicio parte de una posición de fuerza que lo impone, en vez de tener un origen personal, el cambio introducido puede considerarse intrínsecamente inestable. desaparecer si no está presente la fuente de autoridad que aplica las recompensas, castigos y sanciones apropiadas. Este tipo de cambio es implementado desde el exterior y no es necesariamente interiorizado por los miembros del grupo, se considera más eficaz cuando se opera con personas dependientes y no con independientes, al principio es sin duda de efecto más rápido que un ciclo de cambio participativo.

1.5.2. Realización del cambio.

Se admite generalmente que al emplear técnicas comunicativas y persuasivas para introducir un proceso de cambio se siguen cuatro etapas sucesivas para alcanzar resultados satisfactorios, suscita:

- la atención
- interés
- deseo
- acción del personal

El proceso de cambio exige el empleo de técnicas de comunicación refinadas entre el consultor y el personal del cliente; las sugerencias que siguen tienen por objeto ayudar a producir los cambios necesarios.

1.-Despertar la *atención* hacia la necesidad del cambio.

Existe sin duda un número ilimitado de métodos para atraer la atención de personas y grupos hacia nuevas propuestas; sin embargo, hay dos métodos probados de particular interés para los consultores.

A) El modo más eficaz de despertar la atención inmediata consiste en crear *ansiedad*, en casos especiales la introducción de un estado de ansiedad extrema es sin duda eficaz; la evacuación de un edificio se logra muy rápidamente si se anuncia que alguien ha puesto una bomba en él. Sin embargo, los resultados demuestran que el uso continuo del método de la ansiedad tiende a ser contraproducente, sobre todos si los hechos anunciados no se producen. Por el contrario, el uso de un grado mínimo de ansiedad es eficaz y susceptible de prolongarse durante un largo período. Una combinación particularmente eficaz es el uso del estado de ansiedad para concentrar la atención en necesidades específicas (esto es, el proceso de descongelación descrito anteriormente),

seguido de la notificación de una solución que satisfaga dichas necesidades. Por consiguiente el consultor debe evaluar lo que sucederá a la organización, a los grupos y personas interesados si se hace caso omiso de las nuevas propuestas y señalar la atención hacia estas consecuencias probablemente indeseadas. El desenlace lógico es que el consultor sugiera un medio para resolver el problema, esto es, la aplicación de las nuevas medidas de acción recomendadas.

B) El segundo método se llama *proceso de información de dos etapas*.

La idea fundamental es que la aceptación y la introducción efectiva del cambio son consecuencia de un efecto multiplicador en el flujo de información.

Los resultados de diversas investigaciones sugieren que las personas más propensas a experimentar nuevos métodos y a ser influidas por ellos poseen ciertas características. Estos individuos, llamados "aislados", son propensos a poseer una marcada orientación técnica, a leer mucho sobre los temas que les interesan, asistir con frecuencia a reuniones, conferencias y a viajar mucho para investigar nuevas cosas. Por su grupo de referencia pueden ser considerados como una especie de "excéntricos". Paradójicamente, no suelen influir directamente sobre otros miembros de su grupo.

Sin embargo, las actividades de estos "aislados" con orientación técnica son observadas constantemente por un segundo tipo de personas que, si bien poseen características semejantes a las de los "aislados", por sentirse generalmente interesadas en otras esferas no disponen de tanto tiempo para experimentar y poner a prueba nuevos métodos con suficiente detención. Este segundo tipo de individuo, calificado de "creador de opinión" ejerce, sin embargo considerable influencia sobre el grupo de referencia e incluso fuera de él. Además de una competencia técnica reconocida, suele poseer un prestigio cívico y social considerable.

En la adopción de nuevos procedimientos parece observarse el siguiente ciclo: Primero, el nuevo procedimiento es investigado, junto con otras posibilidades, por un "aislado", quién le da finalmente la preferencia a causa de la superioridad técnica demostrada. En una fase ulterior, el "creador de opinión" adopta la nueva idea, una vez que está convencido de que el "aislado" ha tomado una decisión firme sobre ella. Finalmente se produce una fase "epidémica", en la que los seguidores del "creador de opinión" hacen propio el método propuesto.

Por consiguiente cuando se desea introducir un cambio es muy conveniente poner de relieve los aspectos altamente técnicos del nuevo método a fin de atraer y convencer a los "aislados" y a los "creadores de opinión", que en circunstancia normales ayudarán a influir sobre los demás miembros del grupo.

2.- Despertar *interés* por el cambio

Una vez que el consultor ha logrado suscitar la atención del personal, se enfrenta con el problema de despertar más interés por su nueva propuesta.

La mayoría de las personas afirman que el proceso de cambio adoptado les brinda mayores beneficios. Por consiguiente, el consultor siempre debe facilitar amplia información en la que se indiquen los resultados que reportará a todos los interesados la nueva propuesta.

Un grupo considerable (20%) se inclina por motivos técnicos al elegir un nuevo método (por ejemplo los "aislados") y otro grupo, que alcanza un porcentaje análogo, declara estar influido por motivos emocionales (fueron persuadidos por amigos, todo el mundo lo hace, etc.). Un 10%, es decir una minoría, que podemos llamar el "sector irracional", representa a un grupo mixto de personas que no están seguras de los motivos que las impulsaron a cambiar y que a menudo critican muy severamente todos los procedimientos empleados. El consultor debe comprender que esta minoría rara vez se deja convencer, de trato muy difícil y en muchos casos no sabe lo que quiere.

3.- Engendrar el deseo de cambio.

Una vez suscitada la atención del grupo y despertado el interés por el cambio, llega el momento de engendrar el deseo de ver realizada la propuesta del consultor.

Al facilitar información en apoyo a la elección de una sugerencia determinada frente a otras alternativas, es necesario a menudo mencionar no solo los aspectos favorables del procedimiento sino también los negativos.

Análogamente, también deben señalarse los puntos positivos y negativos de los procedimientos vigentes o de otras alternativas posibles. Esta técnica expone todos los aspectos de la cuestión discutida, crea un efecto de "inoculación" que debilita toda propuesta que pueda surgir después.

4.- La acción del personal.

Ya se ha dicho que el proceso de cambio abarca dos fases:

- a) la identificación .
- b) la interiorización.

Que estas fases tengan lugar sucesivamente o simultáneamente, no interesa; lo importante es darse cuenta de que exigen el empleo, compromiso o la participación de la persona promotora del cambio. A ésta incumbe el control a medida que pasa de la fase general (identificación) a la específica (interiorización).

Por consiguiente, es necesario lograr lo antes posible la participación de las personas afectadas por el cambio, a fin de que estas dos fases vitales se desarrollen íntegramente.

Como ya se ha mencionado el consultor debe tener la habilidad de procurar la confianza de las personas, señalando los resultados positivos probables del proceso de cambio, con lo que logrará que éstas apoyen su propuesta.

En este capítulo se ha presentado un aspecto del proceso de la consultoría, así como las etapas que deben seguirse para su aplicación. Posteriormente se volverá a tratar en el capítulo III. A continuación se analizarán en forma general algunos modelos administrativos innovadores que se desarrollan en diversas organizaciones a nivel mundial, muchas de ellas han comprobado su eficacia; en México las empresas de vanguardia los están adoptando, entre otras como: Bancomer, Grupo Industrial Bimbo, Fuller de México, Coca Cola, Firestone.

CAPITULO II

MODELOS ADMINISTRATIVOS

2.1. ANTECEDENTES

Es interesante saber que desde fechas remotas, existen antecedentes que ayudan a conocer los descubrimientos de la administración que fue influenciada por las necesidades y valores sociales prevalecientes en su tiempo, aunque han estado fragmentadas algunas aportaciones desde la prehistoria, ya existían indicios de que todo organismo social tiene la necesidad de estructurar la fuerza dinámica que es el ser humano. No hay que olvidar que como individuos formamos parte de alguna organización que no es autosuficiente y es necesario colaborar para obtener los recursos.

Al remontarnos a los orígenes de las tribus y familias, se conoce que con su participación colectiva en la cacería y en la defensa contra sus enemigos, lograron un objetivo común que fue agruparse para realizar tareas rudimentarias y cubrir las necesidades propias del hombre; la pesca y agricultura vienen a modificar la estructura económica de las culturas.

En Egipto se encontraron indicios de administración, al requerir gran cantidad de mano de obra en las construcciones arquitectónicas, surgen las clases sociales y el estado aplica políticas tributarias que exige mayor complejidad en la administración.

El Imperio Romano al conquistar nuevos territorios tiene la necesidad de establecer un sistema de organización, pero también aparece la esclavitud y se inicia una supervisión estricta en el trabajo donde carecían de derechos, ocasionando descontento y trato inhumano.

Grecia desarrolló un gobierno con múltiples problemas administrativos, en los griegos se encuentra el origen del método científico y son ellos quienes descubren los criterios de la investigación e introducen la ciencia y educación en las esferas sociales; entre las limitaciones en los sistemas administrativos está la errada ampliación que tuvo la forma de gobierno de la ciudad de Roma en el Imperio.

En la Edad Media aparece el feudalismo bajo el cuál los antiguos ciudadanos se agruparon alrededor de personajes importantes en busca de protección. aquí las relaciones sociales se caracterizan por un régimen de servidumbre.

Al finalizar esta época un gran número de siervos se convierten en trabajadores independientes, organizan talleres artesanales que requieren de una nueva estructura de autoridad en la administración. Los artesanos patronos trabajan al lado de los oficiales y aprendices en quienes delegan su autoridad,

aparecen las corporaciones o gremios que regulan horarios, salarios y demás condiciones de trabajo lo que viene a propiciar los actuales sindicatos.

La Revolución Industrial creó nuevos conceptos y técnicas, cambió de una nación de terratenientes a una industria que obligó a buscar mejores métodos de trabajo y desarrollo en la organización social. Desaparecen los talleres artesanales y se centra la producción dando origen al sistema de fábricas en donde el empresario era dueño de los medios de producción y el empleado vendía su fuerza de trabajo.

Surge la especialización y la producción en serie, la administración seguía careciendo de bases científicas y es caracterizada por la explotación inhumana del trabajador. también hay necesidad de especialistas incipientes en la administración

El auge de la Revolución Industrial se debió también a los grandes inventos que lograron un cambio en la industria y se extendió a los países Europeos. sigue su ejemplo Alemania que tuvo un progreso excepcional y hacia finales del siglo XIX Estados Unidos seguido por Japón quien alcanzó así el desarrollo industrial.

En la primera década del siglo XX surge la administración científica, se le llama así porque trata de analizar los problemas de la empresa utilizando una nueva era industrial como consecuencia de la expansión .

Se comienza a hablar de principios generales de administración, de universalidad de las mismas. Los primeros escritores fueron economistas, que sin pensar en escribir sobre administración analizaron principios tales como la división del trabajo, como en el caso de Adam Smith que hablaba de las ventajas de éste y como se torna indispensable en cualquier tipo de empresa.

2.1.1. Evolución de la teoría administrativa y sus escuelas.

El estudio de los diferentes autores y escuelas de la teoría administrativa proporcionan fundamentales principios y técnicas que son posibles mediante el conocimiento de los distintos enfoques, tendencias y aplicaciones a esta disciplina.

Son diversas corrientes o enfoques a través de los cuales se concibe a la administración . a la fecha no hay una sola teoría administrativa que sea de carácter universal. es así como las escuelas constituyen una herramienta de la aplicación del proceso administrativo.

Las aportaciones más importantes en este campo son las siguientes

2.1.2. Administración Científica.

Utiliza métodos de ingeniería aplicados a la administración ya que desarrolla investigaciones experimentales orientadas hacia el rendimiento del obrero. Su línea de pensamiento puede aplicarse con otras teorías administrativas.

A continuación se mencionan los principales exponentes:

Charles Babbage (1792-1871) matemático iniciador de la ingeniería industrial, precursor de la actual computadora electrónica; habla sobre la división del trabajo y establece sus ventajas.

- 1.- Del tiempo necesario para aprender.
- 2.- Siempre se pierde tiempo cambiando de una ocupación a otra.
- 3.- La habilidad adquirida por la frecuente repetición de los mismos.

4.- La división del trabajo propicia la invención de herramientas y maquinaria para realizar los procesos.

Henry Robinson Towne (1844-1924) probablemente inspiró a Taylor al dedicar su trabajo de toda su vida en la administración científica.

Propone un intercambio de conocimientos porque la administración debía ser considerada como ciencia, afirmaba que el reparto de utilidades no era un ajuste equitativo ni una solución correcta a un problema económico, sugiere cursos de administración para asegurar los mejores resultados, la organización del trabajo productivo tiene que ser dirigido y controlado por personas con capacidad ejecutiva, conocimientos prácticos para registrar, analizar y comparar lo que afecta a la economía y costo de la producción.

Frank Bunker Gilbreth (1868-1924) se dedicó al estudio de los movimientos hechos por los trabajadores en relación con sus actividades y las herramientas utilizadas; se casó con Lillian Moller quién tenía estudios de psicología y administración, ambos trataron la búsqueda de nuevos métodos de trabajo.

Henry Lawrence Grant (1861-1919) se le considera un humanista, fue contemporáneo y protegido de Taylor, estuvo asociado con él, había discrepancias porque sus conceptos eran más humanistas. Después se hizo consultor independiente (con este antecedente se manejan los primeros indicios de la consultoría).

En 1901 ideó un sistema de bonificación adicional al salario a una determinada cantidad de trabajo terminado al día, si no cumplía con ese estándar,

recibía paga normal sin ser sancionado, con este sistema se incrementó la producción.

Frederick Taylor (1856-1915) da a conocer su teoría sobre la administración científica ante la sociedad americana de ingenieros y se refiere al estudio de tiempos y movimientos para sistematizar el análisis de las labores. Comenzó su carrera como obrero en una fábrica hasta llegar a ingeniero en jefe, a ello se debe su teoría en contraposición con las de Fayol, porque promueve el mejoramiento de las labores de los obreros. Comprobó que varios factores afectaban el rendimiento y como consecuencia repercutían en la producción, también consideró que los incentivos financieros permitían a los trabajadores obtener mayor fuerza y eficacia; quizá el reconocimiento más importante fue que la eficiencia dependía de la planeación y ejecución.

Taylor reconoció que se encontraría con problemas para implementar el cambio que buscaba, pero era necesario resolver los conflictos administrativos y laborales. Aunque su modelo era polémico estimuló el interés para promover la eficacia organizacional. Con sus principios generó la selección científica del personal y los métodos racionales de trabajo que sobrevivieron a la doctrina científica; su hincapié en la capacitación la adoptaron muchos teóricos de la organización.

Henry Fayol (1841-1925) ingeniero de minas, trabajó en su campo profesional, con él se inició una etapa importante en la evolución de la administración como ciencia, es el primer eslabón de una nueva disciplina que establece su propia escuela y adquiere universalidad; su doctrina propone fundamentos metodológicos, después continúa con procedimientos administrativos que son elementos importantes para la dirección y por último profundiza los principios que puede aplicar a cualquier tipo de empresa y se complementa con la de Taylor. Las aportaciones que propone Fayol se enfocan hacia los niveles directivos para hacer más eficiente la dirección de empresas, grandes o pequeñas, define así a la administración: "Administrar es prever, organizar, dirigir y controlar".

- 1.- Prever es visualizar el futuro y articular el programa de acción.
- 2.- Organizar es construir el doble organismo material y social.
- 3.- Dirigir es hacer funcionar al personal.
- 4.- Coordinar es relacionar, unir, armonizar todos los actos y esfuerzos.
- 5.- Controlar es procurar que todo se desarrolle de acuerdo con las reglas establecidas y las órdenes dadas.

Los principios tratados por Henry Fayol han servido de base a la teoría del proceso administrativo actual.

2.1.3 Administración empírica.

Esta teoría postula que las corrientes administrativas deben ser ejecutadas y consideradas en forma sugerida por el pasado reciente; su objetivo es evitar errores de situaciones anteriores.

Peter F. Druker realizó estudios basados en experiencias prácticas, descarta casi todos los fundamentos teóricos; ésta es una práctica generalizada en empresas mexicanas, aquí no se obtienen los mismos resultados que se lograrían utilizando la técnica administrativa. Para unas empresas puede ser favorable para otras no, además permanece al margen de todos los avances de la administración.

2.1.4 Sistema social.

Proporciona importantes aportaciones en el sentido de que considera al fenómeno social como un aspecto importante de la organización; como se vió con anterioridad en el capítulo I.

Max Weber (1864-1920) Sus estudios en oficina de gobierno de Alemania fueron enfocados a las interacciones entre los grupos de trabajo que forman la burocracia. Su propuesta básica fue que la aplicación del principio de especialización ocasionara mayor precisión, velocidad y conocimientos en el desarrollo del trabajo.

Oliver Sheldon (1894-1951) Se refiere a la organización, dirección y control de la administración dentro de la industria, se enfoca al área de producción, también contribuye con estudios de sistemas, estilos de dirección general y psicología industrial.

Chester Barnard (1886-1961) Aplicó sus conocimientos de psicología y sociología, explicó el rol de la organización informal y como suple los canales de comunicación de la organización formal, ayudó a mantener los sentimientos individuales de autorrespeto e integridad personal. Postuló su teoría de la autoridad donde demostró que los subordinados pueden frustrar la autoridad que ellos no acepten.

Contempló la organización como un sistema social, concluyó que de la persistencia dependía su efectividad para lograr los objetivos colectivos y de su eficacia para satisfacer las metas individuales.

2.1.5. Comportamiento humano.

Las reacciones negativas de los trabajadores frente al taylorismo y los resultados mediocres en su aplicación, así como los principios para la selección científica, generaron el desarrollo de la psicología industrial. Nació así la escuela del comportamiento humano conocida también como de las relaciones humanas, misma que otorga mayor importancia al hombre, hace de la conducta de éste el punto focal de la acción administrativa.

Esta teoría surge a partir de las investigaciones que realizaron :

Robert Owen (1771-1858) y Elton Mayo (1880-1949), autores que son mencionados con más amplitud en el capítulo I.

2.1.6. Neo humano relacionismo.

Sus exponentes son *Abraham Maslow, Frederick Herzberg, Douglas Mc Gregor y Rensis Likert*, que ya fueron también tratados con anterioridad en el capítulo I.

Esta escuela da un nuevo enfoque a las relaciones humanas en la empresa. se inició en 1940, consideró que la administración debería adaptarse a las necesidades de los individuos que integran la empresa y fundamentarse en estudios psicológicos de las personas, sus motivaciones, necesidades, debido a que el factor humano resulta determinante en las organizaciones de negocios.

2.1.7. Administración de sistemas.

Este tipo de administración aporta conocimientos importantes sobre todo para el manejo de grandes organizaciones, aunque es muy especializada descuida el factor humano, y se apoya en la computadora a través del procesamiento de datos, se determina la relación entre los diversos componentes. Implica el análisis de la organización como un todo, también la interrelación entre todas las partes del sistema.

Algunos autores más connotados son: *Norbert Wiener, March y Simon Murdick, Joel Ross Y West Churchman*.

2.1.8. Teoría de las decisiones.

Se le llama también escuela racional, postula que el hombre no es algo que pueda manipularse sino que es un ente capaz de adaptarse y evaluar diferentes grupos de circunstancias. Aquí influyen factores económicos, sociales y técnicos, principalmente en la productividad del hombre. Por ello la importancia de desarrollar modelos experimentales que permitan simular la conducta potencial ante diversas situaciones, el proceso es una acción necesaria en la técnica administrativa.

2.1.9. La medición cuantitativa.

Tiene relevancia en el campo de la administración, fomenta el pensamiento ordenado, la metodología lógica y reconocimiento de restricciones efectivas. Proporciona herramientas en la solución de problemas complejos y es útil cuando se aplica a tareas físicas de la administración tales como inventarios, control de la producción, no hay aportaciones en el comportamiento humano; a esta escuela pertenece *A. Kauffman*.

2.1.10. Ecléctica universal o del proceso administrativo.

Reúne autores de otras épocas y representa una conjunción de ideas de varias corrientes para la aplicación de la administración, agrupa conocimientos de las diferentes escuelas en un pensamiento universal.

Múltiples son los autores que la integran y entre los que se encuentran Henry Fayol, Mary Parker Follet, Lindall F. Urwik, George Terry, Harold Koontz, Cyril O. Donnell, William P. Leonard y Victor Lázaro.

2.2. ANTECEDENTES DE LA ADMINISTRACIÓN EN MÉXICO.

De las numerosas escuelas estudiadas día con día surgen aportaciones y enfoques novedosos de la administración, razón por la que los estudiosos de esta área deben actualizarse a fin de formar su propio criterio.

Para los fines del presente trabajo se consideran los conceptos que a continuación se mencionan, describen las acciones que son punto focal del tema a tratar.

En español la palabra *modelo* indica el objeto que se reproduce mediante la imitación, representa en pequeña escala personas o cosas dignas de ser imitadas, tipo industrial protegido por una patente.

El adjetivo en español de *administrativo*, califica lo relativo a la administración. Administración es la acción de administrar.

Administrar tiene diversos significados como: gobernar, regir, aplicar una ley, conjugar esfuerzos para un fin, ejecutar una acción. Colunga (1995).

En inglés *administración* expresa la acción de controlar con autoridad los asuntos y los negocios, el verbo *administrate* indica la acción de estar a cargo, se contempla que la administración es una disciplina joven y con un campo totalmente definido, se clasifica dentro de las ciencias sociales, además tiene relación con otras como economía, derecho, filosofía, sociología y psicología. Aunque no todas las ciencias tienen el mismo grado de aplicación, el apoyo integral genera un cuerpo de conocimientos que solo la experiencia y la práctica, enriquecen a las organizaciones.

El avance industrial impone al país nuevos retos en la tecnología que día con día se presentan, es imprescindible adoptar un proceso de adecuación administrativa que le permita a la empresa alcanzar un nivel de competitividad.

Si tomamos en cuenta la transición empresarial, hay necesidad de que la organización y el individuo se preparen para el futuro con nuevas formas de comportamiento laboral, cuando no se realiza, es poco eficaz la funcionalidad administrativa y repercute con la incongruencia de la realidad.

Algunos de los problemas que padecen las compañías se origina tal vez en todas las áreas de la organización, porque solo se preocupan por hacer las cosas bien sobre la marcha, como consecuencia esto propicia una serie de problemas que siempre acaban por presentarse afectando a toda la estructura.

En la actualidad el gobierno mexicano controla algunas de las empresas importantes, y en ocasiones sus técnicas no toman en cuenta la evolución de las organizaciones siendo obsoletas. Aunado a esto, se conjuga el desastre económico que ha contribuido a perder el poder adquisitivo que repercute en un desequilibrio empresarial, otro factor que influye son las condiciones del medio como las formas de comportamiento y pensamiento de algunas empresas mexicanas que no son audaces para ejercer un cambio radical y cuando lo contemplan ya es obsoleto.

Es razonable pensar que pueden presentarse dificultades al tratar de mantener la mayor parte de los estilos administrativos y estructuras organizacionales anteriores. Es así como se propicia un conflicto de cambio, si una empresa reorganiza sus áreas y se apoya en *consultores* capaces, le permitirá contar con una organización más competitiva, además la empresa debe contar con gente innovadora, darle reconocimiento, participación en la acción y resultados.

No es posible negar que todo cambio produce ansiedad y que las políticas de la compañía resultantes pueden ser dolorosas, pero hay que tomar en cuenta la necesidad de transformar las actitudes de la cultura organizacional para beneficiar el entorno laboral.

Si tomamos en cuenta que continuamente nos enfrentamos al cambio, este debe ser nuestro aliado y tiene que darse en forma planeada y no por accidente también llevarse deliberadamente y con pleno conocimiento de todos.

A este respecto, se han hecho interesantes estudios que demuestran como el progreso de un país altamente industrializado, ha sido posible gracias a los componentes de los cambios administrativos que generan y como el retraso de otros se debe en parte a la ineficacia de la dirección.

En México hay varios autores que han contribuido a estudios sobre el concepto de las organizaciones e influido dentro del medio por sus ideas y difusión, sin embargo solo presentan bases para integrar en algunos casos bibliografía y otros, cambios en las empresas, pero son pocos. Hay una tarea importante que es la de crear una tecnología con la realidad del país; por citar algunos precursores solo mencionaremos a los siguientes:

Agustín Reyes Ponce (1994) define a la administración como el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficacia de las formas de estructura y manejo de un organismo social.

Establece los siguientes principios basándose en primer lugar en la previsión que implica la idea de anticipación de acontecimientos y situaciones futuras donde una empresa habrá de encontrarse, como se aprecia en la lista No.1

También hace otras aportaciones

Es necesaria la adecuación del hombre y funciones, dentro de un organismo social, al individuo debe buscarse siempre bajo el criterio de reunir las aptitudes mínimas para desarrollar correctamente las tareas y el análisis de puestos ofrece tal información, además se le han de proporcionar los elementos administrativos necesarios para ser eficiente. Le da importancia a la administración por objetivos, hace énfasis en las relaciones humanas que es fundamental entre empresa y trabajador

FASE	ELEMENTO	ETAPA
MECÁNICA	1. Previsión	- Objetivos - Investigaciones - Cursos Alternativos
	2. Planeación	- Políticas - Procedimientos - Programas - Pronósticos - Presupuestos
	3. Organización	- Funciones - Jerarquías - Obligaciones
	4. Integración	- Selección - Introducción - Desarrollo - Integración
	5. Dirección	- Autoridad - Comunicación - Supervisión
	6. Control	- Su establecimiento - Su operación - Su interpretación

Tabla No. 1

Isaac Guzmán Valdivia, a los problemas de la administración les da un enfoque social y utiliza los siguientes elementos:

- PLANEACIÓN
- ORGANIZACIÓN
- INTEGRACIÓN
- DIRECCIÓN
- CONTROL

Reflexiona la administración y analiza la experiencia extranjera su influencia y la realidad mexicana, comentando que no se puede olvidar nuestra tradición cultural

Fernando Anas Galicia le da importancia a los recursos humanos y hace una integración de diferentes áreas que influyen en las organizaciones sobre su realidad y práctica en México.

Otras aportaciones se basan en experiencias dentro del campo de la investigación y brinda consejos prácticos.

Darvelio Castaño Asmitia destaca la necesidad de estudiar la cultura organizacional. además menciona que debe haber capacidad para producir lo mejor, de lo contrario no se puede competir; siendo indispensable una administración innovadora, personal capaz, tecnología, capacitación y estructura de la organización

2.3 MODELOS ADMINISTRATIVOS ACTUALES

Estamos en transición permanente que abarca todo tipo de empresas lo que conduce a contemplar una transformación en la organización.

Al hacer un análisis de las empresas, se detecta que la mayoría se administra de acuerdo a sus necesidades debido a que cada una presenta características específicas con las que ha trabajado quizá desde que se originó como si tuvieran una estructura familiar, otras por el contrario, al ser organizaciones muy grandes tienen otros sistemas; sin embargo, ambas reflejan la necesidad de rediseñar un cambio planeado tomando en cuenta que lo tradicional ya cumplió y por lo que toca a otras es indispensable entrar en la competitividad debido a la globalización internacional; siendo necesario contar con una visión empresarial para generar la adecuación eficaz.

Por estudios realizados a nivel de consultoría, en todo giro de empresas mexicanas con más de 1000 empleados, Castaño (1984) detectó una variedad de problemas en las organizaciones que cuentan con un grado de tecnificación en su funcionamiento operativo y administrativo, como:

- Problemas de fallas en la planeación.
- Problemas de comunicación y coordinación interpersonal.
- Falta de capacidad directiva y de liderazgo de las personas con puestos de mando
- Problemas por la carencia de información de las personas respecto a la propia organización.
- Insatisfacción en el trabajo reflejando deficiencias en el desempeño del mismo.
- Problemas en los sistemas de organización, falta de control , evaluación

Como puede inferirse existen grandes deficiencias en la funciones administrativas. Y un programa de mejoramiento en cualquiera de la solución de los mismos no constituye un verdadero diagnóstico organizativo; por el contrario este cambio requiere un mejoramiento planificado en la estructura de la organización. De no ser así el resultado puede generar descuidos administrativos o errores de alguna parte del sistema organizacional.

No debemos olvidar que el cambio planeado siempre es el resultado de algún proceso administrativo que debe ser competitivo en la estructura. De aquí la necesidad de reinventar formas más dinámicas y fluidas para el logro del resultado empresarial.

En cualquier nivel de la estructura organizacional se puede implementar, a su vez estar convencido de que las prácticas actuales son inferiores a las nuevas que se proponen. Cabe destacar que la alternativa que se implemente es necesario valorarla, además tomar conciencia de la capacidad de la organización, los cambios tal vez fluctúen desde las modificaciones sutiles hasta las drásticas que afecten a todas las partes del sistema organizacional.

Tales cambios requieren de un análisis cuidadoso, de lo contrario se corre el riesgo de que empleados eficientes abandonen la empresa propiciando errores costosos e irreversibles con repercusiones emocionales.

De aquí la gran responsabilidad del profesional mexicano de conocer nuevas alternativas que ofrecen los modelos administrativos innovadores, sin descuidar la filosofía de la empresa, además de realizar la adaptación adecuada.

El psicólogo del trabajo tiene un papel preponderante en la organización, al contar con teorías del comportamiento que facilitan la comprensión de los fenómenos sociales que se gestan en el interior de las organizaciones, entre ellas la cultura laboral de cada empresa.

Ahora bien si parte de este apoyo lo brinda el psicólogo *consultor organizacional*, que esté actualizado, será de gran valía por ser un efectivo agente de cambio que puede realizar diferentes tipos de intervención en los recursos humanos de la organización. Sus conocimientos a nivel conceptual y metodológico de la administración le permiten ser un especialista de la fuerza de trabajo estimulando y generando innovaciones del comportamiento laboral.

Los modelos administrativos que se analizarán son los siguientes:

- *Administración para la Excelencia.*
- *Benchmarking*
- *Reingeniería*
- *Calidad Total*
- *Kaizen*
- *Mejora Continua*

2.4. ADMINISTRACIÓN PARA LA EXCELENCIA

ANTECEDENTES.

Esta historia se remonta a la época en que las personas se organizan en grupos para lograr los objetivos y misiones comunes a cada uno de ellos, así surge una de las actividades humanas más importantes: dirigir. Esta función (como muchas otras) es un arte y una ciencia.

La primera requiere de virtud, poder, eficacia y habilidad para hacer las cosas, dada la realidad de una situación para obtener los resultados deseados. No obstante los dirigentes pueden mejorarla si emplean el conocimiento organizado, mientras más alto sea el nivel, claro, pertinente y estructurado, más próximo a la ciencia se encontrará.

La ciencia y el arte en éste caso estarían relacionados, si evoluciona la primera mejora la segunda.

Aquellos ejecutivos que intentan dirigir sin tener en cuenta el conocimiento científico, tendrán que atenerse a su suerte, debido a que estos estarán incompletos y obsoletos. La ciencia que maneja el dirigente es bastante inexacta, debido a la gran cantidad de variables con que trabaja, así como a la insuficiente investigación que se ha realizado en dicho campo.

Cuando hablamos de los antecedentes científicos en la excelencia, se hace referencia a los inicios de la dirección y administración de empresas y a su vez de la búsqueda de principios, teorías, métodos y procedimientos que hagan de esta acción lo más eficaz posible. Para llegar a la época actual en la que se encuentra la "dirección", se ha vivido una serie de etapas que van desde la edad media, pre-revolución industrial y revolución industrial. Durante éstas han aparecido diferentes escuelas que han contribuido a la teoría que nos ocupa y que han sido mencionadas al principio del capítulo.

La dirección actual se ha visto fuertemente influida por Peter Drucker, economista y consultor austriaco que expone sus principios en dos grandes grupos.

- a) Las condiciones que se refieren a los recursos y los resultados de la empresa.
- b) Las condiciones que se refieren a los esfuerzos necesarios para la consecución de los resultados.

En los últimos años, cuando aparecen los denominados estudios de campo, éstos conducen a la formulación empírica de los principios de excelencia.

actuales. Los investigadores más conocidos al respecto son: *Thomas J Peter* y *Robert H Waterman*, norteamericanos que han divulgado sus investigaciones sobre la excelencia empresarial de las empresas norteamericanas. Hay otros realizados en empresas británicas, francesas, belgas y japonesas.

A continuación se hará una revisión condensada de los estudios mencionados, dejando en último término los hechos por Peter y Waterman.

A) Otros estudios hechos en la mediana empresa norteamericana: *The winning performance*.

Donald K. Clifford Jr y *Richard E. Cavanagh* trabajaron en 119 empresas, según estos investigadores la clave fundamental de la excelencia empresarial en el tipo de organizaciones estudiadas reside en la revitalización de los recursos humanos y la renovación de los negocios.

En la transición de una pequeña empresa hacia el grupo de tamaño medio, las que son exitosas presentan seis características distintivas de comportamiento organizacional.

- 1.- Sentido evangélico de su misión.
- 2.- Atención constante a lo fundamental del negocio.
- 3.- La burocracia como enemigo.
- 4.- Fomento de la innovación.
- 5.- Pensar como los clientes.
- 6.- Desarrollo y motivación del personal.

B) La empresa francesa: *La recherche de L'excellence en France*.

J. P. Pagé, D. Turcq, M. Bailly y *G. Foldés* estudiaron once empresas francesas.

Resultando once principios de excelencia claramente delimitados y organizados en torno a tres grandes ejes de acción:

1. Estructurar la empresa de tal manera que tenga una gran capacidad de reacción ante cualquier acontecimiento.
2. Dar al marketing una preponderancia dentro del conjunto de actividades realizadas en la empresa.
3. Devolver a las personas su papel determinante en el desarrollo de la empresa.

C) La empresa belga. *In search belguim excellence*

Nadine Lemaitre se inspiró para su estudio sobre la excelencia, en el análogo norteamericano. Eligió nueve empresas a partir de un sondeo de opinión mediante un proceso de eliminación. Las conclusiones de dicho análisis han llevado a la formulación de siete principios o criterios de gestión excelentes.

1. Cultura de pertenencia
2. Equipo de dirección y estilo adaptado
3. Clima social sereno e importancia del factor humano

- 4 Autonomía financiera
- 5 Especialización
- 6 Proximidad al cliente
- 7 Apertura al exterior.

D) La empresa japonesa : Kaisha. The japanese corporation.

A partir de 1955 el mercado japonés ha alcanzado espectaculares crecimientos económicos. Durante mucho tiempo esta práctica empresarial ha venido mostrándose superior a la de sus competidores occidentales y en ello tiene una participación importante las técnicas de dirección adoptadas por los japoneses. James C. Abegglen y George Stalk Jr. mencionan que el éxito de los Kaisha o empresas niponas se debe a una serie de fundamentos competitivos que permiten alcanzar las máximas cotas de "excelencia" empresarial.

Los fundamentos competitivos de los Kaisha son los siguientes:

1. Obsesión por el crecimiento
2. Preocupación por las acciones de los competidores
3. Creación y explotación despiadada de ventajas competitivas
4. Selección de políticas financieras y de personal que son económicamente consistentes con los otros fundamentos competitivos .

Thomas J. Peters y Robert H. Waterman Jr. encabezaron a partir de 1977 un interesante estudio a raíz de una preocupación general surgida en los líderes de empresa sobre la naturaleza de la relación entre estrategia, estructura y eficiencia de la dirección.

Anteriormente se tenía una concepción ideal de que la estructura sigue a la estrategia y esto se tomaba como una verdad universal; sin embargo las empresas acumulaban una serie de problemas que no eran resueltos al aplicar dicha máxima. A medida que se fue explorando sobre el tema descubrieron que la estrategia rara vez dicta soluciones estructurales únicas.

Además los problemas estratégicos decisivos solían ser los de ejecución y de adaptación continua en gran medida, ir más allá de la estrategia hasta las cuestiones de organización: estructura, personas etc. Por consiguiente, el problema de la eficacia en la gestión amenazaba con resultar un círculo vicioso.

En 1980 los directivos de las empresas norteamericanas, acosados por evidentes problemas de estancamiento, decidieron adoptar las prácticas de gestión japonesas, ignorando la diferencia cultural , impulsados por la escasez de aportaciones prácticas a las nuevas concepciones.

Todo esto fue llevando a la búsqueda de métodos nuevos consecuente a los rápidos cambios que se originaban . Surge la "administración para la excelencia" a partir de investigaciones realizadas en 62 de las empresas más exitosas de Estados Unidos, que dieron una gran riqueza de información, fue seleccionada y codificada, llegando a las conclusiones que se reflejan en ocho

principios básicos acerca de lo que se necesita para lograr ser una empresa excelente

Pero es necesario agregar, éste tipo de empresas parecen haber desarrollado culturas a las que han incorporado los valores y prácticas de los grandes líderes, y en muchas ocasiones estos sobreviven durante decenios después de haber desaparecido el "padre espiritual" original.

Para Chester Barnard el verdadero papel de director general es el de gestionar los valores de la organización.

2.4.1 La importancia de los valores y la cultura

La palabra valor viene del verbo latino *valere*, que significa estar sano, ser fuerte. Rodríguez (1993).

Sin perder su noción original de fuerza, su significado se ha ido ampliando a través del tiempo. a partir de la esfera orgánica y física se han transplantado al ámbito psicológico ético, social, económico, artístico, etc.

En los valores existen elementos cognoscitivos, afectivos, volitivos y operacionales. Una definición de valor " es el grado de excelencia de una persona o cosa " Rodríguez (1993) op. cit. p. 18

Todas las organizaciones, cada una a su modo, se enfocan hacia valores ya sea explícitamente (en los objetivos formulados y adoptados por los dirigentes y los miembros) o implícitamente (en los objetivos subyacentes al medio cultural)

Aun las organizaciones económicas que se dicen orientadas al lucro pecuniario, deben ser un tejido de valores humanos .

Todo trato económico ha de basarse en juicios morales, de lo contrario sobreviene la explotación, ambición desenfrenada , desigualdades irritantes y la esclavización. El proceso se desarrolla análogamente en los individuos y en las personas morales .

Las empresas sobresalientes están entre las más sanas económicamente, pero este aspecto no es único interés. Además tienen un conjunto de valores entre los que se encuentran la noción de salud económica, servicio a los clientes y significados para el personal . Algunos empresarios consideran que el beneficio monetario es como la salud, que es indispensable pero no es el motivo de existir. Además aquellos organismos cuyos únicos objetivos claros son los financieros , no marchaban tan bien económicamente, como aquellos que tenían un conjunto más amplio de valores

Los términos valores y cultura se han ido introduciendo al mundo de los negocios poco a poco y pueden ser muy variados de una empresa a otra, en algunas se maneja como un valor muy importante la relación tan estrecha que los reúne. Otras hacen énfasis en la cultura innovadora que impera en su institución. Se ha notado que las empresas que tienen filiales en puntos muy alejados a su sede central tiene culturas empresariales muy intensas .

Adrew Pettigrew considera el proceso de formación de cultura como la misión fundamental de la dirección. El hombre superior - el que sobresale de la masa - sabe siempre donde va. La empresa excelente conoce a donde se dirige, uno y otra han tomado conciencia no sólo de las tareas, también de los procesos, no sólo de los resultados tecnológicos, sino además de los valores humanos.

El líder debe crear no únicamente los aspectos racionales de la organización como son la estructura y la tecnología, además instituirá los símbolos ideológicos, lenguaje, comunicaciones, rituales y mitos - todo esto involucra la cultura -

Una cultura fuerte y dominante en una organización no necesariamente produce automatismo. por el contrario genera los más altos niveles de autonomía, porque regula rigurosamente las pocas variables que efectivamente cuentan y proporciona significados. Así pues, un valor estimula a dejar volar libremente el espíritu de innovación práctica hasta realizarlo plenamente.

En la medida en que la cultura y los valores compartidos son importantes para unificar las dimensiones sociales de una organización, la dirección de la evolución debe mantener adaptable la empresa.

La clarificación de valores es un tema muy tratado durante los años 1966-1988; estos se proyectan de lo personal a lo organizacional; quien ha aclarado los propios y tiene la facilidad de hacerlo, consigue con ello la mejor preparación para manejar bien los institucionales, en efecto, el individuo es anterior a la empresa.

La conciencia de las metas y valores institucionales con las individuales, reflejados en las actitudes y conductas de los miembros, conforman el factor clave del desarrollo balanceado de la organización.

2.4.2 Principios básicos que llevan a las empresas a ser excelentes.

1.- *Énfasis en la acción*

Un atributo de las empresas excelentes que parece sustentar todo lo demás, es el énfasis en la acción, la obsesión por hacer las cosas, en vez de empantanarse en análisis interminables y en estudio de comités. La vida de la mayoría de las organizaciones sobresalientes es distinta, se reúnen en grupos pequeños operativos y sus actividades se concretan a unos cuantos días, produciendo algún cambio en la actuación de la línea. Se piensa que las grandes empresas tienen sistemas muy complejos, pero esto no se puede exagerar, ya que la complejidad origina letargo e inercia, que a su vez las despoja de su capacidad de respuesta.

La flexibilidad organizativa es un factor que permite a las empresas actuar con rapidez. Las que son sobresalientes se diferencian de las que no lo son en la naturaleza y uso de la comunicación. Las primeras tienen una amplia red de comunicaciones informales y abiertas que permiten contactos regulares entre las personas adecuadas manteniéndose el control del sistema gracias a la

regularidad de los contactos y a su naturaleza. Uno de los síntomas de este sistema es la informalidad, por ejemplo: la política de puertas abiertas.

La comunicación rica e informal origina otras ventajas: más acción, experimentos, aprendizaje y simultáneamente la capacidad para estar más en contacto y encima de las cosas.

Un principio fundamental del énfasis para la acción se le denomina *fragmentación* y significa sencillamente dividir las cosas para facilitar la flexibilidad organizativa y estimular la acción. Los fragmentos y secciones orientados a la acción reciben muchas denominaciones - campeones, equipos, grupos operativos, zares, centros de proyectos, talleres bohemios y círculos de calidad - y tienen una cosa en común: nunca aparecen en el organigrama formal. Son sin embargo la parte visible de la "adhocracia" que mantiene la flexibilidad de la empresa.

La experimentación - La manifestación más importante y visible del énfasis en la acción de las empresas sobresalientes es su voluntad de ensayar las cosas, de experimentar

La mayoría de las grandes instituciones han olvidado como ensayar y aprender, parecen preferir el análisis y el debate al ensayo, temen al fracaso por pequeño que sea. Una palabra clave es "probar", esto se refiere a todos los aspectos: probar el mensaje, el nivel de gasto, los mercados, etc. El ensayo puede llevar a descubrir cosas sorprendentes que a nadie podían ocurrírsele analizando. Así pues, mediante la experimentación, es mucho más fácil que el personal (proyectistas, vendedores, directores, especialistas en mercadotecnia, clientes) piensen creativamente sobre un producto o sean creativos acerca de los usos de un producto.

Un factor que juega un papel importante para acelerar la acción es la *rapidez*. En ocasiones existen proyectos que llevan meses y cuando se habla de que es urgente lanzarlo al mercado, el proyecto se completa de manera veloz.

La rapidez significa empezar de inmediato (intentar algo ahora) y también terminar de inmediato.

La experimentación funciona en forma de aprendizaje barato en la mayoría de las empresas sobresalientes; resultando por lo general menos costosa (y más útil) que la sofisticada investigación de mercado o la cuidadosa planificación del "staff".

Esta indagación es el instrumento más poderoso para desencadenar la innovación: hay que incorporar en la mentalidad de los empresarios el concepto de experimento y hacer pruebas sobre una serie de cosas "que no se pueden" o "no se deben hacer". Sin embargo, no tendrá éxito, si el contexto no es el adecuado.

2 - Cercanía al cliente .

Se refiere al contacto cercano y activo con la clientela, captando sus necesidades y gustos y dialogando siempre con este público. A pesar de todo lo que se dice sobre la importancia de estar cerca del cliente , aun en esta época, para algunas empresas o se le ignora o se le considera una molestia .

Al observar las empresas sobresalientes, lo que destaca es su modo de relacionarse con ellos, convirtiéndose en una obsesión. Esto se refiere a un exceso de compromiso reflejado en la calidad, confiabilidad y / o servicio, esto sin demérito de su rendimiento tecnológico o sus costos.

El servicio, la calidad y la confiabilidad son estrategias encaminadas a conseguir la lealtad del cliente y el crecimiento - o mantenimiento - a largo plazo del flujo de ingresos

La venta no termina con el pago o la entrega del producto, es ahí donde inicia, es en el servicio donde se tiene al cliente; esto va desde dejar abierta la comunicación en forma permanente hasta elaborar un manual de instrucciones del funcionamiento del producto; sencillo, claro y conciso.

Las empresas sobresalientes preparan a su vendedores concienzudamente, y no sólo eso, toda la compañía conoce la importancia del cliente y hablan el mismo lenguaje al respecto.

Otro aspecto relevante es la excelencia de la calidad y confiabilidad; la primera debe reflejarse en todos los productos y siempre; es importante repetir y repetir los lemas de la empresa y cumplirlos al pie de la letra.

Calidad y confiabilidad no son sinónimos de tecnología exótica o de alta tecnología; la confiabilidad tiene siempre preferencia sobre la mera genialidad técnica, sacrificando ésta a cambio de algo que funcione.

Es absolutamente necesario saber escuchar al cliente, de esta manera las innovaciones y mejoras son reales. A las mejores empresas las impulsan sus clientes y eso no les disgusta en absoluto, por el contrario las orienta hacia la superación.

3 - Autonomía e iniciativa

Se refiere a cierta autonomía de los departamentos que los hacen sentir como pequeñas empresas, los estimula a pensar y actuar creativamente.

Algunos investigadores como *Verónica Stolte - Heinskonen* concluyeron de sus estudios que las grandes empresas pierden uno de los principios que los lleva a ese lugar y es la innovación. Sin embargo siguen fomentando ese aspecto, así como la iniciativa entre todo el personal. Se encontró que estos organismos tienen demasiadas divisiones y a veces la gente actúa como en el caos, resulta evidente que todas estas empresas renunciaban intencionalmente a una cosa a

cambio de otra, es decir desistían a un cierto orden para lograr una innovación regular.

Toda organización exitosa necesita de un cierto tipo de personas que sean no sólo creativas, sino necias para lograr las cosas en las que cree, que tengan el coraje de dedicarse a perfeccionar una y otra vez sus proyectos, a este tipo de personas se les llama "campeones".

Las empresas destacadas estimulan la competencia de pequeños grupos en proyectos paralelos, esto les ha dado magníficos resultados.

Criterios de diferencia entre creatividad e innovación.

- creatividad es pensar en cosas nuevas.
- innovación es hacer cosas nuevas.

La creatividad se encuentra en muchas personas dentro de las empresas, lo que faltan son innovadores y generalmente los creativos no lo son, convirtiéndose en un factor estéril. Es necesario distinguir y apoyar a los campeones para que lleguen a sus metas; otro aspecto importante es no rendirse ya que para lograr un producto la mayoría de las veces se tiene que fallar una y otra vez, por lo que se tiene que estar dispuesto y preparado para el fracaso sin desistir.

Para obtener mayor beneficio de la creatividad de la gente, se estimula o se permite la creación de pequeños grupos de manera informal llamados "grupos bohemios" y de manera formal la empresa crea más divisiones en lugar de agrandar las que ya tiene, a esto se le llama fragmentar.

También se promueve la competencia entre los diferentes grupos como si fueran empresas distintas, pero éstas son impulsadas por reglas y comités.

La comunicación es un factor vital, éste proceso se da en cinco atributos.

- los sistemas de comunicación son informales.
- la intensidad de la comunicación es extraordinaria.
- se brinda apoyo físico a la comunicación.
- existen dispositivos de presión.
- el sistema de comunicación intensa e informal actúa como un sistema de control notablemente riguroso.

Todos los puntos antes mencionados le dan vida a este principio pero hay que manejarlos todos y jugar con ellos.

4. - *Productividad contando con las personas.*

La productividad se logra inculcando en todos los empleados la conciencia y convicción de que su trabajo es muy importante, que ellos colaboran y participarán del éxito de la empresa.

La clave para obtener de las personas cooperación y lograr la productividad es darles confianza, esta simple creencia y práctica hace que las personas respondan bien. Tratados de esta manera y dignos de respeto aumenta la productividad, este aspecto es uno de los más importantes que desarrollan las empresas exitosas, pero el respeto auténtico demostrado en todos los actos de la

compañía favorece que las personas sobresalgan dando resultados muy positivos aun siendo personas comunes.

Dos aspectos que son muy frecuentes además erróneos de tratar al personal son: la alabanza no sincera y las artimañas.

Sin embargo la orientación hacia ellas también tiene su lado exigente, que nace de expectativas mutuas y de la revisión del trabajo de cada uno de los compañeros en lugar de emanar de directivos que golpean la mesa con el puño y de complicados sistemas de control.

A las personas les gusta compararse con otras y también actuar conforme a las normas si estas son alcanzables y especialmente si ellos mismos han intervenido en su determinación.

La filosofía corporativa es la que orienta las acciones de la empresa y es de vital importancia originarla, seguirla si se quiere tener rumbo y éxito. Cuando se tiene una convicción propia se crean aspectos comunes como:

- a) un estilo propio
- b) un lenguaje con significado
- c) conductas que le dan sentido a la filosofía.

5 - Valores claros y manos a la obra.

Valores claros y muy bien asimilados; con definida caracterización esencial para la compañía

Las empresas sobresalientes prestan gran atención a sus sistemas de valores y el modo en que sus líderes han creado entornos estimulantes mediante la atención personal, la perseverancia e intervención directa.

Thomas Watson Jr. elaboró una tesis en la que expone que cualquier organización para sobrevivir y lograr el éxito, debe contar con un sólido conjunto de convicciones en que basar todas sus normas y acciones. El factor más importante para el éxito es la firme fidelidad a dichas convicciones.

Los valores no suelen ser transmitidos formalmente y por escrito sino que generalmente se difunden por medios más sutiles. Al crear una institución se recurre a muchas técnicas para inculcar un comportamiento cotidiano con sentido y vocación. entre éstas, una de las más importantes es la elaboración de mitos socialmente integrantes, es decir, esfuerzos tendientes a expresar lo que más caracteriza a los objetivos y métodos de la empresa. Los mitos que tienen éxito no son nunca cínicos ni maquiavélicos.

Aunque cada empresa es diferente sus valores son muy particulares, existen convicciones comunes en aquellas empresas que son sobresalientes y se resumen así:

- ser los mejores
- darle importancia a los detalles de ejecución, pues son los componentes esenciales de un trabajo bien hecho.
- la importancia de las personas como individuos.

- la necesidad de ofrecer una calidad y un servicio superior.
- La mayoría de los miembros de la organización deben ser innovadores.
- la determinación de afrontar la comunicación.
- el crecimiento económico explícito y de las utilidades.

6 - Zapatero a tus zapatos.

Fidelidad a la propia línea, permaneciendo en los negocios donde la compañía tiene experiencia y competencia.

La absorción de los negocios ha sido para muchas empresas un fracaso; es un hecho que la mayoría de las fusiones salen mal. No solo no se logran casi nunca los efectos sinérgicos, de que tanto hablan muchos ejecutivos, sino que lo más probable es que el resultado sea catastrófico. Las fusiones incluso las pequeñas, consumen una cantidad excesiva de tiempo de la alta dirección, tiempo robado a la actividad principal mientras se aprende en que consiste el otro negocio.

La institución absorbida tiene indudablemente distintos valores, tales como la calidad que tiende a perder significado cuando la organización se desvía mucho de la ruta original. La dirección pierde su intuición, ya que no es creíble que un directivo de electrónica hable de calidad en una empresa de bienes raíces - hay que comprender el producto -.

Las empresas que aun ramificándose (por absorción o por diversificación interna) permanecen fieles a la máxima " zapatero a tus zapatos " superan a las otras en resultados. Las que más éxito tienen son las que se dividen en torno a una única especialidad. Otro grupo en orden decreciente, comprende las empresas que se ramifican en campos afines. Las que menos éxito tiene por regla general, son las empresas que se expanden en una amplia variedad de campos. Entre las de éste grupo las absorciones son especialmente propensas al fracaso.

Por consiguiente, parece que cierto grado de diversificación sirve de base para la estabilidad a través de la adaptación; pero la totalidad nunca funciona sea cual sea su grado

7 - Estructuras sencillas, staff reducido.

Sencillez organizativa, el organigrama tiene pocos niveles, los estrictamente necesarios.

Las empresas grandes se enfrentan a una paradoja de estructura y funcionamiento. por una parte el tamaño genera una gran complejidad, por otra para que una empresa funcione, hay que hacer que todo resulte comprensible para los cientos o miles de personas que deben lograr que las cosas se hagan, esto implica conservar la sencillez.

Una clase errónea de respuesta a la complejidad de los organismos es la de tipo matricial: tan pronto como una organización emprende actividades muy diversas y se ve obligada a apartarse de la más sencilla de todas las estructuras:

la funcional - finanzas, ventas y fabricación -, se multiplican las dimensiones en torno a las cuales podría descentralizarse.

La empresa podría organizarse en torno a agrupaciones de productos o a sectores de mercado, haciéndolo según las zonas geográficas en las que tenga fábricas u oficinas de ventas. Y desde luego, las funciones básicas de finanzas, ventas y fabricación no desaparecen. Pero si se trata de tenerlos todos en cuenta en una estructura de organización formal, se topa con una matriz por lo menos cuatridimensional, que constituye un auténtico enredo logístico. El esquema matricial esta presente, generalmente, en todo gran marco organizativo, el problema se complica cuando se empiezan a añadir otros modelos racionales de organizarse, como los dispositivos temporales llamados "centros de proyectos".

Algunas empresas han decidido que aunque no puedan tener en cuenta formalmente todas las dimensiones posibles de la matriz, al menos pueden utilizarse algunas y contar con una estructura formal que confiera igual autoridad sobre los departamentos o divisiones, a los directivos de producto y a los funcionales, pero incluso esto a veces es muy confuso.

Prácticamente ninguna de las empresas sobresalientes posee estructuras matriciales formales, la mayoría las ha simplificado, resultando estables y entendibles para todos, desde donde se puede observar las complejidades de la vida cotidiana organizacional. La estructura más frecuente y sencilla puede ser la división de productos.

La sencillez estructural concede gran importancia al desplazamiento de autoridad hacia los peldaños inferiores de la escala jerárquica, a la preservación y maximización de la autonomía práctica de gran número de personas; ciertamente esta configuración no puede realizarse dentro de una estructura matricial formal.

Las empresas sobresalientes parecen estar reorganizándose continuamente; lo hacen en efecto, pero esto afecta en su mayor parte a lo marginal, la forma fundamental rara vez cambia substancialmente.

Con respecto a la estructura solo hay un complemento realmente crucial y es la sencillez; en relación al staff éste debe ser reducido, especialmente a nivel de oficina central; la sencillez organizativa hace que se necesiten menos miembros en el staff para que las cosas funcionen.

La mayoría de las empresas sobresalientes tienen relativamente menos personal en las oficinas centrales, y el staff que hay suele estar fuera, sobre el terreno, resolviendo problemas, en lugar de quedarse en el despacho comprobando cosas. El resultado final equivale a tener menos administradores y más operadores.

8.- *Estira y afloja simultánea.*

Un clima de gran entrega a los valores esenciales de la compañía y de la flexibilidad y tolerancia en todo lo demás.

Este principio es más bien un resumen de los siete anteriores, abarca gran parte de lo que se trató antes y surge a través de un proceso de síntesis. En esencia es la coexistencia de una firme dirección central y una máxima autonomía individual.

Las empresas que practican este principio están por un lado rigidamente controladas, pero al mismo tiempo permiten (incluso fomentan) la autonomía, la iniciativa y la innovación por parte del personal no directivo. Lo hacen literalmente mediante la fe, es decir, mediante los sistemas de valores de los que la mayoría de las empresas huyen, y también prestando una cuidadosa atención a los detalles, para que todo salga bien.

¿Es posible la paradoja descentralización - centralización?. Por supuesto que si, el "estira y afloja" se asemeja a la cuerda.

Para los grandes empresarios, los valores son lo único que realmente existe, y viven o vivieron con arreglo a ellos: creían en conceder autonomía y libertad para actuar, en las puertas abiertas, en la calidad. Pero todos y cada uno de ellos se regían por una disciplina extraordinaria. Daban mucha cuerda, pero aceptaban la posibilidad de que algunos de sus subordinados se ahorcaran en ella.

Pero al mismo tiempo las empresas sobresalientes se distinguen por un conjunto de propiedades notablemente centralizadas, impulsadas y controladas culturalmente, la mayoría de ellas poseen valores rigidamente compartidos. Curiosamente, la preocupación por el exterior, la perspectiva externa, la atención al cliente, son propiedades monopolizantes.

Estas son aparentes contradicciones que en la práctica resultan no serlo en absoluto.

De la misma manera que en otros países se hacen esfuerzos, para alcanzar la excelencia, en México también se han desarrollado algunos modelos con referencia a la experiencia vivida en otros lugares y adecuados a la empresa nacional. Uno de los precursores de la excelencia en nuestro país es Miguel A. Cornejo, su aportación está basada en estudios de Juran, Deming, Maslow, Mc.Gregor, Duchi y Peters- Waterman entre otros.

El modelo propuesto por Cornejo (1987) consta de diez etapas y el autor recomienda que una vez iniciado el proceso no se suspenda, ya que esto podría provocar frustración ante las expectativas no logradas.

1. Buscar la excelencia directiva.
2. Analizar la actual filosofía.
3. Definir objetivos de orden superior.
4. Comprometer a todos los líderes de la organización en la nueva filosofía
5. Convertir la filosofía deseada en cultura corporativa.
6. Desarrollar líderes de excelencia e involucrar a los líderes sindicales.
7. Instalación de un sistema eficaz de administración por resultados.
8. Desarrollar una cultura de control estadístico.

9. Implementar un sistema organizado de participación: círculos de control de calidad.

10. Crear un centro educativo, clave del éxito empresarial.

Este proceso no es estrictamente secuencial y es posible iniciarse simultáneamente, con excepción de los pasos número uno y cinco.

En la teoría de la administración para la excelencia, destacan los factores humanos, más que los tecnológicos, y en algunos puntos, los valores son el centro y el eje de la excelencia empresarial.

2. 5. BENCHMARKING.

ANTECEDENTES.

Benchmarking es una expresión inglesa que se hizo popular entre los directivos de Estados Unidos, se genera en parte por la estructura de la planificación estratégica que es necesaria implementarla en decisiones que tienen que tomar las grandes empresas y alcanza su cima en los setenta.

Muchas compañías lo implementaron y se llamó planificación a largo plazo para prever el futuro, sin embargo su complejidad no dio resultados y con el éxito de las empresas japonesas en los años setenta, arrojó nuevas dudas sobre su utilidad. Al mismo tiempo consultores de la dirección vanguardistas desarrollaron herramientas básicas de la planificación estratégica para facilitar al cliente un mejor entendimiento del tema. A continuación solo se mencionarán:

A.- La matriz crecimiento.

B.- Matriz de tres por tres posiciones.

Se dijo que la estrategia era fácil, pero la táctica no, y es aquí donde aparece benchmarking, que no reemplaza a la planificación estratégica sino que la apoya. Robert Camp (1995) directivo de Xerox es considerado extraoficialmente el padre de este modelo.

El término de benchmarking ha sido aceptado en el lenguaje empresarial en español, su significado es: fijarse patrones, cotas, hitos o modelos a estudiar e intentar superar. Boxwell (1995)

A principio de los años ochenta un número creciente de compañías avanzadas, empezó a utilizarlo sin preocuparse de como lo llamaban.

2.5.1 ¿Qué es Benchmarking?

Es dos cosas:

A) Proponerse metas utilizando normas externas y objetivos para aprender de otros. Llamadas a menudo datos numéricos, deben fijarse toques comparables o ser mejores que la competencia y comprender como las empresas analizadas consiguen sus resultados. Hay que tomarlo en cuenta para reducir los riesgos al perder de vista lo que se espera conseguir de los estudios.

B) Aprender cuánto y cómo. Es un acercamiento estructurado para evaluar y estudiar otras organizaciones con la finalidad de establecer estándares internos basados en logros externos y adoptar las mejores prácticas en las operaciones hacia adentro.

Las razones por las que se aplica benchmarking son las siguientes:

- Es un medio de introducir mejoras para eliminar el viejo proceso, también se pueden reflejar cambios cuya efectividad ya han probado otros partiendo de cero, además de adaptarlos a culturas ya existentes en la propia organización.

- Ayuda a la organización a medrar más rápidamente; aquí muchas empresas se ven forzadas a encontrar otros medios que aceleren el proceso de cambio

- Tiene en si el potencial de elevar significativamente las prestaciones de las empresas como ha sucedido en las compañías norteamericana. benchmarking es como cualquier otro proceso, si al inicio genera desempleo también propicia nuevas demandas y mayores oportunidades de trabajo, debido a que la organización le brinda una ventaja competitiva, es así como se producen los beneficios resultantes por ser una empresa excelente.

Las aplicaciones de benchmarking son infinitas y cada compañía determinará en que área se aplicará el proceso. Existen algunas diferencias semánticas en la ejecución en todo el mundo, sin embargo se sigue una metodología más o menos similar para identificar, estudiar, aprender y mejorar. Ver figura No 1

Proceso de Benchmarking que se puede aplicar a casi todas las empresas:

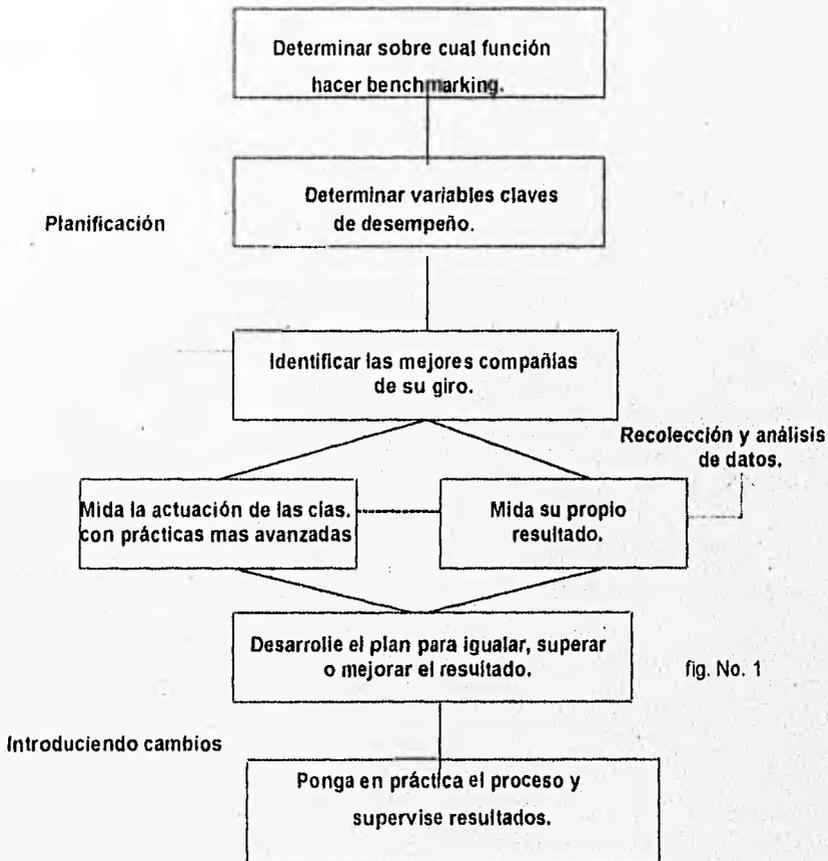


fig. No. 1

2.5.2 Diferentes tipos de Benchmarking

1 - *Competitivo*

Es el más difícil debido a que las compañías no están normalmente interesadas en ayudarse. La recopilación de datos se complica cuando sus objetivos son los del propio competidor al medir sus funciones, procesos, actividades, productos o servicios.

En algunas ocasiones los estudios fallan a pesar del alto costo y se debe principalmente a que este trabajo no lo utilizan para realizar cambios positivos basados en lo que han aprendido.

2.- *Cooperativo*

Es de los más fáciles de practicar al contactar con las empresas líderes mundiales. Se les propone compartir conocimientos con el equipo de benchmarking. Las empresas participantes no son normalmente competidoras siendo esto un factor clave para asegurar la cooperación; aunque el equipo de benchmarking ofrece algún beneficio a cambio, estas compañías de apoyo a veces dan más de lo que reciben.

3.- *Colaborador*

Aquí un grupo de empresas comparten conocimientos sobre una actividad particular, esperan todas ellas mejorar, se basan en lo que van a aprender. A veces una organización independiente sirve como coordinadora, recolectora y distribuidora de datos.

Es importante mencionar que no todo el benchmarking nace de igual modo y algunos esfuerzos de colaboración son simples ejercicios de compartir datos sin ser realmente benchmarking.

Lo que hacen los tres tipos de benchmarking señalados, es impulsar al directivo a mirar fuera de la organización, a sus competidores de otras compañías, para utilizar el saber colectivo y fortalecer su propia organización a fin de alcanzar ascensos cuantitativos en lugar de superarlos gradualmente.

2.6 POR QUE SE HACE BENCHMARKING

Es importante identificar a los mejores y aprender de ellos utilizando el conocimiento más de una vez, benchmarking está comenzando a utilizar ese recurso y compartir su riqueza de como incrementar la competitividad colectiva, pero disminuirá su valor si su meta final se queda corta. Se piensa que esta técnica no siempre es buena, cuando se practica con deficiencias, el resultado hace más daño que bien.

2.6.1 Críticas al proceso

Se le denomina espionaje empresarial porque es una copia que reduce la creatividad y a largo plazo llegará a ser perjudicial; si se analiza el último punto se aprenden nuevos métodos de viejos problemas. A su vez se manifiesta el

síndrome de "no inventado aquí" se dice esto principalmente cuando las cosas van bien, pero la mejora continua es la nueva ley del universo.

Se necesita planificar benchmarking para evitar errores, a continuación se mencionan las equivocaciones más comunes:

A.- Planificar el benchmarking de actividades equivocadas. Aquí es importante comprender la meta del estudio a través de este proceso para mejorar la competitividad de la organización.

B.- Medir algo distinto de los factores claves.

C.- Calcular bajo el tiempo necesario los asuntos especialmente que dependen de personas fuera de su propia organización.

Es importante tomar en cuenta siete puntos en un estudio bien planificado:

1.- Determinar en que actividad hacer benchmarking.

Este proceso no es fácil pero escuche a sus clientes, piense en obtener el máximo por el dinero y desarrolle el método en el área que le brinde mejores resultados, por ejemplo donde tenga gastos más altos; pero tome en cuenta que este tipo de estudios no solo se aplica para disminuir costos.

A continuación se presenta un ejemplo de una encuesta de elección forzada, para elegir las áreas potenciales de aplicación de benchmarking. Boxwell (1995) op. cit. p.55. Ver tabla No.2

Favor de asignar el puntaje que usted considere a cada una de las opciones, puede otorgar el número de puntos que deseé (por favor negativos no) el total debe ser igual a 100.	
	Puntos.
- Facturación	_____
- Servicio al cliente	_____
- Ingeniería	_____
- Recursos Humanos	_____
- Finanzas	_____
- Marketing	_____
- Desarrollo del producto	_____
- Compras	_____
- Ventas	_____
- Planeación	_____
	100

tabla No. 2

2.- Establecer el equipo de benchmarking.

Se selecciona a las empresas apropiadas en el equipo para aumentar la posibilidad de éxito del proyecto, aquí se tiene que incluir al menos lo siguiente.

- a) Ampla experiencia en benchmarking
- b) Una persona experta del área a donde se va a aplicar benchmarking
- c) Un líder del cambio.

En ocasiones estos tres papeles los llega a cubrir una sola persona.

3.- Programar el estudio.

Asegurar que el plan sea pensado y documentado, además de cubrir todos los pasos indispensables. El líder del proyecto tiene que estar pendiente de que se mantenga integrado el equipo así como terminar las tareas en las fechas fijadas manejando un calendario para tal efecto.

4 - Determinar los factores claves a medir.

Especificar en que áreas de la organización se realizará el benchmarking, aquí se mencionan tres enfoques:

- a) Mantener el punto real, realizar el esfuerzo en donde le permita hacer las mejoras que necesita
- b) Presentar mente abierta, indagar **X** para encontrar solo **X**.
- c) Lo más importante son los resultados superiores que los números mismos.

5 - Seleccionar las organizaciones objetivo.

Aquí parecen inalcanzables las posibilidades, seleccione de preferencia lo siguiente:

- Competidores directos habituales en el sector industrial.
- Rivales potenciales dentro de su sector pero no habitualmente en su mercado.
- Grupos mejores en su clase dentro de su propia organización.
- Empresas líderes en su clase de otros sectores industriales.

6.- Estructurar su informe.

Es un paso importante en el proceso de planificación sin escribir los datos

7.- Identificar a los "prisioneros".

Significa que tiene algo de valor para compartir con aquellos de los que espera colaboración; aquí es importante lo siguiente.

- Identificar las áreas excelentes de la organización.
- Determinar que está dispuesto a participar con otros y hasta que grado de detalle.
- Seleccionar con quién está dispuesto a cooperar.

Es deseable no omitir ningún punto anterior para que haya éxito.

2.6.2 Recopilación y análisis de datos.

La adquisición y análisis de los datos son un duro trabajo, a veces disparan del mismo tema, se requiere de una tolerancia amplia para ambigüedad y un fuerte sentido de perseverancia, tomar decisiones con

mejores datos en ese momento debido a que alguna información es mas fácil que otra.

-Recopilación de datos internos

Generalmente tiene usted primero sus datos. estos mismos confirman lo que va a recabar fuera

-Recopilación de datos externos.

Son de fuentes diversas desde publicaciones hasta entrevistas personales, evite conocer información diferente de lo que usted quiere conocer.

Los mejores datos se obtienen de fuentes "vivas" y activas, además sus propios empleados saben más acerca de los competidores. A su vez los clientes conocen acerca de lo que usted pretende indagar, los analistas del sector industrial cuentan con amplia información así como los distribuidores, agentes y vendedores. No olvide mantener la ética profesional.

En esta recopilación necesita implementar un gran cuidado en la planificación, la información que llega fuera de tiempo especificado no resultará útil al equipo. los datos obtenidos conviértalos a un común denominador, los números solo le dicen parte de la historia, lo que hay atrás de esta información a veces es lo más valioso.

Al tener presente toda la recopilación hay que analizarla, si el estudio no conduce al cambio resultará una perdida de tiempo su trabajo.

2.6.3 Decida que cambiar.

Si ha proyectado adecuadamente su estudio realizando un análisis de los datos con honestidad, se vislumbran claros los cambios que la organización debería hacer para mejorar las actividades estudiadas.

La elaboración de un plan para superar, igualar la competencia o para fortalecer el liderazgo empieza con el análisis objetivo de las empresas en relación con su compañía. Los estudios le conducirán a conocer donde y cuando puede mejorar. de la dirección depende que eso ocurra.

Un posible error es pretender hacerlo precipitadamente o no realizar las mejoras en áreas claves, a su vez son importantes las limitaciones humanas. No hay que olvidar las consideraciones políticas de la empresa, puede encontrarse con oposiciones; también hay que tener presente que benchmarking ayuda a desarrollar la competitividad de la organización solo si se hace correctamente.

Para supervisar resultados se requiere lo siguiente:

- Acciones detalladas. Fechas topes, responsabilidad concreta de directivos para metas específicas, objetivos de actuación que sean medibles.
- Revisión del progreso de los programas.
- Recompensas por ejecución con éxito
- Planes de ajustes periódicos.

2.7. REINGENIERÍA

ANTECEDENTES

El comienzo exacto de la reingeniería es tema de discusión entre los profesionales de la industria. Algunos afirman que la reingeniería de procesos comenzó hace pocos años, como una mezcla de varias metodologías; otros que a partir de los años 1960, cuando algunas compañías japonesas comenzaron la búsqueda de la excelencia en los procesos como un esfuerzo para mejorar la calidad y reducir los costos.

Mientras esto sucedía las empresas occidentales se esforzaban por analizar, segmentar y reanalizar el mercado, éste se fue expandiendo primero en los Estados Unidos y posteriormente a Europa.

También hay quienes dan como inicio la década de 1980, cuando la industria automotriz estadounidense golpeada por sus rivales japoneses, comenzó a integrar el diseño del automóvil, con la automatización de la línea de ensamble. En esa época, los fabricantes estadounidenses de automóviles abrazaron la idea de Justo a Tiempo (JIT), es decir, la entrega de insumos sólo cuando la fábrica lo requería en lugar de acumular inventarios; la administración de la calidad total (mejorar en forma continua la calidad de las operaciones) y el servicio al cliente.

Desde luego, la reingeniería organizacional son varios procedimientos que se incorporan en uno solo, y así, las firmas de consultoría que ofrecen servicios de reingeniería combinan distintos ingredientes para realizar su propia fórmula.

2.7.1 El cambio como necesidad de las organizaciones.

Es un proceso lento y a veces doloroso; antes del siglo XIX, era localizado y esporádico afectaba a pocas personas en lugares diversos o a muchas en un sólo sitio, pero rara vez a poblaciones grandes en forma global. Hoy en día los cambios son vertiginosos debido a la comunicación simultánea; para comprenderlos es preciso conocer que hay dos tipos básicos:

- Cambio estructural.- Supone una transformación fundamental de la institución, después de llevarla a cabo es considerablemente distinta (mejor o peor en comparación al estado previo). Es irreversible, permanente y radical. Quizá se requiera dismantelar actividades, relaciones y procedimientos antiguos y remplazarlos con otros nuevos.

- Cambio cíclico.- Supone una modificación temporal de nivel o estado . Por lo general no provoca alteraciones irreversibles en la estructura de las instituciones en donde ocurre; por lo tanto, los cambios cíclicos son repetitivos, no estructurales y limitantes; y los ajustes que se requieren son temporales.

La reingeniería surge debido a la época de cambios de forma y de fondo, que vivimos actualmente no sólo en las organizaciones (internos) sino también fuera de ellas (externos), como los avances tecnológicos son en todos los órdenes las necesidades apremiantes de modernizarse administrativamente y la fuerte tendencia a racionalizar los recursos.

2.7.2 Factores que influyen en las organizaciones.

Los factores que influyen en el crecimiento y el carácter de las organizaciones se manifiestan en lo interno y lo externo.

Los *factores internos* - anticipación del cambio - tienen un carácter paradójico, se genera en todos los niveles de la organización, pero la responsabilidad de iniciarlo descansa en forma primordial en la dirección. Por otra parte, con gran frecuencia son los gerentes los enemigos del mismo y los guardianes de las prácticas establecidas.

Este tipo de factores puede presentar la necesidad de reestructurar un lugar de trabajo, el impacto de un nuevo producto sobre la línea existente de producción, demandas sindicales, asuntos salariales, etc.

Entre los *factores externos* que influyen en las organizaciones es preponderante la sociedad. Hay dos categorías globales: el gobierno y los consumidores. Por lo general las presiones del primero crean menos inquietud en las empresas que las presiones del segundo. Estos pueden ser: la legislación laboral, las condiciones económicas del país, grupos activistas de consumidores, etc.

Los clientes llegan a influir en los cambios organizacionales y su impacto es aun mayor que el del gobierno.

Con estos antecedentes se puede decir que la reingeniería organizacional se basa en dos factores interdependientes:

1. La Satisfacción absoluta del cliente.
2. Los procesos internos eficientes y eficaces.

El éxito de una empresa depende de su capacidad para satisfacer las necesidades de los clientes; a su vez ésta da pie a la eficacia de los procesos internos de la organización para cubrir esta demanda externa. Por lo tanto, la organización triunfa desde adentro hacia afuera. Competir internamente significa administrar a los empleados, no solo para que se sientan a gusto en la empresa sino para que la firma pueda permanecer en el mercado. (ver figura 2)

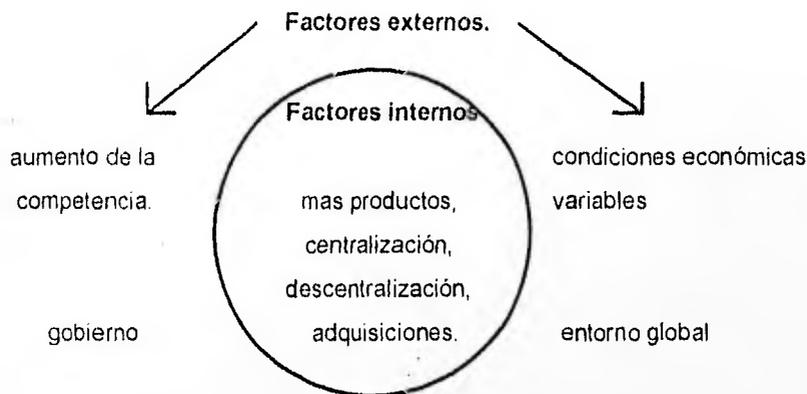


figura 2

2.8 REINGENIERÍA ORGANIZACIONAL.

Definición de Reingeniería organizacional.

* Es un proceso por el cual una empresa puede rediseñar su forma de hacer negocios para elevar al máximo las competencias esenciales." Lowenthal (1995).

A su vez, este rediseño provoca ganancias significativamente más elevadas, mayor satisfacción del cliente, reducción de gastos, consolidación de actividades y aumento en la productividad.

Como ya se dijo la reingeniería organizacional es el componente final de varios productos que se incorporan en uno solo. Sin embargo, sea cual sea la mezcla de servicios, por lo general los esfuerzos de reingeniería tienen cuatro factores importantes:

1. Una mayor orientación hacia los clientes de la organización (internos y externos).
2. Una nueva forma de pensar en los procesos fundamentales de la organización, que conducen a mejoras en el tiempo de ciclo y en la productividad (que se conocen como mejora o reingeniería de procesos).
3. Una reorganización estructural, que por lo general divide la jerarquía funcional en equipos multifuncionales (formación de grupos de desarrollo organizacional).
4. Nuevos sistemas de información y medición, usando los últimos avances tecnológicos para conducir una mejor distribución de datos y de la toma de decisiones (por ejemplo, tecnología de la calidad y la Información).

La reingeniería organizacional niega casi todas las premisas sobre las que se basaban las estructuras organizacionales previas (funcional, matricial y circunstancial). Requiere comprimir e integrar funciones en vez de fragmentarlas en otras tareas repetitivas y especializadas. Así, la definición funcional de la reingeniería organizacional es según Lowenthal (1995): "El pensamiento nuevo y el rediseño fundamental de los procesos operativos y la estructura organizacional, orientado hacia las competencias esenciales de la organización, para lograr mejoras dramáticas en el desempeño organizacional". En otras palabras, es un proceso por el cual una empresa puede rediseñar su forma de hacer negocios para elevar al máximo las competencias esenciales. A su vez, este rediseño provoca ganancias dramáticas o significativamente más elevadas, mayor satisfacción del cliente, reducción de gastos, consolidación de actividades y aumento en la productividad. Rediseña la forma en que el trabajo fluye, lo que muchas veces lleva a cambios de infraestructura y sistema.

Además, este proceso enfoca la organización sobre las competencias esenciales (amen de los aspectos culturales del cambio).

Las *competencias esenciales* representan el conocimiento colectivo, incluyendo los procesos por los que coordinan e integran las diversas habilidades de producción y flujos tecnológicos. Son los sistemas que permiten identificar y usar hasta la mejor ventaja competitiva, es el conocimiento interno de la organización.

La reingeniería supone reorganizar los flujos de trabajo, eliminar el desperdicio, combinar los pasos del proceso y eliminar tareas repetitivas. No funcionará dentro de la cultura corporativa típica, porque la modifica. El proceso descarta la cultura empresarial tradicional y en su lugar, presenta un conjunto nuevo de principios para que los líderes puedan reconstruir la empresa.

La reingeniería va al centro del funcionamiento de las organizaciones; no se trata de sólo automatizar o reautomatizar los procesos existentes en la empresa. Se refiere a descartar las formas convencionales de trabajar y reemplazarlas con otras del todo nuevas.

2.9 LA REINGENIERÍA DE PROCESOS

La reingeniería de procesos da un enfoque global al rediseño y reconstrucción de una organización; este modelo proporciona pasos de acción para los aspectos técnicos, culturales y estratégicos de reingeniería en una empresa.

Es de notar, que cualquier variación en los procesos encontrará resistencia dentro de una compañía, a menos que los factores culturales se consideren parte del cambio, como el convencimiento de los empleados y la satisfacción por el trabajo. La resistencia interna puede ocasionar grandes problemas dentro de la organización además de un potencial fracaso del esfuerzo de reingeniería. Así, el

modelo establece un importante énfasis en la preparación del cambio de los empleados

Muchas veces se inicia el esfuerzo de reingeniería debido a los desafíos importantes que enfrenta una organización, como pérdida de la participación en el mercado, clientes descontentos, descenso en las utilidades y ánimo bajo en los trabajadores. Sin embargo, un esfuerzo de reingeniería puede iniciarse también por la visión de un líder y la comprensión de lo que ofrecerá este modelo.

2.9.1 Pasos de reingeniería.

Este modelo se divide en cuatro fases que constan de trece pasos importantes

Fase I. La preparación para el cambio.

Aquí se establece las bases para la actividad futura; de modo específico, enfoca el cambio en dos vertientes.

a - Desarrolla la comprensión y apoyo de la dirección y lleva la consciencia sobre el proceso de reingeniería. Asimismo proporciona guía para este esfuerzo y elabora un proceso de revisión y aprobación.

b - Proporciona los medios para el cambio cultural; lleva al convencimiento de los empleados, a educarlos sobre los eventos futuros y sobre su papel en este inminente proceso

Paso 1. La alta dirección explora la reingeniería de procesos.

En este nivel de la organización se preparará el escenario para implementar la reingeniería. De no estar convencida del cambio, el esfuerzo fracasará. La alta dirección tiene que ser consciente de las diversas fases de la reingeniería y el impacto potencial que podría tener ésta sobre la estructura, cultura y recursos organizacionales. Además, deberá ocurrir antes de iniciar cualquier aplicación de reingeniería.

La alta dirección requiere conocer las fuerzas impulsoras que provienen de la retroalimentación que generan varias fuentes como:

- Revisión de las proyecciones financieras de la industria.
- Revisión de las tendencias de la industria.
- Análisis y benchmarking competitivo.
- Requerimientos y tendencias del mercado.
- Análisis del crecimiento y protección de la participación en el mercado
- Análisis de las exigencias y satisfacción del cliente.

Es importante la creación de un comité de dirección de reingeniería (CDR). Éste asegura que el esfuerzo de reingeniería, reciba la atención, apoyo orientado y participación de los niveles más altos de una organización. Asimismo tiene que desarrollar un plan inicial de acción bajo una clara dirección administrativa, la conciencia y comprensión compartida de dicho personal.

Paso 2 Preparar a la fuerza de trabajo para el compromiso y el cambio.

Este es similar al anterior pero supone el conocimiento previo de todos para los cambios potenciales e informar a los empleados de su papel en dicho esfuerzo. En forma más específica, el CDR educa a los trabajadores respecto al proceso de reingeniería y la necesidad del cambio. Este convencimiento es crítico si el esfuerzo de reingeniería ha de evitar estancarse e incluso fracasar del todo. Ver figura No 3

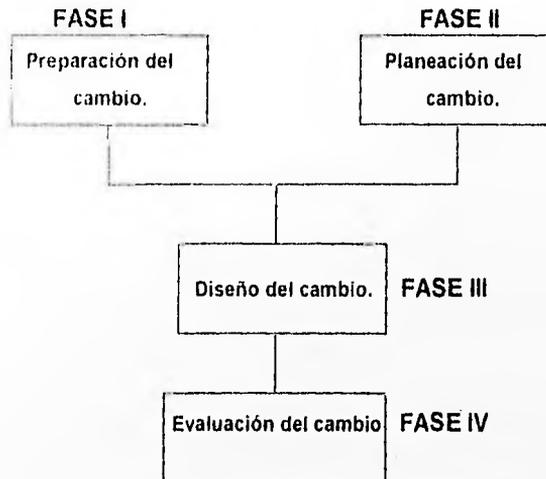


figura No. 3

Fase II Planeación del cambio.

Cualquier organización que suponga que las condiciones económicas, las expectativas y necesidades del consumidor además de la competencia del mercado, serán iguales dentro de dos, tres o cinco años, es temeraria e irreal.

Planear es un proceso por el cual la dirección de una organización prevé el futuro y desarrolla las acciones necesarias para alcanzarlo.

La planeación comprende tres niveles generales: pronóstico, planeación estratégica y planeación operacional.

- El pronóstico pretende anticipar tendencias; a caso por medio de sofisticados modelos para predecir la actividad futura.
- La planeación estratégica busca una visión de cinco a diez años, con base en los pronósticos de la dirección y las fortalezas existentes de la organización
- La planeación de operaciones, ya practicada en muchas organizaciones, establece objetivos, programas y presupuestos anuales. Sin embargo los planes de operaciones que se desarrollan durante un proceso de

planeación estratégica detallan la forma en que una organización pretende alcanzar el futuro que describen en su plan estratégico.

Paso 3 Crear una visión, una misión y principios reactivos

Después de identificar las competencias esenciales de la organización y el liderazgo ejecutivo, la alta dirección deberá establecer las dimensiones de la visión para la organización. En forma específica, el liderazgo ejecutivo elige los atributos de una empresa "la mejor en su tipo" y determina otras aplicaciones de las competencias esenciales de la misma.

Una vez establecida la perspectiva preliminar es posible desarrollar una declaración de misión al examinar el propósito (fuerza impulsora) y el objetivo de la compañía y definir que funciones desempeña ésta. El paso final establece el sistema de valores, donde se orienta la conducta del equipo que efectúa y lleva a cabo la misión.

Paso 4 Desarrollar un plan estratégico de tres a cinco años.

El equipo utiliza la información y las lecciones que se aprendieron de los pasos anteriores para desarrollar un plan para los próximos tres a cinco años. Es en éste punto que la organización se compromete con el futuro.

Paso 5 Desarrollar planes anuales de operaciones o de trascendencia.

Éstos aseguran que la organización se alinee hacia abajo a nivel departamental. Son para el grupo de liderazgo una herramienta para evaluar la actividad de las áreas y controlarla de manera anual, trimestral y mensual.

Fase III. Diseñar el cambio.

El propósito de esta fase es proporcionar un método para identificar, evaluar, combinar y por último, rediseñar los procesos de la empresa. Este enfoque difiere de otros métodos de mejora o de reingeniería empresarial, ya que ofrece dos aspectos complementarios de diagramación: Flujogramas y diagramas integrales de flujo, y consideran la cultura en la se que opera.

Paso 6 Identificar los procesos actuales de la empresa.

El CDR detecta los pocos procesos vitales en virtud de los que la organización satisface con regularidad las necesidades de los clientes externos e internos. Tienden a ser estables con el paso del tiempo y deberán vincularse en forma directa a las competencias esenciales de la organización.

Paso 7 Establecer el alcance del proyecto de diagramación del proceso.

El líder del proyecto mide la trascendencia de éste, al identificar a los responsables, crear la misión y metas; seleccionar y capacitar a los miembros del equipo, por último desarrollar un plan de trabajo para llevar a cabo el proyecto.

Paso 8 Diagramar y analizar el proceso.

En este paso del modelo de reingeniería, el equipo de proyecto diagramará dos veces el proceso

Primero el equipo realizará el diagrama utilizando un método estándar de reingeniería industrial, un flujograma. Éste indica la progresión lógica de los puntos de control y las tareas, sin embargo un flujograma contiene una percepción muy limitada del proceso que se examina.

Segundo para ayudar a superar estas limitaciones, el equipo elaborará un diagrama integrado de flujo (DIF). Un DIF describe los modelos de comunicación del proceso que se revisa

Paso 9. Crear el proceso ideal.

El equipo de proyecto ya cuenta con toda la información necesaria para crear el proceso ideal: sin embargo, es preciso abarcar varios puntos antes de proceder a realizarlo.

El equipo necesita evaluar la aptitud de la organización para crear el proceso ideal y aceptar el cambio propuesto.

Si la organización está lista para generarlo, el equipo necesita decidir los criterios que demostrarán el éxito del proyecto; tales criterios deberán reflejar los objetivos de los clientes y las metas totales. Asimismo, el equipo debe decidir si existe alguna limitante verdadera para los cambios señalados.

Paso 10. Probar el nuevo proceso.

El equipo del proyecto está listo para aplicar los descubrimientos y mejoras, al menos en una demostración o piloteo de pequeña escala. Por lo general el equipo de reingeniería no tiene carta blanca para desarrollar sus descubrimientos. Primero es preciso presentar los cambios propuestos al CDR y a los depositarios para su aprobación.

Paso 11. Implantar el nuevo proceso.

Durante la presentación al CDR, el equipo de reingeniería deberá asegurar que todos los depositarios comprendan, estén de acuerdo y apoyen los descubrimientos del piloteo. Además, estar en concordancia de que el ambiente en donde se llevó a cabo el piloteo permitirá generalizar los resultados a la organización. Si se cumplen ambas condiciones, el equipo de reingeniería y el CDR deberán prepararse para la aplicación integral del nuevo proceso.

Fase IV. Evaluación del cambio.

El propósito será evaluar la mejora que se logró durante la actividad del año anterior y desarrollar prioridades para el año venidero. En forma específica, esta fase ayuda a determinar donde se llevó a cabo el esfuerzo de reingeniería y en que lugar será en el futuro.

La necesidad de medir y por lo tanto de mejorar la productividad de una organización, es fundamental. Para que una empresa se supere, lleve su

productividad y en último término su economía, así como la participación en el mercado. necesita aplicar mediciones completas y válidas a una amplia variedad de actividades y procesos.

Paso 12 Revisar y evaluar el progreso.

Una de las actividades más importantes de la reingeniería es el desarrollo de un sistema de medidas que permita ayudar a establecer prioridades y a valorar el progreso. Cuando una organización cuantifica su avance, los empleados pueden ver el impacto que tienen y son más capaces de conformar las expectativas del desempeño.

Paso 13. Repetir el ciclo anual de planeación de operaciones.

2.9.2. ¿Quién emprende la reingeniería?

Son tres clases de organizaciones las que emprenden la reingeniería:

a) Las que se encuentran en graves dificultades. Estas no tienen más remedio si los costos están en un orden de magnitud superior a la de los competidores: si sus servicios a clientes es sumamente malo y éstos se quejan abiertamente; si el índice de fracasos con sus productos es dos o cinco veces superior al de sus rivales en el mercado, en otras palabras se requiere mejoras intensas, esa compañía evidentemente necesita reingeniería.

b) Las que todavía no se encuentran en dificultades, pero cuya administración tienen la previsión de detectar que se avecinan problemas: nuevos competidores, requisitos o características cambiantes de los clientes, un ambiente reglamentario o económico cambiante.

c) Las que están en óptimas condiciones, no tienen dificultades visibles ni ahora ni en el horizonte, pero su administración tiene aspiraciones y energía. Como una oportunidad de ampliar su ventaja sobre los competidores, rediseñar desde una posición de fortaleza es una cosa difícil de emprender. ¿Por qué volver a redactar las reglas cuando uno ya está ganando el partido?, se ha dicho que el sello de una empresa de verdadero éxito, es la voluntad de abandonar lo que durante largo tiempo ha tenido éxito, con la esperanza y la expectativa de salir con algo mejor.

2.9.3 Que no es la reingeniería.

Las personas que solo la conocen de referencias, y las que apenas se han enterado del concepto, suelen saltar irreflexivamente a la conclusión de que se parece a otros programas de mejoras de negocios, con los cuales ya están familiarizados, piensan que es lo mismo que reestructurar.

La reingeniería no tiene nada en común con esos programas, se diferencian aún de aquellos con los cuales tienen algo en común.

A pesar del papel destacado de la informática en este modelo, hay que tener en cuenta que no es lo mismo que la automatización, tampoco debe confundirse la reingeniería de negocios con la de software.

La reingeniería no es estructurar ni reducir, es hacer más con menos. Rediseñar una organización tampoco es lo mismo que reorganizarla; busca avances decisivos no mejorando los procesos existentes, sino los descarta por completo y los cambia por otros nuevos; no es un programa más de calidad total, tampoco eliminar personal, ni eliminar por que si.

El objetivo es acabar con los prejuicios con los que trabajan la mayoría de los administradores, por el contrario orienta más a las operaciones de los procesos.

2.9.4. Importancia de la informática en la reingeniería

La informática desempeña un papel crucial en la reingeniería, pero también es muy fácil utilizarla mal, es el más alto grado de la tecnología moderna, es parte de cualquier esfuerzo de reingeniería.

Para reconocer el poder inerte a la informática moderna y visualizar su aplicación, se requiere que las compañías utilicen una manera de pensar que las personas de negocios no suelen aprender y que tal vez no saben manejar.

La mayoría de los ejecutivos y los gerentes piensan en forma deductiva, es decir, saben definir muy bien un problema y luego buscar y evaluar diversas soluciones.

Pero para aplicar la informática a la reingeniería de negocios es necesario hacerlo en forma inductiva: la capacidad de reconocer primero una solución poderosa y en seguida buscar los orígenes para resolver; mismos que la compañía ni sabe que existen.

La reingeniería a diferencia de la automatización es innovación. Es explotar la tecnología para alcanzar metas enteramente nuevas.

En la reingeniería, la informática moderna tiene una importancia difícil de exagerar, pero las compañías deben guardarse de creer que esta herramienta es el único elemento esencial de la reingeniería.

2.10. CALIDAD TOTAL

ANTECEDENTES

Cuando se habla de desarrollo la interrogante es preguntarnos cuales son algunos de los problemas que afectan con mayor énfasis a la economía de un país, encontramos que el concepto moderno de calidad es una responsabilidad de los miembros de una empresa siendo necesario crear conciencia en todos los niveles.

La calidad como una de las funciones modernas y dinámicas contribuye al desarrollo económico y social de los pueblos mediante la armonización de las políticas encaminadas a elevar el nivel de vida y bienestar de las personas. Su fin último es el mantenimiento, la superación de la calidad en productos y servicios.

Al remontarnos al origen de la calidad hay información desde el año 2150 A.C. con el código Hamurabi que hace referencia a la necesidad de hacer una construcción para habitarla resistente y en caso de derrumbe matando al dueño, el albañil sería condenado a muerte por no haberla construido con las condiciones requeridas

Los egipcios medían los bloques con un pedazo de cordel, después surgió el trueque que es una necesidad del comercio en donde ambos quedaban satisfechos, posteriormente apareció el comercio reglamentado y se inicia con el cambio de las instituciones feudales al nacionalismo.

Autores como *Quesnay*, *Adam Smith* y *Robert Owen* se ocupan de la calidad, éste último aseguraba que el obrero satisfecho con su trabajo, produciría más.

En 1924 con Walter Shewhart introduce el control estadístico de calidad y proporciona un método para regirlo económicamente por medio de la producción en masa, además es el primero que habla de los aspectos filosóficos de la calidad

Posteriormente se presenta la transición al liberalismo económico y se plantea la libertad total; pero con la necesidad del comercio internacional, surgen los factores de producción, competencia y los costos, etc.

El control de calidad moderno o control de calidad estadístico comenzó en los años 30, con la aplicación industrial del cuadro de control ideado por el Dr. W. A. Shewhart de Bell Laboratories; la Segunda Guerra Mundial permitió aplicar este método en la producción de artículos militares de bajo costo y gran cantidad en Estados Unidos, además estimuló los avances tecnológicos en otros países como Inglaterra quien también los desarrolló muy pronto. Al mismo tiempo de ese surgimiento Japón ya competía en costos y precios, pero no en calidad.

En 1935 E.S. Pearson desarrolló en Inglaterra el primer antecedente de norma de calidad, las cuales son aceptadas y reconocidas por diferentes organizaciones a nivel mundial.

La American Society for Quality Control se fundó en 1946 y simultáneamente en Japón la Union of Japanese Scientists and Engineers. Tiempo después el Dr. W. Edward Deming fue invitado por el gobierno japonés a dar un seminario de control estadístico; otros expositores destacados principalmente de Estados Unidos como el Dr. Juran quien visitó Japón en 1954 y marcó una transición en las actividades del control de calidad en ese país, creó un ambiente donde se reconoce esta técnica como un instrumento gerencial, así se abrieron las puertas para el establecimiento del control total de calidad tal como se conoce hoy; misma que se inició con la idea de hacer hincapié en la inspección para no despachar productos defectuosos, pero si estos aparecían no bastaba la inspección estricta para eliminarlos; era necesario dejar de producirlos desde el comienzo y así habría un ahorro de dinero en lugar de gastarlo en la inspección.

De ahí la necesidad de controlar todos los procesos relacionados con el producto; siendo indispensable que la empresa y empleados participen en el control de calidad sin excepción.

No hay que olvidar que el papel del trabajador es preponderante para el progreso, pero se requiere de educación constante en la materia aunque esto no es fácil.

2.10.1 Definiciones de calidad.

Kauro Ishikawa (1986) "La calidad es desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto que sea el más económico, útil y siempre satisfactorio para el consumidor".

W. Edwards Deming (1989) "Calidad es el juicio que tienen los clientes o usuarios sobre un servicio"

Philip B. Crosby (1989) "La calidad es cumplir con los criterios o requisitos del cliente".

Joseph M. Juran (1990) "La calidad es la adecuación para el uso, que cumpla la función para el que está hecho satisfaciendo las necesidades del cliente".

A. Feigenbaum (1992) "La calidad es un sistema eficaz para integrar los esfuerzos de mejora de los distintos grupos de una organización, para proporcionar productos y servicios a niveles que permitan la satisfacción del cliente."

Estándar de calidad.

Es un modelo obligatorio a seguir y establece condiciones, aquí están sujetos todos los proveedores, el salirse fuera del estándar o norma reduce la comercialización del producto.

Uno de los exponentes sobresalientes de la filosofía de la calidad es Crosby, quien ha trabajado en administración de mejoramiento, asevera que se alcanza cuando un equipo gerencial se percata de que la calidad significa cumplir con los requisitos. Para ello hace falta un cambio de actitud operativo de la dirección. Menciona que este propósito es necesario definirlo de una manera específica y que tenga un significado claro para todo el mundo.

Para que un país tenga una ventaja competitiva es necesaria la calidad y es aquí donde surge el supuesto clásico de que los productos son similares, por lo tanto es importante contemplar lo siguiente: la producción, productividad, ventaja comparativa y los términos de intercambio.

Como se observa es preponderante que la calidad sea superior al resto de los países. Cabe hacer hincapié que puede medirse en una gama amplia de términos donde está implícita la frontera de la ciencia y tecnología. Es así como se habla de calidad de mano de obra, administración, del capital e incluso sistemas de negociación.

¿Que supone el planteamiento de la hipótesis de productos similares y como repercute en el comercio internacional.? Se dice que un bien o servicio es semejante a otro cuando satisface las necesidades de tipo básico y psicológicas, sin que encuentre una diferencia tal que le permita desviar su decisión a otro producto. Para lograr la calidad integral total en el mercado, para el productor y el consumidor tiene que ser rentable el precio y la tecnología, siendo la solución óptima de las aspiraciones del usuario. Debe contemplarse que este punto no es totalmente estático sino fundamentalmente dinámico y se moverá en el sentido designado por el sistema de precios, tecnología y variación de costos.

El sistema de control del producto se lleva en todas las etapas de la actividad comercial desde la salida de la fábrica, hasta la entrega al país de destino y al importador o consumidor final a satisfacción completa del mismo. La calidad se comprueba y certifica de tal forma que se presenta toda la información indispensable.

Para exportar los países tienen que establecer los sistemas y mecanismos de la calidad del diseño del producto; así como sistemas, entidades y procedimientos que controle la calidad de lo pactado.

El fundamento del control de calidad es el concepto sin el cual no puede existir la esencia de la función, de tal manera que las actividades que se desarrollan en torno suyo se convierten en medios para llegar a un fin.

Actualmente se hace énfasis en la calidad del hombre, su entorno y sus realizaciones que tienen que ver con el desarrollo integral del país; a su vez puede referirse a diferentes campos de las actividades humanas como se muestra en la figura No. 4

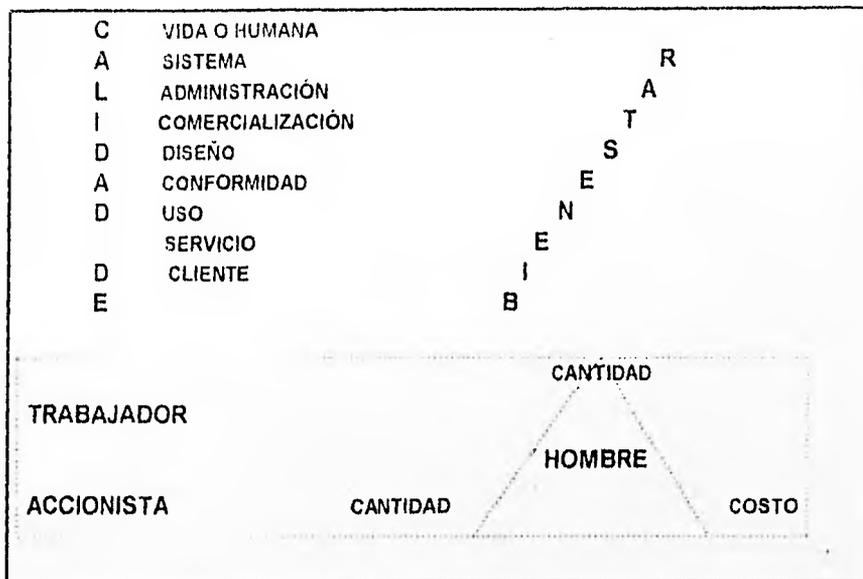


figura No. 4

2.10.2 Investigación y calidad.

La necesidad apremiante de competir en los mercados internacionales conduce al problema de investigar la necesidad del consumidor con el propósito de definir, todas las consideraciones que determina la calidad en el mercado para maximizar resultados globales de la empresa y a su vez mantenerse en la competencia.

Se debe considerar la total satisfacción del cliente con calidad y precio, a continuación Gómez (1991) muestra una clasificación de la áreas en donde se puede detectar los problemas, ver figura No. 5

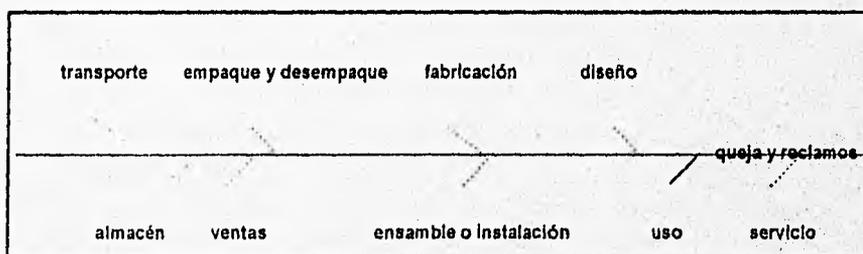


figura No. 5

Al analizar el área problemática se busca la forma en que los errores no se repitan, el incumplimiento de cualquier especificación técnica repercutirá en la productividad, alto costo e insatisfacción de los consumidores, afectando estos problemas a la empresa a corto y a largo plazo.

Al hacer un convenio de negociación las especificaciones deben ser muy claras.

Cuando se contempla en cambio por medio de la gerencia o dirección, es conveniente hacer una planeación con anticipación, establecer metas y decidir las estrategias para lograrlas, siendo una guía a la actuación de toda organización.

2.10.3 El proceso de la planeación.

Una vez definida la decisión, se hace un análisis del pasado y un diagnóstico del entorno actual de la empresa a fin de establecer los objetivos y compararlos con las proyecciones futuras, esto lleva a tomar decisiones y acciones estratégicas. La evaluación final permitirá retroalimentar el sistema total y corregir, si es el caso las desviaciones de los objetivos y fines previamente planteados.

Una vez definida la planeación, su acción tiene que ser en todos los niveles y funciones de la organización; a continuación se señalan los puntos principales a considerar al planear la calidad:

- Competencia
- El producto
- El precio
- La promoción
- La plaza
- El personal
- La producción
- La tecnología
- El capital

Las funciones del control forman parte del sistema administrativo general sin su acción sería imposible valorar y corregir el desempeño de: planeación, organización, integración, dirección y control.

El control también tiene que ver con los factores de círculos de control planeados por Isikawa. Ver figura No. 6

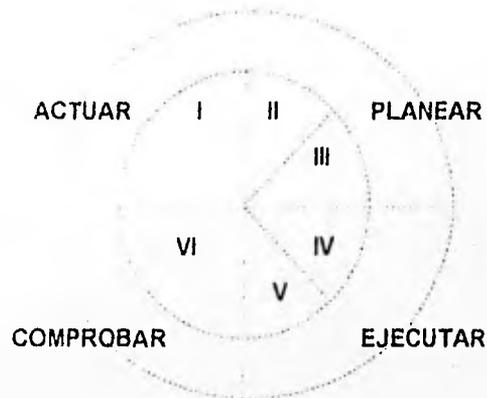


figura No. 6

- I Tomar las decisiones apropiadas.**
- II Determinar objetivos y metas.**
- III Determinar las estrategias.**
- IV Educación, capacitación, entrenamiento.**
- V Ejecutar el trabajo.**
- VI Comprobar los efectos de la implementación.**

Por otro lado el sistema de Juran supone la determinación de un sujeto control, un sensor o forma de medir una especificación y los reportes que conllevan a la toma de decisiones que afectan a la calidad; las acciones se toman en el campo administrativo, producción, ventas, ingeniería y consumidor; en algunas ocasiones afecta el diseño e implica una variación en las especificaciones o un rediseño.

Una vez definidos los conceptos básicos de calidad y control, en donde la base es la responsabilidad conjunta de todos los miembros de la organización (presidente, operarios, proveedores y hasta el consumidor final) se conforma el fundamento de *control total de la calidad*, C.T.C.

Este adicionalmente debe procurar el aseguramiento de la calidad, es decir, lograr que las políticas y objetivos se cumplan, así como los planes, programas y normas administrativas, operativas y técnicas.

El aseguramiento da como resultado la certificación y garantía de la calidad, lo cual incide en el mejoramiento de la misma.

2.11. PRINCIPIOS DE CONTROL TOTAL DE CALIDAD.

Los conceptos básicos sobre el C.T.C. tienen que ver con la dimensión que se debe dar a la calidad en la empresa, en todas sus manifestaciones y como una forma efectivo de trabajo diario, en los sistemas, procesos, normas, acciones, propósitos y las personas.

Gómez (1991) menciona que los diez conceptos básicos sobre el C.T.C. son:

- La calidad es lo primero en todos los actos. Debe imperar el criterio de hacerlo bien la primera vez, para ello es preponderante conocer las necesidades del cliente y con base en ellas diseñar productos y procesos.
- Asesorar a los proveedores, el éxito de las empresas se basa en la satisfacción de éstos al respaldar la calidad de los insumos.
- Trabajar con los focos vitales, la mayoría de los problemas los provocan la frecuencia del error sobre los resultados.
- Investigar y controlar las causas, conocer el origen de un problemas es la clave del éxito en la solución.
- Basar las decisiones sobre datos reales es primordial cuantificar los datos, ordenados y clasificados, permiten guiar a las personas hacia los verdaderos síntomas de la enfermedad.
- Controlar estadísticamente el proceso se fundamenta en especificaciones cuantitativas o cualitativas con una determinada variación. Esta es necesario verificarla estadísticamente y para ello se usa la gráfica de control; a esta metodología se le denomina el control estadístico del proceso (C.E.P.)
- El próximo paso es su cliente, para borrar las barreras entre operarios o secciones se debe tratar al siguiente proceso como su consumidor, sin olvidar que éste también debe estar satisfecho y que todos somos clientes de todos.
- Utilizar el ciclo de la calidad, nace de la investigación de las necesidades del consumidor. A partir de ella se diseña el producto, el proceso, para luego producir, vender el bien o el servicio y volver a investigar si el consumidor quedó satisfecho; éste es el ciclo de la calidad.
- Tomar las acciones para evitar que los problemas se repitan, la utilización del ciclo de control, es una forma de superar la barrera de los problemas crónicos que afectan a las empresas; es decir, aquellas que se repiten y son parte de la cultura, conforman ese proceso de control: planear, ejecutar, comprobar y actuar.
- Tratar al consumidor con empatía, siempre es importante ponerse en el lugar o zapatos del cliente, con el fin de conocer y comprender sus necesidades, gustos, apetencias y temores.

Este hecho es válido para los consumidores finales o para el próximo proceso que también es su cliente

Deming propone a la alta gerencia algunas sugerencias indicándole que no es suficiente el mejorar esfuerzo, sino el propósito y el compromiso. Señala catorce puntos que son una responsabilidad y los resume así:

- Crear un propósito constante que lleve hacia el mejoramiento del producto o servicio. Existen dos tipos de problemas : los de hoy y los de mañana, los primeros se relacionan con el control, el mantenimiento de actuación y las utilidades; los segundos se refieren a la planeación, innovación, investigación, educación, diseño y rediseño.
- Adoptar una nueva filosofía. Es una actitud que rompe con la tradición, acepta mejores actuaciones, termina con los errores crónicos, además piensa en la calidad y la productividad.
- Acabar con la dependencia de la inspección en masa. La acepta al 100% y es como planear los defectos para luego tratar de sacarlos, sin embargo la supervisión es correctiva, no preventiva y muy costosa.
- Acabar con la práctica de conceder los negocios únicamente por la etiqueta del precio. No se puede olvidar la calidad y el servicio como factores de decisión en el momento de comprar, los departamentos de adquisición tienen una visión y responsabilidad de asesorar así como comprometer a los proveedores, evaluando el producto con base en calidad, servicio y confiabilidad
- Mejorar constantemente los sistemas de producción y servicio Significa la reducción permanente de desperdicios y defectos.
- Instruir métodos modernos de entrenamiento en el trabajo. Es fundamental la capacitación no solo fuera sino en el mismo puesto de trabajo. ésta debe cubrir aspectos tecnológicos, estadísticos y humanos.
- Instruir métodos modernos de supervisión. Es parte fundamental del sistema y es necesario remover las barreras con los operarios para que hagan correctamente el trabajo y con los directivos para que les informen de los problemas
- Acabar con el miedo. Muchas personas no conocen su trabajo y no saben que es correcto e incorrecto, por ello es necesario eliminar el temor a preguntar, de tal forma que esté seguro de su actuación y lo que esperan de él
- Romper las barreras entre las áreas asesoras. Deben aprender sobre los problemas de las actividades operativas y trabajar como un equipo en todos los departamentos para mejorar la calidad y reducción de costos.
- Eliminar metas numéricas para los trabajadores. El propósito cuantitativo hace que el operario se preocupe por la cantidad, en disminución de la calidad, tampoco utilice frases para aumentar la productividad porque se crean falsas expectativas.
- Eliminar trabajar estándares y cuotas numéricas. La medida del operario y las cuotas tiene únicamente los números, no la calidad. Los

incentivos son otras de las ilusiones, donde el trabajador se preocupa por el dinero y abandona la calidad.

- Remover las barreras que se interponen entre los trabajadores y su verdadera destreza. Estas son interpersonales, el trabajador ve que lo que hoy es correcto, mañana es incorrecto "como puede realizar una labor si no le arreglan la máquina, o el supervisor le dice que continúe su trabajo cuando está produciendo defectuoso el material".

- Institucionalizar un vigoroso programa de educación y entrenamiento. Conduce a las personas a lograr nuevos trabajos y responsabilidades.

- Crear una estructura a nivel de la alta gerencia, la cual promueva cada día los trece puntos anteriores.

La alta gerencia necesita un órgano y un guía para que los programas se cumplan.

Con el propósito de crear el ambiente propicio para lograr el control total de la calidad, *Isikawa* recomienda los siguientes puntos a la gerencia.

- Sea el más competente de su compañía en control de calidad y control total de la calidad, investigue como se ha implantado en Japón y entienda los factores que se desarrollaron. Practíquelos, es la única forma de tomarle gusto.

- Establezca la política de calidad definiendo la posición de la compañía con respecto al C.T.C. y difúndala en toda la organización.

- Reanude información conveniente a la calidad y el control de calidad en términos específicos y concretos, de tal forma que sea lo primero.

- Asuma el liderazgo en la calidad y el control de calidad, estando siempre a la vanguardia de la promoción, si el gerente no propicia los programas, es muy difícil que alguien lo haga por él.

- Ponga en práctica el control de calidad con una adecuada educación combinándola con planes a largo plazo, tales como la organización y el desarrollo de personal. El control de calidad es una verdadera revolución gerencial que comienza con la educación y termina con la educación.

- Compruebe si la calidad y el control de calidad se ejecutan con lo planeado y tome las acciones correctivas. La comprobación se debe hacer con el diagnóstico, la evolución del sistema de control de calidad y la auditoría.

- La responsabilidad por el aseguramiento de la calidad depende de la alta gerencia, que debe desarrollar un sistema para implementarlo. El aseguramiento de la calidad es la esencia del control total de la calidad y garantiza al usuario el cumplimiento de las especificaciones.

- Establezca su propio sistema gerencial de funciones cruzadas. Para evitar la sección vertical e independiente, es necesaria una comunicación horizontal entre las actividades y se logra con los departamentos asesores.

- Promueva la idea de que el próximo proceso es su cliente, ofreciendo aseguramiento en cada paso. El objetivo de control de calidad es la satisfacción del usuario y quién lo antecede debe tenerlo en cuenta.

- La alta gerencia tiene que asumir el liderazgo del cambio hacia nuevas actuaciones. Debe tener el valor de cruzar el puente del desarrollo y dirigir sus actuaciones para que su organización lo siga.

Juran recomienda a la gerencia lo siguiente:

- Los líderes positivos. En esta forma de participación la alta gerencia toma el comando de la función financiera, para ello dispone del programa anual de calidad, reportes de actuación y correlación de las acciones.

- La delegación. La alta gerencia puede delegar la responsabilidad de la calidad absoluta y compartida mediante comités con programas especiales o solicitando informes. En todo caso cuando se delega, la responsabilidad no es absoluta, es compartida.

- Desinterés o carencia del programa. No existe en este caso una coordinación de las actividades de calidad, la función cuenta con poca importancia en comparación con las otras funciones, no existen programas formales y lo que hace puede ser correcto o incorrecto.

Juran también hace énfasis en:

- El aseguramiento de la calidad. Es la actividad que establece la seguridad de que la tarea esté siendo correctamente ejecutada; la confianza se basa en la evidencia del cumplimiento de los objetivos y la forma como se conduce la función.

- La auditoría de calidad. Es la función que compara los estándares de la calidad con las actuaciones, con el fin de establecer las desviaciones y corregir los errores. La evaluación cubre sus propias actividades, de las personas que tienen relaciones económicas y del sistema total.

- Mejoramiento de la calidad. Es el sistema que planea el rompimiento de barreras y el logro de superiores actuaciones en relación con los niveles anteriores.

Crosby menciona un proceso de catorce pasos para implantar su filosofía:

- Paso 1. Compromiso de la dirección. Se comunica a todo el personal la decisión de la dirección respecto a la calidad, se adopta una estrategia de cero defectos estableciendo una política de calidad clara y específica, asegurando implantación y educación en el proceso de mejoramiento de la calidad, comprometiendo recursos y dándole prioridad.

- Paso 2. Equipo para el mejoramiento de la calidad. Es el grupo responsable de administrar el proceso para el mejoramiento de la calidad, coordinando los esfuerzos de todos los miembros de la empresa para asegurar su implantación.

- Paso 3. La medición consiste en proporcionar una ilustración de problemas presentes o potenciales ocasionados por el incumplimiento, de la forma que permitan tanto la evaluación objetiva como la acción correctiva.

- Paso 4. Costo de la calidad. Es un instrumento que se emplea para identificar aquellas áreas que necesitan acciones correctivas, así como para medir el mejoramiento de la calidad que se ha logrado. El costo de la calidad:

consta de dos elementos: el precio del cumplimiento (hacerlo de acuerdo a los requisitos) y el precio del incumplimiento (no cumplir con los requisitos).

- Paso 5. Crear conciencia sobre la calidad. Proporciona un método que permite elevar el interés de los empleados para que el producto o servicio cumpla con los requisitos, manteniendo una comunicación constante en cuanto a la calidad, a través de los canales específicos o los ya existentes.

- Paso 6. Acción correctiva. Consiste en proporcionar un método sistemático para resolver permanentemente los problemas que se identificaron a través de los pasos precedentes.

- Paso 7. La planeación del día de cero defectos. Debe llevarse a cabo en las actividades y crear un acontecimiento que permita al personal a través de su propia experiencia que ha habido un cambio haciendo énfasis, en que no es la culminación del proceso, sino apenas su inicio.

- Paso 8. Educación de los empleados. Es un proceso continuo que empieza en la jerarquía más alta de la organización y se extiende gradualmente a todos los niveles, con el fin de asegurar que todo el personal esté capacitado para ejercer sus funciones en el proceso para el mejoramiento de la calidad.

- Paso 9. El día cero defectos. Es el día que todos se reúnen y celebran su compromiso con la calidad.

- Paso 10. Fijación de metas. Consiste en establecer los objetivos del mejoramiento que cada individuo o grupo tendrá que alcanzar, puede empezar en cualquier momento después que haya establecido mediciones y deben estar relacionados a los incumplimientos que las mismas revelaron.

- Paso 11. Eliminación de causas de error. Es un sistema formal que identifica y elimina los obstáculos, impide el logro de cero defectos, esto a través de un procedimiento del flujo de datos, una gráfica y un sistema formal de apoyo.

- Paso 12. Reconocimiento. Establece un programa formal de reconocimiento que destaque las acciones de logros y la participación del personal, los ganadores serán escogidos por sus compañeros y los premios serán en especie.

- Paso 13. Los consejos de calidad. Son reuniones periódicas del consejo de ayuda y orientación al proceso para el mejoramiento de la calidad con el fin de intercambiar información para proporcionar ayuda y/o recomendar acciones correctivas.

- Paso 14. Repetir el proceso. Comunique a todo el personal que el proceso para el mejoramiento de la calidad es de carácter continuo y responsabilidad permanente de la dirección.

Contemplando la necesidad del control total de la calidad en México se asevera que la calidad en cualquier tipo de empresa involucra a todas las personas dentro y fuera de la misma para lograr la satisfacción total del consumidor en general.

A continuación Gómez (1992) propone sugerencias orientadas a necesidades de países latinos:

- Estudiar la cultura y la idiosincrasia del pueblo. Antes de adoptar cualquier nueva técnica o teoría es necesario conocer a fondo a las personas, sus valores, cultura y lo que piensan.
- Construya y estructure una teoría de la gerencia y su relación con la calidad. Los programas que adopte tienen que estar respaldados por una filosofía; ésta debe partir de la gerencia a nivel teórico y demostrada mediante sus acciones.
- Oriéntese hacia la participación y la democracia industrial. La gerencia autocrática y la industria unipersonal tienden a desaparecer por tanto prepárese para la administración participativa y el manejo democrático de la industria.
- Conviértase en un gerente de corte humanístico. El estereotipo de jefe sin sentimientos, valores y antihumanístico debe desaparecer, el respeto humano tiene que convertirse en su principal objetivo.
- Defienda y apoye al consumidor. Dígale al personal de su compañía que usted defiende y protege al cliente, pues el día que éste no le compre desaparecerá la empresa.
- Eduque, capacite y entrene. La única forma de lograr un cambio y una nueva mentalidad es mediante la educación, ésta es una actividad permanente y de por vida.
- Dedique especial atención al desarrollo de supervisores. Este ha estado olvidado en los últimos años y es necesario que lo lleve a ser un verdadero gerente, esto se consigue capacitándolo, dándole responsabilidad y convirtiéndolo en un líder.
- Acabe con las funciones como comportamientos estancados e independientes. Todas las tareas trabajan para la organización; las operativas haciendo el producto o servicios y las asesoras apoyándolas.

Arias Galicia (1995) Comenta al respecto de la calidad total: Al parecer no existe organización alguna que no trate de emprender alguna acción en esta dirección.

Contempla que es necesario trabajar con una metodología fundamental cuya finalidad demuestre datos en donde se haga un análisis de costo beneficio.

Uno de los principios de la calidad total debe iniciarse con el conocimiento de las aspiraciones y necesidades del cliente empresa.

Operacionalmente existen diversas técnicas para explorar las expectativas de los clientes: los cuestionarios, las entrevistas, la observación directa, etc concluye que:

1. Es posible valorar y modificar la calidad en el ámbito de los servicios, resulta difícil por su naturaleza y es todo lo contrario cuando son artículos manufacturados.

2. Resulta indispensable efectuar experimentos científicos por lo menos utilizando métodos cuasi-experimentales.
3. Diseñar indicadores para apreciar los avances hacia la calidad.
4. La calidad solo puede llevarse con el esfuerzo de todos los miembros de la organización.
5. Se debe utilizar acciones concretas al respecto debido a la competitividad mundial.

2.12. CÍRCULOS DE CALIDAD.

Con anterioridad se dio a conocer que en Japón se generaron con el Dr. Isikawa los círculos de calidad, así como la definición de diferentes autores; sin embargo para implementarlos es necesario hacer un análisis profundo con cautela para adaptarlos al ambiente empresarial. debido a que la introducción de ellos no es fácil, requieren: planeación, paciencia, compromiso y por encima de todo una clara comprensión de lo que se está haciendo y por qué.

Los círculos de calidad se están desarrollando en cualquier empresa, las actividades de ellos traen beneficio; sin embargo, no se han de ver como una salvación de los problemas de tipo estructural o de situaciones conflictivas a nivel global o parcial. Deben contemplarse como una función dentro de los programas de control de calidad en toda la compañía y del desarrollo administrativo humano.

Los empresarios y el gobierno de Japón desarrollaron hacia 1962 los círculos de calidad como complemento y corolario de la aplicación de las técnicas de control estadístico de calidad.

La participación ha sido una característica importante en el éxito de los círculos de calidad en las organizaciones japonesas, se fomenta la participación en la toma de decisiones integral, siendo cada uno responsable del resultado de su trabajo; es así como los círculos de calidad se han convertido en un medio efectivo para lograr la participación de los trabajadores en el proceso de control de calidad.

2.12.1. Definiciones de círculos de calidad.

Philip C. Thompson (1991) "Círculos de calidad es alcanzar un alto nivel de innovación y resultados en el trabajo de equipo."

Kauro Isikawa (1991) "Círculo de control de calidad es un grupo pequeño que desarrolla actividades de control de calidad voluntariamente dentro de un mismo taller."

H. Kasuga (1992) "Los círculos de calidad implican un proceso de aprendizaje y crecimiento compartido"

El Dr. Isikawa creador de los círculos de calidad da un enfoque donde menciona "que mediante el control total de la calidad con la participación de todos los empleados incluyendo al presidente, cualquier empresa puede mejorar sus

productos o servicios" a menor costo, al mismo tiempo que aumentar sus ventajas, de mejorar sus utilidades y convertir a la empresa en una organización superior; también involucra la introducción de conceptos metodológicos a la producción como el de cliente. Con la publicación de artículos el fenómeno de los círculos de calidad son introducidos al Continente Americano por el Dr. Juran. En la actualidad la calidad se ha convertido en el compromiso de la empresa con la sociedad y la produce el hombre de ahí la importancia de elevarla.

2.12.2 ¿Como iniciar un círculo de control de calidad?

Uno de los requisitos para comenzar actividades de los círculos de control de calidad es que la empresa esté implantando el control total de la calidad. Las condiciones varían de una empresa a otra, pueden iniciar con las actividades de círculos de calidad, pero se debe tener en cuenta que éstas apenas constituyen una parte de un programa de control total de calidad y que no han de existir independientemente. Así, aunque se comienza con las actividades de los círculos, si no hay perspectivas de combinarlas con el control total de la calidad, no duran; aunque también hay empresas que comienzan con las actividades de los círculos y después tratan de introducir el control total de la calidad. no hay que olvidar que un círculo es apenas una parte de un programa total de calidad, y si no hay oportunidad de combinar ambos no hay éxito real.

Isikawa (1991) dice que pasos seguir para iniciar los círculos de calidad.

1. Los gerentes deben ser los primeros en comenzar a estudiar las actividades del control de calidad y de los círculos de calidad.

2. Asistir a conferencias de los círculos de calidad, visitar industrias donde se aplique el sistema, esta oportunidad debe otorgarse a supervisores y a futuros dirigentes.

3. Seleccione a los que van a promover los círculos y ellos a su vez prepararán un texto simplificado para la capacitación de dirigentes y miembros de los círculos.

4. Al dar adiestramiento en control de calidad y en las actividades de los círculos de calidad, se debe enseñar cosas sencillas, el plan contendrá los principios básicos de las actividades de los círculos, como enfocar la calidad y la garantía de ésta, el control y la forma de mejorarlo; también como enseñar los métodos estadísticos. En cuanto a las siete herramientas que existen del control de calidad bastará con el diagrama de causa - efecto, la gráfica de Pareto, el histograma, la hoja de verificación y el principio de estratificación. Todo lo demás puede irse enseñando cuando las actividades de los círculos ya estén bien encaminadas.

5. Todos los capacitados al regresar a su lugar de trabajo deben participar en los círculos. El número de personas en cada uno de ellos no debe pasar de 10 miembros y los mejores grupos tiene que estar constituidos de 3 a 6 personas. Cuando el grupo es demasiado grande no se integran con facilidad.

6. Al principio los supervisores son los más indicados para actuar como dirigentes de los círculos, pero a medida que las actividades progresan la posición del liderazgo será selectiva, sin importar la posición que ocupe en la compañía. Cuando sea un grupo numeroso dividase en grupos pequeños; también que haya un sistema adecuado de rotación de liderazgo.

7. El dirigente debe explicar los datos y problemas existentes, si es necesario, la personas que promueve el control de calidad en la empresa, puede ayudar a este proceso educativo, pero el mejor método sigue siendo el que dirigente enseñe a su propio grupo.

8. Una vez adquirida una comprensión básica del control de calidad, los miembros proceden a escoger un programa común que les toque cerca en su lugar de trabajo como tema para investigación. Al parecer no les es fácil saber que están haciendo, a veces se necesita consultar a superiores o al promotor, pero la guía será la actuación voluntaria y la independencia. Una advertencia a los superiores, se les debe informar del tema elegido y los trabajadores ya estarán en capacidad de identificar los problemas que hay en su propio lugar; una vez que las actividades de los círculos estén encaminados se hace más fácil identificar los problemas.

A través de la información general que se ha proporcionado se espera crear conciencia de la necesidad que se presenta de conocer más a fondo esta nueva filosofía de calidad, círculos de calidad y control total de calidad; para poder proponer un cambio en la organización con amplias bases que lo sustenten, adaptándolo a la necesidad de la empresa y así poder llegar a la culminación del éxito de la misma.

2.13 LA CALIDAD EN MÉXICO.

México es un país en crecimiento y desarrollo, a partir de 1986 se comenzaron a generar las condiciones propicias para desarrollar la calidad, cuando ingresó al Acuerdo General de Aranceles y Comercio, GATT, el tamiz de la competencia propició la desintegración de las empresas que se mostraron obsoletas e ineficientes ante las nuevas condiciones, además el Tratado de Libre Comercio de Norteamérica, ha provocado que México se esfuerce por ser un país competitivo en la globalización.

Una de las formas de salir adelante, es que las empresas mexicanas alcancen niveles internacionales de calidad y productividad. que permitan colocar productos nacionales en los mercados mundiales. Se encuentra que solo pocos países están triunfando como Alemania y Japón quienes destacan en forma relevante.

El desarrollo de estrategias de calidad, producción y comercialización en estos países, dan un ejemplo para que otras pueblos aspiren al progreso de sus empresas. Cabe mencionar que hay diferencias significativas entre las naciones competitivas y no depende de la geografía sino de valores y un claro

procedimiento administrativo de la calidad, en donde el individuo de la organización forme parte de él permanentemente.

Se espera que para este tipo de estrategias tenga éxito en nuestro país, se considere el factor humano y la cultura organizacional de cada empresa en cuestión.

Una manera de lograrlo es contar con empresas que puedan competir, buscando caminos y alternativas que los lleven a la modernidad en el aspecto tecnológico, comercial y administrativo.

En la actualidad existe entre los empresarios mexicanos, interés por implementar el modelo de calidad adecuado a sus necesidades y el directivo tiene un papel preponderante en esa transformación.

Tomando en cuenta que en la década de los 90's se iniciaron cambios significativos en las relaciones internacionales, el impacto ha sido superior para México con referencia a sus socios por dos razones.

1. Canadá y Estados Unidos ya tienen en vigor un tratado de libre comercio
2. El mercado de importaciones y exportaciones para México es significativo, mientras que la relación en sentido opuesto es muy bajo.

Para la empresa mexicana de todos los tamaños el mayor reto es la velocidad con la cual debe adaptarse, producir bienes y servicios de calidad a buen precio. Es decir "productividad", tal como se entiende en este contexto; es así que las empresas tienen que buscar algo más que dinero y es la capacitación para desarrollar el elemento humano además de la tecnología.

Con el ingreso al TLC se ha originado una crisis en las organizaciones, debido a que no ha logrado adaptarse a los rápidos cambios del entorno mundial, además los problemas económicos, culturales y la idiosincrasia del empresario mexicano que no está preparado, crea en orden progresivo el cierre de empresas.

No cabe duda que solo aquellas que se encuentran a la vanguardia han emergido a la necesidad de la calidad.

En México se estableció en 1989 el Premio Nacional de Calidad, con el apoyo de la Fundación Mexicana para la Calidad Total; como un instrumento seleccionado por el gobierno federal para acelerar el proceso de cambio cultural en las organizaciones.

A partir de 1990 han participado más de 400 empresas, las mejores del país, o bien del proceso maduro de calidad, según Fundameca; solo un porcentaje muy bajo han podido superar el puntaje de 500 puntos.

Como puede observarse los premios nacionales intentan impulsar la transformación de la cultura organizacional y los criterios de evaluación empleados son un importante recurso de retroalimentación sin que necesariamente existan premios.

2.13 1. Reconocimiento a la calidad.

- Japón fue el primer país en crear un Premio Nacional de Calidad en 1951, el cuál denominó premio Deming.

- En Estado Unidos de Norteamérica en 1987, el Premio Malcom Baldrige.

- En México se estableció en 1989 el Premio Nacional de Calidad.

Los criterios de evaluación contemplan los siguientes aspectos y factores considerados para el Premio Nacional de Calidad. Rodríguez (1993) Ver tabla No.3

Enfoque hacia	Implantación	Resultados:
-La prevención más que corrección	-De un proceso de calidad total en todas las áreas y funciones de la empresa.	-Niveles de calidad comparados con líderes nacionales y mundiales
-La mejora del proceso más que de los bienes y servicios.	-De interacciones tipo cliente proveedor tanto en el interior como en el entorno de la organización.	-Tendencia de mejora continua. -Impacto en la posición competitiva de la empresa. -Mejora de calidad de vida de los trabajadores. -Mejora del bienestar del cliente. -Desarrollo de los proveedores.

tabla No. 3

A continuación se presentan los factores considerados por los premios de calidad. Ver tabla No. 4

Premio Malcom Baldrige de E.U.A.	Premio Nacional de Calidad de México	Premio Deming de Japón
-Satisfacción del cliente	-Dar valor superior a los clientes	
-Planeación estratégica	-Planeación	-Planeación para el futuro - Uso de la información
-Información y análisis	-Información y análisis	-Análisis
-Liderazgo	-Liderazgo	
-Aseguramiento de la calidad	-Administración y mejora de precios	-Aseguramiento de la calidad
		-Control
-Utilización de los recursos humanos	-Desarrollo del personal en calidad	-Educación y Difusión
-Resultados de calidad	-Resultados de calidad -impacto en la sociedad	-Resultados -Organización y administración -Normas -Políticas

tabla No 4

De acuerdo a la información anterior se puede decir que Deming es uno de los autores de calidad con más aportaciones en el mundo occidental y oriental, su filosofía básica de administración compatible con los métodos estadísticos influye en las decisiones de los datos exactos, siendo esenciales para la transformación hacia la calidad.

Crosby también maneja aspectos de medición en la metodología de implantación de la calidad, aún cuando en lo que publica, no lo enfatiza tanto como otros autores.

Ishikawa, autoridad en el tema indica que las herramientas que propone resuelven el 95% de los problemas de la calidad y desde luego la aplicación de ellas se basa en un conocimiento general de la estadística. Como puede observarse al parecer la metodología estadística cumple aquí un papel preponderante en los problemas de calidad, también ayuda a la retroalimentación para tomar las decisiones; no hay que olvidar que el elemento humano juega un papel relevante, sin él es imposible llegar a la calidad.

2.14. KAIZEN.

ANTECEDENTES.

Kaizen es el concepto más importante de la técnica japonesa. La traducción literaria de la palabra es "innovación" y se aplica al precepto de nunca dar por concluida la búsqueda de mejoras, pide a todos en la industria estén siempre alertas para señalar puntos susceptibles de ser cambiados; además tiene el efecto de forzar a la organización a ser un ente dinámico con vida en sus células que no pueden anquilosarse.

Es Japón el país en donde existe una marcada preocupación por llegar a la perfección en el plano personal, esto significa buscar constantemente el mejoramiento, ser capaz con ayuda y colaboración de los demás seres humanos, a solucionar los problemas y vicisitudes que se presentan día a día.

Si nos remontamos a las necesidades que prevalecieron en las compañías japonesas, después de la Segunda Guerra Mundial, se encuentra que tuvieron que comenzar desde el principio y kaizen es una de las estrategias de mayor importancia en la administración japonesa significa progreso.

Varias de las herramientas que ayudaron a elaborar el concepto kaizen, fueron introducidas en Japón a finales de la década de 1950 y principios de 1960, por expertos como W.E Deming y J.M.Juran. Sin embargo la mayoría de los sistemas y herramientas que hoy son muy utilizados en Japón, han sido desarrollados aquí representan avances cualitativos sobre el control de calidad estadístico y control total de la calidad de la década de 1960.

2.14.1 Definición.

Kaizen es mejoramiento continuo en la vida personal, familiar, social y de trabajo; en una empresa involucra a todos sin excepción. Masaaki (1991)

Si analizamos el sistema, se encuentra que kaizen ha sido desarrollado para hacer a la administración y trabajadores conscientes de la importancia de aplicarlos en las relaciones industriales, así se introduce actualmente.

En el entorno empresarial demorar en adoptar la tecnología es costosa, a su vez el no hacer innovaciones administrativas no significa ahorro, así encontramos compañías exitosas que han demostrado la posibilidad de anticipar el cambio y enfrentarse a los retos mientras sean manejables.

Un comienzo es usar la cabeza de todo el personal, en lugar de limitarse a los especialistas únicamente en la búsqueda de mejoras.

Para implantar kaizen como norma, una industria debe tener canales de flujo para sugerencias y un sistema preparado para estudiarlas e implementarlas. escuchar sin distinción del nivel, especialidad o departamento del que provenga. así circularán rápidamente las ideas por los medios preparados y se pondrán en

práctica de un día para otro. En esto radica uno de los secretos de la ventaja competitiva administrativa que es su forma de vida.

2.14.2 Objetivo de Kaizen.

Es quitar todo aquello al producto que no añada ningún valor, también es eliminar el desperdicio. lo que es desigual (*Muda, Mura, Muri*) y significa:

Muda es toda acción que no incrementa valor al producto.

Mura es todo hecho que ocasiona desajuste en el proceso.

Muri es la sobrecarga en máquinas o personal para hacer los trabajos seguros, fáciles y productivos.

Cuenta con cinco principios y son los siguientes:

- 1 Sin inversión mayor.
- 2 Participación de todos.
- 3 Capacidad Genban-1.
- 4 Genbutsu Genba
- 5 Mantenimiento en las áreas de trabajo

1. Sin inversión mayor. Para desarrollar Kaizen se utiliza sencillez técnica como pueden ser las siete herramientas, demás con frecuencia todo lo que se necesita es sentido común para obtener rápidos y espectaculares resultados con acciones sencillas y poco costosas. Es importante mencionar la necesidad de identificar exactamente de cuando considerar una inversión, la cual es una tarea a largo plazo que requiere de la conciencia del problema y mucha perseverancia.

2. Participación de todos. Kaizen está orientado al total de las personas, donde se requiere esfuerzo mental y físico para que compartan experiencias, conocimientos y se comuniquen con sus colegas con respecto a la situación de trabajo, la maquinaria y el equipo. La consigna de kaizen es ser siempre los mejores para ello se necesita seguir la combinación adecuada de habilidad, perseverancia, además lo más importante, aplicarlo al entorno de manera que el método tenga como base la naturaleza humana. El castigo por no apegarse a Kaizen es no disfrutar del progreso que todo individuo y organización debe experimentar para sobrevivir. Si se cuenta con la participación general habrá un progreso continuo experimentando orgullo de la labor que se realiza y gracias a las aportaciones se creará un espíritu de equipo, así como estabilidad, satisfacción y motivación. Ver figura No 7

KAIZEN → CAMBIO → MEJORA CONTINUA.

figura No. 7

3. Capacidad Gentan-1 . Es la medida para evaluar la productividad que muestra el efecto del mejoramiento continuo y un valor básico usado para calcular cargas de trabajo. la mano de obra necesaria además el número de máquinas adecuado para conseguir un volumen de producción. La capacidad Gentan-1 está determinada de la siguiente forma, ver tabla No.5

TIEMPO DE PRODUCCIÓN DISPONIBLE

TIEMPO NETO DE TRABAJO	TIEMPOS PERDIDOS.		
	CAMBIOS	PREPARACIÓN	AVERÍAS OTROS.

CAPACIDAD GENTAN-1 = TIEMPO NETO DE TRABAJO.

TIEMPO CICLO.

tabla No. 5

El diagrama sugiere dos formas para incrementar la capacidad.

- a. - Reducir el tiempo ciclo.
- b. - Reducir los tiempos perdidos para aumentar el tiempo neto de trabajo.

4. Genbutsu Gemba. Para comprender de una mejor manera lo que este término implica separaremos la palabra observando que: *Genbutsu* significa objeto, *Genba* lugar del suceso o del sitio donde está. Por lo tanto, es examinar el problema donde se produce para analizarlo en grupo y discutirlo a efecto de buscar alternativas. No debe fiarse de las ideas sobre el origen en sí, véalo donde está; si lo examina lejos del punto de partida será difícil solucionarlo.

5. Mantenimiento en las áreas de trabajo . Existe un proceso denominado cinco "S". Toma su nombre de las palabras japonesas *seiri*, *seiton*, *seiso*, *seiketsu*, *shitsure*. Este es para que todas las personas mejoren continuamente su lugar de trabajo, así como sus resultados.

- *Seri* (arreglar) trabajo en proceso, herramientas innecesarias, maquinaria no ocupada, productos defectuosos, papeles y documentos.
- *Seiton* (poner las cosas en orden) todo debe estar listo para ser utilizado cuando se necesita.
- *Seiso* (limpieza) es mantenerla en el lugar de trabajo.
- *Seiketsu* (aseo personal) hacer de la limpieza y pulcritud un hábito. principiando con la propia persona.

- *Shitsuke* (disciplina) seguir los procedimientos dentro del área de trabajo. es el compromiso con los buenos hábitos que conducen al éxito Ver tabla No 6

CUADRO COMPARATIVO DE LAS FORMAS DE ACTUAR	
<u>CONVENCIONAL</u>	<u>KAIZEN</u>
* El trabajo es individual.	- El trabajo es en equipo y con participación de todos los departamentos.
* La responsabilidad es personal.	- La responsabilidad es del grupo.
* Las ideas son de los jefes.	- Las ideas son de todos los integrantes.
* Los operarios se dedican a trabajar.	- Los operarios participan en los grupos aportando ideas.
* La solución a los problemas se busca.	- La solución a los problemas se encara donde se producen. Genbutsu Genba.
* La inversión elevada es el único camino para mejorar.	- Se puede mejorar mucho con inversiones pequeñas.
* Poco caso a los cambios en las máquinas.	- Se da importancia a la capacidad de la máquina, "Gentan-1".
* Menos importancia al factor humano.	- Mucha importancia al factor humano.
* Producción sigue la evolución de las máquinas.	- Desde la dirección, todos los departamentos conocen su evolución, Kokai Watching.
* Producción y/o mantenimiento saben lo que cuesta un cambio.	- Desde la dirección todos los departamentos conocen el cambio y/o ajuste, Kokai Dandori.
* Una gran posibilidad de cometer errores.	- Desarrollo de sistemas a prueba de errores.

tabla No. 6

2.15 COMO SE HACE KAIZEN.

- Haciendo el trabajo más fácil
- Con menos esfuerzo
- Quitando dificultades
- Aumentando la seguridad
- Buscando la calidad

Kaizen se inicia identificando problemas por parte de los superiores con la finalidad de cambiar la cultura de la compañía, es importante:

-Estimular al personal para encontrar los problemas elaborando los planes para solucionarlos.

- Hacer cambios extensos en las prácticas del personal, cuando se localiza que lo originan los individuos, la solución es destituirlos; este proceso es arduo y lleno de obstáculos por lo que se debe ser consciente de la situación.

2.15 1 Definir el problema.

Es importante especificarlo claramente, por lo general es el resultado indeseable de un trabajo indeterminado, una vez entendido se continúa con la verificación del mismo en forma minuciosa, de modo que se pueda encontrar el problema real. aquí es necesario hacer Genbutsu Genba; es decir acudir directamente a los indicadores y por medio de la observación directa detectar el origen.

Cuando se tiene definida la situación errática se procede a identificar las causas posibles y requiere de todos los hechos relevantes como: el procedimiento del trabajo, movimientos del trabajador, piezas e instalaciones en general; para cada factor preguntar por qué y se busca la causa real.

Para lograr la solución de cualquier problema, se analizan los datos recopilados y organizados, para esto se utiliza el diagrama de flujo y/o las herramientas estadísticas. Existen muchas alternativas, por eso es conveniente escuchar ideas, para lo cual, es necesario organizar una sesión de lluvia de ideas.

El criterio para adoptar la mejor solución se basa en los beneficios producidos por distintas respuestas considerando factores como: la posibilidad de ponerlo en práctica, costo, tiempo y trabajo requerido.

Una vez evaluadas la ideas se contemplan los siguientes factores.

- Establecer bien los objetivos, generar y evaluar alternativas de soluciones razonables y tomar decisiones.
- Preguntar ¿es esta la solución factible, adecuada, deseable?.
- Pensar más allá de la solución.
- Asegurar el éxito desarrollando un plan de acción que contenga: que, donde, como, cuando, quién y por qué.
- Anticipar aquello que pudiera ir mal.

Una vez analizado lo anterior se lleva a la práctica las ideas para conocer sus resultados, siendo indispensable la cooperación de todos los involucrados, para conseguir los beneficios previstos de una cambio que requiere de mucha paciencia.

El seguimiento de las mejoras es obligación del personal que lo han puesto en práctica para comprobar los efectos que produce; si los resultados no son satisfactorios, es necesario reiniciar el proceso como implementando un

seguimiento de los datos. es posible que este plan conlleve a efectos negativos (no deseados)

Dependiendo de la complejidad y el nivel de kaizen se consideran tres segmentos en donde se aplica esta técnica. Ver tabla No. 7

	KAIZEN ORIENTADO A LA ADMINISTRACIÓN	KAIZEN ORIENTADO AL GRUPO	KAIZEN ORIENTADO AL INDIVIDUO
<u>Herramientas</u>	- Siete herramientas estadísticas - Siete nuevas herramientas - Habilidades profesionales	- Siete herramientas estadísticas - Siete nuevas herramientas	- Sentido común - Siete herramientas estadísticas
<u>Involucra a</u>	- Gerentes y profesionales	- Miembros del círculo (grupos del c.c.)	- Todos
<u>Metas</u>	- Se enfoca en sistemas y procedimientos	- Dentro del mismo taller	- En la propia área de trabajo

tabla No. 7

2.15.2. Kaizen orientado a la administración.

El primer pilar de kaizen es el orientado a la administración, se concentra en los puntos logísticos y estratégicos de máxima importancia para mantener el progreso, kaizen el trabajo de todos, el gerente debe dedicarse a mejorar su propio puesto, de él depende la alta pericia y conocimientos profesionales en la solución de los problemas; en ocasiones pueden bastar las simples siete herramientas estadísticas.

Claramente es un trabajo administrativo y con frecuencia involucra a personas de diferentes departamentos.

Existen dos métodos para resolver los problemas:

A) El primero se usa cuando se dispone de datos y el trabajo es analizarlos para resolver un problema en particular, generalmente aquí se dan los errores de producción. A continuación se mencionan las **Siete Herramientas Estadísticas**.

1. *Diagrama de Pareto*. Se clasifican los problemas de acuerdo con las causas y fenómenos, éstos son diagramas de acuerdo a la prioridad, utiliza un formato de gráfica de barras con el 100% indicando la cantidad total del valor perdido.

2.- *Diagrama de causa y efecto*. Sirve para analizar las características de un proceso o situación y los factores que contribuyen a ella.

3.- *Histogramas*. Los datos de frecuencia obtenidos por las mediciones, muestran un pico alrededor de determinado puntaje, se usa principalmente para encontrar la naturaleza de los problemas revisando la forma de la dispersión y el valor central.

4.- *Cartas de control*. Sirven para detectar las tendencias anormales, con la ayuda de gráficas lineales. se trazan en puntos para evaluar las situaciones y tendencias del proceso.

5.- *Diagrama de dispersión*. Aquí se señalan dos partes de los datos correspondientes. la diferencia de los puntos muestra la relación entre los valores correspondientes.

6.- *Gráficas*. Hay una diversidad y dependerá del propósito del análisis.

7.- *Hojas de comprobación*. Están diseñadas para tabular resultados.

B) El segundo se refiere a los problemas administrativos, se requiere de la colaboración de los distintos departamentos y es necesario ir más allá de un enfoque analítico, para ello existen las **siete nuevas herramientas** que sólo serán enumeradas; es importante mencionar que no todas se usan en cada proyecto, van a depender de la necesidad.

1.- *Diagramas de relación*. Comprende muchos factores dependiendo de las necesidades del proyecto.

2.- *Diagramas de afinidad*.

3.- *Diagrama de árbol*.

4.- *Diagrama matricial*.

5.- *Diagrama matricial para análisis de datos*.

6.- *Carta del programa de decisiones del proceso*.

7.- *Diagrama de flecha*.

2.15.3. Kaizen orientado al grupo.

El trabajo en grupo debe ser un método permanente y está representado por los círculos de calidad, también requiere que se utilice el ciclo de PHRA como a continuación se describen en la figura No. 8

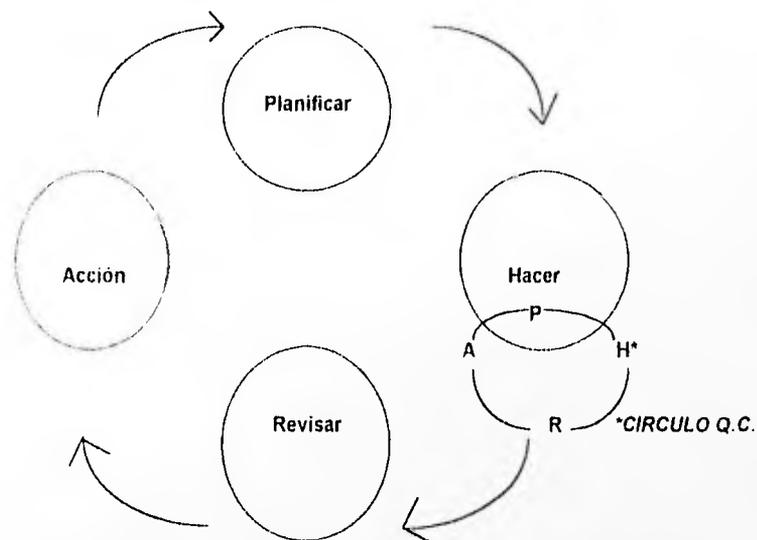


figura No. 8

Además exige que los miembros del equipo no sólo identifiquen las áreas problema sino también analice las causas para aplicar medidas preventivas ante un estándar propuesto.

En el método permanente los miembros pasan por las etapas de solución de problemas y toma de decisiones.

Para que sea una realidad el mejoramiento, se requiere que en cada proceso del departamento de la empresa, se piense que tiene un cliente y es "él departamento" por lo tanto es necesario tomar en cuenta estas expectativas.

Las actividades de los grupos representan una forma de resolver problemas e introducir mejoras y las ventajas de estas actividades son evidentes. a continuación se mencionan:

- Establecer los objetivos del grupo trabajando para su realización. se fortalece el sentido de equipo.
- Los miembros del grupo comparten y coordinan mejor sus funciones repetitivas
- La comunicación entre los trabajadores y la administración, así como entre los trabajadores de distintas edades se mejora.
- La moral se fortalece.

- Los trabajadores adquieren nuevas habilidades y conocimientos desarrollan actividades más cooperativas.
- El grupo se sustenta así mismo y soluciona los problemas que en caso contrario se dejarían a la administración
- Se mejoran las relaciones entre la administración y el trabajador.

Se encuentra que a pesar de que son grupos pequeños e informales llegan a ocupar una posición respetada ante la administración y compañía en general.

2 15 4 Kaizen orientado al individuo.

Aquí se necesita trabajar con más habilidad, el punto de partida es adoptar una actitud positiva hacia el cambio y mejoramiento de la forma en que trabaja. por su parte la administración debe de implantar un plan bien diseñado, también aceptar las sugerencias para la capacitación de los trabajadores al presentar mayores habilidades de las que el puesto exige.

Todos los esfuerzos que la administración realice se reducen en tres palabras Es la satisfacción absoluta en *calidad, costo y programación*, aquí la función de la administración es establecer prioridades y aplicarlas en la organización

Si se contempla que el cliente es quien fija los estándares para la calidad, además deciden que productos comprar y a quienes se los compran, éste impone los requisitos más rigurosos sobre el producto o servicio que adquiere; por lo tanto la administración se obliga a desarrollar un sistema para construir la calidad.

Kaizen es una técnica para cambiar la cultura de la compañía y todos los empleados deben participar como una parte vital para la competitividad actual, para esto es indispensable que exista el entorno o cultura corporativa adecuada, es así como surge la necesidad de que kaizen se aplique a las relaciones industriales venciendo la resistencia al cambio y para lograrlo se necesita:

- Esfuerzo constante en la organización.
- Énfasis en el entrenamiento y educación del trabajador.
- Desarrollar líderes informales entre los empleados.
- Formar actividades de grupos pequeños, tales como círculos de control de calidad.
- Apoyo y reconocimiento para los empeños del trabajador.
- Esfuerzo consciente para hacer del lugar de trabajo un sitio en donde los trabajadores puedan comprometer sus metas de vida.
- Llevar la vida social al lugar de trabajo tanto como sea posible.
- Capacitar a los supervisores en las relaciones humanas para que haya una interacción positiva con el empleado.
- Manejar la disciplina en el lugar de trabajo.

Con lo anterior se puede observar que no hay cambios abruptos con la implantación de la técnica, por el contrario se mantiene la estructura organizacional y el impacto psicológico va a ser favorable a la efectividad. sin embargo, el esfuerzo se reflejará años después, si la alta dirección se interesa en las utilidades inmediatas es posible que se muestren renuentes a dedicar tiempo y recursos en el mejoramiento de la cultura, no siendo competitiva con el tiempo la organización.

2.15 5. Sugerencias para implantar kaizen en una compañía occidental

- Que la empresa dedique el tiempo suficiente para entender las implicaciones de ésta técnica.
- Desplegar los recursos necesarios que incluyan programas de entrenamiento para todos los empleados.
- Estar preparada la administración para hacer cambios necesarios en las áreas como organización, estructura, planificación y control, e incluso en las prácticas del personal incluyendo compensaciones y reubicación del mismo.
- Comprometerse a hacer el mejoramiento funcional que involucre a toda la organización.
- Estimular económicamente al personal de cada área.
- Comenzar con la identificación de los problemas motivando a todos para la solución, desde luego esto requerirá cambios extensos en las prácticas de personal y en la forma que el empleado participa.
- Por último se deben introducir en todos los niveles, criterios orientados a los procesos, esto requerirá programas de entrenamiento en toda la organización así como volver a estructurar los sistemas de planificación y control.

2.16. LA MEJORA CONTINUA

ANTECEDENTES

Durante la crisis del petróleo en 1973, *Tomo Sugiyama* era director de producción en Yamaha Motors, un día observando atentamente los estantes de un almacenaje de material vio que estaban arreglados negligentemente, con mucho espacio sin utilizar entre las piezas; un despilfarro similar ocurría cuando se cargaban las carretillas de transporte y aunque existían letreros que invitaban a no almacenar y no transportar aire, los empleados hacían caso omiso de eso. Esto dio origen que ingenieros en tecnología de producción estudiaran el asunto y disminuyeran el espacio entre las piezas de los estantes al mínimo necesario para retirar bien las cosas y alineándolos de un modo sistemático, más racional. El resultado fue que habían "creado" un 35% más de área que anteriormente se despilfarraba.

Esto hizo que surgiera el concepto de la ingeniería de liberación de problemas; eventualmente el concepto se amplió hasta incluir todas las actividades de mejora, creando términos como ingeniería de liberación de pernos

2.16.1. Ingeniería de liberación de problemas.

El despilfarro es probablemente el más difundido de los problemas básicos de una área de trabajo; las cosas que son inconsistentes o irracionales frecuentemente son también desperdiciadas. El primer objetivo de la ingeniería de liberación de problemas es ayudar a los empleados a aprender a percibir el despilfarro en las áreas de trabajo. Si percibe el mal uso, puede comenzar a generar ideas que lo eliminen y reduzcan, siendo la base de las sugerencias de mejora.

El sistema de producción de Toyota identifica siete clases de despilfarro en las áreas de trabajo:

- De la sobreproducción.
- De esperas.
- De transporte.
- Del proceso en sí.
- En stocks.
- En operaciones.
- De defectos.

Para eliminar el despilfarro, debe primero estudiar la situación actual para identificarlo y entonces determinar como suprimir o reducir. La detección del despilfarro es más fácil cuando se hacen observaciones con una visión clara de como deberían hacerse las cosas.

El objetivo de la ingeniería de liberación de problemas es eliminar la ineficiencia en la ejecución; cualquier cosa hecha con indiferencia o incapacidad debe ser considerada como "despilfarro".

Una característica atractiva de este enfoque es que no cuesta ningún dinero. La recompensa de trabajar en una área libre de accidentes es suprimir los riesgos de inseguridad y los esfuerzos para el "cero defectos" eliminando las causas de una pobre calidad, los ahorros no terminan ahí; sin embargo, esto no significa que no se necesitará gastar algún dinero, puede requerirse alguna contra medida de ingeniería que exige una inversión básica para conseguir una condición de aumento de tasa de operación.

El objetivo de un programa de mejora en las áreas de trabajo, tal como la ingeniería de liberación de problemas, es detectar y resolver problemas en la fuente.

2.16.2 ¿Qué es un problema?

El punto de partida para las actividades de un lugar de trabajo, es la percepción precisa de los problemas existentes. Los líderes deben ayudar a la implantación de mejoras, y la calidad de los resultados dependerá de su compromiso y habilidad. Cuando las dificultades no se perciben con precisión, las consiguientes actividades de mejora no serán tan efectivas como se esperan. (por ejemplo, las personas están tan próximas a su trabajo que no perciben las condiciones restrictivas).

Un problema se define como "cualquier desviación respecto a un estándar"; éstos se clasifican en dos grupos:

- Establecidos. Son metas realistas resultantes de la evaluación de la situación actual regular.
- Los deseados. Son objetivos más elevados e idealistas que resultan de la insatisfacción con los parámetros corrientes establecidos.

La resolución de problemas en una área de trabajo, incluye corregir desviaciones respecto a los estándares establecidos, pero la simple vuelta a éstos hará que las mejoras permanezcan superficiales. Para conseguir un nivel deseado deben hacerse mejoras más fundamentales.

Antes de corregir e identificar desviaciones respecto a un estándar deseado, primero se debe definir lo que es:

- El modo como deben hacerse las cosas.
- La situación más deseable.
- Una situación que se espera.

Por tanto, un problema causado por la desviación respecto a un estándar deseado, es una discrepancia entre la situación actual establecida y los modos con los que realmente deben hacerse las cosas.

Hay seis elementos básicos que se deben considerar para dirigir las áreas de trabajo.

- Productividad (P)
- Calidad (Q)

- Coste (C)
- Entrega (D)
- Seguridad (S)
- Moral (M)

Es conveniente emplear estas categorías para identificar y solucionar situaciones, por ejemplo:

- La productividad por hora ha bajado respecto a la última tasa mensual (P)
- La tasa de defectos excede los límites fijados por la dirección (Q) .
- No se cumplen las fechas de entrega programadas (D) .
- Se han incrementado los accidentes durante los últimos días (S) .

La detección de dificultades es más fácil cuando se emplean estas categorías para recoger y organizar datos del área de trabajo. Manejándolas será más clara la dirección, hacia la que hay que enfocar los esfuerzos de mejora.

Una herramienta muy efectiva para detectar problemas es el Memo 3 G P.

¿ Cual es la principal razón para que un sistema de sugerencias de mejora no continúe regularmente o no sea lo suficientemente efectivo ? La respuesta más frecuente en muchas áreas de trabajo, es que las personas encuentran demasiado complicado hacer planes de mejora y tomar la responsabilidad de su seguimiento hasta su implantación y alcance de resultados.

Para establecer un fundamento para las actividades de mejora de los lugares de trabajo el primer paso debe ser la observación para detectar problemas. Las condiciones del área laboral deben considerarse entonces desde la perspectiva de un estándar deseado temporal ¿ cómo se puede liberar de problemas este centro de trabajo? sin presión para planificar, implantar o lograr mejorar. El vehículo para registrar los problemas observados en el propio lugar es el Memo 3GP. A continuación las cosas que son similares se combinan y arreglan de forma que las causas reales de los conflictos puedan analizarse. Esta información se considera entonces en relación con las actividades de mejora. La detección es por tanto, extremadamente efectiva cuando se hace desde una perspectiva de ingeniería de liberación de problemas, empleando el Memo 3GP en el contexto Q-C-D y P-Q-C-D-S-M.

El uso del enfoque arriba mencionado aumentará considerablemente los rendimientos, mismos que no podrían fructificar en el pasado como consecuencia de actitudes tales como " siempre lo hemos hecho de este modo " o " no hay otra opción ". También se ampliarán significativamente las posibilidades de planificar la mejora.

No se había percibido que observando y listando problemas se podría registrar tanta información así como facilitar el trabajo mental. El uso de métodos de ingeniería industrial para resolver tales problemas puede promover actividades altamente eficaces, con investigación y análisis objetivos.

2.17. MÉTODOS DE MEJORA.

Los dos métodos básicos para mejorar las plantas de fabricación tienen sus propias características especiales.

El primero se denomina *Mejora Innovativa*, con éste se logra una mayor eficiencia, concentrándose en grandes inversiones de dinero. Algunos ejemplos de esto incluyen la automatización, el uso de robots, los sistemas flexibles de fabricación (FMS), el desarrollo de nuevos métodos de proceso, la mejora de los métodos de producción y nuevos materiales y productos. Las compañías que avanzan en ésta dirección han llegado a ser líderes en el mercado mundial.

Sin embargo, en el segundo método cada lugar de trabajo tiene también una *dimensión horizontal* que consiste en el efecto compuesto de muchas personas y máquinas trabajando juntas cada día. Este factor da al lugar de trabajo una vida por sí mismo, de ignorarlo se permitirá que diferentes clases de derroche continúen por toda la compañía.

La inversa es también verdad; relativamente pequeñas aportaciones de cada empleado pueden producir al final grandes ahorros, incluso problemas y despilfarro que parecen insignificantes en sí, llegan a ser importantes, si están implicadas muchas personas en resolver problemas que observan a su alrededor.

Para obtener el resultado máximo de estas actividades, una compañía necesita encontrar un modo de comprometer a cada individuo de su plantilla. En las labores de los pequeños grupos y las propuestas de mejora originales de los trabajadores son dos modos efectivos de promover la conciencia de problemas a través de toda la compañía. Las tareas que evolucionan con el sistema del Memo 3PG son especialmente beneficiosas porque pueden utilizarse por todos desde la alta dirección hasta los empleados eventuales.

Otro de los ejercicios más usados para promover la mejora en los lugares de trabajo es el conocido como la 5W y 1H (iniciales en inglés de qué, quién, cuándo, dónde, porqué y como). En éste se requiere que el oyente recoja información sobre diferentes aspectos de una situación en orden y capte el sentido de la misma.

Las 5W y 1H son una herramienta importante que completa el conjunto de hechos de una situación y luego examina sus razones como a continuación se indica en la tabla No. 8

5W 1H		CUESTIONES
QUÉ	¿ Para qué ? (Propósito)	- ¿ Qué es esto ?
		- ¿ Para qué es ?
QUIÉN	¿ Quién lo hace ? (Operario)	- ¿ Quién lo hace ?
		- ¿ Por qué hace la operación esta persona ?
CUÁNDO	¿ Cuándo ? (Secuencia)	- ¿ Requiere el trabajo calificaciones especiales ?
		- ¿ Hacen muchas personas el mismo trabajo ?
DÓNDE	¿ Dónde ? (Lugar)	- ¿ Cuándo se hace ?
		- ¿ Por qué se hace en ese momento ?
POR QUÉ	¿ Porqué ? (necesidad)	- ¿ Cuándo es el momento más razonable para hacerlo ?
		- ¿ Puede hacerse en otro momento ?
CÓMO	¿ Cómo ? (Operario)	- ¿ Dónde se localiza ?
		- ¿ Porqué ahí ?
POR QUÉ	¿ Porqué ? (necesidad)	- ¿ Pueden combinarse las cosas en su lugar ?
		- ¿ Debe cambiarse la localización ?
CÓMO	¿ Cómo ? (Operario)	- ¿ Porqué se hace ?
		- ¿ Porqué es esto necesario ?
CÓMO	¿ Cómo ? (Operario)	- ¿ Porqué de este modo ?
		- ¿ Porqué se hace esto de este modo ?
CÓMO	¿ Cómo ? (Operario)	- ¿ Es este el mejor modo de hacerlo ?
		- ¿ Puede hacerse de este modo ?
CÓMO	¿ Cómo ? (Operario)	- ¿ Cuánto cuesta ?
		- ¿ Cuánto cuesta ?

Tabla No. 8

Las reuniones, por ejemplo, pueden empantanarse en horas de discusión y debate, pero los participantes a menudo fallan en llegar a conclusiones o planes de acción; muchas permanecen a nivel abstracto desde el principio al fin. Empleando con efectividad el enfoque mencionado, los argumentos insustanciales pueden cambiarse a ideas concretas.

2.17.1. La producción "justo a tiempo".

Las compañías modernas están superando su competitividad implementando la producción "justo a tiempo"; este sistema requiere una reconversión desde una producción en grandes lotes a una producción nivelada, en la que las operaciones se sincronizan para promover un flujo continuo. La fábrica con producción nivelada esta "disparando" continuamente en el momento

apropiado. Este sistema elimina el coste de mantener stock en cualquier fase del proceso. las piezas están listas cuando se necesitan para el montaje. y el producto acabado sale de la línea cuando esta previsto.

Una implantación "justo a tiempo" con éxito incluye un número de actividades específicas de mejoras, tales como incrementar el out put por hora y reducir los tiempos de cambio de útiles.

Encontrar una estrategia para mezclarlos efectivamente es la clave para producir un flujo nivelado en la línea de montaje.

También el programa de las 5 "S" visto en el tema de kaizen es de gran popularidad. pero a veces crea soluciones superficiales, no va al corazón del problema por lo que es importante observar cuidadosamente la situación y descubrir las causas del mismo.

2 17 2 Mejoras a todos los niveles.

Aumentar y sostener la producción individual es una de las claves del éxito más difícil de alcanzar. Esto significa que todos en la empresa se comprometan en actividades de mejoramiento. Los obreros deben hacerlo tanto personalmente como en su trabajo, a través de círculos de calidad o de alguna otra técnica. El personal directivo igualmente tiene que comprometerse a realizar dichas actividades.

Mientras más alto se está, más tiempo hay que dedicar a actividades de mejoramiento dirigidas a hacer una compañía excelente, de otra manera no se puede sobrevivir en el difícil mundo de los negocios.

El radio de acción dependerá del nivel dentro de la organización. Los subalternos están limitados por los factores que rodean el trabajo que realizan. Las gerencias deben tratar de cambiar los sistemas y el ambiente de trabajo de la compañía en conjunto. La meta será sistematizar el trabajo rutinario y reemplazarlo por robots o computadoras, a fin de que la gente tenga libertad para trabajar en el siguiente nivel de mejoramiento de los sistemas y procedimientos de la compañía. Los cambios implícitos se explican en la siguiente figura No. 9. Mejorar es una actividad creativa que le permite a la gente disfrutar y encontrar satisfacción en el trabajo.

Hay un sinnúmero de técnicas diseñadas para lograr la mejora de la productividad: círculos de calidad, análisis de valor, sistemas de sugerencias, medición del trabajo, por nombrar algunos. Otros son los denominados "equipos autodirigidos" que cada vez adquieren mayor importancia en los procesos de mejora continua en calidad total y productividad. Estos enfoques comienzan a recibir comentarios favorables, abundan las anécdotas acerca del éxito y los gerentes de todas partes se apresuran a implantar alguna de estas técnicas en sus compañías. No toman en cuenta si es la más efectiva para determinadas circunstancias y situaciones. Esta manía está ejemplificada por los círculos de calidad, que ahora existen por millares en organizaciones que no están

preparadas para ellos no pueden capitalizar los beneficios que ofrecen o han perdido de vista el propósito de esta técnica.

Cada empresa debe estudiar el tipo de problema que tiene, su idiosincrasia y aprovechar sus áreas de oportunidad, desarrollando una metodología particular

Antes de implementar los equipos autodirigidos, se deben considerar, para desarrollar el proceso, los siguientes puntos:

- Ser diseñados por la propia compañía.
- Partir del perfil de su personal, pues son ellos quienes serán los usuarios de la metodología y lo harán dentro de su propia cultura.
- Capacitar a todo el personal en él, incluyendo al de recién ingreso (a través de la inducción)
- Constituirlos como parte de la cultura organizacional, basada en el conocimiento de la calidad total.

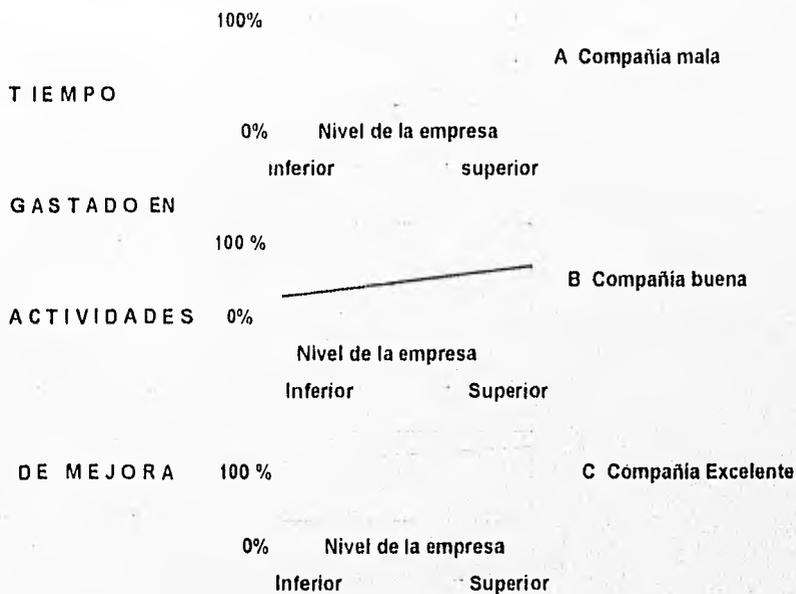


figura No. 9

2.18. LA PRODUCTIVIDAD COMO CUESTIÓN ESTRATÉGICA.

Si se reconoce la productividad como objetivo estratégico de la empresa, es obvio que un programa no es la respuesta adecuada al desafío. La alternativa es un proceso de gestión para mejorarla, lo cual contrasta con un plan de varios modos significativos.

Un programa por definición opera en un marco temporal limitado, es de duración finita y tiene principio y fin. Un proceso de gestión en cambio, es continuo, una vez que se establece es un elemento permanente e integral del funcionamiento de la organización.

Los planes a menudo consisten en una o más tácticas o técnicas diseñadas para generar una mejora de productividad en el nivel laboral. Aunque estas técnicas son importantes en un proceso de gestión no bastan por sí mismas. Éste último tiene una orientación más estratégica: tras reconocer la mejora de productividad como crucial para el éxito de la organización, se debe crear un clima y una cultura que constituyan un modo de vida y forme parte de las responsabilidades cotidianas de cada uno. En ese ámbito las tácticas y técnicas utilizadas para lograr mejoras tienen un contexto alentador y son mucho más efectivas.

Un proceso de gestión es global, pues aborda la productividad de todos los recursos principales del proceso. La productividad del personal profesional, técnico y administrativo de la organización se persigue con vigor, así como la productividad de los recursos de capital, materiales y energéticos.

Por último, los programas de productividad suelen ir de arriba a abajo es decir, involucran solo a los directivos sin que la mayor parte de la fuerza laboral intervenga personalmente en el esfuerzo. El resultado es desafecto y resistencia por parte de los trabajadores; en cambio, un auténtico proceso de gestión involucra a todos los miembros de la organización. Si la mejora de productividad ha de transformarse en elemento integral del funcionamiento organizacional todos los empleados deben estar plenamente conscientes de sus implicaciones, así como comprometidos y tener oportunidades para contribuir al proceso.

Es importante mencionar que este último concepto desarrollado, debería ser aplicado a cualquier modelo administrativo que se implante en las organizaciones para asegurar el éxito del cambio.

CAPÍTULO III

**EL PERFIL DEL PSICÓLOGO
DEL TRABAJO COMO
CONSULTOR ORGANIZACIONAL.**

3.1. ANTECEDENTES

El surgimiento de nuevas necesidades en las organizaciones, obliga al psicólogo del trabajo que se adecue a las transformaciones del país, una de ellas es su participación en la consultoría, para ayudar a resolver problemas y promover el desarrollo de personas, grupos e instituciones. Siendo una alternativa más dentro del área de la psicología laboral.

Existen pocos antecedentes de investigación de la consultoría en México por psicólogos, aún cuando éste es un profesional importante en la optimización de las funciones organizacionales, se requiere hacer una divulgación acerca de las múltiples posibilidades que ofrece la psicología del trabajo para lograr el crecimiento empresarial, no es tarea fácil pero se tiene que demostrar la valía de su participación.

Haciendo una retrospectiva se menciona que en 1951, solamente existía en la UNAM la asignatura de Psicología Aplicada que se impartía en la Facultad de Filosofía y Letras, así como otros temas de Psicología Industrial.

A partir de 1960 se dan los niveles profesionales y de grado para la formación del psicólogo, definiéndose la maestría y el doctorado en psicología por primera ocasión. Tanto en el plan de licenciatura como el de maestría, no se impartía ningún curso de psicología industrial, sin embargo en el de doctorado se incluía como una de las seis especialidades.

En 1971 desapareció la especialidad de psicología industrial del posgrado y en el programa de estudios de licenciatura, se consideró como una de las áreas de opción durante los últimos semestres de la carrera, situación que persiste actualmente.

En lo que se refiere a la consultoría en nuestro país, es necesario decir que la psicología del trabajo fue importada de los Estados Unidos, después de haber tenido un desarrollo a través de diversas investigaciones.

Al igual que en Norteamérica, también en México se dieron las condiciones necesarias, para el inicio de la psicología como profesión universitaria y en particular para el campo del trabajo.

La asesoría comienza a prestarse a las empresas en la década de los 50's, fue entonces cuando la psicología industrial después de haber probado su eficacia en el campo laboral, se llevó al ámbito universitario con la primera cátedra del Dr. German Herrera en la Universidad Iberoamericana; el Dr. Carlos Gómez Robleda lo hace en la UNAM.

Fue en esa época que el Centro Nacional de Productividad llamado entonces Centro Industrial de Productividad, dependiente de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social realizó asesorías en psicología laboral. A partir de entonces la consultoría dentro de este campo empieza a desarrollarse en nuestro país.

3.2. PERSONALIDAD.

Definir al psicólogo consultor dentro de las organizaciones no es sencillo dada su complejidad, pero lo que sí se puede decir es que esta profesión presenta características que lo distinguen de otras ocupaciones.

Al realizar la consultoría en diversas áreas de la organización no hay ningún ideal con el cuál se pueda comparar al consultor, pero dado el tipo de interacciones que realiza es necesario que cuente con un grado académico universitario en las ciencias del comportamiento, conocimientos especializados de las organizaciones, capacidades y habilidades óptimas así como una personalidad madura que le permitan valorar sus alcances con ética; además de una preparación extracurricular para así poder mantenerse vigente a los cambios de las organizaciones.

Aquí es importante mencionar que quien no se conoce así mismo no será capaz de discernir en la solución de los problemas. Schein (1988) señala que es necesaria una introspección y la mejor manera de lograrlo, es mantener un espíritu de indagación respecto a uno mismo y a los demás.

Es deseable que las características anteriores se cubran en su totalidad debido a la alta responsabilidad que adquiere el psicólogo al intervenir en una gama amplia de actividades que son preponderantes en el desarrollo económico y social de las empresas.

Si tomamos en cuenta que la vida del consultor organizacional le ofrece una excelente oportunidad para un crecimiento personal, esto va a enriquecer su participación dinámica.

Castaño (1980) se refiere al psicólogo como un profesional de la conducta que tiene mucho que hacer en pro de la organización, al fungir como agente de cambio, sobre todo porque es conocedor en forma objetiva de la conducta del ser humano, de los elementos componentes de una organización y de los procesos conductuales que de ella se presentan.

El psicólogo desempeña un papel útil en la industria, de tal manera que quien adopta esta profesión debe saber que es una carrera que requiere tiempo, esfuerzo, audacia y persistencia ante los fracasos. En la práctica se rige con sus propias normas, planifica sus métodos de operación para el futuro y exige una severa disciplina.

Nájera (1992) menciona que es importante que el consultor sea una persona con capacidad para influir en terceros, ya que de esto dependerá en gran medida el éxito de su desempeño; es indispensable que sea congruente para que tenga la credibilidad necesaria para hacerse escuchar con la finalidad de que los demás sigan sus directrices y sugerencias .

Ser veraz de manera que no desaliente, desestime, frustre o agreda; equánime, capaz de manejar las agresiones que se puedan generar durante un proceso de cambio. Asimismo ser tolerante a la frustración que se puede presentar al encontrar oposición no esperada de los niveles superiores. La capacidad de mantenerse en constante empatía con sus clientes, no cediendo a la simpatía para no perder objetividad; saber discriminar entre lo que es moda y lo que es una auténtica contribución para el desarrollo, efectividad, eficacia y eficiencia de las empresas y las personas que la integran. También adaptar los conocimientos exógenos al contexto psico-socio-cultural, económico de la sociedad y la empresa para la que esté trabajando.

El mundo del consultor son sus clientes actuales y potenciales de tal forma que debe dirigirse con cautela y diplomacia; con una imagen excelente siendo una condición imprescindible, confianza en si mismo y no olvidar que esta profesión exige experiencia práctica en las organizaciones.

3.3. CONOCIMIENTOS

Kuber (1993) señala que es importante cubrir otro tipo de características para desarrollar la carrera de consultor y solo se pueden dar progresivamente, como se observa en la tabla No. 1

Titulo	Función principal	Requisitos
1 Asistente consultor	Adquiere competencia de un consultor	-5 años de experiencia
2 Consultor operativo	Realiza tareas consultivas en su especialidad	-Haber cubierto la formación de asistente.
3. Consultor supervisor o Jefe de equipo	Supervisa al consultor operativo	-Aptitud de supervisión mínima 7 años de experiencia.
4. Consultor de diagnóstico	Realiza estudios preliminares, prepara y negocia nuevas tareas	- Amplio conocimiento en tareas de dirección, aptitud de diagnóstico.
5 Director, gerente, asociado.	Dirige una organización, negocia nuevas tareas.	- Excelente experiencia de consultor.

tabla No. 1

La anterior información indica que todo consultor debe tener una formación previa, además de su experiencia profesional, de lo contrario la actividad de su trabajo será mediocre y tal vez su vida consultiva efímera. Otras características a considerar son:

1. Dominar las técnicas consultivas.
2. Su labor se efectúa en la organización cliente.
3. Requiere amplia experiencia para orientar y controlar tareas complejas que exigen el dominio de la gestión general, e integra una labor de varias actividades.
4. Ser competente en el análisis de organización, detección de problemas, prepara y negocia tareas.
5. Exige amplias habilidades.

Es importante que los consultores en formación conozcan: los aspectos básicos de la consultoría, metodología, técnicas de intervención, planeación de proyectos, solución de problemas, comunicación y cambio, desarrollo organizacional, calidad total, teoría de las restricciones, manejo del poder, assesment center, métodos de evaluación del desempeño, dinámica de grupos, diseño y procesamiento de ejercicio vivenciales, técnicas andragógicas y/o pedagógicas efectivas, para acelerar los procesos de enseñanza aprendizaje, administración de negocios, finanzas, comercialización, informática e idiomas.

Así mismo contar con fluidez verbal, habilidad para persuadir, manejar la comunicación escrita, facilidad para realizar entrevistas de investigación, dominio de las relaciones interpersonales y poseer amplia cultura.

En México como en otros países es una alternativa de trabajo para el psicólogo dada su formación en los procesos del comportamiento que garantizan el crecimiento del hombre en la industria, también sus conocimientos administrativos de los recursos humanos le permiten afrontar nuevos retos dentro de las funciones en la estructura organizativa; aquí la consultoría de procesos es un método para la solución de problemas.

3.4. FUNCIÓN QUE DESARROLLA.

Como ya se ha mencionado en otros capítulos el asesor como promotor del cambio, puede asumir dos funciones fundamentales, la de consultor de recursos y la de consultor de procesos.

En la consultoría actual las dos funciones son complementarias, el asesor comienza su tarea como consultor de recursos para familiarizarse con el problema y demostrar sus conocimientos profesionales, para después actuar como consultor de procesos, pero volverá transitoriamente a su papel de consultor de recursos, su cliente - organización necesita nuevas aportaciones para evitar que se detenga el cambio.

Cuando el consultor desarrolla sus conocimientos en varias organizaciones es de gran valía su experiencia adquirida, además esto le permite mantenerse constantemente al tanto de los progresos.

Las tareas fundamentales que desarrolla el consultor pueden ser:

- 1 Proporcionar información especializada.
- 2 Analizar los datos empleando medios complejos que no estén al alcance interno de la organización.
- 3 Diagnosticar problemas organizacionales y comerciales complicados.
- 4 Capacitar a los integrantes de la empresa para que empleen modelos de diagnóstico que les permita tomar mejores decisiones.
- 5 Escuchar, brindar apoyo abierto y consejos en los momentos difíciles.
- 6 Ayudar a poner en práctica decisiones extremas o impopulares, cuando no exista otro recurso.
- 7 Emplear su papel de " extraño " para reforzar ciertos tipos de conducta como una fuente especial de autoridad.
- 8 Transmitir información que no está llegando a los niveles superiores por medio de la cadena de mando normal, o que no se está transmitiendo en forma lateral según sea el caso.
- 9 Tomar decisiones y dar órdenes sobre lo que se puede realizar, si por alguna razón, el gerente de línea no lo hace.
- 10 Asumir la responsabilidad por las decisiones, controlar la ansiedad que puede acompañar a la incertidumbre de saber como saldrá todo; en otras palabras, proporcionar apoyo emocional para ayudar a los demás a salir de situaciones complicadas.

Posteriormente, el propio proceso de la consultoría ayuda al cliente a definir las intervenciones de diagnóstico que conducirán a los pasos adecuados para resolver el problema; así, éste aprenderá a solucionarlos en el futuro sin la

ayuda del consultor. Su objetivo es transmitir algunas de sus habilidades, perspectivas y enfoques generales al cliente.

3.4.1 Quién es el cliente

El cliente es la empresa o grupo que contrata al consultor derivándose una relación institucional y es una persona del alto rango quien realiza el trámite.

El consultor trabaja algunas veces en una relación individual con el cliente en su ambiente organizacional. el contacto inicial se puede producir de las siguientes formas:

- El cliente potencial busca al consultor
- El consultor ofrece sus servicios
- El consultor es recomendado por otras personas
- El consultor trabajó con anterioridad con el cliente.

Al iniciar la negociación el representante del despacho de consultoría debe hablar con la persona que toma las decisiones en la empresa, ambos desearan conocer datos respectivos en esa entrevista exploratoria; la posición del consultor será firme al establecer los lineamientos de trabajo para elaborar un proyecto.

Manifestará que sus honorarios son fijos, que su trabajo y conocimientos son acorde con el presupuesto; rechazando la propuesta en los siguientes casos:

- Si condicionan que el proyecto salga bien.
- Cuando los negocios son turbios.

El consultor debe tener en cuenta lo siguiente para lograr el éxito de su asesoría (Bermont 1992).

- No fijar honorarios precipitadamente
- No comenzar a trabajar en un proyecto antes de estar formalmente comprometido.
- No propiciar encuentros que no son de interés.
- No dar consejos sin cargo antes de ser aceptada la propuesta.

También es importante detectar al cliente problemático:

- Llegan tarde a la cita.
- Regatea honorarios.
- No tiene consideración para el consultor.

3.4.2 El proceso

Para comprender en su justa dimensión la función de la consultoría, es necesario saber que es un proceso, en su sentido más amplio el término se refiere a *como se hacen las cosas*.

Los procesos se desarrollan en todas partes para ayudar a intervenir y facilitar la resolución de los problemas humanos. Aprender a observar y manejar aquellos conflictos que constituyen una diferencia demostrable en lo que respecta a la solución de los mismos, la toma de decisiones y la eficacia organizacional.

La intervención más adecuada depende de la etapa del proyecto de consultoría; lo que el consultor hace cuando comienza a establecer una relación con el cliente puede diferir substancialmente de lo que realiza después de haber trabajado con diferentes grupos en la organización, ya se familiarizó con la cultura de la misma y es cuando él puede dirigirse hacia otros cuadros.

3.4.3. La intervención

La primera intervención del consultor es aquella que tiene desde el momento en que un cliente - organización acude al despacho o llama por teléfono solicitando ayuda.

Lo que diga o haga comienza a estructurar la situación, establece ciertas expectativas y transmite la imagen que se tiene de sí mismo y de la otra persona, por lo que, necesita pensar en las diferentes opciones con que cuenta en ese momento. Una vez que la situación ha sido definida, el cliente se regirá por medio de las reglas que perciba para poder adaptarse a ellas. Por tanto, se debe estar seguro de que esta estructuración es congruente con los propios objetivos, valores e ideas estratégicas.

Objetivos estratégicos de las primeras intervenciones.

1. Proporcionar ayuda. Independientemente de lo que el consultor haga al principio, el cliente lo percibirá como provechoso.
2. Realizar un diagnóstico. Las primeras intervenciones deben crear las condiciones que permitan al consultor saber que está sucediendo, obteniendo más información sobre lo que se espera de él, ¿ por qué se le llama en ese momento, cuales son los problemas de la organización, que individuos o grupos forman parte del sistema cliente ?. Además esa actividad tiene que manejarse de tal manera que el propio cliente desarrolle la visión y habilidades necesarias para realizar un diagnóstico.
3. Formar un equipo de intervención. Ya que el consultor no se apropiará del problema del cliente, las primeras intervenciones deben dejar claro que en los siguientes pasos existirá una responsabilidad compartida entre el consultor y el cliente contacto. A medida que la consultoría evolucione y

otras personas se conviertan en clientes, las intervenciones se manejarán de tal forma que se continúe con la responsabilidad compartida con respecto a todo el proceso de cambio

Es muy importante considerar estos puntos para iniciar con una actividad positiva pero neutral, no dejar que los sentimientos influyan en el tono de voz o en lo que se dice. Desarrollar el " espíritu de indagación " y formular preguntas o hacer comentarios que alcancen simultáneamente los tres objetivos estratégicos.

En muchas ocasiones es mejor concentrarse en lo más inmediato y recurrir a preguntas que ayuden al cliente a explicar lo que desea. Evitar los juicios a priori, estereotipos sobre el cliente o el problema, prejuicios de percepción al escuchar las respuestas emocionales y las ideas que el cliente pueda concebir.

Para diagnosticar problemas dentro de una organización se requiere de un análisis profundo de " lo que realmente está sucediendo ". Para ser eficaz en la ayuda, el consultor complementará el análisis con sus habilidades de intervención que por lo general se basan en la capacitación y la experiencia. El adquirir estas habilidades no está en función de la capacitación formal, sino más bien de la práctica, observación, intervención y el estudio cuidadoso del efecto de las propias acciones. Esto no se da indiscriminadamente, es preciso recurrir a una metodología particular.

3.4.4. Tácticas para realizar una intervención.

Uno de los aspectos importantes se da a partir de las primeras respuestas que el consultor envía al cliente y que se refuerzan con los estereotipos o ideas preconcebidas de este último, llegando a tener un efecto no deseado o imprevisto. El consultor, por lo tanto debe prever y decidir que tácticas emplear para realizar las participaciones primarias, y estas son:

1. Exploratorias. Indagar los motivos del acercamiento con frases que alienten al cliente a informar sus presuntas necesidades.
2. De diagnóstico. Averiguar que está sucediendo dentro de la organización, para que crean que necesita ayuda externa.
3. Alternativa de acción. Saber cómo han tratado de solucionar el problema, que medidas contemplaron para ello, que ventajas y desventajas ven al respecto, etc.
4. De confrontación. Tratar de enfrentarlo al problema con objetividad y reconocer si no intervienen aspectos personales, ayudarlo a hacer su propio diagnóstico.

Cuando se realiza la labor negociadora el consultor debe procurar que el cliente asuma la mayor parte de la negociación con la finalidad de analizar con amplitud el problema; una vez que se va a realizar el trabajo de la consultoría se debe tener en cuenta lo siguiente:

- Contar con una orden para iniciar el estudio.

- Tener acceso a la información para comenzar a trabajar
- Determinar quienes serán los entrevistados y en que momento van a participar
- Lugar y servicios a disposición del consultor.
- Disponibilidad del cliente y fechas de reunión para analizar con él las propuestas
- En caso que el cliente desee referencias del consultor se deben proporcionar solo quienes estén dispuestos a darlas.

3.4.5 Tipos de intervención.

El principio clave de la filosofía de la consultoría de procesos es que el cliente es el poseedor del problema y debe seguir siéndolo. El objetivo del consultor es proporcionar ayuda sin apropiarse del problema, para ello realizará determinados tipos o estilos al intervenir.

1 Brindar información activa e interesada. Tratar de establecer una empatía y comprender el problema desde el punto de vista del cliente, pues sin una atención activa, interesada y constante el proceso de ayuda se deteriorará.

2 Obligar a la reconstrucción histórica. Pedir que se relaten los hechos que condujeron al problema ; hacer que el cliente se sienta cómodo para que pueda hablar libremente y con naturalidad.

3 Forzar a concretar. El objetivo es acumular suficientes ejemplos precisos para ver el patrón de como se manifiesta el problema y lo percibe el cliente. cual es el papel que él adopta, etc.

4. Obligar a poner énfasis en el proceso . Para conocer detalles de lo sucedido y enseñar al cliente el valor de pensar en el proceso y realizar diagnósticos por el mismo.

5 Realizar preguntas y sondeos de diagnóstico. Estas forman parte tácticamente de la categoría de intervenciones de confrontación y se usan sólo cuando sean necesarias.

6 Manejar el proceso y establecer la agenda . A medida que el consultor considere que la relación tolera o requiere un manejo más activo, puede sugerir, proponer u ordenar que se cubran determinadas agendas. Por definición, dichas intervenciones son de confrontación, llevan en sí mismas ideas de diagnóstico. Las agendas necesitan concentrarse en el proceso o en el contenido

7 Proporcionar retroalimentación. Una vez que el consultor comprende a donde desea llegar el cliente, le indicará su posición con respecto a los objetivos

3 Ofrecer sugerencias y recomendaciones sobre el contenido. Si el consultor confía en su comprensión del problema y evalúa con precisión la disposición del cliente para escuchar una sugerencia o una recomendación, podrá proporcionar ayuda específica relacionada con el contenido.

9 Manejar la estructura. El consultor debe saber de acuerdo a su propia capacidad, si puede manejarla directamente o bien sugerir o recomendar al cliente que la modifique.

10 Proporcionar nuevos conceptos. Para este momento del proceso, el consultor ya sabe que clase de ideas en formación pueden ser de interés para el problema que el cliente tiene. Este tipo de intervención se denomina "educativa".

Esta clasificación de los tipos de intervenciones no es exhaustiva y se superponen, el punto importante es que todas tienden a mantener al cliente como poseedor del problema y al consultor en la posición de ayuda para que el cliente se diagnostique a si mismo.

3.5. PLAN DE CARRERA.

El profesional de la consultoría requiere poseer una formación determinada, tener concluida la licenciatura, hacer estudios de especialización o de posgrado. Debe existir una relación entre los estudios realizados y la esfera de consultoría en cuestión. Sin embargo es indispensable que todos posean una experiencia profesional práctica en dirección de empresas.

No todos los aspirantes a consultores tienen que cubrir de inicio este bagaje profesional y de experiencia, porque de acuerdo a la formación académica y desarrollo laboral se van desempeñando tareas determinadas.

En el caso de los psicólogos del área del trabajo, pocos tienen conocimientos o experiencia en la consultoría organizacional al egresar de la licenciatura y necesitan una formación que subsane esta deficiencia antes de poder asesorar a sus clientes.

Por lo tanto el psicólogo que desee incursionar en esta área, deberá estar consciente que la consultoría es una profesión muy exigente en cuanto a tiempo, persistencia, esfuerzo y capacidad mental.

En la práctica hay personas que ejercen un corto tiempo, luego regresan a las organizaciones o ejercen como profesores o formadores en la dirección de empresas; también hay consultores que alternan su carrera como tal con la docencia.

La Organización Mundial del Trabajo sugiere tres componentes básicos que se deben considerar para el desarrollo de consultores.

1. - Un curso común de formación.
2. - Práctica sobre el terreno en las organizaciones.
3. - Estudios personales que enriquezcan su cultura organizacional.

-El curso común de formación de consultores organizacionales debe incluir los aspectos básicos de la consultoría, abarcar las principales esferas de gestión que es preciso estudiar en la mayoría de los casos y se formaría con las siguientes materias:

- Introducción a la consultoría.
- Técnicas de investigación y de resolución de problemas.
- Comunicación y cambio.
- Teoría y práctica de la dirección.

-La formación práctica sobre el terreno tiene por objeto desarrollar una gama de competencias aplicables, demostrar en que consiste la actividad del consultor y moldear sus actitudes con respecto a la nueva profesión, basándose en su propia experiencia.

En los cursos de formación se deben emplear diversos métodos, principalmente los participativos y aquellos que permiten al aspirante adoptar el ritmo de estudio a su capacidad personal.

La mejora de aptitudes exige técnicas que ayuden a la práctica de aquellas, tales como estudio de casos y ejercicios de simulación debidamente elegidos y preparados, para familiarizar al aspirante con diversas situaciones de consultoría.

En la formación sobre el terreno la principal técnica usada es la solución de problemas prácticos y la ejecución de proyectos. Como esta técnica se aplica en una situación consultiva real en la que deben evitarse errores y pasos en falso, el formador guiará y controlará al aspirante mucho más minuciosamente de lo que sería necesario en otra situación.

- Los estudios personales son otro componente que confiere flexibilidad a la formación. Se pueden suplir algunas deficiencias en los conocimientos leyendo literatura profesional, informes finales sobre tareas, manuales de operaciones, asistencia a congresos y conferencias, uso del internet, etc.

Algunos aspectos y métodos de consultoría necesitan explicarse y practicar en un curso, pero la mayor parte de la formación debe constituir una experiencia práctica de realización de una tarea en sus diversas fases y de trato con clientes, bajo la supervisión de un consultor superior. El programa debe incluir la observación de consultores experimentados en acción y la ejecución de tareas o proyectos prácticos que impliquen cambios.

Estos programas de formación de consultores tienen una duración de uno a cuatro años.

3.6. ÉTICA

El comportamiento profesional genera la necesidad de contar con normas de conducta reconocidas que van a progresar a través de la experiencia, a su vez a consolidar la profesión y a proteger su integridad.

Algunos aspectos relevantes de la ética del consultor deben ser:

- Honestidad. este término abarca varios conceptos importantes a incluirlos en la relación cliente consultor, es la estructura básica de cualquier trato profesional al negociar, tomar compromisos y fijar objetivos.

- Compromiso con el cliente y sus objetivos, también con la verdad se pueden contradecir las ideas propuestas y éste compromiso llevar al consultor a un conflicto de intereses, pero no cumplir con ello es una falta de ética.

- Puntualidad en el trabajo, en la actualidad no solo significa una cortesía con individuos o grupos, sino es un factor de productividad y aprovechamiento del tiempo.

- Respeto a la ley, la debe aplicar para ayudar a sus asesorados a utilizarla en su beneficio dentro de un marco de legalidad y no para violarla

El psicólogo consultor tiene que tomar en cuenta lo siguiente para comprometer su trabajo con el cliente:

- Examinar críticamente sus conocimientos y habilidades para aceptar o rechazar lo que está fuera de su competencia.

- Examinar a la empresa con dinamismo desde una perspectiva global sin descuidar su historia.

- Prestar atención a la cultura de la empresa y formular propuestas, con sus consecuencias financieras de una forma clara que lo entienda el cliente.

- Trabajar con el cliente únicamente el tiempo que requiera el problema.

- Nunca revelar información, además no hacer uso de ella para obtener beneficios y ventajas.

- Sensibilizar a los directores sobre las consecuencias de la solución de problemas que afectan al individuo.

Independientemente de las sugerencias que se han señalado con anterioridad, el consultor organizacional tiene que considerar prioritariamente que es un profesional de la psicología, de tal manera que deberá siempre estar apegado al Código Ético del Psicólogo.

CAPITULO IV

METODOLOGÍA

4.1 JUSTIFICACIÓN.

Al encontrarnos en una sociedad industrial con cambios abruptos en las organizaciones, se requiere del psicólogo del trabajo como un elemento clave en la adecuación de las necesidades empresariales, a través de servicios consultivos que apoyen al directivo en la solución de problemas, a llevar a sus organizaciones a niveles de competitividad global.

Cuando una nueva tecnología entra en el mercado se rompe el esquema vigente y la empresa se encuentra en un caos administrativo hasta que se modifica su cultura hacia una forma más suficiente; si por medio de la asesoría se hace una reorganización, es probable que la empresa emerja en una estructura creativa, de lo contrario la experiencia puede ser negativa o terminal.

Existe información que indica que los primeros servicios de consultoría organizacional proporcionada por psicólogos en México, fueron en las áreas de Selección y Capacitación de Personal, continuando por mucho tiempo en estos rubros.

A su vez es importante señalar que hay pocas investigaciones realizadas por psicólogos acerca del tema que nos ocupa, entre las que se encuentran las de Dr. Darvelio Castaño (1984), Dr. Fernando Arias G. (1974) por mencionar algunos; y como trabajos de tesis los de Gerardo C. (1980) y Pineda A. (1993). Por lo tanto el interés de esta investigación se centra en conocer el desarrollo del psicólogo consultor organizacional en esta última década de los 90's, e indagar cuáles son los requerimientos académicos, profesionales y en que áreas se desenvuelve actualmente el consultor para brindar este tipo de servicios.

4.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

¿Qué tipo de formación académica necesitan los psicólogos del trabajo para brindar la consultoría organizacional, que modelos administrativos desarrollan y cuáles predominan en algunas de las empresas mexicanas?

4.3. OBJETIVO GENERAL.

Conocer cuál es la preparación académica del psicólogo consultor organizacional y el tipo de modelos administrativos que emplea en su desempeño profesional.

4.4. OBJETIVOS PARTICULARES.

1. Saber si el nivel académico de licenciatura es suficiente para que el psicólogo del trabajo ejerza la consultoría organizacional.
2. Conocer cuál es la formación académica y que tipo de estudios posteriores requiere el psicólogo del trabajo para brindar sus servicios en la consultoría organizacional.
3. Indagar cuales son los modelos administrativos que predominan en las empresas mexicanas.
4. Averiguar en que áreas brinda sus servicios consultivos con mayor frecuencia.

4.5. DEFINICIÓN CONCEPTUAL.

Psicólogo Consultor Organizacional.- Es el profesional que realizó estudios de psicología de acuerdo a un programa académico autorizado, adquirió experiencia en las organizaciones y capacitación extracurricular, que le permiten brindar un servicio consultivo a las empresas. Avalos y Pastrana (1996).

Consultoría de Empresas.- Es un servicio prestado por una persona o personas independientes y calificadas en la identificación e investigación de problemas relacionados con políticas, organización, procedimientos y métodos, así como recomienda medidas apropiadas y da asesoría en la aplicación de dichas recomendaciones. Kuber (1993).

4.6. SUJETOS.

Se estudió un grupo de 45 psicólogos consultores organizacionales que trabajan en el Distrito Federal y área metropolitana, con estudios mínimos de licenciatura en psicología, sus edades fluctúan de 26 a 56 años, de ambos sexos.

4.7. MUESTREO.

Es una muestra intencional (también conocida como probabilística selectiva).

La información fue tomada de un directorio de 30 consultores organizacionales perteneciente a la empresa denominada "Estrategia y Técnica Empresarial S. A. de C.V.", además de referencias dadas por los mismos encuestados que aceptaron participar.

4.8. TIPO DE ESTUDIO.

Se realizó un estudio descriptivo, de campo, aplicándose individualmente un cuestionario impreso en su ámbito natural en donde ocurren las conductas.

4.9. DISEÑO.

Es transeccional porque se recolectaron datos en un solo momento y tiempo único conformándose una muestra de 45 psicólogos consultores organizacionales

Se procedió a describir características a través de un cuestionario impreso para obtener respuestas acerca de su desempeño académico y profesional ejercido en la consultoría

4.10. INSTRUMENTO.

Para la realización del estudio descriptivo se realizó un cuestionario con 30 preguntas dicotómicas de opción múltiple y abiertas, en donde éstas últimas se cerraron para categorizarlas.

Debido a la escasa población de psicólogos consultores organizacionales solo a cinco jueces se les dio el cuestionario impreso y de acuerdo a su aportación se realizaron los cambios sin validación aparente, solo aceptando el acuerdo de interjueces en una proporción de 1:10; una vez corregido se aplicó al grupo muestra La información contenida son: datos generales, así como preguntas relacionadas con tres niveles que son los siguientes:

1. Formación Académica.
2. Especialización de Estudios Posteriores
- 3 Modelos Administrativos Aplicados, cuáles predominan en algunas de las empresas mexicanas y en que áreas brinda sus servicios con mayor frecuencia

4.11. PROCEDIMIENTO.

Se contactó con 45 psicólogos consultores organizacionales a través de llamadas telefónicas, se les informó como se obtuvieron sus datos y el motivo de la petición. se programó una cita personal para aplicar en forma individual el cuestionario impreso

Dentro de los obstáculos que se presentaron se mencionan:

1. Se encontraron consultores que por sus compromisos laborales dieron una fecha distante para la aplicación del cuestionario.

- 2 En algunos casos a pesar de tener previa cita, no fue posible la aplicación del cuestionario el día señalado; se les dejó, recogiendo en la fecha pactada

3. Por la agenda tan apretada de algunos consultores solicitaron se les enviara via fax

La mayoría de los consultores mostraron gran interés por participar y conocer los resultados finales de la investigación.

Se les dio las gracias por su participación.

4.12. PAQUETE ESTADÍSTICO.

Se utilizó el paquete estadístico para las Ciencias Sociales (SPSS) en su versión 5.0 para Windows, con el que se realizó un análisis de frecuencias y porcentajes con el objeto de conocer las características de los niveles investigados, presentándolos en gráficas y tablas para su mejor comprensión.

4.13. RESULTADOS

Descripción de los datos generales de la muestra.

Se realizó un estudio descriptivo de un grupo de 45 sujetos, todos psicólogos consultores organizacionales, con los siguientes datos.

Las edades de los sujetos se encuentran entre los 26 y 56 años, dividiéndose en tres rangos como sigue:

- 1 - De 26 a 36 años, 22 sujetos que representan el 49%.
- 2 - De 37 a 46 años, 16 sujetos es el 35.5%.
- 3 - De 47 a 56 años, con 7 sujetos, comprenden el 15.5%, como se observa en la tabla No. 1

EDADES

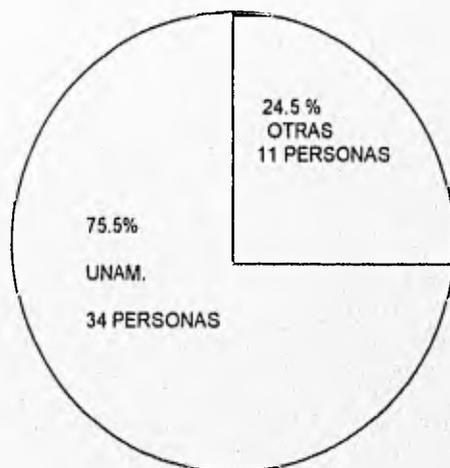
AÑOS	No. SUJETOS	%
26-36	22	49
37-46	16	35.5
47-56	7	15.5

tabla No. 1

En cuanto al sexo de los encuestados se encontró que 24 consultores representan el 53% son del sexo masculino y 21 consultores (47%) de sexo femenino.

En referencia a las Universidades de egreso de la licenciatura se tiene que 34 personas (75.5%) de la muestra, son egresados de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) y 11 personas (24.5%) de diversas Universidades particulares como Universidad Intercontinental (UIC), Universidad Iberoamericana (UIA), Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM) y otras, como se aprecia en la gráfica No. 1.

UNIVERSIDADES DE EGRESO DE LICENCIATURA



gráfica No. 1

En lo referente al grado académico se observa que: 7 son pasantes de licenciatura de psicología y representan el 15.5%. 19 personas, (42%) cuentan con el grado académico de licenciatura y tienen de 1 a 3 diplomados o especialidad. 16 sujetos que son el 35.5% han hecho estudios de maestría, de los cuales únicamente 8 están titulados en este grado (50%) y cursaron de 1 a 3 diplomados o especialidad. 6 sujetos (13.5%) tienen doctorado, de los cuales 3 de ellos están titulados (50%) y han cursado de 1 a 5 diplomados, como se muestra en la gráfica No. 2.



gráfica No. 2

Las Universidades e Institutos de egreso de la maestría y doctorado, de los consultores que participaron en la investigación son los siguientes:

En cuanto a las maestrías se encontró que de la UNAM, provienen 9 sujetos (56%) y del Instituto de Estudios de Posgrado en Ciencias y Humanidades (INESPO) 3 sujetos (19%) y de otras instituciones 4 sujetos (25%).

El doctorado lo realizaron en la UNAM, 5 personas (83%), en Estados Unidos 1 (17%)

Como se puede observar de la UNAM egresan el mayor número de consultores que realizan posgrado. Ver tabla No. 2.

INSTITUCIONES DE EGRESO DE MAESTRÍA Y DOCTORADO.

INSTITUTO	GRADO	No. SUJ.	%
UNAM	MAESTRÍA	9	56
INESPO	MAESTRÍA	3	19
OTRAS	MAESTRÍA	4	25
TOTAL		16	100
UNAM	DOCTORADO	5	83
USA	DOCTORADO	1	17
TOTAL		6	100

tabla No. 2

En lo que respecta a las áreas de desarrollo de la maestría donde el psicólogo consultor se capacita se encontró: 9 sujetos (37.5%) se capacitaron en Desarrollo Organizacional (D.O.); 2 sujetos (12.5%) en Administración; 2 individuos (12.5%) en Psicología Social; 2 personas (12.5%) en Psicología Educativa y 4 sujetos (25 %) en otras áreas.

En cuanto a los doctorados se aprecia que 3 sujetos (43%) lo realizaron en Psicología Industrial; 2 sujetos (29%) en Psicología Social; 1 sujeto (14%) en Counseling y 1 sujeto (14%) en Psicoanálisis.

Aquí se aprecia que el mayor número de consultores que hicieron maestría es en D.O. y el doctorado en Psicología Industrial. Ver tabla No. 3

ÁREAS EN QUE SE PREPARÓ EL CONSULTOR EN MAESTRÍA Y DOCTORADO

ÁREA DE MAESTRÍA	No. Sujetos	%
DESARROLLO ORGANIZACIONAL	6	37.5
ADMINISTRACIÓN	2	12.5
PSICOLOGÍA SOCIAL	2	12.5
PSICOLOGÍA EDUCATIVA	2	12.5
OTRAS	4	25
TOTAL	16	100
ÁREA DE DOCTORADO		
*PSICOLOGÍA INDUSTRIAL	3	43
PSICOLOGÍA SOCIAL	2	29
COUSELING	1	14
PSICOANÁLISIS	1	14
**TOTAL	7	100

tabla No. 3

*Hasta el año de 1972 existió el doctorado en Psicología Industrial.

**Se encontró un sujeto con dos doctorados

Se puede observar que tanto en la especialidad como en el diplomado los sujetos provienen de las siguientes Universidades e Institutos:

En cuanto a la especialidad se reporta que la realizaron 7 personas, de los cuales 3 individuos (43%) egresan del ITESM y 4 sujetos (57%) de otras instituciones.

El diplomado lo realizaron 18 sujetos los cuales se distribuyen de la siguiente forma: 4 sujetos (22%) de Estados Unidos; 3 personas (17%) de UNAM; 3 individuos (17%) de ITESM; 2 sujetos (11%) INESPO; 2 sujetos (11%) ITAM; 4 personas (22%) otras instituciones. Ver tabla No. 4.

INSTITUTOS DE EGRESO DE ESPECIALIDAD Y DIPLOMADO

ESPECIALIDAD	No. Sujeto	%
ITESM	3	43
OTRAS	4	57
TOTAL	7	100
DIPLOMADO		
U. S. A	4	22
UNAM	3	17
ITESM	3	17
INESPO	2	11
ITAM	2	11
OTRAS	4	22
TOTAL	18	100

tabla No. 4

Como se aprecia en la tabla anterior el psicólogo consultor organizacional tiende a prepararse más en la opción de diplomados que en especialidades.

En el área de desarrollo de la especialidad se refleja la siguiente información. En Calidad Total se especializan 2 sujetos (29%), en Terapia Breve 2 (29%), en otras (Desarrollo Organizacional, Recursos Humanos y Capacitación) 3 personas (42%).

Las áreas de desarrollo de diplomado indican que en Recursos Humanos son 9 sujetos (29%); Desarrollo Organizacional 7 sujetos (23%), Consultoría Organizacional 2 sujetos (6%), Sensitivity Training 2 sujetos (6%). Ver tabla No. 5

ÁREAS DE ESPECIALIDAD Y DIPLOMADO

ESPECIALIDAD	No. SUJETOS	%
CALIDAD TOTAL	2	29
TERAPIA BREVE	2	29
OTRAS	3	42
TOTAL	7	100
DIPLOMADO		
RECURSOS HUMANOS	9	29
DESARROLLO ORGANIZACIONAL	7	23
CONSULTORÍA ORGANIZACIONAL	2	6
SENSITIVITY TRAINING	2	6
OTRAS	11	36
TOTAL	31	100

tabla No. 5

Los puestos que ocupan los 45 psicólogos consultores organizacionales han sido divididos en cuatro categorías para su mejor entendimiento, se reportan como sigue: 19 sujetos (42%) son empleados de alguna institución, considerados consultores internos; 8 que es el 18% son dueños de despacho; 16 sujetos (36%) asociados y 2 personas (4%) son consultores no establecidos. Ver gráfica No. 3

PUESTOS QUE OCUPAN LOS PSICÓLOGOS CONSULTORES



gráfica No. 3

Los consultores encuestados reportan que los años que tienen de ejercer la consultoría son los siguientes: de 1 a 5 años 21 sujetos (47%); de 6 a 10 años 12 sujetos (27%); de 11 a 15 años 4 sujetos (9%); de 16 años en adelante 6 sujetos (13%) y 2 sujetos no contestaron (4%).

Los datos anteriores indican que el mayor número de sujetos de la muestra se encuentran ejerciendo la consultoría a partir de los años 90's. Lo que nos indica que es un área de trabajo que el psicólogo está considerando para su desarrollo profesional.

ANÁLISIS DEL CUESTIONARIO

A continuación se hace un análisis descriptivo de las respuestas del cuestionario que se divide en: datos generales y 3 niveles de investigación.

I. Formación Académica

II. Especialización de Estudios Posteriores

III. Modelos Administrativos aplicados, cuáles predominan en algunas de las empresas mexicanas y en que áreas brindan sus servicios con mayor frecuencia.

I.- Formación académica.

Se formularon 10 reactivos, de los cuales se obtuvo la siguiente información: Cuando se les preguntó si al egresar de la licenciatura tenían conocimiento acerca de la consultoría como posibilidad para ejercerla, 24 sujetos (53%) respondieron que no y 36 sujetos (80%) no se sintieron capacitados para trabajar en esa área, indicando que los conocimientos son generales, se requiere de experiencia laboral y desconocían la existencia de la misma. Además 38 sujetos (84%) perciben al psicólogo recién egresado con conocimientos elementales y sin práctica.

En lo referente a la ventaja académica que tiene el psicólogo consultor sobre otros profesionistas del mismo ramo, 28 sujetos (62%) respondieron que si, porque tiene habilidad para interpretar los factores conductuales, punto de partida del desarrollo organizacional, además cuenta con un enfoque integrador por tener conocimientos del factor humano que no posee otro profesionista como el licenciado en administración o relaciones industriales.

Se detecta que las materias académicas preponderantes en el campo de la consultoría y que obtuvieron frecuencias más altas son:

Desarrollo Organizacional	80%
Administración	76%
Recursos Humanos	69%
Investigación	53%

Es importante mencionar que 38 sujetos (84%) de la muestra total opinan que el psicólogo debe contar con formación de investigador, debido a que es la base de sus actividades.

Reportaron 9 personas (20%) que algunas de las materias que cursaron en los últimos semestres de la carrera de psicología les fueron útiles para incursionar en la consultoría como Psicología Organizacional y Administración de Recursos Humanos. Sin embargo 36 individuos (80%) respondieron que ninguna materia les fue suficiente, debido a que la información académica es básica e introductoria, además se necesita tener amplia experiencia en las empresas.

Cuando se les preguntó si la Facultad de Psicología debería implementar materias académicas que formen al consultor, 41 sujetos (91%) respondieron que sí, sugiriendo las siguientes, como se aprecia en la tabla No. 6

MATERIAS QUE FORMAN AL CONSULTOR

MATERIAS	FRECUENCIA	%
DESARROLLO ORGANIZACIONAL	12	27
ADMINISTRACIÓN	11	24
INTRODUCCIÓN A LA CONSULTORÍA	10	22
*MODELNÉTICA	7	15

tabla No. 6

* Es el estudio de los modelos administrativos
Se mencionaron otras 15 materias con porcentajes poco significativos.

A la pregunta de como perciben al psicólogo recién egresado de la licenciatura en psicología, 33 sujetos (73%) señalaron que no está preparado académicamente para desarrollar los diferentes modelos innovadores que se están aplicando actualmente en algunas empresas, debido a que la información que imparte la facultad es tradicional y es indispensable actualizarse. 13 sujetos (29%) hacen referencia de otros elementos que apoyen su formación profesional como: la participación previa en proyectos de consultoría (a través de convenios empresas - facultad), estudio de computación e inglés y actualización en tecnología

II Especialización de estudios posteriores.

Este nivel se formó con 10 reactivos que van del 11 al 20 y de los que se extrae la siguiente información: 38 consultores (84%) consideran que es necesario prepararse en el nivel académico de posgrado, de estos 34 sujetos (76%) indican que con maestría; los restantes, que debe actualizarse a través de cursos específicos.

Al preguntarles a los psicólogos si los empresarios los requieren tanto como a consultores de otras profesiones, 25 sujetos (56%) de la muestra indican que no, debido al desconocimiento de su existencia como consultor organizacional y su impacto en las empresas; 17 sujetos (38%) dan diversas respuestas como se especializan en selección y capacitación, donde se estereotipan, no tienen toda la formación administrativa; la improvisación de algunos psicólogos desprestigia la profesión.

En lo concerniente a la necesidad de crear en México una especialidad que prepare a los psicólogos como consultores organizacionales, 34 sujetos (76%) responden que sí. Sin embargo 26 personas (58%) no conocen alguna institución donde se especialice al psicólogo en ese campo; los 19 restantes (42%) mencionan INESPO, ITAM y ITESM. 31 sujetos (69%) opinan que las facultades de psicología de algunas universidades deberían crear dicha especialidad.

El psicólogo organizacional indica que en el desarrollo de su trabajo se apoya con otros profesionistas como: administrador de empresas que obtuvo 32 frecuencias (71%), ingeniero industrial con 18 frecuencias (40%), licenciado en relaciones industriales con 17 frecuencias (39%). También menciona otros profesionistas con puntajes poco significativas.

En relación a la necesidad de conocer otro idioma para ejercer la consultoría 39 sujetos (87%) indican que sí y mencionan el inglés como idioma principal.

Así mismo aportaron una serie de materias que consideran importantes para preparar un curso de consultores como se aprecia en la tabla No. 7

MATERIAS PARA PREPARAR UN CURSO DE CONSULTORÍA.

NOMBRE DE LA MATERIA	FRECUENCIA	%
DESARROLLO ORGANIZACIONAL	13	29
CONSULTORIA ORGANIZACIONAL	13	29
PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL	12	27
TÉCNICAS DE INTERVENCIÓN	10	22
MODELNÉ TICA	9	20
ADMINISTRACIÓN	8	18
MÉTODOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN	7	16
ADMNON DE RECURSOS HUMANOS	6	13
NEGOCIACION	5	11
COMUNICACIÓN	4	9
DESARROLLO HUMANO	3	7
CAPACITACIÓN	3	7
MERCADOTECNIA	3	7

tabla No. 7

Por otra parte señalan que las fuentes de información y capacitación que emplean más a menudo para prepararse y/o actualizarse son: conferencias y congresos obtuvo 41 frecuencias (91%), material bibliográfico con 35 frecuencias (78%) y cursos 31 frecuencias (69%). Dan a conocer otras fuentes con puntajes poco significativas como: internet; o el material que se relaciona con sentido de investigación

III Modelos administrativos aplicados, cuáles predominan en algunas de las empresas mexicanas y en que áreas brinda el psicólogo consultor organizacional con mayor frecuencia sus servicios.

Este nivel está formado por 10 reactivos que comprenden del 21 al 30. de los que se proporciona la siguiente información:

A la pregunta relacionada con las áreas en donde brinda sus servicios con mayor frecuencia como consultor organizacional, la información generada fue la siguiente en Reclutamiento y Selección de Personal se observa que 20 sujetos (44%) trabajan esta área. Administración de Recursos Humanos con 16 personas (36%); por lo que respecta a Proceso Integral de Capacitación lo realizan 13 sujetos (29%) en Desarrollo Organizacional son 8 psicólogos (18%). También se proporcionan servicios en otras áreas, indicándonos que no se dedican a dar un solo tipo de asesoría sino que va de acuerdo a las necesidades y peticiones de las empresas

Es importante señalar que aunque se habla en forma general de Administración de Recursos Humanos, algunos consultores desglosaron sus servicios Ver Tabla No. 8

Como se puede observar las áreas en las que recae el mayor número de frecuencias de prestación de servicios son Reclutamiento y Selección de Personal y Administración de Recursos Humanos; sin embargo vemos que el psicólogo organizacional ya incursiona en otros ámbitos, como su intervención en la aplicación de modelos administrativos que se implementan en algunas empresas.

ÁREAS DE SERVICIOS DEL PSICÓLOGO CONSULTOR ORGANIZACIONAL

ÁREAS DE SERVICIO	FREC.	%
Reclutamiento y Selección de Personal	20	44
Administración de Recursos Humanos	16	36
Proceso Integral de Capacitación	13	29
Desarrollo Organizacional	8	18
Productividad	5	11
Desarrollo Humano	5	11
Modelos de Calidad	5	11
Relaciones Laborales	4	9
Cultura de Servicios	4	9
Reingeniería	3	7
Sueldos y Compensaciones	2	4
Mercadotecnia	2	4
Planeación Estratégica	1	2

tabla No. 8

En referencia a la pregunta de los modelos administrativos que conoce en la actualidad sus respuestas fueron: 25 sujetos que representa el 56% reportaron que conocen la Reingeniería; 24 sujetos (53%) los Modelos de calidad (Mejora continua, Círculos de calidad, Ruta crítica, ISO 9000, Justo a tiempo, Kaizen y Out placement)

8 personas (18%) Administración por resultados; 7 sujetos (16%) conoce Benchmarking; 6 sujetos (13%) Administración para la excelencia; 7 sujetos (16%) Desarrollo organizacional; 2 sujetos (4%) Modelos de dirección. También consideran 31 personas (69%) que dichos modelos no son aplicables a las empresas mexicanas; porque se debe tomar en cuenta la realidad social, cultural, educativa y económica del país, sin descuidar los requerimientos de cada organización. 12 sujetos (27%) opinan que sí, pero adecuándolos y sensibilizando al individuo al cambio.

A su vez consideran 19 sujetos (42%) que el tipo de modelo empleado con mayor frecuencia en algunas de las empresas mexicanas son tanto los orientales (Calidad total, Justo a tiempo, Kaizen, etc.) como los occidentales (Reingeniería, Benchmarking, Administración para la excelencia, etc.) y 11 sujetos (24%) mencionan a los occidentales más aplicables.

En lo referente a la aplicación de las técnicas para desarrollar los modelos administrativos propuestos en el cuestionario, se hizo una clasificación de sus respuestas debido a la gran diversidad de las mismas, ajustándolos a **tres niveles** que a continuación se describen.

1. apropiado.- es la respuesta completa, congruente y con conocimiento amplio del tema; tiene la esencia del concepto.
2. ambigua o incompleta.- es la respuesta dada en forma parcial o fraccionada, proporciona ideas sin relacionarlas.
3. inapropiada.- respuesta que carece de información con respecto al tema o proporciona elementos vagos.

Las respuestas obtenidas respecto de la Administración para la excelencia fueron:

Nivel 1) 2 sujetos (4%) responden que conocimientos históricos de la empresa, análisis de la misma, autoliderazgo y desarrollo de supervisores y directores.

Nivel 2) 1 persona (2%) señala diagnóstico de intervención.

Nivel 3) 4 sujetos (9%) dan autores o mencionan círculos de calidad, assessment center y cursos de dinámica.

Para Benchmarking responden:

Nivel 1) 4 sujetos (9%) indican que se debe de hacer una investigación de mercados del mismo giro para un diagnóstico, se comparan alternativas de cambio; administración de carrera del cliente.

Nivel 2) 1 persona (2%) indica que no es un modelo, que es una técnica de comparación.

Nivel 3) 2 sujetos (4%) que es investigación, es confidencial.

En lo concerniente a Calidad total:

Nivel 1) 3 sujetos (7%) contestaron que hay que hacer desarrollo organizacional, planear programas de desarrollo administrativo, evaluar la satisfacción del cliente, equipos de mejora, estandarizar los procesos, despliegue de objetivos en calidad y estadística.

Nivel 2) 7 sujetos (16%) mencionan trabajos en equipo; círculos de calidad; estadística; desarrollo organizacional y servicio al cliente.

Nivel 3) 2 sujetos (4%) señalan conjunto de técnicas y estrategias integrándolas globalmente; autores.

Cuando se preguntó acerca de Kaizen.

Nivel 1) 2 sujetos (4%) dijeron que es método de mejora continua; proceso de comunicación y reconocimiento; administración interfuncional; son prácticas administrativas.

Reingeniería, en este último modelo contestaron:

Nivel 1) 3 personas (7%) mencionan la estructura de la organización, métodos y procedimientos estratégicos, objetivos de la empresa y clima laboral. Identificación de necesidades del cliente, diseño de procesos, revisión, pilotaje y puesta en marcha.

Nivel 2) Un sujeto (2%) hace referencia a tiempos y movimientos e índices de productividad.

Nivel 3) 4 sujetos (9%) refieren autores, costos, exposiciones.

También se encontró que 14 sujetos de la muestra de 45 no dieron respuesta para cada modelo propuesto y generalizaron la información para todos.

Nivel 1) 4 sujetos (9%) dicen que es necesario sensibilizar a través de los valores y dar una panorámica de lo que pretenden para poder brindar todo lo que se requiere desarrollar y evaluar. Crear modelos participativos que den oportunidad formal para los cuáles hay que desarrollar infraestructura.

Nivel 2) 5 sujetos (11%) señalaron que realizan diagnóstico de la problemática, detectan necesidades, dan soluciones e imparten el curso adecuado, realizan seguimiento.

Nivel 3) 5 sujetos (11%) especifican desarrollo de resultados, todo se lleva en el área de capacitación, depende de las características del cliente.

De los modelos anteriormente mencionados 20 sujetos (44%) opinan que si es posible adaptarlos a la cultura de las empresas mexicanas debido a que son solo esquemas de trabajo que guían las necesidades de la organización previo

análisis de su realidad cultural. A su vez 15 sujetos (33%) mencionan que no, porque son de importación y existen en México organizaciones donde es muy difícil iniciar cambios, tanto por su estructura interna como por la cultura del país, 10 sujetos (23%) no contestaron.

Así mismo 23 sujetos (51%) consideran que el empresario mexicano es audaz para implementar los nuevos modelos administrativos ya que siempre están en busca de mantenerse en el mercado, además la situación económica da la apertura para sensibilizarlos al cambio. 19 sujetos (42%) respondieron que no porque el empresario en la actualidad tiene otras preocupaciones prioritarias, además de miedo al cambio, también están habituados a modelos tradicionales. 3 sujetos (7%) no contestaron.

Cuando se les preguntó si las empresas que aplican los nuevos modelos administrativos tiene ventaja en el mercado, sobre aquellas que desarrollan los modelos tradicionales, 42 sujetos (93%) mencionaron que sí, debido a que están actualizados en un proceso de mejora continua y con la nueva tecnología optimizan costos y tiempo. 2 sujetos (4%) contestaron que no porque cada organización tiene necesidades y características muy específicas. Un sujeto (2%) no contestó.

Encuentran tres principales desventajas para la aplicación de los nuevos modelos administrativos. 29 sujetos (64%) dicen que la alta dirección no es totalmente participativa; 26 sujetos (58%) indican que los modelos son elaborados en el extranjero y 22 sujetos (49%) por la crisis en la industria mexicana.

Por último 41 personas (91%) consideran que en las organizaciones mexicanas, es posible configurar un modelo administrativo de acuerdo a la idiosincrasia y cultura propia, que les permita ser competitivos a nivel internacional; se cuenta con potencial de recursos humanos pero se debe investigar previamente para desarrollar un modelo ad hoc. 2 sujetos (4%) responden que no hay apoyo real de las empresas para elaborar un modelo; y un sujeto (2%) no contestó.

4.14 DISCUSIÓN

A partir de los resultados encontrados en la presente investigación, es necesario poner de manifiesto las siguientes precisiones.

En primer término se hace notar que la preparación académica a nivel licenciatura para los psicólogos de la UNAM, no es suficiente para desempeñarse como consultor organizacional; porque el plan de estudios actuales no satisfacen los requerimientos laborales que existen en el mercado, debido a que el programa académico no ha tenido modificaciones desde el año de 1973.

Por otro lado la información que arroja el estudio, indica que al no darle dichas herramientas de trabajo la facultad, el psicólogo se ve en la necesidad de capacitarse por su cuenta.

Asimismo se detecta que algunos egresados de universidades privadas adquieren conocimientos relacionados con el área y los ponen en ventaja sobre aquellos que no los tienen, por lo que nuestra facultad se debería abocar a modernizar los conocimientos que imparte. Con el tratado de libre comercio con Estados Unidos y Canadá las empresas de nuestro país sienten la necesidad de ser actuales, rentables y con proyección a manera de poder ser competitivas.

El psicólogo del trabajo puede ser un elemento clave para las organizaciones, ya que cuenta con conocimientos del factor humano, pero a falta de actualización en muchas ocasiones, no sabe aterrizar en la productividad de los procesos que maneja. Resalta el gran encasillamiento que aún existe en las áreas en las que presta sus servicios, principalmente en la Administración de Recursos Humanos.

No hay que perder de vista que el factor humano es la esencia de las organizaciones, si bien ésta es la base, también es cierto que si no se conjunta con los procesos de producción la gestión queda inconclusa. Debe el psicólogo laboral contar con todas las herramientas necesarias para brindar las asesorías que se requiere y no seguir siendo un profesionista del que se puede prescindir en las empresas.

¿Qué hace falta? Cubrir los requerimientos de las organizaciones con amplitud.

IncurSIONAR en áreas esenciales como la aplicación de modelos administrativos innovadores, pues como se ha visto son procesos a través de los cuales se puede mejorar toda la organización, cuando son bien aplicados.

Dado que el psicólogo cuenta con un bagaje de conocimientos que le permiten diagnosticar y proyectar acciones futuras en la medida de lo posible, puede prever cambios que afectarán a las organizaciones y proponer alternativas de solución.

No pretendemos hacer creer que el psicólogo pueda abarcar todas las funciones, ni sustituya a personas de otras carreras, pero si que tome su lugar en el concierto de profesionales que conjugan sus esfuerzos para sacar adelante una empresa, una sociedad y un país.

4.15. LIMITACIONES.

A continuación se señalan las restricciones que se encontraron durante el desarrollo del presente trabajo:

1. Existen pocos trabajos previos inherentes al tema realizados por psicólogos, mismos que se encontraron en la Facultad de Psicología de la UNAM., en otras universidades no hay nada al respecto.

2. En lo referente a la población estudiada, la muestra fue pequeña en virtud que el grupo de psicólogos consultores organizacionales no es muy grande a su vez el piloto fue limitado.

3. Algunos consultores organizacionales previstos para la muestra no pudieron participar debido a sus múltiples ocupaciones.

4. Se encontró en los resultados de la encuesta, que algunos consultores considerados expertos, dieron respuestas breves o poco profundas en la aplicación de las técnicas para desarrollar los modelos administrativos; se piensa que el motivo pudo ser la amplitud del cuestionario.

5. Cabe mencionar que en la aplicación del cuestionario, algunos consultores hicieron referencia que de los modelos propuestos como Kaizen y Mejora continua no los consideran como tal; para ellos son prácticas administrativas.

6. En el cuestionario se utilizó la palabra posgrado en lugar de especialidad, error que se corrigió en la entrevista personal con cada uno de los consultores y para efectos de la codificación de resultados, se contempló como especialidad.

4.16. CONCLUSIONES

1. Los aspectos relevantes encontrados en este trabajo, señalan que el psicólogo consultor organizacional en la actualidad es un profesionista joven, que está incursionando en la consultoría con mayor participación a partir de los años 90's, en dos modalidades como consultor interno y externo.

2. El grado académico que predomina en la muestra estudiada es de psicólogo titulado a nivel licenciatura, quien complementa su preparación con especialidades o diplomados.

3. Se percibe que la UNAM es semillero de este tipo de profesionistas también, de aquí proviene el mayor número de posgrados a nivel maestría y doctorado. No así en lo referente a las especialidades y diplomados porque no existen en la Facultad de Psicología, por lo que el psicólogo busca capacitarse en otras instituciones, principalmente en las áreas de Recursos Humanos, Desarrollo Organizacional.

4. Se detecta que el psicólogo recién egresado de las aulas de la Facultad de Psicología de la UNAM, no está capacitado para desarrollar la consultoría organizacional, no obstante, algunos psicólogos de otras Universidades cuentan con la preparación desde el momento de egresar de la aulas.

5 Existe la necesidad de que la Facultad de Psicología de la UNAM apoye a las generaciones de psicólogos del trabajo con prácticas en proyectos de consultoría organizacional así como actualice el plan de estudios con materias ad-hoc a esta especialidad

6 Se concluye que las facultades de psicología deberían crear la especialidad en consultoría organizacional.

7 En la práctica profesional los psicólogos organizacionales no son tan requeridos en las empresas como los consultores de otras carreras, también continúan brindando sus servicios en las áreas de la Administración de Recursos Humanos, así como comienzan a incursionar en la aplicación de los nuevos modelos administrativos.

8 Se encuentra que la mayoría de los psicólogos organizacionales de esta muestra, conocen y manejan las técnicas apropiadas para desarrollar los modelos; aunque cabe mencionar que también hay consultores que las desconocen, encontrándose que son principalmente los internos.

9 También existen psicólogos consultores organizacionales muy preparados por su especialización posterior, que son capaces de adaptar los nuevos modelos administrativos de acuerdo a los requerimientos empresariales, sociales, económicos y culturales del país.

4.17. SUGERENCIAS.

1. Proponemos que en investigaciones futuras relacionadas con este tema, contemplen que el cuestionario sea más corto, participe una muestra mayor y el número de jueces se amplíe.

2. Se debe seguir investigando acerca de la participación que tiene el psicólogo del trabajo en la consultoría, a fin de propagar información que motive a las nuevas generaciones, de que este profesionista cuenta con otras alternativas laborales que viene a apoyar las innovaciones necesarias en las organizaciones actuales.

3. Ampliar el acervo bibliográfico de la Biblioteca de Psicología de la UNAM, en virtud de que el material acerca de la consultoría es casi nulo.

4. Sugerimos que los psicólogos que opten por desarrollar esta área, se capaciten ampliamente y actúen con la ética profesional que se requiere para que esta profesión sea más reconocida.

ANEXOS.

-
5. De las siguientes materias a nivel licenciatura, enumere las tres más importantes - que son preponderantes para preparar al psicólogo hacia el campo de la consultoría.
 Administración Investigación Mercadotecnia Finanzas
 Desarrollo Organizacional Recursos Humanos Informática
 otras _____
6. ¿El psicólogo del trabajo debe contar con formación de investigador para ejercer la consultoría? si no
 ¿por qué? _____

7. ¿Las materias que cursó en los últimos semestres de la carrera de Psicología, le fueron suficientes para incursionar en el campo de la consultoría?
 si no
 ¿cuáles? _____
 ¿por qué? _____

8. ¿Debería la Facultad de Psicología implementar materias académicas que formen al consultor? si no
 ¿indique cuáles? _____

9. ¿Considera usted que el psicólogo del trabajo con estudios exclusivamente de licenciatura, está preparado para desarrollar los diferentes modelos administrativos innovadores que se están aplicando en la consultoría?
 si no ¿por qué? _____

10. ¿Qué otros elementos académicos necesitaría el psicólogo del trabajo recién egresado para incursionar en la consultoría? _____

11. ¿Es necesario que el psicólogo desarrolle estudios de posgrado para ejercer la consultoría?
 si no
12. Si contestó afirmativamente a la pregunta anterior, ¿a que nivel académico?
 especialidad diplomado maestría doctorado
 otro(s) _____
13. En su experiencia los consultores organizacionales psicólogos ¿son tan requeridos por las empresas como los de otras profesiones?
 si no
 ¿por qué? _____

14. ¿Considera usted que en México es necesario crear una especialidad que desarrolle a los psicólogos del trabajo como consultores?

() si () no

15. ¿Conoce usted, en México, alguna Institución donde se especialice el psicólogo para ejercer la consultoría? () si () no ¿cuál? _____

16. ¿Deberían las facultades de Psicología de algunas universidades crear una especialidad en consultoría organizacional?

() si () no

17. ¿Con que otro profesionista se apoya el psicólogo consultor con más frecuencia para desarrollar su trabajo?

() L.A () L.R.I. () Ingeniero industrial () Contador () ninguno
() Ingeniero en sistemas () otro(s) _____

18. ¿Es indispensable conocer otro(s) idioma(s) para ejercer la consultoría?

() no () si ¿cuáles? _____

19. Si fuera a preparar un curso de formación de consultores, ¿cuál sería su contenido temático? _____

20. ¿Cuáles de las siguientes fuentes de información y capacitación emplea el consultor con frecuencia? Enumere las tres más importantes.

() conferencias y congresos () cursos () material bibliográfico
() diplomados () internet () otros _____

21. ¿En que áreas brinda con más frecuencia sus servicios como consultor? _____

22. ¿Qué modelos administrativos conoce en la actualidad? _____

23. ¿Considera que cualquier modelo administrativo es aplicable a las empresas mexicanas? () si () no ¿por qué? _____

30. ¿Considera que es posible configurar un modelo administrativo de acuerdo a la idiosincrasia y necesidades de las organizaciones mexicanas, que les permita ser competitivas a nivel internacional? () si () no ¿por qué? _____

Fecha _____

Agradecemos su valiosa colaboración.

BIBLIOGRAFÍA

- 1 - Alvarez G (1992) El Constructo "Clima Organizacional", conceptos, teorías, investigaciones y resultados relevantes. Revista Interamericana de Psicología Ocupacional 11 (1 y 2) p. 25-47.
- 2 - Alvarez G (1992) La Percepción de la Organización. Clave para la comprensión del comportamiento del individuo en la organización. Revista Interamericana de Psicología Organizacional. 11 (1 y 2) p. 2-21.
- 3 - Austin N y Peters T (1986) Pasión por la Excelencia. México: Lasser Press.
- 4 - Arias G F (1974) Introducción a las Técnicas de la Investigación en las Ciencias de la Administración y el Comportamiento. México: Trillas.
- 5 - Bartlet A (1980) Cambio de la Conducta Organizacional. México: Trillas.
- 6 - Bennis W (1975) Desarrollo Organizacional. Su naturaleza, sus orígenes y perspectivas México. Interamericana.
- 7.- Beckhard R (1973) Desarrollo Organizacional: estrategias y modelos. México: Interamericana
- 8.- Bermont H (1992) Como Ser un Consultor de Éxito. Argentina: Granica Vergara p 179 -180
- 9.- Blake. R y Mouton. J. (1973) Modelos de Cuadro Organizacional "Grid" México. Interamericana
- 10.- Boxwell, R J. (1995) Benchmarking. México: Mc. Graw Hill. p.55
- 11.- Briones. G (1987) Métodos y Técnicas de Investigación para las Ciencias Sociales México: Trillas.
- 12.- Camp R (1995) Benchmarking. México: Panorama.
- 13.- Cárdenas A J (1993) Administrar con el Método Japonés. Barcelona: CECSA
- 14.- Cartwright D y Zander, A. (1976) Dinámica de Grupos. Investigación y Teoría Mexico Trillas p.368-384.

- 15.- Castaño A D y Saez, B G (1975) Desarrollo Social y Organización México UNAM
- 16.- Castaño A D (1984) Crisis y Desarrollo en las Organizaciones. México. UNAM. p 39- 40
- 17.- Colunga D C (1994) Administración para la Calidad. México. Panorama.
- 18.- Colunga D C (1995) Modelos Administrativos. México: Panorama.
- 19.- Cornejo M A (1987) En busca de la Excelencia. México: Lasser Press. p.70
- 20.- Cuevas C Carrascal, L., Flores. M. y Rivera, S. (1984) Prácticas de Estadística México Facultad de Psicología. UNAM.
- 21.- Davison J A (1975) Análisis Elemental de Encuestas. México: Trillas.
- 22.- Deming. W E (1989) Calidad, Productividad y Competitividad. La salida de la crisis. Madrid Díaz de Santos.
- 23.- Dessler G (1979) Organización y Administración. Madrid: Dossat S.A.
- 24.- Facultad de Psicología. (1983) Una Década en la Facultad de Psicología. México UNAM
- 25.- Ferrer. P L (1987) Guía Práctica de Desarrollo Organizacional. México: Trillas
- 26.- Franken. L J (1978) Como Seleccionar un Buen Consultor. México: Biblioteca de Administración de Empresas.
- 27.- French. W L y Bell, G. H. (1979) Ciencias de la Conducta para el Desarrollo Organizacional México: Diana.
- 28.- Gerardo. P. C. (1980) Consultoría Externa en Psicología del Trabajo. Tesis Inédita. Facultad de Psicología. UNAM.
- 29.- Gómez. S E (1991) El Control Total de la Calidad. Bogota: Legis.
- 30.- Goode W J y Hatt, P. K. (1982) Métodos de Investigación Social. México: Trillas.
- 31.- Grados. E J y Portales, G.E. (1985) Técnicas de Investigación en Psicología del Trabajo México Facultad de Psicología, UNAM.

- 32.- Grados E. J., Anas G. A. y Pantoja, S.M. (1992) Didáctica para la Excelencia México ECASA.
- 33.- Greenbaum T.L. (1991) Manual del Consultor. Madrid: Díaz de Santos.
- 34.- Hammer, M. y Champy, J. (1994) Reingeniería. Colombia: Norma.
- 35.- Hansen, B. L. y Ghare, P. M. (1990) Control de Calidad. Madrid: Díaz de Santos.
- 36.- Harrington, J. (1993) Como Incrementar la Calidad y Productividad en su Empresa. México Mc. Graw Hill.
- 37.- Hernández, S.R., Fernández, C.C. y Baptista, L.P. (1991) Metodología de la Investigación México: Mc Graw Hill.
- 38.- Hersey, P. y Blanchard, H.R. (1972) Manejo de la Conducta Organizacional. México. Interamericana p.160.
- 39.- Hochheiser, M.R. (1991) Los Profesionales del Cambio. México: Selector
- 40.- Hoodgetts, M. R. y Altman, S. (1981) Comportamiento en las Organizaciones. México Mc. Graw Hill.
- 41.- Isikawa, K. (1991) ¿Qué es el Control de Calidad?. Colombia: Norma.
- 42.- Jong, S.J. y Storn, W.B. (1980) Las Organizaciones del Mañana. Desafíos y estrategias. México: Trillas.
- 43.- Juran, J. M. (1990) La Planificación para la Calidad. Madrid: Díaz de Santos.
- 44.- Kaizen, M.I. (1991) La Clave de la Ventaja Competitiva Japonesa. Barcelona: CECSA.
- 45.- Kelly, R.E. (1980) Desarrollo de Consultores Internos. México: Biblioteca de Harvard de Administración de Empresas.
- 46.- Kerlinger, F. (1975) Investigación del Comportamiento. Técnicas y metodología México: Interamericana.
- 47.- Korman, K. A. (1978) Psicología de la Industria de las Organizaciones. Madrid: Morova.
- 48.- Kuber, M. (1993) La Consultoría de Empresas. Guía para la profesión. México: Limusa p.7.

- 49.- Lininger, C. (1978) La Encuesta por Muestreo Teoría y práctica. México Continental
- 50.- Lock, D. (1991) Como Gerenciar la Calidad. Colombia: Legis
- 51.- Lowenthal, J. (1995) Reingeniería de la Organización. México: Panorama p 35
- 52.- Margulies, N. (1972) Desarrollo Organizacional. Valores y tecnología. México Diana.
- 53.- Margulies, N. y Wallace, J. (1989) El cambio organizacional. Técnicas y aplicaciones México Trillas
- 54.- Muñoz, G. J. (1991) Introducción a la Administración. México: Diana. p 203 - 205
- 55.- Partin, J. (1977) Perspectiva del Desarrollo Organizacional. México: Fondo Educativo Interamericano.
- 56.- Patiño, P. H. (1993) Primera Reunión Interdisciplinaria en Calidad Productividad y Desarrollo en las Organizaciones. Memorias. Estrategia y Técnica Empresarial S A de C.V.
- 57.- Pérez, V. A. (1994) Enfoque de Calidad Total. Tesis Inédita. Facultad de Psicología UNAM
- 58.- Peters, T. y Waterman, R. (1984) En Busca de la Excelencia. México: Lasser Press.
- 59.- Pick, S. y López, A. L. (1986) Como Investigar en las Ciencias Sociales México. Trillas
- 60.- Pineda, M. A. (1993) Consultoría de Procesos en las Organizaciones. Un caso práctico Tesis Inédita. Facultad de Psicología, UNAM.
- 61.- Reyes, P. A. (1994) Administración Moderna. México: Limusa.
- 62.- Rodríguez, E. M. (1993) Los Valores Clave de la Excelencia. México. M. Graw Hill. p 17-18
- 63.- Sánchez, B. G. (1973) Desarrollo Organizacional y Estrategias de Cambio Tesis inédita doctorado. Facultad de Psicología, UNAM.

- 64 - Senge P. M. (1990) La Quinta Disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje. Buenos Aires: Granica - Vergara
- 65.- Siegelt. L. (1980) Psicología en las Organizaciones Industriales. Barcelona: CECSA
- 66.- Sieguel. S. (1985) Estadística no Paramétrica. México: Trillas.
- 67.- Schein. E. (1969) Consultoría de Procesos. Su papel en el desarrollo organizacional. México: Interamericana. p.5-8.
- 68.- Schein. E. (1990) Recomendaciones para Gerentes y Consultores. México: SITESA.
- 69.- Schermerhorn, R., Hunt, J. G. y Orborn, R. N. (1987) Comportamiento en las Organizaciones. México: Iberoamericana
- 70.- Smith. H.C. y Wakely, J. H. (1978) Psicología de la Conducta Industrial. México: Mc. Graw Hill.
- 71 - Stewart, J. (1991) Gerencia para el Cambio. Colombia: Legis.
- 72.- Sugiyama. T. (1991) El Libro de las Mejoras. Madrid: Japan Management Associates.
- 73.- Tena. S.E. y Turnbull, P.B. (1991) Manual de Investigación Experimental. México: Universidad Iberoamericana.
- 74.- Vega. J. (1995) Memorias de Capacitación y Adiestramiento. México: Facultad de Psicología, UNAM.
- 75.- Video (1994) "El Consultor". Conferencia de la Segunda Reunión Interdisciplinaria de Calidad, Productividad y Desarrollo en las Organizaciones. México.
- 76.- Viedma, J. M. (1992) La Excelencia Empresarial. España. Mc Graw Hill.