

157
2es.



**UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTONOMA DE MEXICO**

FACULTAD DE PSICOLOGIA

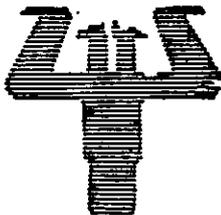
NUMERACION MAL COMPAGINADA

**APLICACION DEL DESARROLLO DE
EQUIPO PARA EL INCREMENTO DE
LA EFECTIVIDAD ORGANIZACIONAL**

**Programa de Titulación por medio de Reporte
Laboral y Actualización Temática a Distancia**

Pablo Jesús López Carrasco

Asesor: Lic. Felipe Uribe Prado



México, D. F.

Junio de 1998

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

263452



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, Chelita y Jorge,
por su inagotable paciencia y
su cariñoso e incansable afán
para hacer de mí una persona
útil a la Sociedad.

a tí Gris, por tu impulso inicial
y por la fé que han sido el
alimento de este esfuerzo de
principio a fin.

a mis hermanos: Lupita, Cachito,
Ceci, Lourdes, Jorge, Mary y
Andrés (*¿no faltó ninguno?*) y los
que los siguen: Lucy, Rodrigo y
Paulina

a Bodo y Papo por su
amistad y cariño

*...y a todos los profesionales de la Psicología que, al igual
que yo, trabajamos para cambiar a este país a través de
quienes dirigen las organizaciones*

AGRADECIMIENTOS

Este trabajo no habría sido posible sin la colaboración de aquellas personas, quienes cotidianamente y desde hace 8 años me han permitido ejercerme como profesional de la consultoría.

Deseo hacer constar mi agradecimiento al Presidente de la Firma "Consultores en Efectividad Gerencial, representante de W. J. Reddín & Associates en México, Ing. Alejandro Serralde Solórzano, por su paciencia, sus enseñanzas y su confianza para permitirme participar como Consultor Asociado desde 1990. De la misma forma que al resto del personal que ahí colabora, actualmente y en los últimos años, por su apoyo diario para impulsar este y otros proyectos.

A todos y cada uno de los usuarios de Reddín y Asociados México, que más que clientes han sido como maestros, muy especialmente al personal de Grupo Gamesa, Planta del Tepeyac, por la oportunidad de vivir cercanamente esta aventura.

Al líder moral de este esfuerzo, Ing. Julio César Martínez Lucero, Gerente General de la Planta del Tepeyac, sin cuya *iniciativa, inconformidad e inquietud*, difícilmente se habrían experimentado tantos cambios en tan poco tiempo.

A mi Director de Reporte Laboral, Lic. Felipe Uribe Prado, por su flexibilidad y compañerismo, así como su guía para documentar este trabajo. A los miembros del Jurado : Dra. Magdalena Varela, Mtro. José Ramón Silva, Mtra. Ma. Isabel del Sordo y Mtro. Jesús Segura. Todas sus observaciones me permitieron darle método y utilidad a este escrito.

Al personal de la División de Estudios Profesionales por su ayuda y orientación.

A la Maestra Selma González Serratos, amiga, catedrática y consejera, quien como muchas otras personas formó parte importante de mi formación en la Facultad de Psicología.

Y de manera muy especial, a mi *entrañable colega*, Lic. Griselda de la Fuente Escareño, pieza clave en la logística, captura y edición de esta obra y cómplice incondicional para su conclusión.

I N T R O D U C C I O N

El presente reporte laboral describe la aplicación de un caso hasta cierto común en la labor de la Psicología en la Industria, que consistió del desarrollo del enfoque de equipos de trabajo en una planta manufacturera de la Cd. de México. A lo largo del reporte, el lector encontrará el planteamiento de un enfoque de consultoría para el aumento de la efectividad organizacional a través del trabajo en equipo.

El primer capítulo hace una sencilla glosa del desarrollo histórico de la Psicología, cuyo fin es el de situar este proyecto en el marco del estudio de la conducta; su utilidad es sobre todo, para aquellas personas poco familiarizadas con aspectos de las ciencias del comportamiento. Este no pretende un análisis exhaustivo de todas las corrientes que en esta disciplina se han manifestado, sino solamente de algunos de los aspectos más relevantes.

En el segundo capítulo se analizan las nociones más frecuentes del desarrollo de equipos, como uno de los recursos más frecuentemente socorridos en las organizaciones.

El tercer capítulo- desarrollo de la efectividad organizacional -reseña los elementos centrales de la teoría de Efectividad de William James Reddin, científico social que ha derivado el método al que hace alusión el reporte.

La cuarta sección hace una reseña histórica de la empresa con la que se trabajó, situándola en el contexto de un grupo industrial de nuestro país, a fin de que el lector ubique la trascendencia del trabajo realizado.

En el capítulo siguiente se hace una descripción detallada de todas las partes que integraron la intervención, la muestra, el método de trabajo y algunos de los datos que se arrojaron en esta parte del trabajo.

La sexta parte se ha dedicado a mostrar los resultados obtenidos, realizando un análisis de los cambios que se lograron a través del programa de intervención, para continuar- en el capítulo siete -con una discusión sobre las conclusiones que se pueden obtener en materia de limitaciones del trabajo realizado, así como oportunidades de mejora futura.

La bibliografía que el lector puede consultar aparece en la penúltima sección, incluidas aquellas de circulación limitada o de edición extranjera, que suelen ser poco comunes en nuestro país.

Finalmente, en la sección de anexos, se han incluido muestras de las herramientas, diagnósticos usados en las distintas fases, así como algunos datos importantes que pueden complementar la comprensión del trabajo que se realizó.

I N D I C E

CAPITULO I:	PSICOLOGIA.....	4
CAPITULO II:	DESARROLLO DE EQUIPOS.....	11
CAPITULO III:	DESARROLLO DE LA EFFECTIVIDAD ORGANIZACIONAL.....	19
CAPITULO IV:	GRUPO GAMESA.....	30
CAPITULO V:	PROCEDIMIENTO	34
CAPITULO VI:	ANALISIS DE LOS RESULTADOS.....	45
CAPITULO VII:	CONCLUSIONES.....	53
	<i>REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....</i>	60
	<i>ANEXOS.....</i>	64

FALTAN PAGINAS

De la: **1**

A la: **3**

CAPITULO I

PSICOLOGIA

C A P I T U L O I

Antes de describir detalladamente el proyecto correspondiente al presente reporte, es preciso reconocer la relación que guarda con la psicología como ciencia. Además, al revisar de manera general, su evolución será posible ubicar, en un contexto teórico-conceptual el presente reporte laboral, dando énfasis a la importancia e influencia de la psicología en otras disciplinas, actividades, estudios e investigaciones.

Recuerdo que en una ocasión, durante las clases de la materia denominada, Teorías y Sistemas en Psicología, la maestra Blanca Reguero expuso una definición de la Psicología que me impacto profundamente: “la ciencia del hombre...”. Si bien no es la mejor definición, desde el punto de vista académico, si tiene la virtud de que acota, exacta y ampliamente el objeto de estudio, es decir que la Psicología abarca todas las áreas del quehacer humano.

La psicología sienta sus orígenes en la admiración que siente el hombre por lo más inmediato a su alcance: el mundo de los objetos materiales y su propia conciencia, realidades que se le presentan inabarcables y desorganizadas (Sahakian, 1990).

En el siglo IV A. C. el desarrollo del pensamiento médico condujo al reconocimiento de la importancia del cerebro y los órganos de los sentidos para el razonamiento y la percepción. Los griegos introdujeron además la doctrina empirista en la psicología, doctrina que propone que todos los contenidos de la mente se derivan de los sentidos. (García, 1992).

La explicación de la psique humana no se centró sólo en la percepción de los objetos, sino que hubo un interés muy generalizado en cuestiones filosóficas para determinar la influencia del cuerpo y su forma de interacción con el espíritu. La idea de un alma como ente substancial residente en un cuerpo con capacidad de existencia independiente comenzó a ser considerada a finales del siglo V A. C. Como principales representantes de esta corriente están Platón y Aristóteles. (Sahakian, 1990).

Después de Aristóteles vino el período Helenístico, que se distinguió, entre otras cosas, por la importante manifestación científica, período en el cual se descubrieron el sistema nervioso, los nervios que conducen al cerebro y a la médula espinal. Distinguiendo incluso entre nervios sensoriales y nervios motores. Galeno realizó vivisecciones de los nervios a nivel medular y comprobó empíricamente que unos son encargados de la transmisión del impulso sensorial y otros conducen el impulso motor a los músculos. (García, 1992).

Juan Luis Vives (1492-1520) introdujo el método empírico e inductivo en la investigación psicológica a través de una aproximación fenomenológica. Rompió con la tradición escolástica, cuyo interés estaba casi exclusivamente en determinar la naturaleza del alma y comenzó una investigación fenomenológica en la psicología. Lo importante para él no era investigar qué es el alma en sí, sino sus fenómenos y sus manifestaciones. El método utilizado fue la introspección, a través de la cual se manifiesta la interioridad al sujeto mismo. (Darley, 1990)

En el siglo XVI, la idea central era el espíritu del mecanicismo, es decir, tener la imagen del universo como una gran máquina. En este siglo comenzaron a aparecer una serie de ingenios que funcionaban cada vez con mayor perfección y que provocaban la admiración de los ciudadanos: termómetros, barómetros, micrómetros, relojes de péndulo, fuentes, entre otros. Por lo que en el siglo XVII la ciencia tuvo un gran desarrollo, de modo que la gente comenzó

PSICOLOGIA

a cambiar de forma de pensar: Hasta entonces se miraba hacia atrás en busca de respuestas en Aristóteles, los escolásticos o la Biblia; pero en adelante, se miró hacia el futuro representado por la técnica capaz de dominar y organizar la naturaleza.

Una figura de particular influencia para el pensamiento moderno fue la de René Descartes (1596-1630), siendo su aportación más importantes para el desarrollo posterior de la psicología su intento de resolver el problema de la interacción cuerpo-mente, que fue tema de controversia durante siglos. Las posiciones anteriores a Descartes sostenían que la mente puede ejercer influencia en el cuerpo, pero él sostenía que el cuerpo influye muy poco en el mente. Descartes aceptó la posición dualista: mente-cuerpo como entes independientes; y decía que la mente y el cuerpo eran desde luego distintos, pero las relaciones entre cuerpo y mente eran mucho más estrechas de lo que pensaba. Él fue el primero en ofrecer un acercamiento al problema mente-cuerpo en el terreno físico-psicológico. Al hacer esto centró el estudio de la mente en las operaciones que ésta lleva a cabo. Los métodos de investigación se trasladaron desde el campo metafísico al campo objetivo y de la observación. (Sahakian, 1990)

Algunos descubrimientos fisiológicos apoyaban la teoría mecanicista de Descartes. Miguel Servet había descubierto la circulación pulmonar de la sangre y otros médicos habían hecho avances considerables sobre el proceso de la digestión. También se conocía que los músculos del cuerpo trabajan en pares opuestos y que la sensación y el movimiento dependían de los nervios. Todo esto estaba en consonancia con la idea más general de que el cuerpo funcionaba como una máquina. De acuerdo a esta postura, el cuerpo se movía de acuerdo con los impulsos (sensaciones) que recibía. (Darley, 1990)

Otra formulación importante de Descartes que influyó poderosamente en el desarrollo posterior de la psicología fue la doctrina sobre las ideas. Él creía que en la mente tenemos dos tipos de ideas; innatas y adquiridas. Las adquiridas se producen mediante la aplicación de un estímulo externo y por tanto, son producto de la experiencia obtenida a través de los sentidos. Las ideas innatas, por el contrario, no las producen los objetos del mundo externo, sino la mente o conciencia y son independientes de la experiencia, aunque puedan ser actualizadas o contrastadas con experiencias concretas. (Darley, 1990)

Posterior a la influencia de Descartes, el desarrollo de la ciencia moderna, en general, y de la psicología en particular, dio un giro, tornándose más rápida y prolífica. El estudio de lo psicológico entró de lleno en una era que le aportó una gran nutrición, a partir del surgimiento de la corriente filosófica y científica conocida como positivismo; como producto de esta, su cuerpo de conocimientos y su objeto de estudio alcanzó un perfil de ciencia que hasta entonces no tenía. Tanto el término como el concepto son obra de Augusto Comte (1798-1857), que trabajó de una manera sistemática sobre la forma del conocimiento, restringido a aquellos fenómenos que pueden ser conocidos a través de los sentidos. (García 1992)

Justamente con el positivismo surgió la idea del materialismo. Los materialistas creían que todo puede ser descrito y entendido en términos de cosas físicas a la luz de las propiedades físicas de la materia y de la energía: otorgándole a la anatomía y a la filosofía del cerebro el rol principal dentro del mundo mental. (García, 1992)

C A P I T U L O I

Dentro de estos movimientos es en donde encuadra el empirismo; ya que el núcleo principal de sus investigaciones está orientado a validar la experiencia sensorial como la fuente principal de nuestro conocimiento. El método de los empiristas es la observación y, en la medida de lo posible, la experimentación. Los empiristas parten de la idea de que todo el conocimiento es adquirido por la experiencia.

A Hobbes (1588-1679) se le considera el padre del empirismo y del asociacionismo. El veía toda la vida psíquica y la conciencia como corpórea; por tanto las ideas, voliciones y demás fenómenos mentales de la experiencia son actividades corporales. Hablar de algo como espiritual o mental es entrar en materia teológica y por lo tanto de dudosa comprobación y medición.

El materialismo de Hobbes reduce la mente y sus funciones al cuerpo. Explica la memoria y el pensamiento como la combinación y transformación de las impresiones de los sentidos. Los demás elementos psíquicos, tales como sentimientos o actividades mentales, son reducidos a impulsos instintivos de autoconservación y los sentimientos de placer y dolor son sólo impresiones sensoriales. Hobbes creó entonces el hedonismo psicológico, afirmando que toda la conducta humana se mueve por la persecución del placer y la evitación del dolor. (Sahakian, 1990). Después del hedonismo, vinieron muchos otros autores con diferentes posturas y teorías acerca de la mente, la conciencia, las ideas, las experiencias vividas, el conocimiento adquirido, las sensaciones entre otros.

Una de las corrientes derivadas de esta línea de pensamiento, fue el positivismo lógico, el cual establecía que el conocimiento cumple una función pragmática y biológica, es decir, organizar la experiencia, lo que permite la adaptación al medio. Entre los psicólogos influenciados por esta corriente se destacan: W. James, E. Titchener, Watson y los conductistas radicales (Kerlinger, 1988).

Este repaso histórico no sería completo sin mencionar detenidamente la obra de Sigmund Freud (1856-1939), denominado popularmente "padre" del psicoanálisis, quien establece que los condicionamientos biológicos instintivos de la naturaleza hacen al hombre pasar, en los primeros años de su vida, por una serie de etapas de desarrollo bio-psicológico.

Cada una de estas etapas tiene exigencias de expresión respecto al medio a un nivel inconsciente. El grado de superación de cada etapa, cuya experiencias pasan a formar parte del inconsciente personal, determinando el nivel de salud psíquica del individuo adulto, que va desde la normalidad a la neurosis y, en el peor de los casos, la psicosis (García, 1992); este enfoque psiquiátrico, funcional dinámico y psicológico supone la ruptura y superación del modelo anatómico y fisiológico tradicional y abre un nuevo camino en el terreno de la comprensión del fenómeno mental.

Otra obra de particular trascendencia para la psicología fue la de Pavlov, eminente fisiólogo, quien al investigar sobre las condiciones de ciertas respuestas glandulares logró elaborar a principios de este siglo un interesante método de investigación, el reflejo condicional, que fue muy utilizado en psicología, para explicar la génesis de la conducta, dando así paso a un modelo que con mayor rigor científico inició toda una corriente denominada de manera común "conductismo".

PSICOLOGIA

En Alemania, en 1912, inician un nuevo grupo de psicólogos encabezados por Wertheimer, llamado la escuela de la Gestalt, quienes establecen que el hacer del psicólogo gestaltista es percibir y estudiar el fenómeno psicológico tal como aparece ante la experiencia cognitiva, sin pretender analizarlo o descomponerlo en sus partes o elementos integrantes. Por lo que el principio fundamental de esta corriente es "El todo es más que la suma de las partes" (Sahakian, 1990)

La psicología de la Gestalt, tropieza posteriormente con fenómenos difícilmente detectables y manipulables, como la mente, conciencia, hábito, sentimiento, pensamiento, entre otros, por ser índole puramente subjetivos. Por estas razones Watson en 1925 rechaza la validez de los datos que provienen de la introspección, por su naturaleza exclusivamente subjetiva, lo que hace que sean incontrastables objetivamente. Tan sólo reconoce aquellos procedimientos que atiendan exclusivamente a las actividades del organismo en cuanto a respuesta externas observables a estímulos también observables.

A partir de la influencia de Marx y Engels en la transformación de la sociedad, la psicología también tuvo que ajustarse a esta ideología. Inicialmente la lucha se dirigió contra el idealismo, cayendo en un materialismo mecanicista. Vygotsky y un grupo de seguidores fueron quienes lograron en la década de 1920, superar la concepción materialista mecanicista al entender el desarrollo dialéctico de la materia, pudiendo proponer a la conciencia como un reflejo activo (transformador) de la realidad y como propiedad del cerebro humano. Esta ideología define a la conciencia como el auténtico objeto de la psicología. (García, 1992)

Gordon Allport (1897-1967) fue uno de los principales precursores de la psicología humanista. En esta corriente, el hombre es psicológicamente distinto de los animales. Es naturalmente bueno y además de la naturaleza específica, común a la de otros hombres, posee una naturaleza individual, que es única e irrepetible. Allport trata de justificar la necesidad de definir psicológicamente a cada persona por aquellos rasgos o disposiciones personales que descubren y representan los focos vitales de la organización dentro de la vida individuales y son las unidades peculiares de cada uno que explican la consecuencia y armonía de la conducta, y una vez descubiertas, facilitan la comprensión, predicción y control de la conducta de cada hombre. (Darley, 1990)

Dentro de esta corriente se distingue la doctrina de Maslow, la cual se fundamenta en tres pilares: personalidad-motivación-autorealización. El explica que la persona progresa al ir superando una serie de necesidades ordenadas jerárquicamente de mayor a menor importancia biológica y de menor a mayor importancia psicológica. El hombre se realiza cuando logra todas sus potencialidades y, en última instancia, cuando sus necesidades prioritarias pasan de ser básicas, a ser las de autorrealización. (Sahakian, 1990)

Durante prácticamente cinco décadas (1912-1950) el conductismo fue la escuela de moda en Estados Unidos. Pero a partir de 1950 el interés por los procesos cognitivos reaparece, denominándose esta escuela psicología cognitiva. El objeto de estudio de esta corriente no es la conducta que depende directa o indirectamente del estímulo, sino la actividad humana, de un sujeto activo que busca, elige, interpreta, elabora, transforma, almacena y reproduce la información proveniente del medio ambiente o del interior, y que a la luz de un propósito, planifica, programa, ejecuta y corrige la acción en el proceso o al término de la misma. (García, 1992)

C A P I T U L O I

Actualmente, existen aún muchas y muy diferentes formas de percibir la conducta humana, teniendo, en cierta forma, la influencia de las corrientes revisadas anteriormente. Todas estas han vertido su cuerpo de conocimientos en los variados ámbitos del que hacer humano: desde la clínica, hasta la educación; desde la explicación de los fenómenos de masas, hasta el escrutinio de los mecanismos fisiológicos que dan origen a la conducta; desde el laboratorio de experimentación hasta la industria.

En nuestro país la evolución de psicología ha experimentado un proceso dinámico a veces, lento en otras, pero firme con un paso firme, hallando sus orígenes vinculados a la cátedra universitaria. Por carecer de una tradición en la investigación científica, la nueva disciplina no fue cultivada por físicos y fisiólogos sino más bien por educadores, filósofos y médicos clínicos.

A su arribo a nuestro país se ligan los nombres de connotados académicos como lo fueron Ezequiel Chávez y Enrique O. Aragón en 1897 y 1902 respectivamente (Jurado 1982).

Si consideramos que la psicología se inicia en México solo 18 años después de la fundación del primer laboratorio para trabajo experimental en Leipzig por Wundt, se entiende por que las principales influencias fueron las de las corrientes estructuralistas, de Kulpe, Wundt y Titchener, y por las fenomenológicas de Bergson y James (Ribes 1984).

Pero es hasta la década de los años 50's que se logra una constitución como disciplina, con la creación de la cátedra de psicología industrial en la Universidad Iberoamericana por mediación del Dr. Germán Herrera, seguida de la que se instituye en 1956 por el Dr. Carlos Gómez Robleda en la Universidad Nacional Autónoma de México (Gerardo 1992); de esta forma en 1959 se funda el estudio de la psicología a nivel de licenciatura en la misma casa de estudios (Ribes 1984).

Es en ese tiempo que se logra la incorporación de los psicólogos a la enseñanza, así como materializar el ejercicio profesional de la psicología, hasta ese momento ocupado por especialistas de diversas disciplinas. Así por ejemplo, comienzan a presentarse las contribuciones de psicólogos en distintos campos profesionales, siendo los principales, en la clínica, la educación, la experimentación y las organizaciones, siendo este último uno de los que mayor impulso ha tenido desde la segunda década de este siglo y hasta el día de hoy.

La psicología industrial o del trabajo, ambos nombres de campos referidos a los grandes sistemas organizados, ha florecido como consecuencia del desarrollo industrial en México: durante los años cuarenta cuando proliferaron problemas de tipo administrativo como rotación en distintos aspectos como lo son la rotación de personal, el ausentismo y aquellos relacionados con los salarios, entre otros; como consecuencia de esto los psicólogos del trabajo ampliaron su campo de acción realizando actividades de evaluación, capacitación, análisis de puestos e investigaciones diversas.

Como consecuencia de lo anterior surgió un nuevo rol del psicólogo dentro y fuera de las empresas: el del consultor, entendido como "el servicio profesional especializado proporcionado por un experto o grupo de expertos, cuyo propósito fundamental es solucionar algún problema"...utilizando un modelo de trabajo elegido en base (*vis*) a las características, necesidades, tamaño y tipo de organización, así como al propio enfoque y área

PSICOLOGIA

de trabajo del especialista” (Gerardo 1992). En la medida que más y más psicólogos han pasado a formar parte de la consultoría de empresas, la psicología ha ido adquiriendo una liga, cada día más fuerte con el campo de trabajo profesional, nutriéndole así como a su vez proporcionando enfoques científicos que surgen inicialmente en las universidades y centros de estudios.

A partir de esta revisión es posible ubicar la labor de la consultoría como una aplicación que parte de la psicología del trabajo y ésta, a su vez, como una de las ramificaciones que el conocimiento de la disciplina ha derivado para la solución de problemas prácticos, en la relación del ser humano con su medio ambiente.

Además de contar con esta ubicación desde la perspectiva teórico-conceptual, esta revisión nos permite observar como la psicología como ciencia evoluciona, cambia y se ve influida por los factores externos, sean estos aproximaciones filosóficas o científicas.

Finalmente y haciendo referencia a una experiencia personal al inicio de este capítulo, es posible apreciar la forma en que la psicología puede ser vista como la ciencia del hombre, al ligarse con toda la actividad humana, desde el desarrollo individual hasta su convivencia en grupos organizados. En la materia específica de este trabajo, es posible apreciar la liga que existe entre la labor de la consultoría en las empresas, con los elementos substanciales de la psicología como ciencia, de forma tal que se observe a la consultoría de empresas como parte del cuerpo del que hacer mismo de la psicología. En el siguiente capítulo se realiza una revisión del tipo específico de consultoría al que hace referencia el reporte, sus orígenes y aplicaciones, a fin de engrosar la liga entre este trabajo y la psicología.

CAPITULO II

DESARROLLO DE EQUIPOS

DESARROLLO DE EQUIPOS

El presente capítulo busca definir la importancia del trabajo en equipo como un recurso con el que cuentan las organizaciones para optimar el talento humano, así como situar a la psicología como un elemento substancia para el desarrollo de equipos humanos.

Como punto de partida es necesario describir a detalle lo que significa el trabajo en equipo; para ello es preciso ir a una definición más elemental, la del grupo ya que esta es la forma más incipiente de organización.

Kurt Lewin (Castaño, 1980), define al grupo como una totalidad de personas en constante acción y a quienes une la interdependencia más que la similitud.

Colley (Castaño,1980.) define a los grupos como una relación de cooperación estrecha cara a cara; dice también que los grupos primarios son el elemento fundamental de la naturaleza humana y de la formación de los ideales humanos.

Cartwright y Zander (Castaño, 1980) dicen que para que se pueda hablar de grupo es necesario que haya la reunión de dos a más personas, que interactúan frecuentemente y que se reconozcan unos a otros como pertenecientes.

Al hablar de grupo, implícitamente estamos hablando de intereses comunes; las metas comunes a todos los miembros del grupo los hacen interdependientes. Esto significa que un individuo sólo puede lograr una meta en la medida en que todos los demás realicen un esfuerzo en el mismo sentido.

Para satisfacer sus necesidades, los grupos utilizan ciertos recursos, entre los cuales se encuentran los conocimientos y las habilidades de sus miembros y los recursos materiales a su disposición. Estas características son aplicables a todos los grupos sociales, sean de trabajo, religiosos, deportivos o culturales (García,1988).

En cada grupo se da una interacción específica que depende de las actitudes, los comportamientos y las relaciones de sus miembros. Todo grupo tiene su dinámica, un patrón de fuerzas único que describe la interacción en el grupo (García,1988).

Teniendo en cuenta estos componentes, cualquier grupo es efectivo sólo en el grado en que está capacitado para usar sus recursos individuales y colectivos para lograr su satisfacción individual y la realización del trabajo.

Al respecto Bennis (1987) opina que: "La falta de adecuación de las organizaciones actuales para hacer frente a las necesidades de los individuos y los problemas de colaboración, son algunos de los retos que afrontan las organizaciones"

Llenar sólo los espacios en el trabajo con gente técnicamente competente, no asegura de manera automática que las necesidades traídas a la organización sean satisfechas por medio de la membresía organizacional o que la misión de un grupo pueda llevarse a cabo; es ahí precisamente donde el enfoque de grupo encuentra su limitación, requiriéndose entonces del trabajo en equipo (Ferrer 1988).

C A P I T U L O I I

Ante estas circunstancias el grupo, como una manifestación de trabajo primaria, parece no dar una respuesta adecuada a las demandas de actualización e innovación de las instituciones que permitan conciliar las metas de productividad. El trabajo en equipo, como una manifestación más completa del trabajo colectivo, surge como la unidad administrativa del futuro próximo.

La etimología de la palabra "equipo" proviene del escandinavo SKIP que significa barco y del francés EQUIPAJE, término que designa a la tripulación, en el sentido de un conjunto de personas muy bien organizadas para el trabajo en navegación. Esta idea da la imagen de un equipo de trabajadores que realiza una obra en común, implica un vínculo, un objeto común y una organización (García, 1988) .

En las diversas definiciones alrededor de lo que el trabajo en equipo significa, encontramos elementos en común. Tomemos algunas de las más completas:

Un equipo de trabajo es: "una entidad social, altamente organizada y orientada hacia la consecución de una tarea común" (García, 1988). O como Dyer (1988) señala: "Un equipo es un conjunto de personas que deben depender de la colaboración del grupo para que cada uno de los elementos experimente el éxito y se alcancen las metas", sobreentendiéndose que las tareas están interconectadas y los miembros no pueden realizar su respectivo trabajo si los demás no realizan el propio.

Para Davis (1988) el equipo se define como un grupo pequeño que colabora entre sí y que está en contacto "...y comprometido en una acción coordinada cuyos miembros responden con entusiasmo y responsabilidad a la tarea; esta clase de trabajo facilita la tarea y generalmente incrementa la satisfacción en el trabajo".

Los tres elementos, vínculo, unión y organización, están presentes en estas y otras definiciones. Para fines de este trabajo propongo una definición que engloba los componentes antedichos entre otros, con el ánimo de tener un apoyo práctico para entender la relación entre trabajo en equipo y efectividad:

Así pues un equipo puede ser descrito como:

un conjunto de personas que unidas interactúan para el logro de objetivos comunes, que funciona como una entidad emocional comprometida con las necesidades de sus miembros, quienes se preocupan activamente por el bienestar de su grupo y por la cobertura de eficientes resultados y que, operan bajo un formato de organización explícito el cual otorga a cada miembro dosis de autoridad diferenciada, así como responsabilidades diversas que, al alcanzarse de manera suficiente, se traducen en un resultado de orden superior.

Además de los elementos ya mencionados, es preciso subrayar que algunos autores distinguen a los equipos como entidades compuestas por gente, pero también destacando el papel que juega la tecnología o forma de realizar las tareas por ese grupo humano.

Así por ejemplo, para Mc Gregor (1986) la organización es un sistema técnico-social. El sistema consiste en la organización de los seres humanos según sus diversas tecnologías. Este enfoque entre otros, ha dado lugar a una aproximación socio-técnica del trabajo de equipo cuyos orígenes se remontan a las obras fundamentales de E.L. Trist (1963) y A.K. Rice (1963),

DESARROLLO DE EQUIPOS

derivados de las investigaciones del Instituto Tavistock de Relaciones Humanas en Londres que se iniciaron desde 1950 (Castaño, 1984).

El sistema técnico tiene que ver con los recursos y herramientas necesarios para el logro de la tarea, como lo son el organigrama, el conocimiento técnico y gerencial, los métodos de trabajo, las políticas y los flujos de comunicación entre departamentos y hacia el exterior.

También se relaciona con la estructura la cual es un conjunto de patrones de interacción social que se desarrollan a partir de la constante convivencia de los integrantes de un equipo y esta determinada por la variedad de roles asignados a cada quien y las responsabilidades y actividades que se establecen para el logro de metas.

El sistema social se compone de las personas que participan en el trabajo, su personalidad, sus motivaciones y expectativas, sus relaciones e interacciones cotidianas, en una palabra todo lo que es intrínseco a su naturaleza humana.

Entre las principales conclusiones de los inspiradores del enfoque socio-técnico se desprende la noción de que, si en una situación industrial se hace el intento de seguir el modelo tradicional, o sea el optimizar el sistema técnico en la esperanza de que el sistema social reaccionará positivamente por sí mismo, lo que se obtendrá estará con seguridad por debajo del nivel óptimo. Lo mismo ocurrirá cuando se intente optimizar cada uno de los sistemas en forma independiente, ignorando los efectos de su interacción.

En función de lo anterior y para los efectos de este trabajo, estaremos percibiendo al equipo como una entidad de corte socio-técnico, influida por personas en diversas circunstancias que imponen los ambientes propios de las tareas que deben de resolver.

En cierto modo toda organización es como una red integrada de diversos equipos de trabajo: mientras que los nodos representan las relaciones entre los equipos de diversas funciones y niveles, los "huecos" de la red representan los equipos; de forma similar pero en una visión micro, cada equipo a su vez es como una red, en la que los nodos son las relaciones que los miembros establecen entre sí, mientras que los huecos vendrían a ser los sujetos que integran al equipo.

De acuerdo con el ejemplo anterior la conectividad de la red cumple propósitos de interacción social. Entre los principales procesos de interacción social que se presentan en un equipo de trabajo tenemos:

- Toma de decisiones
- Manejo de conflictos
- Colaboración
- Liderazgo
- Proceso de retroalimentación
- Comunicación
- Solución de problemas, entre otros.

La transformación del trabajo individual en el trabajo colectivo, destaca la importancia de las relaciones entre las personas. Por ello, la comunicación, la colaboración, el manejo de

C A P I T U L O I I

diferencias y desacuerdos y otras formas de interacción humana deben adecuarse para facilitar la gestión de los equipos de trabajo en beneficio de las metas organizacionales.

Así mismo, el establecimiento de relaciones interpersonales significativas no debe considerarse sólo como un buen deseo, un estado que idealmente puede llegar a ser, sino como un esfuerzo continuo de convivencia y trascendencia en el trabajo en grupo.

Al ser el trabajo una entidad de cambio cotidiano y, cada día más, vertiginoso, el equipo no puede ser una composición estática; la preocupación de los miembros, comenzando por quienes dirigen, debe ser en línea con lo anterior, de cambio frecuente, espontáneo y consciente.

Beckhard (1973), considera que “casi todos los esfuerzos de cambio planificado para toda la organización tiene como sus primeros objetivos, la mejora de la efectividad de equipo”.

Algunos de estos esfuerzos están enfocados hacia los procesos del equipo, tales como el desarrollo de las relaciones de trabajo del mismo, o las habilidades del equipo para la solución de problemas.

Otros en cambio, se enfocan hacia las tareas del equipo y hacen hincapié en la planeación de la acción o en la fijación de objetivos.

El desarrollo de un equipo efectivo esta determinado por la habilidad que éste tenga para entender sus problemas desde la óptica de los procesos (relaciones) y las tareas (estructura), pero también a optimizarlas armónicamente.

El desarrollo de equipos está orientado a producir relaciones de sus miembros más efectivas en la realización de las tareas. Hasta que el grupo tiene una oportunidad para examinar y aprender algo de sí mismo, no puede hacer nada y por ende no se puede hablar de integrar un equipo, menos aún del desarrollo del mismo.

Guzmán Valdivia (1980) considera que la integración es el criterio, la disposición y la conducta concreta de cada miembro de un grupo, cuando vive con espíritu de servicio en relación con los demás; cuando refleja en sus actos no sólo compañerismo sino que demuestra con hechos su respeto a las normas establecidas .

Para que dicha integración sea completa se precisa de que exista la motivación individual, que se traduce en un espíritu de participación, así como la solidaridad del grupo, que se traduce en el reconocimiento de los intereses comunes; la suma de ambos factores da lugar a una conciencia de responsabilidad. Cuando esta ocurre la integración se ha dado y se puede desarrollar, explícitamente hablando, al equipo.

El desarrollo de grupos (*Team building*), término usado en el Desarrollo Organizacional es un método para mejorar las relaciones de trabajo que afectan el cumplimiento de una tarea, que contiene a la integración de sus miembros.

W. Dyer (1988) concibe al desarrollo de equipos como “un programa para capacitar a un grupo de trabajo en la solución de sus propios problemas” . Y agrega, que otra manera de

DESARROLLO DE EQUIPOS

describir este programa sería que su propósito "consiste en ayudar a la unidad de trabajo a dedicarse a un proceso constante de auto-examinación para estar consciente de las condiciones que impiden que la unidad funcione con eficacia". El desarrollo de equipo es un proceso continuo y constante, no una actividad de una sola ocasión.

Para Ferrer (1988) el desarrollo de equipo es: Un método en el cual los grupos aprenden experimentalmente examinando sus estructuras, propósitos, establecimiento y dinámicas interpersonales, a fin de incrementar sus habilidades para un trabajo de equipo efectivo".

Así mismo, considera que ayuda a los miembros de un grupo a mejorar sus percepciones, conocimientos y habilidades, examinando los antiguos valores y adoptando otros nuevos; los objetivos en el proceso se convierten en una modificación de valores, estructura y comportamiento.

Así, el trabajo de equipo efectivo implica dos procesos de cambio interdependientes, uno es la formación de actitudes--"integración del individuo al grupo"-- y el otro-- "desarrollo de habilidades" para el mejor manejo de los procesos sociales relacionados con el logro de objetivos organizacionales.

Mc Gregor (1986) considera que el uso de información "retrospectiva", contribuye notablemente al desarrollo del grupo. Cuando el trabajo de grupo se ha llevado a cabo y la experiencia es reciente, se examinan los datos relativos a la conducta de los miembros del grupo, incluyendo al líder. Sus componentes podrán hacer comentarios sobre que les parece éste o aquel aspecto de lo que ocurrió y sobre su reacción al proceso en general.

Uno de los objetivos de este proceso, señala Mc Gregor (1986), es ayudar a cada miembro del grupo a comprender el efecto de su conducta sobre los demás. El empleo de la información retrospectiva, ayuda a explorar y pasar revista a una sesión de grupo que acaba de terminar, puede irse profundizando poco a poco, con objeto de que se corrijan muchas fallas y dificultades del funcionamiento del grupo, casi inmediatamente después de haberse observado.

En un artículo de J. Wilson, D. Muller y R. Morton (Margulies, 1983), se analiza la cuestión examinando algunas de las investigaciones sobre el impacto percibido del adiestramiento de sensibilización (conocido técnicamente como grupo "T", por su impulso en la década de los '40 por los Laboratorios Nacionales de Entrenamiento, en los E.E.U.U.) y del adiestramiento para organizar. Hacen notar que los programas de adiestramiento destinados al contexto de las organizaciones, probablemente ejercerán un impacto más valioso y más sostenido que los programas de adiestramiento de la sensibilización que no tienen ese enfoque. La conclusión es que ambos tipos reeducativos pueden ser valiosos; uno acrecienta la aptitud interpersonal en general y el otro se concentra en el papel multidimensional que desempeñan los miembros del equipo y su dirigente.

Blake, J. Mouton y M. Blansfiend (Margulies, 1983), se interesan en el fenómeno de "esfumación gradual" que probablemente se presentará, si a los miembros de un grupo se les adiestra uno a uno. La alternativa que proponen es el adiestramiento en equipo, para facilitar el funcionamiento de los individuos como miembros de un equipo y no como elemento aislados de un organismo.

C A P I T U L O I I

De acuerdo con Russell Ackoff (Burke,1988), la expresión desarrollo aplicada a un equipo es un aumento en la capacidad y en el potencial, no un aumento en los logros. Sin embargo sin que los logros aumenten el desarrollo se constituye en una actividad de beneficio meramente parcial. Yo agregaría que además de lo anterior dicho desarrollo debe incluir la modificación o creación de las condiciones estructurales para que el trabajo en equipo se dé.

Cualesquiera que sea el enfoque que se adopte para la integración y posterior desarrollo de un equipo, existen diferentes modelos que describen la secuencia de eventos para llevar a cabo dicho desarrollo.

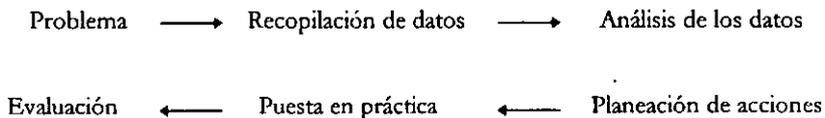
Kolb y Frohman (Burke,1988), describen las siguientes fases para un programa de desarrollo de equipos:

1. Exploración / Entrada
2. Diagnóstico
3. Planeación
4. Acción
5. Evaluación / Terminación

Ferrer (1988), propone un proceso similar que consiste de las siguientes etapas:

- Identificación del problema por los miembros del equipo
- El grupo decide y prioriza los problemas que trabajará
- Los datos disponibles se analizan por todos los miembros
- Se determinan planes y compromisos por parte del grupo
- Se ejecutan involucrando a los subordinados
- Se revisa la ejecución, se efectúan cambios y se evalúan

Dyer (1988), sugiere un programa que presenta un ciclo como este:



De acuerdo con Burke (1988) es correcto hablar de fases, ya que pasos implica acciones discontinuas, mientras que fases describe mejor la realidad del desarrollo de equipos: un ciclo de cambios; un proceso continuo y constante y no una actividad de una sola vez. Para que así sea el equipo debe de desarrollar la destreza para, autónomamente, repetir los ciclos de acuerdo con su evolución.

No hay una manera única para efectuar un programa de integración y desarrollo de equipos, en todo caso el formato dependerá de la experiencia, los intereses y necesidades de los miembros del equipo, del gerente a la cabeza, las habilidades y enfoque metodológico del consultor y la naturaleza de la situación que originó el proceso.

DESARROLLO DE EQUIPOS

Como se puede apreciar, de acuerdo con el conjunto de apreciaciones de lo que un equipo es, la integración y el desarrollo no son condiciones que se den de manera espontánea y natural, sino que precisan de un trabajo deliberado y profesional que, con conocimiento de causa efectúe el equipo de la mano de un experto en lo que a la conducta humana en las organizaciones se refiere.

Queda claro cual puede ser la contribución de la psicología como disciplina científica para la conformación de un equipo de trabajo exitoso y, aunque de manera sucinta se han mencionado algunas formas de concebir el proceso de integración y desarrollo, es necesario precisar el como hacerlo.

Por su formación el profesional de la psicología está dotado de los conocimientos necesarios para efectuar procesos de este tipo, sin embargo se requiere del concurso de una serie de conocimientos diversos, como lo son los de las ciencias del comportamiento, las ciencias administrativas y la sociología de las organizaciones.

Pero para efectuar dicha labor es condición no solo contar con el conocimiento de la conducta individual y grupal, lo cual es indispensable, sino de un método de trabajo que cuente con la solidez que la experiencia y el rigor científico le pueden otorgar.

En el siguiente capítulo se explorará de manera detenida el enfoque que se propone bajo la óptica de una teoría en particular: la Efectividad Organizacional.

CAPITULO III

DESARROLLO DE LA EFECTIVIDAD ORGANIZACIONAL

DESARROLLO DE LA EFECTIVIDAD ORGANIZACIONAL

El presente capítulo tiene como finalidad el describir detalladamente que es lo que se entiende por Desarrollo de la Efectividad en una organización, su liga con el desarrollo de equipos de trabajo y por supuesto, cuál es el punto de relación con el trabajo del profesional de la psicología.

Hasta este punto es fácil advertir ya el papel de la psicología en la conformación de equipos de trabajo, ya que pensar en la modificación de prácticas y hábitos de trabajo sin modificar conductas individuales, se antoja imposible.

El desarrollo de equipos de trabajo implica un cambio en la forma de operar de una organización específica, por lo que no basta solo con desear promover un enfoque de este tipo; es necesario que los cambios que se buscan estén ligados directamente a la exigencia o demanda que la organización intenta satisfacer.

De la misma forma para que el esfuerzo prospere ha de ser permeado a todos los niveles, modificando sistemas de operación y de organización; en pocas palabras, es necesario cambiar a toda la organización de manera global, emprendiendo un esfuerzo de lo que comúnmente se conoce como Desarrollo Organizacional (o D.O., como se le denomina coloquialmente).

El D.O. remonta sus orígenes a los primeros trabajos encaminados a modificar prácticas de trabajo y los sistemas asociados. En esta parte es obligado mencionar a Federico Taylor y Elton Mayo (Brown, 1977), quienes abordan el estudio del trabajo de manera científica, basándose en extensas investigaciones sobre los componentes de la producción utilizando el estudio de tiempos y movimientos para cuantificar el rendimiento. Así, dice Brown " los psicólogos pusieron manos a la obra y hablaron de la fatiga industrial y de la influencia de la temperatura, el ruido y la humedad sobre la productividad industrial; de todo (se preocuparon) menos de los individuos" (Brown, 1977).

No obstante lo revolucionario del esfuerzo de Taylor y Mayo, Brown considera que el avance tecnológico y científico obtenido, no iba a la par del desarrollo de las relaciones sociales, actitudes y conductas apropiadas en la industria (Brown, 1977).

Así, Brown (1977) concluyó que en la industria de inicios de siglo se tenía una idea clara de la cantidad de trabajo que se puede esperar de una máquina, pero no se conocían los límites de eficiencia de los trabajadores, por lo que decidió estimar cuánto trabajo podía producir un obrero eficaz en una operación específica, para establecer un estándar de producción, por medio del cual sería posible comparar la eficiencia de otros empleados al ejecutar el mismo trabajo.

Sin proponérselo así y a pesar de las limitaciones y carencias de sus enfoques, Taylor y Mayo inauguraban lo que a la postre serían los primeros esfuerzos de cambio planeado en una empresa. Al éxito de sus investigaciones, siguieron otros científicos, quienes de manera accidental o deliberada, encontraron un camino para el desarrollo de las condiciones de trabajo, aunadas al desarrollo de las destrezas individuales de trabajo. Pronto esta práctica fue encontrando más y más adeptos, principalmente en los Estados Unidos, cuya primordial preocupación fue la de aumentar el rendimiento individual, así como la mejora en las condiciones de trabajo.

C A P I T U L O I I I

Sobresale de entre otros, la aportación de A.K. Rice (Burke, 1988) quien llevó a cabo experimentos y cambios en una fábrica de hilados y tejidos en la India, al combinar importantes factores sociales al mismo tiempo que tecnológicos, generando mayor productividad y disminución de daños y costos.

En la comunidad del Desarrollo Organizacional, se atribuyen las primeras y más sólidas contribuciones a Kurt Lewin (Burke, 1988), quien relacionó a la retroalimentación de la conducta individual al mejoramiento del desempeño, dando lugar a lo que Carl Rogers calificó del invento social más importante del siglo.

Siguieron muchos especialistas, hombres y mujeres, quienes apoyados en investigación formal las más de las veces o en sus propias conjeturas empíricas, inspiraron estrategias de intervención cuya finalidad era llevar al cambio a las organizaciones. Se le atribuye a Douglas McGregor y Richard Bechard el haber denominado a estos esfuerzos como "Desarrollo Organizacional", representado por un cúmulo de teorías y aplicaciones que, simultáneamente en Europa y los Estados Unidos se aplicaban con un solo fin: dirigir el cambio individual y de grupo para aumentar la satisfacción y la productividad.

Pero aunque queda clara la influencia de estas investigaciones en el mejoramiento de grupos organizados de trabajo, surge la pregunta ¿qué debiéramos entender por Desarrollo Organizacional?

Definir una disciplina como el D.O., delimitando exactamente su ámbito de acción no ha sido una empresa fácil; por el contrario muchas han sido las intenciones por definir de manera clara y práctica su significado y alcances. He aquí algunas de las más conocidas:

Beckhard (1973) proporciona la siguiente definición: "El Desarrollo Organizacional es un esfuerzo planeado que abarca a toda la organización, administrado desde la cima de la misma, para aumentar la eficiencia y la salud de la organización, a través de intervenciones planeadas en los procesos organizacionales, usando conocimientos de la ciencia del comportamiento".

Bennis (1987) lo define de la siguiente forma: "Es una respuesta al cambio, una completa estrategia educacional con la finalidad de cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, de modo que estas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, nuevos mercados y nuevos desafíos, y al aturdidor ritmo de los propios cambios".

Para Blake y Mouton (1968) el D.O. es un modo sistemático de alcanzar un ideal de excelencia corporativa, Mientras que Gordon Lippitt (Huse, 1975) caracteriza el D.O. como "...el fortalecimiento de aquellos procesos humanos dentro de las organizaciones, que mejoran el funcionamiento del sistema orgánico para alcanzar sus objetivos.

Según Horsten, Burke y colaboradores (Huse, 1975), el D.O. es un proceso de creación de una cultura que institucionalice el uso de diversas tecnologías sociales para regular el diagnóstico y el cambio de comportamiento entre personas, entre grupos, especialmente los comportamientos relacionados con la toma de decisiones, la comunicación y la planeación en la organización. Es un proceso de cambio planeado de la cultura de una organización".

DESARROLLO DE LA EFECTIVIDAD ORGANIZACIONAL

Freidlander y Brown en la misma obra presentan al D.O. como: "Una metodología para facilitar cambios y desarrollo en las personas, la tecnología y en procesos y estructuras organizacionales."

Otra más de Faria Mello (Huse, 1975) quien considera que: "El D.O. es un proceso de cambios planeados en sistemas socio-técnicos abiertos, tendientes a aumentar la eficacia y salud de la organización para asegurar el crecimiento mutuo de la empresa y sus empleados".

Finalmente para Margulies (1974) el D.O. ... "Es un conjunto de conceptos, de medios de ayuda y de procedimientos técnicos cuyo objetivo es facilitar el proceso de los cambios proyectados o formulados de acuerdo con los planes establecidos".

Como se puede apreciar cada autor enfatiza y matiza su propia definición, según los aspectos que considera más relevantes; sin embargo todas estas definiciones poseen una serie de puntos en común: cambio, adaptación, proceso, planeación, desarrollo, eficacia, salud, comportamiento y organización.

Los autores pueden divergir en algunos aspectos, incluir o eliminar elementos, dependiendo de su aproximación, pero en esencia podemos considerar el D.O. como un proceso de cambio planeado, aplicado para que los individuos se adapten más fácilmente a las modificaciones organizacionales y buscando el desarrollar tanto a la organización como a quienes la integran para alcanzar una mayor efectividad del sistema y sus componentes.

De acuerdo con lo todo lo anterior el especialista que encabece el D.O. requiere una visión global de la organización, considerando sus interacciones entre departamentos y el propósito general de la misma, conciliando las condiciones del medio externo con su circunstancia actual.

La práctica del D.O. supone algunas reglas tácitas, más que explícitas entre los profesionales que lo aplican. Bennis (1987) señala que para que el D.O. funcione deben considerarse tres hipótesis fundamentales:

- a) Cada época adopta una forma de organización que es la más apropiada para ese momento y los cambios que tienen lugar es este lapso de tiempo hacen necesario el revitalizar y reconstruir las organizaciones.
- b) El único modo ideal de cambiar las organizaciones es cambiar su clima o su estilo de vida, un sistema de valores y creencias, una forma aceptada de interacción y relación. Es más importante cambiar el clima organizacional que solamente el individual, si lo que pretende es desarrollar a la organización.
- c) Se necesita una nueva consciencia social entre los miembros de la organización, que les alerte la necesidad del cambio constante como medio para alcanzar un estado de mayor competitividad.

Así el D.O. debe ser un proceso dinámico, dialéctico y continuo, que incluya cambios planeados a partir de diagnósticos realistas de situación, utilizando estrategias, métodos e instrumentos que optimicen la interacción entre personas y grupos, para aumentar la eficacia y

CAPITULO III

la salud de la organización, asegurando su supervivencia y el desarrollo de la organización y sus miembros (Huse, 1975)

Desde una óptica personal el D.O. es un conjunto de acciones, herramientas e intervenciones que se utilizan para efectuar un proceso de *cambio planeado*, permitiendo a las organizaciones humanas adaptarse más fácilmente a un ambiente de rápida transformación, de manera tal que pueda lograr efectivamente los propósitos para los que fue creada.

El D.O. surge atendiendo a la necesidad de incorporar a la organización al rápido cambio que viven en todos los elementos de su entorno, como lo son las condiciones económicas, políticas, sociales, laborales y de mercado. Cuenta con una serie de técnicas de diagnóstico y de intervención, que generalmente se corresponden con una línea de conocimiento o teoría en particular. Se precisa de contar también con una entidad que asesore a la organización en dicho proceso, conocida como agente de cambio.

El agente de cambio o *consultor* de dicho proceso, es por lo general una persona especializada en el campo de las ciencias del comportamiento, quien además comprende el funcionamiento de los diferentes sistemas organizados, complementándose de otros conocimientos como lo son: administración, ingeniería, economía, contabilidad, etcétera.

Los agentes de cambio son en su mayoría extraños al sistema orgánico, por lo menos en las primeras etapas del Desarrollo Organizacional, por dos razones principales: tienen más autoridad, o ejercen más influencia y ven los problemas con mayor claridad y objetividad.

De la misma forma, el consultor se apoya en un enfoque específico, sustentado en un enfoque de sistemas abierto cuyas partes sean congruentes entre sí, así como debe de contar con métodos, teorías y sistemas, bien conocidos para la organización. Cualquiera que sea el enfoque que se emplee, el D.O. se centra casi siempre sobre los valores, actitudes, relaciones y clima organizacional como punto de partida, en vez de orientarse solamente hacia las metas, estructura y técnicas de la organización.

Por su parte, los directivos, han de asumir un contrato consciente y responsable con las iniciativas del cambio, institucionalizando el proceso y alcanzando plena autonomía en los cambios.

Para su realización el D.O. recurre a técnicas de diagnóstico individual y de grupo, retroalimentación, entrenamiento en habilidades diversas, reuniones de confrontación, que son métodos basados en experiencias para generar datos de conocimiento público y experiencia que constituyen la base para la planeación y la acción.

Para los fines de este reporte tomaremos como referencia la versión de W.J. Reddin para el cambio organizacional, debido a que la intervención a la que se hace mención se realizó siguiendo su enfoque. Así pues Reddin (1974) propone una modalidad del D.O. denominada como Desarrollo de la Efectividad Organizacional o simplemente efectividad organizativa y lo define de la siguiente forma:

DESARROLLO DE LA EFECTIVIDAD ORGANIZACIONAL

“Un proceso que consiste en reunir a los gerentes en lo que a veces son combinaciones poco usuales, para que conversen sobre lo que de cualquier modo deberán conversar, de un modo organizado, en una atmósfera de confianza e interés por la efectividad”

Es preciso reconocer que aunque se trata de una definición harto sencilla, su principal utilidad radica en el grado de pragmatismo que encierra, ya que según él mismo: “Cuando se le contempla de esta manera, gran parte del misticismo desaparece y se le percibe como realmente es” (Reddin, 1974).

Existen varias opiniones de Ejecutivos de empresas que consideran al D.O. como una práctica que llega a caer en lo teórico y adolece de un sentido práctico (Beckhard, 1973). La definición de Reddin pone el acento no tanto en el modelo teórico, que lo tiene, sino en el grado de aplicabilidad del mismo.

El uso del término *Efectividad*¹ referido a las organizaciones, es originalmente propuesto por Peter Drucker (1989) quien hace una clara distinción entre eficiencia y efectividad. La eficiencia se refiere a hacer mejor todas las cosas que tienen que hacerse, a diferencia de la efectividad que implica sólo hacer bien ciertas actividades. Las que representan el mayor porcentaje en la obtención de resultados. Al respecto Drucker (1966) observa: “la efectividad radica en la habilidad para asegurar que se hagan las cosas... la tarea del gerente² es crear un todo que sea mayor que la suma de sus partes, una entidad que produzca más que la suma de los recursos invertidos en ella”.

Reddin ahonda en el concepto y comenta (1974): “efectividad es el grado en que un gerente logra los resultados de su posición... la efectividad debe ser definida en términos de producto y no de insumo”. Y concluye: “la efectividad es vista mejor como algo que un gerente produce en una situación dirigiéndola (gerenciándola) adecuadamente”.

De esta definición Reddin (1974) parte para describir la Efectividad Organizacional, como: “aquella capaz de adaptarse a las condiciones cambiantes; debe ser flexible cuando esto resulta adecuado... realizando cambios en sus procedimientos, estructura o productos a medida que esto se requiere.

Para el autor, la partícula más importante a través de la cual es necesario apoyar el cambio, es el personal en posición de mando, o *gerentes* como Reddin les denomina, apelando a su condición de mando, más que a su nivel jerárquico. Su justificación es que los gerentes de la

¹ Si bien el término correcto debiera ser *Eficacia*, se ha tomado la palabra *Efectividad*, que proviene del anglicismo *Effectiveness*, mismo que aparece en la primer obra de Reddin “Efectividad Gerencial (1974). De ahí que todos los documentos que tienen que ver con este enfoque y que han sido traducidos al español se refieren a *Efectividad*, excepto el caso de la Organización Orientada al Resultado, que usa *Eficacia*. Al cuestionar a los expertos del método Reddin en países hispanos parlantes (Serralde, 1981), coinciden en que esta es una falla de la comprensión del concepto que ha derivado en una traducción errónea, ya que *Eficacia*, se traduce al inglés como *efficacy* y tiene más bien una connotación de tipo ingenieril, el decir que se refiere a un atributo de un proceso productivo, que a una condición de un sistema social.

² Tanto P. Drucker, como W.J. Reddin, utilizan el término *gerente* para referirse a cualquier persona en posición de mando, que realiza una labor intelectual para influir sobre otros, cuyo fin es el de asegurar la ocurrencia de un resultado, independiente de su nivel jerárquico. Incluso Drucker acota que no necesariamente debe de ser una persona que tenga subordinados, ya que su influencia se puede dirigir en otros sentidos (Drucker, 1966)

C A P I T U L O I I I

organización saben mejor que los de afuera cual es la mejor dirección para el cambio (Reddin, 1974).

El enfoque Reddin se sustenta en una serie de investigaciones en diferentes latitudes, épocas y tipos de organizaciones. Su aplicación abarca un poco más de 30 años de experiencia mundial y más de 20 en nuestro país.

Su aplicación busca dar claridad a la organización acerca de su situación con relación a los elementos que le rodean, a fin de identificar a donde llegar y siguiendo que rutas. No obstante el enfoque de Reddin no es abundante en descripciones acerca de como la organización debe funcionar, ya que otorga un alto valor a la autonomía de esta, su creatividad y por encima de todo el compromiso que debe asumirse.

La teoría de Reddin, también es conocida como teoría 3D, debido a que percibe a la Efectividad Organizacional y Gerencial como la resultante de tres vectores: la orientación a las tareas, la orientación a las relaciones y la orientación a la efectividad.

Los primeros dos vectores, son el fruto de un conjunto de investigaciones, que son un apoyo común a varias teorías. Por ejemplo el modelo de la Universidad de Ohio, Michigan y Harvard (Reddin 1974). Estos tres modelos, que originalmente se abocaron a la investigación sobre liderazgo, concluyeron de manera común que es una función de dos aspectos interdependientes, complementarios o independientes, pero siempre fueron dos: tarea y relación, expresados en la siguiente comparación:

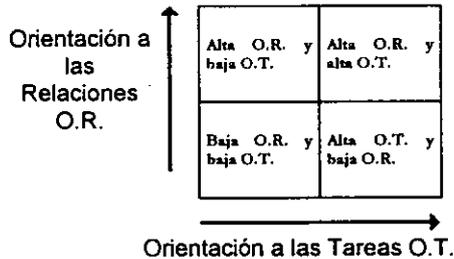
	TAREAS	RELACIONES
UNIVERSIDAD DE OHIO	Estructura	Consideración
UNIVERSIDAD DE MICHIGAN	Centrada en la producción	Centrado en el personal
UNIVERSIDAD DE HARVARD	Lider de tarea	Lider socio-emotivo

Por orientación a las tareas se entiende el grado en el que se orientan los esfuerzos hacia la realización de una actividad, independientemente de quienes lo realizan, caracterizándose por la iniciativa, la organización del trabajo y la directividad (Reddin, 1974).

Por orientación a las relaciones se entiende el grado en el que se orientan los esfuerzos hacia las relaciones entre las personas, independientemente de la tarea que deban realizar, caracterizándose por la confianza, el estímulo personal y la escucha (Reddin, 1974).

Reddin opta por ver a ambos factores como interdependientes, lo cual le permite combinarlas de la siguiente forma:

DESARROLLO DE LA EFECTIVIDAD ORGANIZACIONAL



De lo que se desprende que en una organización, sus propósitos así como sus comportamientos, pueden estar expresados en cualquiera de estos dos sentidos o en ambos.

La tercera dimensión a la que se refiere la teoría, la orientación a la efectividad, es la consecuencia de utilizar las dos anteriores según se requiera en la situación; por ejemplo una organización que utiliza uno de los dos vectores, tarea o relación, cuando debiera usar ambos simultáneamente tendría una efectividad menor; o bien, que usara solamente tarea, cuando esto fuera lo apropiado y por ende, su efectividad fuera mayor, etc.

La utilidad del enfoque permite considerar algo que las investigaciones anteriores no habían considerado y que es, el papel de la situación; la teoría 3D de Reddin es por consecuencia un enfoque situacional, donde la efectividad no es solamente una resultante de cuanto tarea o relación se use, sino de que tan apropiado resulte esto de acuerdo con la situación, es decir lo que esperan los distintos actores que intervienen.

Reddin (1984) identifica 5 elementos, que conforman a la situación:

- La cultura organizacional, entendida como el conjunto de hábitos, costumbres, rituales que tiene la organización como un todo
- La tecnología predominante, es decir la forma en que se realizan las tareas
- Las expectativas de los superiores, ya sean directivos, accionistas, dueños o jefes en general
- Las expectativas de los colegas de los diferentes departamentos
- Las expectativas de los niveles subordinados

A partir de los conceptos anteriormente expuestos, Reddin (1974) da origen a toda una teoría de organización que propone el cambio dirigido hacia el aumento de la efectividad, donde intervienen elementos diversos: estilos gerenciales, demandas situacionales, resultados expresados en términos de enunciaciones mensurables, etc. Todos estos elementos se conjugan para dar lugar a la Teoría de Efectividad Organizacional

Para Reddin (1980) una organización efectiva, es una organización orientada a resultados; en cierto modo estos dos términos son sinónimos. A su entender son siete las características que denotan que la organización posee orientación a resultados, a saber:

C A P I T U L O I I I

1. Claridad en los resultados que se buscan
2. Una estructura que permita alcanzar dichos resultados
3. Comprensión cabal de todos en la organización de la diferencia entre resultados y efectividad
4. Vinculación de los sistemas clave con el concepto de resultados
5. Vinculación entre resultados, áreas y gerentes
6. Flexibilidad como un medio para alcanzar los resultados buscados
7. Originalidad acerca de como alcanzar los resultados, de acuerdo a la propia circunstancia de la organización.

Para que la organización alcance ese estado, Reddin (1980), ha propuesto toda una metodología para dirigir el cambio de una organización; también señala (1985) una serie de condiciones mínimas para que el Desarrollo de la Efectividad Organizacional (que en lo sucesivo abreviaremos como D.E.O.) fructifique, a saber:

- Descongelamiento apropiado
- Compromiso de la alta dirección
- Objetivos de cambio mensurables
- Experiencias tempranas de éxito
- Control del proceso por parte de la línea
- Confianza y sinceridad entre departamentos y personas
- Un agente de cambio (consultor) externo
- Un marco conceptual científico
- Cultura de trabajo en equipo

A continuación definiremos cada uno de ellos.

Descongelamiento apropiado

En la jerga de las ciencias sociales se le denomina descongelamiento a la creación de las condiciones favorables para el cambio. El término, originalmente propuesto por Kurt Lewin (Schein, 1988), evoca un estado provocado para favorecer el cambio, ya sea individual o de grupo. Para que el descongelamiento ocurra deben darse tres condiciones: la invalidación, que no es otra cosa que la ocurrencia de hechos distintos de lo esperado lo cual lleva a descubrir una realidad diferente de la que se creía. Es un acto sorpresivo, en la medida que no se parece a lo que el sujeto o el sistema creían que ocurría. La segunda condición para el descongelamiento es la inducción de culpa o angustia, que surge cuando no se ha alcanzado un estado deseado, personal o de grupo, con relación a un estándar anteriormente fijado. La angustia será mayor en la medida que el compromiso con ese estándar sea más profundo.

Una tercer condición para el descongelamiento es la creación de la seguridad psicológica, es decir la confianza que la persona o el sistema debe tener sí mismos como para aceptar información, aun cuando esta difiera de su propia percepción, así como para impulsar el cambio de manera voluntaria.

De una manera práctica, descongelar significa aumentar la objetividad acerca de la situación, para entender mejor la necesidad y la dirección del cambio (Reddin, 1974).

DESARROLLO DE LA EFECTIVIDAD ORGANIZACIONAL

Compromiso de la alta dirección

Lo que el autor afirma es que un programa de cambio, cualesquiera que sea el método en que se apoye, tiene una elevada probabilidad de fallo cuando no existe un compromiso personal y una identificación de parte de quienes dirigen a la organización. Margulies (1974) considera que este es un factor de éxito substancial; en un artículo del Harvard Business Review de Larry Greiner (Beckhard, 1973) se informa sobre un estudio que contempla los factores de éxito de un programa este tipo. El factor preponderante de dicha investigación, tiene que ver con la relación entre compromiso de la alta gerencia, su involucramiento y el éxito de la intervención.

Objetivos de cambio mensurables

En la opinión de varios expertos (Beckhard, 1973; Margulies, 1974; Burke, 1988; Bennis, 1987, etc.) existe coincidencia con esta apreciación de Reddin, ya que en algunas iniciativas de cambio planeado, se emprenden acciones, programas y estrategias de intervención sin contar con objetivos sólidos, claros y medibles, de lo que se espera por parte del programa; es como si la organización navegara sin ruta y si no se sabe a donde se desea llegar, muy difícil será saber si se llegó; de la misma forma si no se puede medir el cambio, controlarlo será prácticamente imposible (Reddin, 1994)

Experiencias tempranas de éxito

Los programas de este tipo funcionan mejor si se suceden de manera temprana, experiencias de éxito, que aumenten la confianza de saber que se está en la línea correcta. Una de las fallas frecuentes de este tipo de intervenciones radica en los períodos tan largos, de dos años en adelante por lo general, que hay que dejar pasar para cosechar los primeros frutos (Margulies, 1974).

Control del proceso por parte de la línea

A diferencia de lo que la mayor parte de los practicantes del D.O. predicaban, Reddin (1985) opina que el control de un proceso de cambio planeado debe de estar dentro de la organización; preferentemente en los niveles de decisión y dirigido por aquellas posiciones que marcan el ritmo del sistema (producción, operaciones, ventas, servicio a clientes, etc.).

Confianza y sinceridad entre departamentos y personas

Ya otros autores han advertido la importancia de este factor; en línea con el pensamiento de Reddin, Margulies (1974) por ejemplo, exalta el valor de este atributo más como un medio para alcanzar los objetivos, que como un fin en sí mismo. Algunos otros, principalmente los consultores menos experimentados, llegan a ver el alcanzar este clima, como un fin de la intervención, aún cuando no queda claro su valor para la organización en su conjunto.

Un agente de cambio (consultor) externo

Este es un punto de discusión que comúnmente aparece en la bibliografía disponible: el consultor del proceso ¿debe ser un integrante del sistema o alguien ajeno al mismo? Aunque contar con un consultor interno entraña diversas ventajas, como el conocimiento de la organización o el costo de sus servicios, también implica un compromiso personal, con la consiguiente falta de objetividad, sentido crítico y autonomía (Beckhard, 1973)

Un marco conceptual científico

Más que un aspecto práctico o metodológico, se trata de un asunto de la ética de la intervención. Lo que se propone hacer ¿se apoya en la investigación científica o es solo una

CAPITULO III

idea cuyos alcances pueden ser incalculables? Margulies (1974), ha encontrado que una causa frecuente de fallo es el apelar a soluciones rápidas, infundadas en la investigación y que se usan más bien como "recetas de cocina".

Cultura de trabajo en equipo

Dyer (1988) afirma que casi todos los gerentes de todas las organizaciones apoyan el trabajo en equipo, al punto de considerarlo esencial; pero muy pocas organizaciones implantan un programa que abarque a toda la organización para asegurarse de la eficacia de los equipos. Es como si se supusiera que por el solo hecho de existir la necesidad, exista también la habilidad en las personas y las condiciones en la organización, que den paso a el trabajo en equipo de manera natural, espontánea y sobre todo, efectiva.

El método de intervención para el Desarrollo de la Efectividad Organizacional propuesto por Reddin descansa en una serie de estrategias diferentes en alcance e involucrados. A continuación se describen las tres fases básicas para el D.E.O. (Reddin, 1974):

Fase	Temas a Discutir	Duración	Salidas Principales
Desarrollo de la efectividad individual (descongelamiento Individual)	<ul style="list-style-type: none"> •Se reduce la resistencia al cambio •Se incrementa la flexibilidad •Se desarrollan habilidades para el cambio 	6 días	Todas las personas en posición de mando, comenzando por los miembros del equipo superior y descendiendo hacia los niveles inferiores
Desarrollo del equipo natural (descongelamiento del equipo)	<ul style="list-style-type: none"> •Se reorganiza el equipo •Se introducen métodos para el trabajo en equipo •Se clarifican roles, contribuciones y responsabilidades individuales y del equipo 	4 días	Todos los miembros de un equipo natural (superior y subordinados directos), comenzando por el equipo superior. Algunos participan primero como subordinados y posteriormente lo harán como superior con sus propios subordinados
Fijación de objetivos gerenciales (descongelamiento de la interface superior-subordinado)	<ul style="list-style-type: none"> •Se analizan obstáculos de la relación superior-subordinado •Se establece una relación de guía y estímulo •Se establecen objetivos gerenciales 	Medio día para cada par	Cada par superior-subordinado a de manera privada

En la práctica, los diferentes profesionistas que han desarrollado e implementado el método Reddin en el mundo le han venido dando un sentido distinto a la concepción de lo que es la Efectividad Organizacional.

En nuestro país la persona que más ha trabajado este enfoque es Alejandro Serralde, licenciario del método desde 1974. El nos ofrece una descripción más (Serralde, 1980) acerca de lo que significa Efectividad Organizacional: "el grado en que una organización logra los resultados que se esperan de ella" entendiendo por resultados todo aquello que hace sentido a la misma "según el momento y las expectativas de sus accionistas, directivos, personal, mercado y situándola en un entorno determinado". Bajo este enfoque se ha venido dando la aplicación del enfoque en los últimos 23 años, trabajando bajo el mismo esquema arriba descrito..

Hasta este punto hemos hecho una revisión de lo que significa el Desarrollo Organizacional, así como su liga con el enfoque de Reddin denominado Desarrollo de la Efectividad

DESARROLLO DE LA EFECTIVIDAD ORGANIZACIONAL

Organizacional, destacando principalmente sus propósitos y alcance, de manera tal que sea posible observar su contribución para elevar la capacidad de una organización.

De manera sucinta se ha descrito de que etapas consiste el proceso, quienes intervienen y con que finalidad. Es visible que este tipo de procesos requieren de la intervención de un especialista del comportamiento individual y de grupo, siendo el psicólogo el profesionalista apropiado para tal trabajo.

En el siguiente capítulo describiremos la manera en la que este enfoque ha sido utilizado para el desarrollo de la efectividad de una organización en particular, poniendo un especial énfasis en la forma en la que cada intervención ha sido administrada, sus componentes y vicisitudes.

CAPITULO IV

**GRUPO GAMESA;
PLANTA DEL
TEPEYAC**

CAPITULO IV

El presente capítulo pretende dar una brevísimas revisión histórica de lo que es el Grupo Gamesa a fin de ubicar la situación de la Planta del Tepeyac, así como entender el contexto en el que se ha desarrollado el programa, que describe este reporte laboral.

El joven regiomontano Alberto Santos González fundó en 1925 la fábrica de pastas y galletas La Industrial, S.A., aunque ya desde 1921 los hermanos Alberto Ignacio y Manuel Santos González, adquirieron el 50% de las acciones de la fábrica de pastas y galletas LARA S.A., cambiando desde entonces la razón social a Lara y Santos, S.A. (LYSA).

Posteriormente, en 1925, LYSA se convirtió en la Fábrica de Galletas y Pastas la Industrial, S.A., que junto con empresas como la Cervecería Cuauhtémoc, Vidriera Monterrey, Fundidora de Fierro y Acero, Fábrica de Jabón La Reynera y Cementos Monterrey, caracterizaban a la ciudad y a su gente como una comunidad industrial.

La Industrial inició operaciones con tres hornos de carbón, 150 trabajadores y un capital de 25 mil pesos. Su fuerza productiva era de una tonelada de galletas por hora y su volumen de ventas alcanzaba 16 millones de pesos anuales. Su cobertura de mercado se extendía a los estados de Nuevo León, Coahuila y Tamaulipas.

Al crecer las ventas de galletas y pastas, aumentaron sus necesidades tecnológicas y de producción. En función de ese crecimiento, los propietarios de La Industrial adquirieron en 1929 la galletera la Continental, S.A. que pertenecía a los hermanos Lara.

En un principio el sistema de producción era muy rudimentario y sencillo. Cada horno era atendido por dos equipos de trabajadores cada uno. Unos se encargaban de introducir la galleta y otros la extraían ya cocida. En 1938 se introdujo el primer horno de gas con el sistema de banda, lo cual mejoró notablemente la producción.

Llegado el año de 1948, La Industrial cambia su razón social por la de Galletera Mexicana, S.A. A partir de esta fecha se comienza la construcción de lo que hoy es la planta Monterrey, que inició operaciones en 1953, con una fuerza laboral de 400 personas y una nueva producción diaria de 85 toneladas de galletas y 15 de pastas.

Hacia el inicio de los 70's, Gamesa contaba con 7 hornos funcionando y en 1970 se instala una nueva planta en Cd. Obregón, Sonora, cuya particularidad era el contar con un proceso integral, es decir, que no solo producía galletas y pastas, sino también las materias primas con que se realizan estas: harina, manteca y aceite.

Posteriormente, en 1974 se adquiere la Fábrica de Galletas y Pastas Tepeyac, S.A. (hoy planta Tepeyac), localizada en la Ciudad de México.

Cuatro años después, en 1978, la Galletera Mexicana, S.A. cambia su razón social para convertirse en Gamesa, S.A.

Como respuesta al demandante mercado del sureste, es adquirida en Mérida, Yucatán, la fábrica de galletas La Palma, en 1979. Para 1981 Gamesa llegó a contar con siete plantas productivas al adquirir tres más: Vallejo, en la Cd. de México; otra en Celaya, Guanajuato y la

GRUPO GAMESA; PLANTA DEL TEPEYAC

tercera ubicada en Guadalajara, Jalisco dedicada a la elaboración de productos alimenticios para perros con la marca "Sabueso".

Durante los años ochenta Gamesa se convirtió en una de las empresas más atractivas para los principales empresarios mexicanos de esa época, llegando a aumentar su capital considerablemente mediante su participación en la Bolsa Mexicana de Valores.

En 1984, Grupo Gamesa estaba asociado con empresas de prestigio a nivel mundial como NABISCO y productos GERBER y, a principios del mes de octubre de 1990 Gamesa, S.A. entró en una nueva era al pasar a formar parte del consorcio mundial de PEPSICO., tomando esta el control total de la empresa regiomontana de galletas y pastas; ahora Gamesa formaba ya parte de la principal corporación de bebidas, botanas y restaurantes en el mundo entero.

A través de esta operación, la empresa se integró a una dinámica de desarrollo global, que le permite tener intercambio frecuente con otras empresas del grupo, con fines de aumento de la competitividad. También es cada vez más común que sus ejecutivos tengan la oportunidad de alternar experiencias profesionales en el extranjero.

Ya como transnacional, Gamesa fundó en 1995 el Centro de Tecnología Gamesa (CETEGA), el cual constituye uno de los esfuerzos más grandes del grupo para el mejoramiento de la calidad de sus productos, así como para el aumento de la innovación. La visión de grupo Gamesa hoy, es descrita como ***"Ser la compañía de productos horneados favorita del consumidor mexicano, basados en calidad, valor, diversión y disponibilidad"***, razón que explica muchos de los esfuerzos que cotidianamente se impulsan al interior.

Hoy día la empresa se compone de más de 8,000 empleados, de confianza y sindicalizados; su estructura orgánica está integrada por una Presidencia del grupo, con sede en la Cd. De Monterrey, a la que le reportan una serie de Vicepresidencias, como lo son: Finanzas y Administración, Recursos Humanos, Ventas, Mercadotecnia y Operaciones.

Todas las plantas del grupo (6) reportan a la Vicepresidencia de Operaciones y tienen sede en las ciudades de: Monterrey, Cd. Obregón, México (2), Mérida y Celaya. Entre sí las plantas compiten para obtener no solo los mejores resultados de desempeño (*Key Performance Indicators* o KPI's), sino para obtener inversiones que les permitan el crecimiento sostenido y el aumento de líneas de operación y productos fabricados.

Hasta 1995 las dos plantas del Valle de México -Vallejo y Tepeyac -funcionaron conjuntamente como parte de la Dirección de Plantas México, separándose en 1996. Su contribución total, así como los índices de productividad y costo en ambas ha sido abismalmente distinta, siempre en favor de Vallejo, al punto que al separar su administración, la Alta Dirección se ha planteado la viabilidad de la operación Tepeyac; el estado de deterioro de sus instalaciones (es una de las plantas más antiguas del sistema), así como su muy limitada capacidad apuntan a una eventual desaparición.

Al inicio del proyecto, la planta estaba integrada por cerca de 100 empleados y 700 obreros; las capas de mando comprendían 5 niveles desde la cabeza hasta la base. Existe personal de más de 25 años de antigüedad, contrastando con un conjunto de empleados de muy reciente

C A P I T U L O I V

ingreso, sobre todo en el nivel superior. El Gerente General tiene apenas unos meses en el puesto y proviene de la planta de Cd. Obregón.

El nivel académico del personal obrero, alcanza un promedio de cuatro años de primaria; casi todos los empleados tienen formación superior y grado universitario.

El centro de trabajo cuenta con tres líneas de producción, más dos que se encuentran fuera de servicio desde hace más de dos años. Los principales productos que ahí se elaboran son: Marías, Animalitos y Arcoirris.

No obstante en los últimos meses la realidad de la Planta del Tepeyac, ha cambiado diametralmente, al punto de replantearse no solo si debe o no continuar funcionando, sino el aumento de su capacidad, erigiéndose como modelo para las otras 5 plantas y el resto de la organización.

A través de esta descripción es posible comprender la situación de la empresa y la planta, así como algunos de los rasgos distintivos que explican mejor la relevancia de este proyecto y su relación con los objetivos de la Planta del Tepeyac.

En la siguiente sección se describirá cual ha sido la forma de abordar el proyecto, así como las partes que le componen; las herramientas y recursos utilizados, así como una brevísimas relación de los cambios obtenidos.

CAPITULO V
PROCEDIMIENTO

C A P I T U L O V

El presente capítulo describe paso a paso, todos y cada uno los pasos que siguió el proceso, sus componentes, así como las finalidades y partículas que los constituyen, además de los instrumentos y herramientas a las que se ha recurrido.

A manera de introducción a este capítulo, es importante hacer mención que el primer antecedente de trabajo con Grupo Gamesa que tuvo nuestra firma, se remonta al año de 1994, cuando comenzaron a utilizar nuestro entrenamiento en habilidades directivas, por recomendación de uno de sus ejecutivos venido de otra empresa que es nuestro cliente. Dado el impacto positivo que este dejó en este primer grupo, es que comenzaron a utilizarlo de manera consuetudinaria, en un ritmo de 10 personas al semestre.

El uso del entrenamiento al que se hace mención, conocido como Seminario de Efectividad Gerencial 3D, tenía por finalidad la de dotar a los asistentes de habilidades gerenciales y prepararlos para el cambio organizacional.

En 1995, el entonces Director de las plantas del Valle de México, decidió usar por vez primera, nuestro enfoque para el desarrollo de equipos, truncando el proceso en su tercera fase por cambios en la estructura organizacional; no obstante, los beneficios que obtuvo con las fases que se completaron, le llevó a recomendar su uso en otras plantas del grupo.

En Septiembre de 1996, el gerente de la planta del Tepeyac, decidió iniciar un proceso de cambio utilizando el método Reddin. Es sobre esta asignación en particular que versa el presente reporte laboral.

El motivo que llevó al responsable de esta planta a iniciar un proceso de desarrollo de equipo, fue la inminente decisión de cambiar el estado de los resultados que se venían obteniendo, o de lo contrario era inminente la desaparición del centro de trabajo, lo significaría la pérdida de fuentes de trabajo, en aras de detener la pérdida que acumulada que se venía obteniendo en esta planta.

Desde la óptica del gerente de la planta, parte del problema radicaba en una debilidad del grupo, para manejarse como un equipo, condición que se amplificaba debido a una estructura que difícilmente podía ayudar a compensar la situación.

DEFINICION DEL PROBLEMA

Podría decirse que **el problema se define como** la falta de un enfoque de trabajo en equipo, que descansa en hábitos y prácticas establecidas y que se apoye en una estructura que favorezca su uso. Adicionalmente los miembros de la empresa parecían carecer de un enfoque hacia el logro de los resultados, lo cual generaba que la gente se concentrara más en trabajar duro que en obtener resultados. Esto, además de propiciar un clima de trabajo de baja motivación, impactaba seriamente de manera negativa a una serie de resultados clave del negocio: elevado costo del producto, baja productividad, deficiente calidad de la producción, limitado volumen de producción, así como problemas de ausentismo, rotación de personal e inseguridad en la planta.

PROCEDIMIENTO

SUJETOS

Los **sujetos que componen el grupo intervenido** son 7 miembros del equipo superior: 6 subordinados y un gerente. El grupo se encontraba ubicado entre los 27 y los 42 años de edad; 2 son mujeres y 5 hombres. Su antigüedad en la empresa era variable, siendo el más antiguo empleado desde 1972 y el más reciente desde mediados de 1995.

El siguiente cuadro describe más detalladamente la composición del grupo:

	Edad	Puesto	Escolaridad	Sexo	Antigüedad
1	30	Jefe de Ingeniería	Licenciatura	femenino	1 ½ años
2	33	Jefe de Recursos Humanos	Licenciatura	masculino	4
3	34	Jefe de Proceso	Licenciatura	masculino	7 años
4	35	Gerente de Planta (superior)	Licenciatura	masculino	11 años
5	36	Jefe de Mantenimiento	Licenciatura	masculino	9 años
6	40	Jefe de Calidad	Licenciatura	femenino	3 años
7	42	Jefe de Sanidad	Preparatoria trunca	masculino	25 años

TIPO DE ESTUDIO

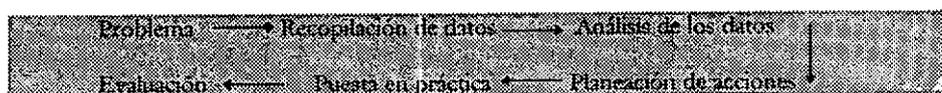
El tipo de estudio al que se apegó la intervención se puede tipificar como el análisis de un caso (Gibson, 1983), el cual se ha intervenido de manera exploratoria. Se siguieron una serie de etapas a partir de un diagnóstico inicial el cual consistió de una entrevista con el Gerente de la Planta para conocer el estado de la problemática inicial. A lo largo del tiempo que duró la intervención se combinaron diferentes técnicas y se han ido observando y recomendando algunos cambios en la organización interna y finalmente, al término de nuestra participación se ha hecho una comparación de los indicadores antes y después para evaluar los cambios que se registraron.

SECUENCIA

La secuencia de pasos de la intervención es la prescrita por Reddin (1974, 1980, 1994) y que se apegó al modelo que se describió en el segundo capítulo, sugerido por Ferrer (1988), el cual propone un proceso que consiste de las siguientes etapas:

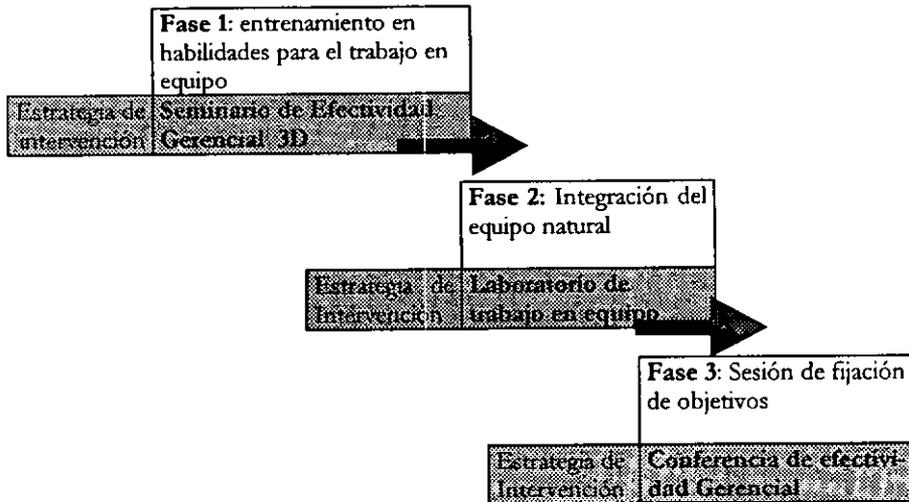
- Identificación del problema por los miembros del equipo
- El grupo decide y prioriza los problemas que trabajará
- Los datos disponibles se analizan por todos los miembros
- Se determinan planes y compromisos por parte del grupo
- Se ejecutan involucrando a los subordinados
- Se revisa la ejecución, se efectúan cambios y se evalúan

Se siguió una secuencia como la sugerida por Dyer (1988), que presenta un ciclo como este:



C A P I T U L O V

De la misma forma que Burke (1988), Reddin (1980) les denomina fases^{*}, ya que pasos implica acciones discontinuas, mientras que fases describe mejor la realidad del desarrollo de equipos: un ciclo de cambios; un proceso continuo y constante y no una actividad de una sola vez. Para que así sea, el equipo debe de desarrollar la destreza para, autónomamente, repetir los ciclos de acuerdo con su evolución. Estas se describen en el siguiente diagrama:



A la primer fase, acudieron de manera individual, en varios grupos, a seminarios públicos, entre Agosto y Octubre de 1996; la reunión del equipo se llevó a cabo en Noviembre del mismo año y la sesión para fijar objetivos de llevo, uno a uno, en los primeros días de Diciembre. A continuación se describen cada una de ellas de manera detallada.

Fase 1: Entrenamiento individual en habilidades para el trabajo en equipo, a través del Seminario de Efectividad Gerencial 3D (Reddin, 1971, 1974).

El objetivo específico del entrenamiento es la adquisición y comprensión de la Teoría 3D, para el desarrollo de las habilidades que son necesarias en el trabajo en equipo: liderazgo, comunicación, manejo de conflictos, toma de decisiones, evaluación y orientación a resultados. También se persigue el aumentar el conocimiento de la propia efectividad de los asistentes.

El programa se efectúa de manera pública, reuniendo a diferentes participantes de empresas diversas, ya que esta etapa es común a diversas organizaciones y para diferentes efectos. Para su realización es preciso llevar a cabo un estudio (lecturas y solución de cuestionarios) para adquirir la base conceptual que enmarca el resto de las etapas y que es la Teoría 3D de efectividad de W.J. Reddin (Reddin, 1966); este estudio requiere de una inversión de cerca de 50 horas, previas al Seminario. También se resuelven los siguientes cuestionarios:

^{*} Reddin habla de fases (stages) y aunque propone un modelo ideal de 9 tipos de intervención, también es explícito cuando reconoce que las primeras tres, son las apropiadas para el desarrollo de una cultura de trabajo en equipo.

P R O C E D I M I E N T O

HERRAMIENTA DE DIAGNOSTICO	ORIGEN
Diagnóstico de Efectividad Gerencial (DEG) (Reddin y Asociados 1996)	Se basa en el Test de Análisis de la Posición Gerencial de Reddin (1972) validado por Serralde (1996)
Test (cuestionario) de conocimientos sobre estilos	Surge del diseño original del seminario (Reddin 1969)
Test (cuestionario) de conocimientos sobre la teoría 3D	Surge del diseño original del seminario (Reddin 1969)
Inventarios de Ambiente, Relaciones y Tareas Gerenciales	Surge del diseño original del seminario (Reddin 1969)

(En la sección de anexos se presentan algunos especímenes demostrativos de estas herramientas y diagnósticos)

El **Seminario de Efectividad Gerencial 3D** es un seminario instrumentado, de seis días de duración, que se realiza en un hotel. Comienza en la tarde del día uno (domingo) y concluye a las 15:30 del día 6 (viernes). Es común que las sesiones de trabajo sean muy largas, iniciando a las 8:00 hrs. prolongándose hasta pasada la medianoche. Aproximadamente el 80% se lleva a cabo en sesiones de trabajo en equipos que se integran con otros gerentes, generalmente de 5 a 8, de diferentes empresas, todos ocupando una posición de mando de elevado nivel. La razón del número de miembros de cada equipo, es la de reproducir lo que comúnmente corresponde al tramo de control real de cada uno. Independientemente del número de miembros, no se asignan colegas, subordinados o superior reales en un mismo equipo.

El Seminario propone a los equipos una amplia variedad de problemas a resolver, generalmente asociados con los métodos para el desarrollo de la efectividad gerencial, a través del reconocimiento de la realidad de una situación dada, así como de la mejor manera de abordarla. Los equipos resuelven problemas en sus salas de trabajo y después se reúnen con otros equipos en el salón principal para comparar el grado de efectividad obtenido.

El desarrollo de las habilidades se da de manera práctica, es decir a través del uso, según se requieren en cada ejercicio y situación; para cada una de estas, los equipos y miembros reciben retroalimentación de los conductores del evento, asociando resultados específicos con la o las habilidades que se han requerido, dejando en el grupo una conciencia de como el manejo de una habilidad se conecta con un resultado en particular.

Durante el evento, los asistentes cubren los siguientes temas:

1. Estilos de liderazgo a través de un enfoque situacional (Reddin, 1966).
2. Diagnóstico de situaciones gerenciales y posibles soluciones.
3. Diagnóstico de efectividad del equipo
4. Fuerzas que restringen la efectividad del equipo
5. Planeación de la mejora de la efectividad del equipo
6. Areas de efectividad de cada uno de los puestos (Reddin, 1966)
7. Dar y recibir retroalimentación
8. Cambio del propio estilo
9. Diagnóstico de requerimientos gerenciales de cada puesto

Al término de esta fase, los asistentes cuentan con una plataforma de información amplia y profunda, para el aumento del conocimiento de su propia efectividad.

CAPITULO V

Para el desarrollo de la misma se utilizan una serie de herramientas de diagnóstico, algunas incluso antes del inicio del programa; otros son aplicados durante el seminario. La mayor parte de estos reactivos son interpretados por el propio asistente, aunque algunos se someten a un proceso de interpretación más complejo. A continuación se presentan las herramientas de diagnóstico de esta fase:

HERRAMIENTA DE DIAGNOSTICO	OBJETIVO DE SU APLICACIÓN	TIPO DE INTERPRETACION	ORIGEN
Diagnóstico de Efectividad Gerencial (DEG) (Reddin y Asociados 1996)	Dar información de las características, los estilos y las habilidades que hacen la efectividad individual	Los resultados son procesados a través de un sistema electrónico	Se basa en el Test de Análisis de la Posición Gerencial de Reddin (1972)
Test de Análisis Situacional (TAS) (Reddin y Asociados 1996)	Identificar las demandas de conducta que impone el puesto	Los resultados son procesados a través de un sistema electrónico	Se basa en el Test de Análisis Situacional de Reddin (1974)
Análisis de la Distorsión de Estilos (Reddin y Asociados 1996)	Identificar la distorsión de la percepción de su propio estilo	Autoadministrado, comparando contra tendencias estadísticas	Surge del diseño original del seminario (Reddin 1968)
Desplazamiento de la percepción de estilos	Conocer como cambio su autopercepción de conductas, como resultado del entrenamiento	Autoadministrado, comparando la diferencia en las menciones de estilos antes y después del seminario	Surge del diseño original del seminario (Reddin 1968)

(En la sección de anexos se presentan algunos especímenes demostrativos de estas herramientas y diagnósticos)

El entrenamiento en efectividad resulta ser una parte importante en el proceso de cambio organizacional; en el modelo de Reddin, este es conocido también como la fase de descongelamiento individual, ya que ha sido inspirado con base en los principios del descongelamiento tal y como lo concibe Kurt Lewin (Burke, 1988); esto es que se trata de una etapa que pretende una ampliación importante de la conciencia del asistente, lo cual significa trabajar con la resistencia al cambio individual, fenómeno que es normal cuando las personas experimentan la necesidad de cambio.

Desde esta óptica su contribución está en la generación de una conciencia importante sobre las limitaciones de los participantes en la función gerencial; durante el Seminario, el asistente trabaja en la relación de su conducta con el puesto que desempeña y el descongelamiento que ocurre aumenta la objetividad acerca del grado de congruencia entre el puesto desempeñado y las conductas que se requieren. Es debido a esto que durante esta fase la cantidad de referentes sobre el desempeño en los diferentes ejercicios es muy alta; los asistentes reciben retroalimentación sobre su efectividad en los diversos casos y cuestionarios, con el fin de conocer el rendimiento en cada una de las ejecuciones.

El Seminario sigue una secuencia que va de lo general a lo particular y puede ser descrito en tres tiempos (Consultores en Efectividad Gerencial, 1997): Manejo del marco de referencia de la teoría de efectividad; aplicación en casos de estudio y aplicación práctica en el puesto de cada quien. La razón de esta secuencia es la de ir preparando al grupo para las tareas que resultan más trascendentales y que son las de aplicación personal.

PROCEDIMIENTO

Al término del evento los asistentes tienen una conciencia más amplia respecto a cómo afecta a otros su conducta, el estado que guardan sus propias habilidades de mando, los requerimientos de resultados que supone su posición y las conductas más apropiadas para lograrlos.

Fase 2.- Integración del equipo natural (Reddin 1974) y que se lleva a cabo a través del Laboratorio de Trabajo en Equipo.

A esta reunión acuden al tiempo todos los miembros del equipo natural; por equipo natural entendemos al superior y sus subordinados directos o bien quienes forman parte de este equipo, aunque tengan un superior distinto, por ejemplo: el área de recursos humanos tiene a su superior en la Cd. de Monterrey, pero interactúa principalmente con los miembros del equipo de la planta.

Esta intervención tiene como objetivo analizar, diagnosticar, evaluar y reestructurar al equipo, por lo que toda su temática se refiere al mismo. Los diversos tópicos que se tratan tienen la función de construir un equipo de trabajo orientado a la efectividad, por lo que se busca una congruencia interna, no solo en su composición, sino en las aportaciones que cada uno proporciona (Reddin, 1971).

El programa supone una tarea previa, la cual es contestada individualmente por cada miembro del equipo, las tareas previas que se resuelven son.

- Descripción del Puesto del Gerente
- Demandas Adicionales del Puesto
- Áreas de Efectividad del Puesto
- Áreas de Efectividad del Equipo Gerencial
- Organización Óptima del Equipo
- Problemas del Equipo Gerencial
- Evaluación de la Efectividad del Equipo en el Manejo de Juntas
- Evaluación de los Estilos Gerenciales de los Integrantes
- Recomendaciones de Cambio para los Integrantes del Equipo
- Recomendaciones para Mejorar las Juntas del Equipo

Ya en la reunión el equipo comienza por elegir la prioridad y el orden que se le dará a cada tarea, alcanzando consenso y explorando el beneficio de cada una en la situación actual. Llega a ser frecuente que algunas tareas se descarten debido a que su utilidad es poca o bien porque la autoridad del equipo no alcanza para aplicar algunas conclusiones, por ejemplo: el diseño de el organigrama del equipo, el cual llega a requerir de una autoridad diferente.

A continuación se muestra la agenda elegida por el equipo en cuestión, donde se indican las tareas y el orden de realización.

CAPITULO V

DIA	MAÑANA	TARDE	NOCHE
UNO		Introducción al Laboratorio	Diagnóstico de la cultura organizacional
DOS	Evaluación de los estilos de los integrantes		Toma de decisiones del equipo Mejoras para las juntas del equipo
TRES	Areas de efectividad de los integrantes	Identificación de los métodos de medición de la efectividad	Proyectos para el aumento de la efectividad del equipo
CUATRO	Objetivos de reducción de costos	Retroalimentación del consultor Mensaje del gerente superior	

La primer parte del programa fue dedicada al diagnóstico de la situación actual del equipo de la Gerencia de Planta, usando la tarea "Diagnóstico de Cultura Organizacional", durante el cual el equipo analiza cada uno de los reactivos de cara a la situación actual de la planta. Por Cultura Organizacional estamos entendiendo las prácticas y costumbres alrededor de la efectividad que predominan en la organización (Reddin, 1980). Al término del análisis se obtiene un perfil definitivo que narra las debilidades en materia de cultura, así como las fortalezas.

El instrumento diagnóstica el estado actual de ocho criterios: Productividad, Liderazgo, Manejo de la Estructura, Comunicación, Manejo de Conflictos, Manejo de los Recursos Humanos, Participación y Creatividad. En el siguiente cuadro se muestra el resultado del consenso del equipo en el diagnóstico:

PERFIL DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

FACTOR CULTURAL	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
PRODUCTIVIDAD										
LIDERAZGO										
ESTRUC. ORGANIZACIONAL							*			
COMUNICACION										
MANEJO DE CONFLICTOS										
MANEJO DE RECURSO HUMANO										
PARTICIPACION										
CREATIVIDAD										

* PROMEDIO INTERNACIONAL

Según se puede observar los aspectos de mayor debilidad en términos de hábitos y costumbres en la Planta Tepeyac son: Estructura Organizacional, Manejo del Recurso Humano y Productividad.

La importancia de este análisis radica en la posibilidad de identificar cuales son las debilidades y fortalezas del grupo de cara al desarrollo de una nueva cultura, reconociendo los aspectos que requieren de un tratamiento prioritario.

PROCEDIMIENTO

La siguiente tarea fue la Evaluación de los Integrantes del Equipo, la cual se apoya en la Teoría Situacional de Estilos Gerenciales de Reddin (1974). Esta teoría supone que la conducta de una persona en posición de mando se puede expresar a través de comportamientos más efectivos y comportamientos menos efectivos.

El ejercicio requiere que cada asistente evalúe a sus compañeros y su superior con estos estilos, identificando la conducta dominante y tres conductas recurrentes distintas, así como que evalúe su sensibilidad, su flexibilidad y su gestión. El primer evaluado es el superior del equipo y al recibir retroalimentación, sus subordinados dan ejemplos específicos de la conducta que ha mostrado en los últimos 12 meses. Así, uno a uno reciben retroalimentación y recomendaciones para mejorar su comportamiento.

Una vez que se concluyó, se procedió a revisar la práctica del equipo en el aspecto de la toma de decisiones, estableciendo cual ha sido esta en el pasado; los criterios a analizar son: el gerente a la cabeza decide solo (uno solo); el gerente a la cabeza, discute uno por uno, con los implicados, pero la decisión es suya (uno a uno); el gerente a la cabeza, se reúne con el grupo para consultarlos pero la decisión es suya (uno a equipo); la decisión se basa en la mayoría de votos (mayoría); la decisión se basa en el consenso, es decir que todo el grupo decide lo que le convenga más (consenso). A continuación el grupo decide por consenso cual de estos métodos utilizará en el futuro para los distintos tipos de decisiones y establece un acuerdo que se documenta. Estas fueron las conclusiones expresadas en porcentaje:

Uno solo	Uno a uno	Uno a Equipo	Mayoría	Consenso	Total
13%	33%	48%	0%	6%	100%

Al final del segundo día, el equipo trabajó en la tarea "mejoras para las reuniones del equipo", en la que cada miembro sugiere, con base en su tarea preparatoria, cuales son los aspectos en los que es posible mejorar en las juntas; se escuchan todas las sugerencias, se eligen las que son posibles aplicar y se establece un acuerdo, que deberá ponerse en marcha a partir de la próxima reunión.

Estas fueron las conclusiones del equipo:

MEJORAS PARA LAS REUNIONES DEL EQUIPO	
1	PARTICIPACION: A) SER CONCRETOS B) SABER ESCUCHAR C) ACUSE DE RECIBO D) NO INTERRUMPIR

CAPITULO V

MEJORAS PARA LAS REUNIONES DEL EQUIPO		
2	FRECUENCIA:	
	A) DIARIO	OPERACIONES 10:00 Hras. RULETA DE SANIDAD 9:00 Hras.
	SEMANAL	BONO LUNES 14:00 Hras. PROGRAMACION: MIERCOLES Y SABADO 11:30 Hras. AUTOAUDITORIA JUEVES 14:00 Hras.
	CATORCENAL	GAMESAHORRO VIERNES 15:00 Hras. <small>1er Y 3er SEMANA.</small> CALIDAD VIERNES 7:00 Hras. <small>2da. Y 4ta. SEMANA.</small>
3	CONCLUSIONES:	
	A) MINUTA	¿QUE?, ¿QUIEN? Y ¿CUANDO?
	B) ENTREGA DE LA MINUTA AL SIGUIENTE DIA.	
4	AGENDA	
	A) TEMA	
	B) ORDEN DE PARTICIPACION/TIEMPO	
	C) CALIDAD 5 DIAS DE ANTICIPACION	
	D) MODERADOR SIGUIENTE JUNTA	
	E) LUGAR Y HORARIO	
5	COMPROMISOS	
	A) ¿QUE?	
	B) ¿QUIEN?	
	C) ¿CUANDO?	
6	EVALUACION (UNA VEZ AL PERIODO)	
	A) EFECTIVIDAD DEL EQUIPO	
	B) RETROALIMENTACION DE LOS INTEGRANTES	

Este acuerdo se planteó como el nuevo estatuto para mejorar el recurso de las reuniones del equipo.

La quinta tarea consistió de la identificación de las *Áreas de Efectividad* (Reddin, 1974), es decir los resultados estratégicos que el equipo debe de producir, así como sus indicadores o métodos de medición; este ejercicio permite al grupo hacer una alineación entre los resultados esperados y las conductas que debe utilizar, así como las habilidades que debe desarrollar. De la misma forma permite establecer una base de control de la efectividad de todo el grupo en unidades objetivas y medibles.

Ya que se ha logrado lo anterior es posible pasar al análisis de cada posición representada, a fin de reconocer los medios para medir la efectividad individual; para hacerlo cada caso se analiza de acuerdo a lo que los usuarios del puesto esperan de su ocupante, así como los indicadores de éxito en su función (en la sección de anexos se presentan las *áreas de efectividad* de cada uno de los miembros del equipo).

PROCEDIMIENTO

Para finalizar el día tres, el equipo se ha concentrado en la asignación de proyectos para el aumento de la efectividad del equipo, otorgando a cada miembro del equipo un proyecto cuya realización arroje una mejora al equipo en su conjunto, clarificando, el resultado que se espera obtener, la fecha en que se tendrá y el responsable. La idea es que cada persona tenga, cuando menos un objetivo y todos se logren en un plazo no mayor a 12 meses.

El día cuatro inicia con la tarea “objetivos de reducción de costos” que, como su nombre indica, pretende la identificación de áreas de oportunidad donde inscribir ahorros por la vía de la reducción de costos. Cada miembro del equipo realiza una propuesta de mejora en su propia área, proponiendo un monto de ahorro, la acción o serie de acciones que se llevarán a cabo y una fecha de terminación.

El laboratorio concluye con un bloque consistente de la retroalimentación del consultor a los miembros del equipo y del mensaje que, el gerente superior desea compartir con el equipo. La retroalimentación del consultor, consiste de una glosa de las observaciones registradas durante el evento, con la finalidad de contribuir en el aumento de la conciencia de cada uno de los miembros del equipo; el primero en ser retroalimentado es el superior y lo que se comparten son las percepciones de las conductas observadas durante las diferentes sesiones.

El mensaje final del superior, ha sido una apreciación que este hace del equipo, de sus miembros y de los cambios que cree necesario impulsar para el éxito de las decisiones tomadas durante el proceso.

Al término de la reunión se pactan con el consultor las fechas para llevar a cabo la sesión de fijación de objetivos, que es la tercera fase y se describe a continuación.

Fase 3.- Sesión de fijación de objetivos a través de la Conferencia de efectividad gerencial (Reddin, 1971,1974)

La culminación del proceso radica en una fijación participativa de objetivos, a la cual acuden el superior, el consultor y uno de los subordinados; esta sesión que tiene una duración de medio día, se realiza tantas veces como subordinados existen en el equipo.

Esta estrategia es una de las más socorridas para evaluar y planear el desempeño futuro de las personas. Luthans (1987) dice al respecto: “ Las sesiones planeadas, llevadas a cabo por lo menos cada trimestre o con mayor frecuencia, ofrecen oportunidades excelentes para la retroalimentación formal sobre el desempeño”.

Las sesiones se basan en el método de fijación participativa de objetivos (Reddin, 1974), en el cual el subordinado fija una serie de objetivos que negociará con su superior; los objetivos deben ser:

- Medibles
- Cuantitativos
- Específicos
- Centrados en los resultados (áreas de efectividad)de la posición
- Individuales
- Realistas
- A plazo fijo

C A P I T U L O V

Además de preparar una propuesta de objetivos, uno al menos por cada área de efectividad, cada miembro subordinado contesta a un cuestionario cuyo fin es el de explorar las condiciones en las que se dará del cumplimiento de estos compromisos. El cuestionario parte de las siguientes preguntas:

1. ¿Cuales son las áreas de efectividad de la unidad a la que pertenezco y de la cual soy subordinado?
2. ¿Cuales son mis propias áreas de efectividad?
3. ¿Cuales son los obstáculos de la organización que afectan a mi efectividad?
4. ¿Cuales son los obstáculos con mi superior que afectan a mi efectividad?
5. ¿Cuales son mis propios obstáculos que afectan a mi efectividad?
6. ¿Qué apoyos requiero de mi superior para ser más efectivo?

Durante la sesión superior y subordinado analizan cuidadosamente cada punto del cuestionario, revisando y creando compromisos para favorecer el cumplimiento de los objetivos. En la práctica esta es una magnífica oportunidad para establecer una retroalimentación, en la intimidad de la relación superior-subordinado.

El papel del instructor es el de un “testigo de calidad” ya que la actividad se reduce a simplemente hacer recomendaciones para mejorar algunos acuerdos; la idea es que todo gire alrededor del cuestionario previo y que, superior y subordinado adquieran autonomía en este ejercicio, a fin de reproducirlo con la frecuencia necesaria

Al día de hoy se siguen llevando a cabo diferentes intervenciones para el desarrollo de lo que se le denomina *Efectividad Organizacional* (Serralde, 1980) que, aunque se separan de la intención de este reporte nos permiten reconocer la forma en que la nueva cultura precisa de cambios en distintos frentes: laboratorios para el desarrollo de equipos en otras áreas y niveles; el desarrollo de un programa de efectividad para el personal operativo que desembocará en la firma de un nuevo contrato, así como la creación de un equipo que reproduzca esta experiencia en otras plantas del Grupo Gamesa.

En el siguiente capítulo se presentarán los resultados que ha obtenido el equipo de la Gerencia de Planta Tepeyac, haciendo un especial énfasis en los parámetros de medición que se usaron, los cambios registrados y las oportunidades pendientes.

CAPITULO VI

ANALISIS DE LOS RESULTADOS

CAPITULO VI

En las siguientes páginas se exponen los principales resultados que se han presentado como consecuencia de la intervención, con el fin de poder establecer una liga entre los beneficios que se pueden obtener al aplicar los principios del trabajo en equipo en organizaciones de este tipo.

Numerosos han sido los esfuerzos por establecer una relación directa y proporcional entre el uso de las prácticas de trabajo en equipo y el beneficio organizacional, pero ya desde los experimentos de Hawthorne (Brown, 1958) se ha evidenciado que la apertura a la participación de los empleados, deriva cambios en los fenómenos de la productividad.

Por supuesto que no podemos tan solo pensar que, debido al antecedente arriba señalado, es un hecho que el trabajo en equipo habrá de aumentar la efectividad de una empresa; por encima de todo es preciso demostrarlo.

Evaluar los cambios que se producen como resultado de una intervención de este tipo no es un asunto sencillo, sobre todo si tenemos en cuenta que no existe una asociación tangible entre el uso del trabajo en equipo y la efectividad de una organización; es decir que aun cuando podemos medir en unidades objetivas las conductas de lo que hemos denominado trabajo en equipo, no es palpable para todos los miembros de empresas, la liga de estas con los resultados *duros* del negocio. Sin embargo parece existir un acuerdo general en que sin este recurso, es muy difícil obtener efectividad en un grupo organizado.

Este asunto siempre ha ocupado un lugar importante en la preocupación de quien acude al uso del desarrollo organizacional, principalmente cuando es indispensable su evaluación en términos de costo - beneficio; desafortunadamente en la bibliografía consultada (especialmente la traducida al español), es común encontrar descripciones metodológicas sobre su implementación, pero son pocos los autores que dedican atención al aspecto de la medición de los impactos. Así por ejemplo Margulies (1990), señala: "No existe una manera realmente satisfactoria de identificar ni de evaluar los cambios y el desarrollo de la organización... y sin embargo esta complejidad no es una buena excusa para dejar de evaluar programas de este tipo".

En un estudio que comprendió 63 organizaciones que practicaban el D.O. o tenían conocimientos acerca de él, se encontró que la mayor crítica a los esfuerzos de D.O. es la dificultad de evaluar su eficacia. Indiscutiblemente que es posible medir la contribución del D.O., sin embargo existen problemas no por la ausencia de pruebas sino, principalmente, por el enfoque a que se acude no lo facilita; algunos o se concentran solamente en los cambios de las conductas individuales, lo cual puede demostrar que las personas modificaron su comportamiento, aún cuando la organización no haya registrado un beneficio neto. Otros en cambio, hacen a un lado cualquier consideración de cambio individual y ponen toda la atención en las consecuencias que se experimentan en la capacidad de logro de los resultados del grupo y como se traducen estos en efectos globales (Burke, 1988).

El enfoque metodológico al que se recurrió pertenece al segundo género arriba mencionado, partiendo de la siguiente premisa: la cuestión dominante en la evaluación del D.O. es su finalidad. Así por ejemplo, al hacer uso de la formación de un equipo como una intervención, podremos determinar la eficacia de la misma al apelar a las evidencias de los cambios

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

obtenidos en la comparación antes- después, analizando las diferencias a la luz de la transformación que se llevó a cabo en el equipo.

Algunos otros autores han realizado observaciones semejantes a la evaluación. Argyris (1970) ha sostenido que, cuanto más científica es la evaluación, tanto menos probable es que tenga importancia para el cliente y que este la utilice. En mi experiencia profesional, pero además en la de otros colegas, lo que para el cliente es relevante es el carácter práctico de los resultados que se obtienen; es decir que el cliente quiere aportar el criterio acerca de cuales datos deberán ser considerados, frecuentemente aquellos que tienen que ver no con los cambios en actitudes solamente, sino en su relación con los resultados del sistema en su conjunto.

Cameron (1980) señala que el primer criterio que se puede utilizar para medir el beneficio del D.O. a través de la efectividad, es el llamado *modelo de meta*. Este determina el éxito con base en el grado en que la organización alcanza sus metas después de la intervención.

Reddin (1994) presenta una serie de casos de aplicación del enfoque de Efectividad Organizacional; en estos la forma de evaluar los resultados obtenidos en dichas intervenciones, se basa en el logro de los resultados estratégicos, por la vía de las Areas de Efectividad. De hecho la estimación del éxito del proyecto se centró en este fundamento.

Es debido a esto que para poder sustentar el beneficio de la intervención en la planta del Tepeyac es necesario identificar cual fue la situación antes y después de la intervención, en términos de metas, para llegar a trazar una línea que nos ayude a revelar la contribución neta del proyecto.

A fin de acotar el estado que guardaba previamente y posterior a la aplicación del enfoque del trabajo en equipo, se recurrirá a los resultados que debe producir la planta, es decir a sus Areas de Efectividad, que es la expresión esencial de la Efectividad Organizacional. Recordemos que una definición de área de efectividad es: el conjunto de los resultados que debe producir un puesto, que sean medibles y controlables por el ocupante del puesto de la misma forma que conduzcan a objetivos asociados (Reddin, 1993).

Así pues la comparación se centró en las siguientes áreas de efectividad del Gerente de Planta, como responsable de los resultados totales de la misma:

- 1. COMPETITIVIDAD DE LOS PRODUCTOS**
- 2. NIVEL DE RENTABILIDAD DE PROYECTOS DE INVERSIÓN**
- 3. DESARROLLO (CRECIMIENTO) DE LA ORGANIZACIÓN**
- 4. CLIMA LABORAL DE LA PLANTA**
- 5. SEGURIDAD PATRIMONIAL**
- 6. EFECTIVIDAD DE LA SUCESIÓN GERENCIAL**

La **Competitividad de los productos**, al interior de la empresa se mide por los siguientes indicadores: Número de productos nuevos producidos por la planta; costo del producto; nivel del desperdicio generado y vendido, así como el índice de preferencia del consumidor.

El nivel de **Rentabilidad de proyectos de inversión** es medida a través de :cumplimiento a los programas de implementación y el retorno sobre la inversión real vs. la programada.

CAPITULO VI

Hablar de **Desarrollo de la organización** significa el grado en que el crecimiento favorece a los escenarios de progresión en materia de calidad, sanidad y toneladas producidas. En otro orden de ideas, se mide también por el grado de autonomía operativa y el establecimiento de nuevos proyectos laborales para la productividad y la reducción de niveles en la estructura.

En materia de **Clima Laboral**, los indicadores reflejan el grado en que las condiciones de trabajo favorecen la alta productividad y la ausencia de conflictos; esto se mide a través de: índice de ausentismo, rotación de personal no controlada, el número de cláusulas improductivas eliminadas.

Por **Seguridad patrimonial** entenderemos la responsabilidad que existe sobre el capital humano y de trabajo, que tiene bajo su cuidado el Gerente de la Planta. Algunos de los indicadores que se le corresponden son: quebrantos por robos o incidentes; e índice de siniestralidad.

La **Efectividad en la sucesión gerencial** es medida a través del número de promociones hacia dentro de la planta o a otras plantas; así mismo por los avances en los programas de desarrollo personal y gerencial.

Tomando estos indicadores como punto de partida, en la siguiente parte se describen los cambios que se sucedieron a la intervención y que han sido documentados y proporcionados directamente por la Gerencia de Planta al realizar la pregunta ¿Cuáles han sido los beneficios que se han desprendido del conjunto de las acciones tomadas para el desarrollo de la Efectividad Organizacional?

La siguiente tabla muestra la transformación que han sufrido una serie de variables en un lapso de 6 meses, desde la aplicación del nuevo enfoque en la planta, usando datos proporcionados por la Gerencia superior. Esta ha sido la forma en que la planta ha venido siendo evaluada en su avance desde entonces (se ha incluido la columna del objetivo para 1997, como referencia para observar si se mejoro la meta del año; desafortunadamente no se cuenta con el dato del objetivo 1996, pero según la opinión del Gerente de Planta no se lograron en el mismo ciclo):

	Promedio '96	Promedio '97	Objetivo '97
--	--------------	--------------	--------------

1. COMPETITIVIDAD DE LOS PRODUCTOS

- Costo
- Desperdicio vendido
- Índice de Productividad

4.59	5.52 *	5.40
1.82	1.20	1.30
3.56	4.06	3.8

2. DESARROLLO (CRECIMIENTO) DE LA ORGANIZACIÓN

- Avance en los escenarios de calidad, productividad y costo
- # de niveles de la estructura
- Volumen de Toneladas producidas
- Índice de Sanidad

n.d. ** (no disponible)	65 %	100%
5	3	2
1857.07	1895.96	1866.21
900	990 ***	900

ANALISIS DE LOS RESULTADOS

3. CLIMA LABORAL DE LA PLANTA

- Ausentismo
- Rotación de personal
- # de mejoras a las condiciones de trabajo

Promedio '96	Promedio '97	Objetivo '97
3.9	1.62	2.9
28.46	21.81 +	9.23
no existen	nuevos baños y comedor	no existe

4. SEGURIDAD PATRIMONIAL

- Índice de Siniestralidad
- Accidentes

66.09	18.97	7
5	6	1

5. EFECTIVIDAD DE LA SUCESION GERENCIAL

- # de promociones
- # de personal exportado
- % de avance de programas de desarrollo

2	9	n.d.
0	3	n.d.
n.d. no se midieron	100	100

Cada uno de estos avances cuantitativos, merece una descripción del fenómeno a fin de comprender la liga entre la diferencia numérica y la influencia de la implementación de hábitos de trabajo en equipo. A continuación se comentan cada uno de los casos.

1. COMPETITIVIDAD DE LOS PRODUCTOS

Se observa una diferencia en materia de costo, aunque aparentemente negativa; no obstante es preciso identificar que el cambio se ha planteado en términos de pesos corrientes, no constantes (a valor presente). Calculando la diferencia entre el valor de 1996 y el objetivo de 1997, observamos que el costo estimado habrá de incrementar en 82 centavos; sin embargo la diferencia actual es de 15% arriba.

Si bien el costo se ubica arriba de lo esperado, primordialmente por una sensible reducción de la planilla de personal (46%) y el consecuente costo de las liquidaciones, en la comparación entre plantas, la del Tepeyac se ubica como la más baja por kilogramo producido (*). Como una referencia durante 1996 su lugar era la penúltima.

Una medida de las mejoras en la calidad, la cual revela el verdadero avance de la planta, es el nivel de desperdicio que generan los procesos de fabricación que, al no ser posible su recuperación, es vendido. Se deduce que al disminuir este indicador y en presencia de aumento de la productividad, se han logrado mejores niveles de calidad; en este tema se ha logrado una disminución que, a mitad del periodo 1997, se ubica en el orden del 75%.

Como un comentario al margen, se dice que en la comparación de los productos contra el modelo ideal, es frecuente que el puntaje de la planta sea menor, no por ausencia de atributos, sino por que no es exactamente lo que el ideal plantea. Sin embargo en pruebas de preferencia con consumidores, las galletas del Tepeyac, normalmente se ubican por arriba de su competencia, renglón en el cual el crecimiento ha sido sorprendente (en la sección de **Avance en los escenarios de calidad, productividad y costo** se detalla este punto).

C A P I T U L O V I

Sin duda alguna, uno de los renglones de mayor preocupación en los esfuerzos de Desarrollo Organizacional, es el impacto que se puede observar en el incremento de la productividad, entendida esta como la capacidad de "hacer más con menos" (Pasinetti, 1984). De manera concomitante a la conformación del equipo, el índice de toneladas producidas entre el número del personal que las realiza, ha crecido en casi un 15%, situándose por arriba del promedio anual.

Ciertamente que este cambio es fácil de explicar a la luz de la disminución de niveles y personal que se ha realizado durante 1997, pero no tan fácil al observar un incremento de volumen de producción (Desarrollo de la Organización). De hecho este ha sido uno de los cambios más sonoros al interior de la empresa.

2. DESARROLLO (CRECIMIENTO) DE LA ORGANIZACION

Debido al alcance que una cultura de efectividad puede tener en el crecimiento de la organización, durante el desarrollo proyecto el área de calidad consolidó una herramienta para medir el avance de la planta de acuerdo a una serie de prioridades; el método ideado por los propios miembros de la organización consiste de una serie de reactivos para comprobar, con base en evidencias, el avance en 9 áreas:

1. Participación en el mercado
2. Imagen de las marcas
3. Valor percibido
4. Pruebas del producto contra la competencia
5. Clientes con ejecución perfecta
6. Opinión del consumidor
7. Rapidez en las acciones
8. Utilidades (contribución a)
9. Satisfacción en el trabajo

El sistema parte de la identificación de los problemas más frecuentes en cada una de estas áreas, recomendando las acciones que requieren mejoramiento y los responsables de lograrlo. Un semestre después se realiza el levantamiento de evidencias de logro y se compara el porcentaje de avance contra el 100% de los objetivos planteados. El resultado fue que el 65% de las recomendaciones se lograron incidiendo en una mejora, el 20.8% no registraron cambio y el 16.7 experimentaron un retroceso. Dado que el sistema inició su uso al término de 1996, no existen datos del ciclo completo, sino solo de 1997(**). *(en la sección de anexos, aparece la carátula principal de este reporte)*

Un elemento que ha causado revuelo en la Organización, ha sido la forma en que la optimización de las prácticas de trabajo a través del enfoque de equipo, redundó en la posibilidad de eliminar capas o niveles organizaciones; así de tener 62 empleados distribuidos en 5 niveles organizacionales diferentes al inicio del proyecto, actualmente existen solamente 20 repartidos en 3 niveles.

El impacto de este cambio se ha reflejado en un costo menor de la nómina y un grado de diferenciación menor entre los empleados (existen menos niveles de mando); en correspondencia el conjunto de los resultados es mayor, lo cual significa que hoy menos

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

personas logran más, a un costo menor, todo esto como consecuencia de una mayor orientación a *lograr* que a *hacer*.

Tal y como se comentó antes, el volumen de lo que se produce creció, con menos carga administrativa (menos empleados) y sin una inversión en aumento de líneas de producción; si en cambio se realizaron cambios en el proceso, aumentando la capacidad de las mismas líneas, reduciendo tiempos muertos, niveles de desperdicio y otras restricciones. Este solo atributo se ha visto reflejado en el incremento de la productividad, llevando a la planta del Tepeyac a ser una de las más eficientes en el Grupo Gamesa.

Para poder hablar de que se ha experimentado un desarrollo en términos de crecimiento, era necesario un logro contundente que describiera fehacientemente el avance. El índice de sanidad es el sincretismo de una serie de esfuerzos varios en distintas áreas de la planta, que implica labores de educación del personal obrero, cambios en algunos hábitos de higiene, restauración de áreas que llegaban a afectar la "salud" del proceso, aumento en la exigencia de la evaluación, etc.

A fin de contar con un criterio que, de manera independiente pueda opinar de la sanidad en la planta y su proceso, Grupo Gamesa recurre a la auditoría de la American Institute of Bakery (AIB), la cual acude sorpresivamente una vez cada año. Ya existía el antecedente de que en este tema la unidad Tepeyac había venido experimentando grandes progresos y su objetivo consistía en mantenerse en el mismo nivel, sin embargo en los últimos días de Junio la visita no anunciada arrojó un resultado sin precedentes: AIB otorgó una calificación de 990 puntos de 1000 posibles. El puntaje más alto obtenido en el mundo entero para una planta manufacturera de alimentos ha sido de 950, con lo cual se impuso un nuevo récord. Esta es sin duda una evidencia de transformación.

3. CLIMA LABORAL DE LA PLANTA

No se puede hablar de Efectividad Organizacional de manera amplia, sin aludir a los resultados de índole "social" (Serralde, 1980) que, en el caso de la planta Tepeyac se reflejan en el Clima Laboral. Dos han sido los indicadores elegidos para comparar el progreso de 1996 a 1997: el índice de ausentismo y de rotación.

En el primer caso el porcentaje de personal ausente al mes se redujo a menos de la mitad (41.5%), cuando el objetivo era mucho menor. En opinión del Gerente General el impacto obedeció a los cambios en la relación de trabajo, que implicó mejoras a las condiciones de trabajo, así como aumento en la capacitación y la autoridad al personal sindicalizado.

En la rotación del personal, es decir el número de personal que abandona la empresa por causas diversas, también se redujo, aunque de manera inferior, si tan solo consideramos la reducción deliberada que se realizó en aras de la productividad, quedando aún lejos de la meta anual (+). No obstante se ha logrado retener al personal valioso que anteriormente se retiraba debido a causas de baja motivación e insatisfacción con las condiciones de trabajo.

Es de reconocimiento general en el ámbito de las organizaciones, que las mejoras a las condiciones físicas de trabajo, repercuten directamente en la generación de un mejor ambiente y por ende de un buen clima laboral (Katz, 1977); durante los primeros 6 meses de 1997 se

C A P I T U L O V I

impulsaron dos proyectos de remodelación a los baños y el comedor. Lo interesante de este logro ha sido no solo su repercusión en el clima laboral, sino que la inversión ha sido posible gracias al monto de los ahorros generados (el ahorro en gastos y por sueldos ha registrado un crecimiento positivo, casi cercano al objetivo anual y se espera que en el 2º. semestre supere la meta).

4. SEGURIDAD PATRIMONIAL

Por patrimonio se entiende todos los medios que aplicados a los procesos de trabajo se transforman en producción. El patrimonio más caro de la organización es, sin duda, su gente. Esta es la razón por la que se ha insistido en colocar este como un aspecto central de la seguridad patrimonial. Empero este es el rubro en donde el avance ha sido menor, sobre todo por el *costo social* que implica la presencia de accidentes y enfermedades. Si bien el número de incidentes se ha reducido de manera notable, la cuota de accidentes incapacitantes, los que provocan días perdidos, se encuentra por arriba de lo ocurrido en 1996. Esta condición tiene una relación directa con el descuido del responsable de la cultura de seguridad en la planta, así como con la inclinación a preocuparse por la productividad por encima del recurso humano, que es un rasgo predominante en la planta (*ver el perfil de la cultura organizacional de la planta en el capítulo del procedimiento*); en todos los aspectos que se traducen de manera inmediata con *las cosas* se logro avance, pero no fue así con relación a *las personas* y su integridad.

5. EFECTIVIDAD DE LA SUCESION GERENCIAL

Una organización efectiva es aquella que crea las condiciones para su crecimiento futuro (Serralde, 1980) y la sucesión gerencial refleja el grado en que se propicia el crecimiento de quienes tomarán las decisiones en lo posterior.

El éxito en este factor se estima a partir del número de casos de promoción de personal, es decir que son llevados a ocupar posiciones de mayor responsabilidad; durante el 1er. semestre de 1997 se suscitaron 9 casos, lo cual permitió prescindir de algunos puestos de trabajo.

De los mejores miembros de la organización de cuyos servicios se tendría que prescindir, 3 fueron "exportados", es decir ubicados en una posición de igual o mayor responsabilidad en otras áreas o plantas del Grupo; sus antecedentes de trabajo, así como una buena preparación les valió poder ser aceptados, bastante bien, en sus nuevas asignaciones.

Actualmente existen hábitos de desarrollo sin precedente en la planta, los cuales han llevado a la planta Tepeyac a ser vista como un "semillero" para otras plantas mayores. Vale comentar como colofón, que a pesar de todos estos cambios, así como la reducción de puestos de trabajo, el personal de Tepeyac se distingue del de otras áreas, por la elevada cantidad de entrenamiento que ha recibido, no solo en el personal de confianza, sino en el sindicalizado.

Hoy día en el personal de confianza, el 80% son profesionistas, 33% bilingües y el 100% ha sido entrenado en los preceptos de la efectividad. En el caso del sindicalizado, hay que reconocer que se mantiene un rezago importante en la educación básica (durante el resto de 1997 se prevé entrenar al 100% en efectividad operativa y preparar así una nueva etapa de autonomía operativa).

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Estos son los resultados más relevantes que, a la luz de las áreas de efectividad del equipo gerencial, se han cosechado desde que se gestaron los cambios. Es evidente que en los doce meses que transcurrieron a partir del inicio de la intervención, se han provocado cambios en las tendencias, dramáticos en la mayoría de los casos y muy superficiales en la menoría.

Por supuesto que es perfectamente discutible el efecto que el enfoque de equipo pudo provocar en los logros de la planta, así como la presencia de una serie de variables adicionales. Es por ello que en el siguiente capítulo abriremos un espacio para la discusión y el análisis detallado de los mismos, haciendo una comparación con otros hallazgos similares en organizaciones que han usado el mismo método.

CAPITULO VII
CONCLUSIONES

C O N C L U S I O N E S

En las siguientes líneas se hará una revisión crítica de los resultados obtenidos, tratando de establecer una clara línea entre la contribución de la Psicología al desarrollo de equipos en el marco de la Efectividad Organizacional y su conexión con el aumento de la competitividad en un sistema organizado.

Dada la situación planteada en el capítulo de "Análisis de los resultados", es posible abrir la interrogante sobre la verdadera contribución del enfoque de equipo o bien de la intervención de otras variables ajenas que podrían haber transformado el estado de cosas.

Citando a Warner Burke (1988), "la cuestión dominante en la evaluación del Desarrollo Organizacional es su finalidad"; desde esta perspectiva un elemento que no puede quedar fuera del análisis es la razón por la que la planta del Tepeyac recurrió a la integración de un equipo de trabajo.

El problema central que la planta tenía era que los resultados que debería dar a la organización no se estaban consiguiendo y esto se relacionaba con hábitos de trabajo que no permitían un uso apropiado del talento, baja comunicación entre departamentos, actitudes departamentales individualistas y baja orientación al logro de resultados.

El método Reddin pone un acento en que la única expresión del éxito de una intervención radica en su contribución en el cambio de la tendencia de los resultados estratégicos ("duros") del sistema - cliente (Reddin, 1984). Es por ello que el beneficio de esta intervención se ha centrado en el análisis de las tendencias de los resultados, que reflejados en las áreas de efectividad de la Gerencia de Planta, se observaron antes y después.

De esta forma es que el cometido del proyecto no fuera otro, sino que revertir la tendencia de los resultados de la planta, a través de la implementación de hábitos de trabajo en equipo. Es de capital importancia entender esta diferencia, sutil en apariencia, pero de una profundidad enorme: *el proyecto no fue concebido como crear una cultura de trabajo en equipo simplemente, sino que se esperaba, como condición primaria, que los resultados mejorarán a través del uso del trabajo en equipo.* Eso era lo que el cliente esperaba de nosotros.

Ciertamente que los resultados no pueden ser atribuidos sino a quien los logra, en este caso el equipo gerencial de la planta Tepeyac; pero tal y como pudimos atestiguar en el capítulo anterior, lo que este adquirió y que puede ser reconocido como la contribución del enfoque utilizado, puede definirse como *Flexibilidad Organizacional.*

Una organización flexible es aquella que posee una variedad de respuestas adecuadas a un medio ambiente cambiante (Reddin, 1994). Eso parece haber sido el atributo que el sistema ha adquirido, el cual precipitó una generación de resultados distinta a la que ocurría en el pasado.

Reddin (ibídem) describe algunas características de la organización flexible, a saber:

- Énfasis en la efectividad, de modo que este valor sea la principal consideración en cambios que afectan a los individuos, departamentos o a la organización misma.
- Aceptación del cambio, de modo que se pueden implementar fácilmente las decisiones en todos los niveles.

CAPITULO VII

- Libertad en el flujo de poder, de modo que las decisiones puedan ser adoptadas más fácilmente en el área adecuada y no solamente en la cabeza.
- Equipos de proyectos, de modo que haya manera de generar nuevos enfoques para resolver problemas.
- Asignación flexible de recursos, de modo que las personas, los materiales y el dinero se desplacen a donde resulten más provechosos
- Concentración en los resultados, de modo que la prueba de los actos del equipo y sus miembros no sea “¿qué se hizo?”, sino “¿qué se logró?”

A fin de evidenciar la presencia de algunos fundamentos de flexibilidad en la planta Tepeyac, se muestra un cuadro comparativo de cada uno de estos elementos, hecho a partir de las conclusiones de una serie de entrevistas realizadas en conjunto con la Gerencia de Planta:

ELEMENTOS	ANTES DE LA INTERVENCION	DESPUES DE LA INTERVENCION
Enfasis en la efectividad	Las decisiones se basaban en las ideas de la superioridad, el status, la costumbre o la popularidad.	Cada decisión se analiza a partir de su <i>valor agregado</i> a los resultados de la planta.
Aceptación del cambio	La resistencia a los cambios se manifestaba en temores, rumores, sabotaje y falta de compromiso.	El cambio es visto como normal y sobre todo necesario, aún cuando este afecte a los intereses de algunas personas; se usan técnicas para la reducción de la resistencia al cambio y para el aumento del compromiso.
Libertad en el flujo de poder	Las decisiones se tomaban en la cabeza, o bien por el “especialista” de cada área; los niveles inferiores solo implementaban las decisiones	Se han eliminado niveles de mando, con la finalidad de que más decisiones sean tomadas en los niveles subordinados; se han impulsado proyectos para el facultamiento de los obreros en decisiones operativas y de productividad
Equipos de proyectos	Equipos naturales que solo resolvían los problemas de su especialidad y con un nivel de proposición, más que de decisión.	Se impulsaron programas de equipos multidisciplinarios para proponer y desarrollar proyectos para el mejoramiento de la productividad.
Asignación flexible de recursos	Los presupuestos se decidían solo en el más alto nivel; una partida presupuestal una vez autorizada, era inamovible. El recurso humano se aprovechaba según su especialidad, siendo imposible que participara fuera de esta.	Se crean reservas, a partir de los ahorros generados para el mejoramiento de la calidad de vida, el entrenamiento y proyectos nuevos identificados por el personal. El recurso humano puede ser asignado a funciones diferentes en momentos distintos; se impulsan enfoques de multihabilitación y de condiciones de trabajo más flexibles

CONCLUSIONES

ELEMENTOS	ANTES DE LA INTERVENCION	DESPUES DE LA INTERVENCION
Concentración en los resultados (efectividad)	El valor de las contribuciones se basa en lo que la gente hace, independientemente de lo que logre; el trabajo es descrito en términos de actividades y la evaluación y la compensación obedecen a criterios de cantidad de trabajo y efectividad aparente(1).	Todos los puestos de trabajo son descritos en términos de su contribución, valor agregado o efectividad; la evaluación del desempeño se basa en el logro de objetivos centrados en las áreas de efectividad de cada empleado. Se ha iniciado un proyecto para migrar a una relación de efectividad laboral empresa-sindicato que sustituirá al contrato colectivo vigente.

Como se aprecia al día de hoy existen una serie de evidencias adicionales que hablan en favor de esta flexibilidad, que no existían en el pasado y que pueden ser consideradas como la contribución del proceso.

En este punto surge la cuestión sobre si este tipos de cambios se pueden ligar a procesos de desarrollo organizacional como el que describe este trabajo. Margulies (1990) narra el caso de la empresa Sigma (nombre ficticio para proteger el anonimato del caso), la cual al término de un proceso de intervenciones similares, reportó “un aumento notable en la productividad y las utilidades”, a la par de cambios en las conductas individuales y organizacionales.

En la misma obra, Richard Beckhard describe su experiencia con una empresa hotelera, la cual “mostró mejoras substanciales en el aspecto lucrativo”.

En la literatura aparecen varios casos en los que se avala una condición similar en empresas que recurrieron al mismo enfoque de desarrollo que siguió la planta del Tepeyac; Reddin (1994) cita el caso de una compañía empaquetadora internacional, que usó el mismo programa y al final “creo una gran flexibilidad y una concentración en los resultados que contribuyeron a reducir la dimensión [el tamaño], controlar los gastos generales y elevar el nivel de efectividad de la división... (esta) volvió a dar ganancias mucho antes que otras divisiones de la compañía, pese a que el mercado estaba en contracción”.

En otro caso de una empresa contratista internacional de plantas petroquímicas, “esta creó la flexibilidad indispensable para satisfacer las demandas del mercado sin perder la cohesión del equipo gerencial. Como resultado, se obtuvieron utilidades mucho mayores”, llevando a la organización “a un nivel nunca antes alcanzado en la larga historia de la empresa (Reddin, 1994).

En nuestro país existen poquísimos eventos documentados, aunque a decir de los miembros de la firma “son varios los casos de éxito que se han conseguido en 23 años”.

En el mes de noviembre de 1989 se reunieron en la Cd. de Cancún, Q. Roo, un grupo de empresarios cuyo común denominador era ser usuarios de método Reddin (Consultores en Efectividad Gerencial, 1989), para intercambiar experiencias y exponer evidencias de éxito. De estos destaca el caso de Seguros Tepeyac, cuya experiencia en un programa de Efectividad

C A P I T U L O V I I

Organizacional se tradujo en “un aumento en el volumen de negocios de alrededor de 1,300% medido en pesos constantes”.

Del mismo documento se desprende el caso de Promeco, empresa farmacéutica de origen alemán la cual, después de un análisis exhaustivo de los beneficios de seguir un programa de mejoramiento, llegó a la conclusión de que “se ha invertido la tendencia descendente de la participación en el mercado y se han obtenido y mantenido elevados niveles de servicio a los clientes”.

Llama la atención la similitud en las variables que han registrado un cambio, condición que autentifica el desarrollo de elementos de Flexibilidad Organizacional, lo cual es el legado que ha quedado de esta intervención; también se aprecia que lo ocurrido en estas empresas, guarda similitud con lo que ocurrió en la planta Tepeyac.

En esta discusión de resultados es preciso considerar otras variables que juegan un papel predominante en los cambios súbitos que se llegan a suceder en las organizaciones. Debiéramos considerar el aspecto de las personalidades de los protagonistas en el cambio, como una variable que conduce al éxito (o al fracaso) de intervenciones de este tipo. Beckhard (1973) sostiene que un factor crítico de éxito en el D.O. es el liderazgo preocupado por hacer que las cosas cambien y por contar con descripciones objetivas de la realidad del sistema.

Reddin (1994) describe el papel tan importante que ha jugado el estilo del Directivo Principal en el cambio de la Atlas Air Australia Pty Ltd. y como este ha sido el detonador del rescate de la empresa para llevarla a un lugar privilegiado a fines de la década de los 60's.

En este tema y sin que medie una evaluación de la personalidad, es muy evidente que la conducta del dirigente principal de la planta del Tepeyac, ha sido un factor determinante. Su motivación al logro, su ímpetu por la innovación, sus creencias personales alrededor del trabajo en equipo y su impulso al programa, son ingredientes sin los cuales el éxito del programa difícilmente se habría conseguido.

Otro aspecto que resalta Beckhard (1973) como componente de los éxitos en el D.O. y que sin duda estuvo presente durante todo el proceso, ha sido la presión sobre la alta gerencia que induce a un despertar hacia la acción. Es indudable la presencia de la presión, sin embargo esta no es nueva ni excepcional; dados los antecedentes de la planta, que fueron comentados capítulos atrás, la exigencia ha estado presente desde antes de la llegada del nuevo gerente.

Lo que sí puede ser novedoso y, a la postre una variable que influyó en los resultados del proyecto, es lo que Beckhard (1973) señala como: “la invención de nuevas soluciones de problemas y el consecuente compromiso con los nuevos cursos de acción”. El enfoque participativo que propone el trabajo en equipo, es suficiente como para aumentar la generación de ideas que desarrolle la solución de problemas, de la misma forma que el compromiso se ve incrementado cuando las decisiones descansan en la participación de los miembros del equipo.

Dyer (1988) sentencia: “ el éxito de cualquier organización depende la forma en que sus miembros interactúan”; adicionalmente señala que el factor más crítico en el éxito de la integración de un equipo, consiste en el desarrollo del compromiso de sus miembros.

C O N C L U S I O N E S

Por último, una variable que ha jugado el rol de sostener el crecimiento del equipo es el refuerzo que constituyen los resultados positivos que, en primera instancia se registraron, lo cual produjo aceptación de nuevas ideas (Margulies, 1990). Nuevas ideas y enfoques de trabajo, se adoptaron de manera más natural y abierta, dados los precedentes de resultados de las primeras fases del programa.

Este capítulo no estaría completo si no hiciéramos una descripción de las limitaciones que el enfoque utilizado presenta. En las próximas líneas resaltaremos algunos de los puntos débiles que, a la luz de la Psicología y de los intereses científicos de esta, sobresalen en el uso del método Reddin.

Una de las restricciones más obvia es la muy pobre relevancia que se le da a la medición del cambio individual en los aspectos conductuales inherentes al trabajo en equipo. En ningún momento se ha descrito una glosa de las modificaciones individuales que dieron lugar a los resultados mostrados. Más aun queda la sensación de que no es un hecho definitivo, que los cambios en las tendencias de los resultados de la planta tengan una asociación directa con la intervención, a no ser por la similitud que esta guarda con otras en diferentes empresas y momentos.

Es indudable que el método tuvo que ver, pero en que medida, de que forma precipitó el cambio, con que limitaciones no es un asunto que, en el día con día parezca sobresaliente. Es común que muchas de las críticas a estos enfoques de trabajo radiquen en que solamente se le de importancia a su impacto en los resultados del negocio, sin detenerse en el beneficio que la persona obtiene y su papel individual en el cambio (McGregor, 1989).

En conclusión a este punto, el conocimiento acerca del impacto del método sin duda se incrementaría si se realizara una celosa y bien documentada medición de las variaciones de conductas personales, nuevos aprendizajes, nuevos comportamientos y motivaciones, como para correlacionarlas con los resultados "duros" de la empresa.

Margulies (1990) sugiere distintas formas para documentar los hechos, ya sea por medio de entrevistas, cuestionarios e incluso la observación, con la finalidad de aumentar la utilidad del uso de las herramientas en el D.O.

Otro aspecto que muestra una deficiencia metodológica, ha sido el de carecer de un modelo científico, que valide de principio a fin, el éxito de la intervención. Este modelo precisaría de una definición detallada de las variables experimentales y el uso de un grupo de control, como para poder comparar desempeños diferentes a intervenciones diferentes.

De manera empírica se aprecia que este esfuerzo a diferencia de otras iniciativas, dio evidencias de un resultados mucho mayor en plazos de tiempo menores. No obstante la indefinición de las variables en juego y su falta de medición rigurosa, conducen a posturas escépticas sobre el verdadero impacto del método en los resultados, al lado de otras variables como son: el momento histórico en que se da el proceso, la personalidad de sus integrantes, la situación económica y social particular, los elementos tecnológicos inherentes, etc.

CAPITULO VII

Desafortunadamente la praxis del Desarrollo Organizacional (y la Efectividad Organizacional no es la excepción), impiden el poder establecer modelos de investigación rigurosamente soportados. Más bien es la necesidad de aplicar modelos "exitosos" en plazos de tiempo breves, así como su redituabilidad financiera, lo que en la práctica le otorgan validez a los enfoques.

Hemos descrito algunos de los elementos que subyacen a los resultados en la Planta del Tepeyac, las limitaciones que el enfoque tiene y su relación con el trabajo del profesional de la Psicología. Restaría ahora el hablar de las contribuciones del uso del método Reddin para el cambio organizacional.

Haciendo un esfuerzo de imparcialidad, es claro que las principales virtudes que tuvo la utilización de este enfoque han sido, el énfasis en la medición en los cambios en los resultados "duros", lo cual a los altos directivos de empresas les resulta más importante que el rigor científico en la aplicación. Medir la rentabilidad del esfuerzo invertido resulta más transparente, que cuando se utilizan otros enfoques con un acento en la medición en las actitudes y conductas individuales, pero que no alcanzan a demostrar cual es la liga entre los cambios y la generación de resultados de empresa (Beckhard, 1973).

Otro aporte que este método proporciona, a diferencia de otros, radica en la claridad que proporciona para diferenciar medios de fines, apoyando así a los propósitos de optimización estructural, llevando a las personas a preocuparse no por lo que hacen solamente, sino por los logros (impactos) que se deben de conseguir y la forma de medirlos. Uno de los valores del método ha quedado expresado en el axioma "lo que no se mide, no se puede controlar" aplicado al desempeño individual y organizacional (Reddin, 1988).

De manera concluyente, el proyecto vuelve a poner de manifiesto que el cambio de comportamiento individual, conlleva al cambio de resultados de una organización, lo cual debe alertar a los dirigentes de empresas de la importancia del entendimiento y valoración de la conducta en las organizaciones.

El uso del método Reddin en la planta del Tepeyac ha favorecido una comunicación más franca, centrada en los resultados que se esperan de una situación; la búsqueda de soluciones a través de la participación, el uso del consenso para la toma de decisiones y la práctica de la retroalimentación estructurada y orientada a la efectividad individual y del grupo.

A manera de conclusión final, es claro que este proyecto no representa un enfoque acabado ni infalible y en todo caso es una evidencia más de la relevancia que tiene la atención al factor humano, de la mano de los factores estructurales, como una visión integradora de la realidad en las organizaciones humanas.

También puede ser un granito de arena para el engrandecimiento del cuerpo de conocimientos y campo de acción de la Psicología en las organizaciones.

Citando a Douglas McGregor (1986) "*si logramos aprender a "realizar" el potencial de colaboración que late en los recursos humanos de la industria, proporcionaremos a los gobiernos y naciones un modelo que está urgentemente necesitando la humanidad*".

REFERENCIAS
BIBLIOGRAFICAS

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

1. Andrade (1996) ¿ Por qué no podemos trabajar en equipo? Management Today en español, abril 3-6
2. Argyris, C. (1970)Intervention Theory and Method; Massachusetts, E.U.A.: Addison-Wesley
3. Barragán (1975) Sociología Industrial. México: Trillas
4. Beckhard (1973) Desarrollo Organizacional: estrategias y modelos. México: Fondo Educativo Interamericano
5. Bennis (1987) Desarrollo Organizacional: su naturaleza, sus orígenes y perspectivas. México: SITESA
6. Blake, R. ,Mouton, J. (1968) Corporate excellence trough Grid Organization Development. Houston, Tx. U.S.A.: Gulf Publising Company
7. Brown, J.:(1977) La Psicología Social en la Industria ,México: Fondo de Cultura Económica
8. Burke, W.; (1988) Desarrollo Organizacional: un punto de vista normativo. México: SITESA
9. Cameron, K. (1980) Critical Questions in Assessing Organizational Effectiveness; Organizational Dinamics No. 9, Febrero, 66-80
10. Castaño, D. Sánchez, G. (1980). Desarrollo Social y Organización. México: ITESA
11. Consultores en Efectividad Gerencial, (Ed.). (1989. Noviembre) Memorias del Congreso de Efectividad Organizacional (disponible en Consultores en Efectividad Gerencial, Tamoanchán 114, Col. Reforma, Cuernavaca, México)
12. Consultores en Efectividad Gerencial, S.A. (Ed.)(1996)Test de Análisis de la Posición Gerencial Cuernavaca, México.
13. Consultores en Efectividad Gerencial, S.A. (Ed.)(1996)Test de Cultura Organizacional Cuernavaca, México.
14. Darley, J., Glucksberg, S., Kinchla, R.. (1990). Psicología. USA: Prentice Hall Hispanoamericana.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

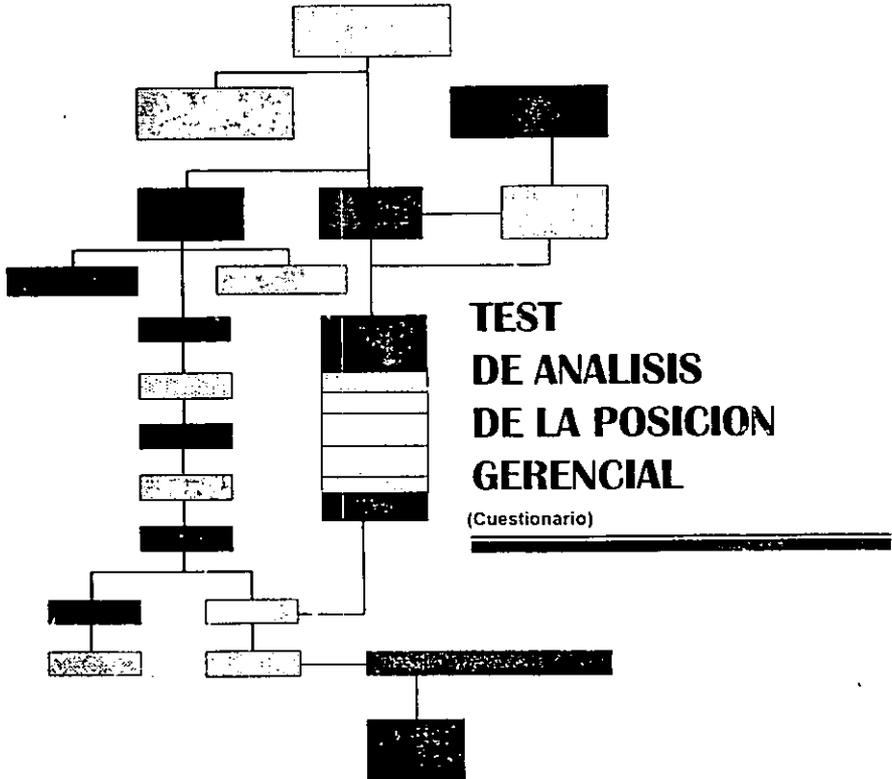
15. Davis (1989) El comportamiento humano en el trabajo. México: Trillas
16. Drucker (1966) The Effective Executive. New York, U.S.A.: Harper & Row Publishers, Inc.
17. Dyer (1988) Formación de Equipos: problemas y alternativas. México: SITESA
18. Ferrer (1988) Guía práctica de D.O. México: Trillas
19. García (1988) El trabajo en Equipo. México: Fondo Educativo Interamericano
20. García, L., Moya, J., Rodríguez, S.. (1992). Historia de la Psicología. México: Siglo XXI
21. Gerardo, C. (1992). El psicólogo del trabajo y su desarrollo en el campo de la consultoría. En Ribes, E. Urbina, J. et al El Psicólogo (pp. 681-692). México: UNAM.
22. Gibson, J., Ivancevich, J., Donnely, J..(1983) Organizaciones, Conducta, Estructura, Proceso. México: McGraw-Hill.
23. Grupo Gamesa, (ed), (1996) Gamesa 75 años. Monterrey, México
24. Guzmán (1980) La dirección de los grupos humanos. México: Limusa
25. Huse, E.; (1975) Organization Development and Change. U.S.A.: West Publishing
26. Jurado Cárdenas, S.;(1982). Sesenta años en la historia de la psicología en México 1900-1960. Tesis de Licenciatura. Escuela Nacional de Estudios Profesionales Iztacala, UNAM.
27. Katz, D., Kahn, R.;(1977) Psicología Social de las Organizaciones. México: Trillas
28. Kerlinger. E.;(1988). Investigación del comportamiento. USA: McGraw-Hill
29. Managerial Effectiveness Ltd. (Ed.). (1971) Team Role Laboratory: Instructors guide- stage two. (Disponible en Managerial Effectiveness Ltd., London,U.K.)
30. Managerial Effectiveness Ltd. (Ed.). (1971, Enero) Newsletter . (Disponible en Managerial Effectiveness Ltd., London,U.K.)

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

31. Margulies, N., Raia, A. Desarrollo Organizacional: valores, proceso y tecnología. México: Diana
32. McGregor (1986) El Administrador Profesional. México: Diana
33. McGregor, D. (1989); El Aspecto Humano de las Empresas; México: Diana
34. Pasinetti, L. (1984) Lecciones de Teoría de la producción; México: Fondo de Cultura Económica
35. Reddin, W.J.; (1980) The Output-oriented Organization. London, United Kingdom: Gower Publishing Company Ltd.
36. Reddin, W.J.; (1985) The Best of Bill Reddin. Wiltshire, United Kingdom: Institute of Personnel Management
37. Reddin, W.J.; (1994) La organización orientada al resultado. Barcelona, España: Paidós Empresa
38. Reddin, W.J.; (1974) Efectividad Gerencial. México: Diana
39. Reddin, W.J. (1968). Organizational Change Strategy. Manuscrito inédito
40. Reddin, W.J. (1971). My errors in O.D. Fredericton, N.B., Canada. University of New Brunswick, Department of Business Administration.
41. Reddin, W.J. (1977) Confesiones de un agente de cambio. Management Today en español. Agosto 25-29
42. Reddin, W.J., Saunders, R.B. (1993) Áreas de Efectividad; Consultores en Efectividad Gerencial; México, D.F.
43. Reddin, W.J.; Ryan, D.; (1988) Handbook of Management by Objectives; New Delhi, India: Tata-McGraw-Hill
44. Sahakian. (1990). Historia de la Psicología. México: Trillas
45. Schein (1988) Consultoría de Procesos. México: SITEA
46. Serralde, A. (1980). Que es la teoría de Efectividad Organizacional. Management Today en español, abril, 6-9

ANEXOS

TEST DE ANALISIS DE LA POSICION GERENCIAL



TEST DE ANÁLISIS DE LA POSICION GERENCIAL ©

	A	B	C	D
1	<p align="right">57</p> <p>Sigo la política y los procedimientos de la empresa para tratar asesores "staff".</p>	<p align="right">315</p> <p>Creo en el enfoque de trabajo en equipo, al punto de pensar que la mayoría de los problemas se resuelven de esa manera.</p>	<p align="right">189</p> <p>Observo la implementación de planes por individuos y doy asistencia y orientación directa donde se requiere.</p>	<p align="right">31</p> <p>Todas las discrepancias interdepartamentales en que me hallo involucrado las resuelvo conjuntamente.</p>
2	<p align="right">49</p> <p>Siento que generalmente no vale la pena hacer el esfuerzo de cooperar con asesores "staff".</p>	<p align="right">227</p> <p>Creo que el trato correcto de la gente es más importante que la productividad.</p>	<p align="right">181</p> <p>Vigilo atentamente la implementación de planes, señalo los errores y critico donde hace falta.</p>	<p align="right">295</p> <p>En algunas reuniones parezco interesarme solamente en la tarea y en otras sólo en las relaciones.</p>
3	<p align="right">107</p> <p>Soy partidario de estimular a todos a quienes concierne a presentar una buena imagen de la empresa al público.</p>	<p align="right">205</p> <p>Demuestro pensar que las buenas técnicas de control son uno de los resortes más importantes para una alta productividad.</p>	<p align="right">45</p> <p>Creo que una meta básica de la empresa es crear clientes.</p>	<p align="right">217</p> <p>Enfatizo la evaluación, medición y revisión periódica del desempeño.</p>

	A	B	C	D
4	83 Soy partidario de mantener buenas relaciones con los clientes aun a un costo elevado para la empresa.	291 Tiendo a dominar en las reuniones.	183 Vigilo la implementación de planes, pero no siempre como acción cuando es más necesario.	257 Evito el conflicto aun cuando enfrentarlo podría ser útil.
5	237 Fijo personalmente altos estándares de producción para mí mismo y para otros y trabajo esforzadamente para lograr que se cumplan.	287 Encaro los errores fundamentalmente como oportunidades para que todos puedan aprender y estoy preparado para enfrentar abiertamente mis propios errores.	105 Soy partidario de seguir simplemente las costumbres del pasado para tratar con el público.	155 Cuando soy el responsable por la planificación hago participar a muchos más.
6	37 Dirijo el trabajo de mis subordinados y desaliento desviaciones de los planes que fijo.	119 A veces estímulo ideas nuevas, pero no siempre desarrollo muchas de ellas.	193 No parezco interesado en ninguna clase de procedimientos de control.	243 Me comunico con otros para mantener buenas relaciones, por encima de cualquier otra consideración.
7	303 Me sirvo de las reuniones para lograr las mejores decisiones posibles, aquéllas con las que todos están comprometidos.	73 Creo que la mejor manera de mantener buenas relaciones con el sindicato es que ambas partes se atengan literalmente a los acuerdos.	187 Respondo a propuestas sensatas para modificar planes, soy abierto a sugerencias y estoy siempre dispuesto a ayudar.	141 Fijo personalmente objetivos claros que son comprendidos por todos a quienes afectan.
8	135 Si bien mis objetivos son generalmente bastantes claros, permito que sean un tanto indefinidos, de modo que no siempre son una buena guía.	289 No parezco interesado en reuniones, aun cuando las mismas podrían ser útiles.	51 Hago esfuerzos extraordinarios para cooperar con los asesores staff. Deseo hacerles sentir que se les necesita.	261 Cuando surge desacuerdo adopto una postura firme.
9	297 Considero que las reuniones formales son las mejores.	139 Motivo exitosamente a otros a fijar sus propios objetivos con claridad.	29 Soy abierto a sugerencias de otros departamentos y uso lo que personalmente considero que son las mejores ideas.	223 Reviso constantemente tanto los métodos como la producción, e implemento cambios en los mismos cuando se requiere.
10	305 No tengo opinión a favor o en contra del enfoque de trabajo en equipo para la gestión empresarial.	99 Creo que el público en general debe estar satisfecho en todo momento, aunque la productividad decayese	165 Pienso que la mejor manera para introducir el cambio es anunciarlo y luego dejar que la gente prosiga con la acción.	87 Digo que debiera haber buenas relaciones con el cliente, pero no siempre hago todo lo que podría hacer hacia ese fin.
11	59 Comprendo a, y coopero bien con los asesores staff.	13 Trabajo bien con la dirección superior y me aseguro que ellos sepan exactamente cómo enfoco mi trabajo.	159 Cuando participo, los planes resultantes representan lo mejor del pensamiento de todos aquellos a quienes afectan.	265 Respondo al desacuerdo y al conflicto, refiriéndome a reglas y procedimientos.
12	179 Tolero desviaciones en la implementación de planes si así logro prevenir disgustos.	53 Tiendo a evitar a los asesores staff o a argumentar con ellos, pues pienso que a menudo conocen poco el lado práctico de las cosas.	231 Tengo algún interés en alta productividad pero esto no siempre se manifiesta y así la productividad a veces se resiente.	273 Muestro poca preocupación por los errores y generalmente hago poco para corregirlos o reducirlos.
13	77 Respeto a los sindicatos y ellos me respetan. Transmito con efectividad mis ideas sobre las relaciones entre el sindicato y la dirección de la empresa.	175 Informo con adecuada anticipación acerca de cualquier cambio posible a todos a quienes concierne y les doy una oportunidad para influir en el cambio propuesto	281 Creo que los errores serían mínimos si la gente simplemente siguiese reglas y procedimientos establecidos.	267 Cuando surge conflicto ayudo a quienes éste afecta a encontrar una base cabal para el acuerdo.
14	309 Creo en "Cada Hombre, Su Trabajo Bien Hecho"	71 Digo que deseo cooperar con los representantes gremiales, pero a veces me esfuerzo poco en hacerlo	1 No demuestro demasiado interés en mantener buenas relaciones con mis superiores	163 Trato de introducir cambios muy gradualmente para no perturbar a nadie

	A	B	C	D
15	Mis relaciones con representantes sindicales demuestran que estoy comprometido tanto con la productividad como con relaciones productivas entre sindicato y gerencia. ⁷⁹	Introduzco cambios de modo formal y sigo estrictamente todo procedimiento establecido. ¹¹⁹	Hago muchas sugerencias en reuniones y aliento a otros a hacerlo mismo. ²⁹⁹	Mantengo a todos plenamente informados de lo que considero que necesitan saber para hacer mejor su trabajo. ²⁵¹
16	Si bien trato de mantener comunicaciones abiertas con otros, no siempre lo logro. ²⁴⁷	Considero que frecuentemente se sobreenfatiza el valor de la creatividad, del cambio y de la innovación. ¹¹³	Trato de evitar desacuerdos con la dirección superior, aun cuando esta actitud vaya en detrimento de mi propia productividad o de la de mis subordinados. ³	Pienso que los representantes sindicales son un estorbo y prefiero tener poco que ver con ellos. ⁷⁰
17	Pienso que las cosas marchan mejor cuando los subordinados comprenden y cumplen sus obligaciones, tal como aparecen en su descripción de tareas. ⁴¹	Preparo a quienes serán afectados por un cambio, hablando con ellos con bastante antelación. ¹⁷¹	Creo en el enfoque de trabajo en equipo, pero considero que un buen equipo requiere un buen líder que sepa lo que hace. ³¹⁷	Vigilo la implementación de planes y respondo rápidamente ante cualquier obstáculo y lo resuelvo. ¹⁹¹
18	No asigno tanta prioridad como debiera a mantener buenas relaciones con otros departamentos. ¹⁷	Prefiero dejar a cada uno hacer sus propios planes siempre que no interfieran en los planes de otros. ¹⁴⁷	Desaliento desviaciones con respecto a los objetivos específicos que fijo a los demás. ¹³³	Me gusta la idea de trabajo en equipo pero, con frecuencia, no soy capaz de encontrar la manera de aplicarla. ³¹¹
19	Mantengo comunicaciones abiertas y francas con todos. ²⁵¹	Planifico bien, me concentro fundamentalmente en mis propias ideas buenas, y asigno responsabilidades individuales. ¹³⁷	Demuestro que espero alta productividad de mis subordinados pero reconozco y contemplo diferencias individuales. ⁴⁷	Considero que la mejor manera de medir los resultados es compararlos con normas establecidas previamente. ²³³
20	Me esfuerzo enormemente en cooperar con los representantes gremiales y mantenerlos tan satisfechos como sea posible. ⁶⁷	Deseo hacer mi trabajo con la menor interferencia posible de la superioridad. ⁵	Acepto el hecho de que se puede aprender de los errores, pero lo aplico sólo ocasionalmente. ²⁷⁹	Pienso que el concepto de fijar objetivos globales puede ser usado en exceso. ¹²⁹
21	Informo los motivos de un cambio a todos aquellos a quienes concierne. ¹⁷³	Trato de resolver el conflicto tan rápidamente como sea posible, descubriendo sus causas subyacentes. ²⁷¹	Una vez que los planes están hechos, me aseguro que se implementen siguiendo estrictamente el plan inicial. ¹⁸⁵	Creo que las opiniones de los clientes son de importancia primordial para la empresa. ⁹¹
22	Creo que mi tarea es la de proveer un producto y que los sentimientos de los clientes debieran tener poco efecto sobre mí o sobre la política de la empresa. ⁸⁵	Hago un esfuerzo para planificar, pero los planes no siempre resultan. ¹³¹	Tengo poca simpatía o interés por los sindicatos y por lo que éstos representan. ⁶⁵	Creo que las reuniones de equipo son buenas, fundamentalmente porque inducen a la gente a hablar más entre sí. ³⁰⁷
23	Estoy constantemente alerta para percibir ideas nuevas, útiles y productivas de cualquier origen y yo mismo apporto muchas. ¹²⁷	Pienso que el enfoque de trabajo en equipo es útil a veces, pero que con reuniones formales se logra lo mismo o más aún. ³¹³	Aliento con efectividad relaciones de confianza entre la dirección y el sindicato. ⁷⁵	Aclaro a los subordinados lo que espero de ellos. Demuestro que valoro la eficiencia y la productividad. ⁴⁵
24	Al tratar con los subordinados intento combinar tanto consideración por las tareas como por las relaciones, pero una u otra a menudo se resiente. ³⁹	No parezco tan interesado como podría estarlo en la implementación real de decisiones. ¹⁷⁷	Me gusta que las reuniones se realicen armoniosamente. ²⁹¹	Evalúo a los individuos personalmente. Con frecuencia señalo sus puntos fuertes y débiles y crítico lo que corresponde. ²¹¹
25	Creo que los controles estrictos son buenos para incrementar la productividad. ²⁰¹	Aliento a otros a evaluar los resultados de su desempeño, así como los míos propios. ²¹⁹	Creo que la empresa debiera producir primeramente un buen producto y luego lograr que el cliente lo acepte. ⁹¹	Considero que los asesores "staff" son una fuente de ayuda competente y le doy la bienvenida a sus sugerencias. ⁶¹

	A	B	C	D
26	Pienso que la acción de introducir un cambio requiere poco esfuerzo de mi parte. 161	Pienso que muchas ideas nuevas conducen a desacuerdo y fricción innecesarios. 115	insisto en que otros sigan exactamente los procedimientos pero a veces pongo reparos si se me dice que yo lo haga. 197	Digo que las buenas relaciones con el público en general son beneficiosas para la empresa, pero hago poco para mantenerlas. 103
27	Exploro ideas nuevas y buenas y motivo a otros a ser tan creativos como les sea posible. 123	Considero que los asesores "staff" deben demostrar que sus sugerencias aumentarán la productividad. 61	Creo que la mejor forma de ver a la dirección superior es como integrante de otros equipos que debieran interactuar efectivamente con el mio. 16	Prefiero comunicarme con otros por escrito. 249
28	Paso por alto transgresiones de cualquier tipo, si así se logra mayor armonía. 195	Soy partidario de hacer mi trabajo solo y prefiero poca interacción con gerentes de otros departamentos. 21	A veces hablo acerca de los problemas de introducir cambios, pero no siempre intento tratar esos problemas. 167	Considero que la empresa debiera tener poca o ninguna preocupación por los intereses del público en general. 97
29	Cuando enfrente conflicto me mantengo firme y trato de ser tan persuasivo como puedo. 269	Trabajo con todos los interesados para presentar a la empresa con la mejor imagen al público en general. 111	Los objetivos que fijo generalmente son bastante claros aunque algo inflexibles. 137	Considero que es mejor informar sobre su desempeño al individuo a quien concierne que a un superior o a la unidad de "staff". 203
30	Considero que cuando se encuentra un error, la persona responsable debiera ser reprendida. 277	Deseo mejorar mis relaciones con los superiores, pero no siempre tomo la acción necesaria. 7	Pienso que la planificación no es realmente tan importante como piensan algunos. 145	Prefiero cooperar y evitar así cualquier desacuerdo con otros departamentos. 19
31	Si un procedimiento o control es infringido me aseguro de encontrar la causa. 207	Creo que las reuniones formales son un modo perfectamente adecuado para generar ideas nuevas. 121	Mis relaciones con los subordinados son excelentes y se caracterizan por confianza y respeto mutuos. 43	Pienso que la mejor manera para minimizar los errores es explicarlos a quienes incurrir en ellos. 285
32	Digo estar dispuesto a cooperar con los asesores "staff" pero no siempre lo hago. 35	Podría suministrar más información útil a otros que la que proporciono. 241	Permito a los subordinados que fijen sus propios objetivos de acuerdo con sus necesidades y los acepto aunque no sean del todo satisfactorios. 131	Parezco más interesado en la productividad día a día que en la productividad a largo plazo. 229
33	Prefiero actuar por la vía jerárquica apropiada cuando trabajo con gerentes de departamentos asociados. 25	Comprendo y coopero bien con la dirección superior. 11	Desarrollo y propongo muchas ideas nuevas. 125	Tengo comunicaciones abiertas con todos sobre cualquier tema y los demás las tienen conmigo. 255
34	No tengo demasiado interés en mejorar la productividad "per se". 225	Trato a los subordinados con gran bondad y consideración. 35	Pienso que las ideas nuevas de los subordinados son a menudo menos útiles que las de la superioridad. 117	Cuando surge conflicto trato de ser justo, pero firme. 263
35	Trabajo para mantener buenas relaciones con otros departamentos. 27	Tomo parte activa y útil en las reuniones y las uso para promover exitosamente mis ideas. 301	Fijo objetivos claros conjuntamente con otros y todos a quienes afectan directamente están plenamente de acuerdo con los mismos. 143	Planifico con aguda atención al detalle. 153
36	Generalmente digo que se ha hecho un buen trabajo tanto si fue o no fue realmente satisfactorio. 211	Creo que lo que piensa el público en general no debiera influenciar indebidamente a la empresa. 101	Digo que considero útiles las técnicas de control, pero establezco pocas e infirmo algunas. 104	No demuestro mayor interés por mis subordinados. 33

	A	B	C	D
37	149 Creo que todos los empleados debieran presentar la empresa al público, como interesada en la comunidad.	319 Apoyo y promuevo activamente el enfoque de trabajo gerencial en equipo.	9 Creo que habrá pocos problemas entre la dirección superior y yo si se siguen procedimientos y canales apropiados.	215 Motivo a otros para mejorar estándares de producción altos y los aliento y apoyo para que esos estándares elevados puedan alcanzarse.
38	149 Veo la planificación como tarea para un solo individuo y generalmente no hago participar a otros ni incluyo sus ideas.	215 Hablo acerca de la importancia de la evaluación y revisión, pero no siempre me dedico a esto tanto como podría.	81 Me interesa poco que otros o yo mantengamos relaciones cabales con los clientes.	275 Creo que si se detecta un error, éste debiera ser corregido de tal modo que nadie se sienta perturbado.
39	239 Fijo elevadas metas de producción para mí y aliento a otros a hacerlo mismo.	89 Sigo la política general de la empresa para el mantenimiento de las relaciones con los clientes.	283 Pienso que la mayoría de los errores tiene una causa justificada y que es mejor buscar la causa que fijarse en el error en sí.	221 Reviso constantemente los métodos y la producción y realizo cambios para asegurar que ésta sea elevada.
40	23 Quiero cooperar con los gerentes de otros departamentos pero pocas veces logro los resultados que quisiera.	209 Creo que la evaluación y la revisión a menudo son sobreemfatizadas.	259 Ante la primera señal de conflicto trato de suavizar las cosas.	245 No siempre soy tan receptivo como podría ser cuando otros se comunican conmigo y soy hábil para "torpedear" ideas.
41	314 Pienso que el enfoque de trabajo en equipo es útil a veces, pero con reuniones formales se logra lo mismo o aún más.	108 Soy partidario de alentar a todos a quienes concierne a presentar una buena imagen de la empresa al público.	62 Considero que los asesores "staff" deben mostrar que sus sugerencias aumentarán la productividad.	144 Fijo objetivos claros conjuntamente con otros y todos a quienes afectan directamente están plenamente de acuerdo con los mismos.
42	226 No tengo demasiado interés en mejorar la productividad "per se".	244 Me comunico con otros para mantener buenas relaciones por encima de cualquier otra consideración.	54 Tiendo a evitar a los asesores "staff" o a argumentar con ellos, pues pienso que a menudo conocen poco el lado práctico de las cosas.	40 Al tratar con los subordinados intento combinar tanto consideración por las tareas como por las relaciones, pero una u otra a menudo se resiente.
43	316 Creo en el enfoque de trabajo en equipo al punto de pensar que la mayoría de los problemas se resuelve mejor de esa manera.	190 Observo la implementación de planes por individuos y doy asistencia y orientación directa donde se requiera.	48 Demuestro que espero alta productividad de mis subordinados, pero reconozco y contemplo diferencias individuales.	138 Los objetivos que fijo son generalmente claros aunque algo inflexibles.
44	132 Permito que los subordinados fijen sus propios objetivos de acuerdo con sus necesidades, y los acepto aunque no sean del todo satisfactorios.	118 Pienso que la ideas nuevas de los subordinados son a menudo menos útiles que las de la superioridad.	8 Deseo mejorar mis relaciones con los superiores pero no siempre tomo la acción necesaria.	274 Muestro poca preocupación por los errores y generalmente hago poco para corregirlos o reducirlos.
45	126 Desarrollo y propongo muchas ideas nuevas.	208 Si un procedimiento o control es infringido me aseguro de encontrar la causa.	234 Considero que la mejor manera de medir los resultados es compararlos con normas establecidas previamente.	92 Creo que las opiniones de los clientes son de primordial importancia para la empresa.
46	86 Creo que mi tarea es la de proveer un producto y que los sentimientos de los clientes debieran tener poco efecto sobre él o sobre las políticas de la empresa.	120 A veces estímulo nuevas ideas, pero no siempre desarrollo muchas de ellas.	290 No parezco interesado en reuniones, aun cuando las mismas podrían ser útiles.	148 Prefiero dejar a cada uno hacer sus propios planes siempre que no interfieran con los planes de otros.
47	192 Vigilo la implementación de planes y respondo rápidamente ante cualquier obstáculo y lo resuelvo.	122 Creo que las reuniones formales son un modo perfectamente adecuado para generar ideas nuevas.	252 Mantengo comunicaciones abiertas y francas con todos.	110 Creo que todos los empleados debieran presentar la empresa al público, como interesada en la comunidad.

	A	B	C	D
48	168 A veces hablo acerca de los problemas de introducir cambios, pero no siempre intento tratar esos problemas.	18 No asigno tanta prioridad como debería, a mantener buenas relaciones con otros departamentos.	276 Creo que si se detecta un error, éste debería ser corregido de tal modo que nadie se sienta perturbado.	150 Veo la planificación como tarea para un solo individuo y generalmente no hago participar a otros ni incluyo ideas.
49	170 Introduzco cambios de modo formal y sigo estrictamente todo procedimiento establecido.	140 Motivo exitosamente a otros a fijar sus propios objetivos con claridad.	318 Cren en el enfoque de trabajo en equipo pero considero que un buen equipo requiera un buen líder que sepa lo que hace.	15 Creo que la mejor forma de ver la dirección superior es como integrante de otros equipos que debieran interactuar efectivamente con el mío.
50	162 Pienso que la acción de introducir cambios requiere poco esfuerzo de mi parte	260 Ante la primera señal de conflicto trato de suavizar las cosas.	69 Pienso que los representantes sindicales son un estorbo y prefiero tener que ver poco con ellos.	312 Me gusta la idea de trabajo en equipo pero, con frecuencia, no soy capaz de encontrar la manera de aplicarlo.
51	124 Exploro ideas nuevas y buenas y motivo a otros a ser tan creativos como les sea posible.	158 Planifico bien, me concentro fundamentalmente en mis propias ideas buenas y asigno responsabilidades individuales.	272 Trato de resolver el conflicto tan rápidamente como sea posible, descubriendo sus causas subyacentes.	74 Creo que la mejor manera para mantener buenas relaciones con el sindicato es que ambas partes se atengan literalmente a los acuerdos.
52	228 Creo que el trato correcto de la gente es más importante que la productividad.	102 Creo que lo que piensa el público en general no debería influenciar indebidamente a la empresa.	296 En algunas reuniones parezco interesarme solamente en la tarea y en otras solamente en las relaciones.	66 Tengo poca simpatía o interés por los sindicatos y por lo que éstos representan.
53	238 Fijo personalmente altos estándares de producción para mí mismo y para otros y trabajo esforzadamente para lograr que se cumplan.	64 Considero que los asesores "staff" son una fuente de ayuda competente y doy la bienvenida a sus sugerencias.	154 Planifico con aguda atención al detalle.	300 Hago muchas sugerencias en reuniones y aliento a otros a hacerlo mismo.
54	166 Pienso que la mejor manera para introducir un cambio es anunciarlo y luego dejar que la demás gente prosiga con la acción.	56 Digo estar dispuesto a cooperar con los asesores "staff" pero no siempre lo hago.	98 Considero que la empresa debería tener poca o ninguna preocupación por los intereses del público en general.	308 Creo que las reuniones de equipo son buenas fundamentalmente porque inducen a la gente a hablar más entre sí.
55	304 Me sirvo de las reuniones para lograr las mejores soluciones posibles, aquellas con las que todos están comprometidos.	186 Una vez que los planes están hechos, me aseguro de que se les implemente siguiendo estrictamente el plan inicial.	76 Aliento con efectividad relaciones de confianza entre la dirección y el sindicato.	142 Fijo personalmente objetivos claros que son comprendidos por todos a quienes afectan.
56	216 Hablo acerca de la importancia de la evaluación y revisión pero no siempre me dedico a eso tanto como podría.	242 Podría suministrar a otros, más información útil que la que proporciono.	100 Creo que el público en general debe ser satisfecho en todo momento aunque la productividad decayese	182 Vigilo atentamente la implementación de planes, señalo errores y critico donde hace falta.
57	202 Creo que los controles estrictos son buenos para incrementar la productividad.	284 Pienso que la mayoría de los errores tiene una causa justificada y que es mejor buscar la causa que fijarse en el error en sí.	94 Creo que la empresa debería producir primeramente un buen producto y luego lograr que el cliente lo acepte	176 Informo con adecuada anticipación a todos a quienes concierne, acerca de cualquier cambio posible y les doy una oportunidad para influir en el cambio propuesto.
58	306 No tengo opinión a favor o en contra del enfoque de trabajo en equipo para la gestión empresarial	164 Trato de introducir cambios muy gradualmente para no perturbar a nadie	246 No siempre soy tan receptivo como podría ser cuando otros se comunican conmigo y soy hábil para "torpedear" ideas	24 Quiero cooperar con los gerentes de otros departamentos pero pocas veces logro los resultados que quisiera

	A	B	C	D
59	Respondo a propuestas sensatas para modificar planes, soy abierto a sugerencias y estoy siempre dispuesto a ayudar. 188	Tomo parte activa y útil en las reuniones y las uso para promover exitosamente mis ideas. 302	Mis relaciones con los representantes sindicales demuestran que estoy comprometido tanto con la productividad como con las relaciones productivas entre el sindicato y la gerencia. 80	Enfatizo la evaluación, medición y revisión periódica del desempeño 218
60	Me esfuerzo enormemente para cooperar con los representantes sindicales y para mantenerlos tan satisfechos como sea posible. 68	Creo en: "Cada Hombre, Su Trabajo Bien Hecho". 310	Digo que las buenas relaciones con el público en general son beneficiosas para la empresa pero hago poco para mantenerlas. 104	Creo que la evaluación y la revisión a menudo son sobreenfatizadas. 210
61	Respeto a los sindicatos y ellos me respetan. Transmito con efectividad mis ideas sobre las relaciones entre el sindicato y la dirección de la empresa. 78	Cuando participo, los planes resultantes representan lo mejor del pensamiento de todos aquellos a quienes afectan. 160	Creo que los errores serían mínimos si la gente simplemente siguiese reglas y procedimientos establecidos. 282	Comprendo a y coopero bien con la dirección superior. 12
62	Dirijo el trabajo de mis subordinados y desaliento desviaciones de los planes que fije. 38	Digo que considero útiles las técnicas de control, pero establezco pocas e infrinjo algunas. 200	Siento que generalmente no vale la pena hacer el esfuerzo de cooperar con asesores "staff". 50	Pienso que muchas ideas nuevas conducen a desacuerdo y fricción innecesarios. 116
63	Encaro los errores fundamentalmente como oportunidades para que todos puedan aprender y estoy preparado para enfrentar abiertamente mis propios errores. 288	Prefiero comunicarme con otros por escrito. 250	Cuando soy responsable por la planificación hago participar a muchos más. 156	Trabajo bien con la dirección superior y me aseguro que ellos sepan exactamente cómo enfocar mi trabajo. 14
64	Hago un esfuerzo para planificar pero los planes no siempre resultan. 152	No parezco interesado en ninguna clase de procedimientos de control. 194	Prefiero cooperar y evitar así cualquier desacuerdo con otros departamentos. 20	Considero que cuando se encuentra un error, la persona responsable debiera ser reprendida. 278
65	Prefiero actuar por la vía jerárquica apropiada cuando trabajo con gerentes de departamentos asociados. 26	Preparo a quienes serán afectados por un cambio hablando con ellos con bastante antelación. 172	Pienso que la mejor manera para minimizar los errores es explicarlos a quienes incurrir en ellos. 286	Creo que una nota básica de la empresa es crear clientes. 96
66	Me interesa poco que otros o yo mantengamos relaciones cabales con los clientes. 82	Paso por alto cualquier tipo de transgresiones, si así se logra mayor armonía. 196	Tiendo a dominar en las reuniones. 294	Tengo algún interés en la alta productividad pero eso no siempre se manifiesta y así la productividad a veces se resiente. 232
67	Motivo a otros para fijar estándares de producción altos y los aliento y apoyo para que esos estándares puedan alcanzarse. 236	Cuando enfrente conflicto me mantengo firme y trato de ser tan persuasivo como puedo. 270	Tengo comunicaciones abiertas con todos sobre cualquier tema y los demás las tienen conmigo. 256	Pienso que las cosas marchan mejor cuando los subordinados comprenden y cumplen sus obligaciones, tal como aparecen en su descripción de tareas. 42
68	Tolero desviaciones en la implementación de planes si así logro prevenir disgustos. 180	Cuando surge desacuerdo adopto una postura firme. 262	Digo que deseo cooperar con los representantes gerenciales pero a veces me esfuerzo poco en hacerlo. 72	Pienso que la planificación no es realmente tan importante como piensan algunos. 116
69	Reviso constantemente los métodos y la producción y realizo cambios para asegurar que estos sean eficientes. 224	Todas las discrepancias interdepartamentales en que me hallo involucrado se resuelven conjuntamente. 32	Respondo al desacuerdo y conflicto refiriéndome a reglas y procedimientos. 206	Mis relaciones con los subordinados son excelentes y se caracterizan por confianza y respeto mutuos. 44

	A	B	C	D
70	19R Insisto en que otros sigan exactamente los procedimientos pero a veces pongo reparos si se me dice que yo lo haga.	13R Si bien mis objetivos generalmente son bastante claros, permito que sean un tanto indefinidos, de modo que no siempre son una buena guía.	2 No muestro demasiado interés en mantener buenas relaciones con mis superiores.	52 Hago esfuerzos extraordinarios para cooperar con los asesores "staff". Deseo hacerles sentir que se les necesita.
71	224 Reviso constantemente tanto los métodos como la producción e implemento cambios en los mismos cuando se requiere.	90 Sigo la política general de la empresa para el mantenimiento de relaciones con los clientes.	26R Cuando surge conflicto ayudo a quienes éste afecta a encontrar una base cabal para el acuerdo.	30 Soy abierto a sugerencias de otros departamentos y uso lo que personalmente considero que son las mejores ideas.
72	184 Vigilo la implementación de planes, pero no siempre tomo acción cuando es más necesario.	34 No demuestro mayor interés por mis subordinados.	292 Me gusta que las reuniones se desarrollen armoniosamente.	214 Evalúo a los individuos personalmente; con frecuencia señalo sus puntos fuertes y débiles y crítico lo que corresponde.
73	58 Sigo la política y los procedimientos de la empresa para tratar a asesores "staff".	204 Considero que es mejor informar sobre su desempeño al individuo a quien concierne, que a un superior o a la unidad "staff".	46 Aclaro a los subordinados lo que espero de ellos. Demuestro que valoro la eficiencia y la productividad.	128 Estoy constantemente alerta para percibir ideas nuevas, útiles y productivas de cualquier origen, y yo mismo apporto muchas.
74	130 Pienso que el concepto de fijar objetivos globales puede ser usado en exceso.	4 Trato de evitar desacuerdos con la dirección superior aun cuando esta actitud vaya en detrimento de mi propia productividad o de la de mis subordinados.	22 Soy partidario de hacer mi trabajo solo y prefiero poca interrelación con gerentes de otros departamentos.	264 Cuando surge conflicto trato de ser justo pero firme.
75	220 Aliento a otros a evaluar los resultados de su desempeño, así como los míos propios.	206 Muestro que pienso que las buenas técnicas de control son uno de los resortes más importantes para una alta productividad.	112 Trabajo con todos los interesados para presentar la empresa con la mejor imagen al público en general.	298 Considero que las reuniones formales son las mejores.
76	212 Generalmente digo que se ha hecho un buen trabajo tanto si fue o no fue realmente satisfactorio.	6 Deseo hacer mi trabajo con la menor interferencia posible de la superioridad.	88 Digo que debiera haber buenas relaciones con el cliente, pero no siempre hago todo lo que puedo hacia ese fin.	258 Evito el conflicto, aun cuando enfrentarlo podría ser útil.
77	254 Mantengo a todos plenamente informados de lo que considero que necesitan saber para hacer mejor su trabajo.	240 Fijo elevadas metas de producción para mí y aliento a otros a hacer lo mismo.	10 Creo que habrá pocos problemas entre la dirección superior y yo si se siguen procedimientos y canales apropiados.	60 Comprendo a, y coopero bien con los asesores "staff".
78	134 Desaliento desviaciones con respecto a los objetivos específicos que fijó a los demás.	280 Acepto el hecho de que se puede aprender de los errores, pero lo aplico solo ocasionalmente.	114 Considero que frecuentemente se sobre enfatiza el valor de la creatividad, del cambio y de la innovación.	84 Soy partidario de mantener buenas relaciones con los clientes aun a un costo elevado para la empresa.
79	320 Apoyo y promuevo activamente el enfoque de trabajo gerencial en equipo.	106 Soy partidario de seguir simplemente las costumbres del pasado para tratar con el público.	2R Trabajo para mantener buenas relaciones con otros departamentos.	174 Informo los motivos de un cambio a todos aquellos a quienes concierne.
80	24R Si bien trato de mantener comunicaciones abiertas con otros, no siempre lo logro.	17R No parezco tan interesado como podría estarlo en la implementación real de decisiones.	76 Trato a los subordinados con gran bondad y consideración.	230 Parezco más interesado en la productividad día a día, que en la productividad a largo plazo.

DIAGNOSTICO DE EFECTIVIDAD GERENCIAL

ESPECIMEN DEMOSTRATIVO
ESPECIMEN DEMOSTRATIVO
ESPECIMEN DEMOSTRATIVO

//

**Diagnóstico
de la Efectividad Gerencial**

Resumen de Características Gerenciales

Nombre: **ESPECIMEN DEMOSTRATIVO**
 Compañía: **ESPECIMEN DEMOSTRATIVO**
 Departamento: **ESPECIMEN DEMOSTRATIVO**

Fecha: / /

	0	2	4	6	8	1	2	4	6	8	2	2	4	6	8	3	2	4	6	8	4
1. Orientación a la Tarea Grado en que una persona dirige sus propios esfuerzos y los de sus subordinados hacia la realización de una tarea.	3.8																				
2. Orientación a las Relaciones Grado en que una persona crea atmósfera de confianza entre sus subordinados como elemento de influencia.	2.6																				
3. Efectividad Gerencial Grado y forma en que una persona logra los resultados que se esperan de su puesto.	2.8																				
4. Aptitud Gerencial Poder mostrado por la persona para manejar eficazmente el ambiente, las tareas y las relaciones gerenciales.	2.6																				
5. Vulnerabilidad Areas de crecimiento donde se requiere que la persona maneje con mayor efectividad el ambiente, las tareas y las relaciones gerenciales.	1.4																				
6. Resistencia al Cambio Grado y forma en que la persona manifiesta oposición a situaciones cambiantes.	1.4																				
7. Adaptabilidad Efectividad con la que la persona se adapta a las situaciones o se impone a ellas.	1.8																				
8. Efectividad ante la Presión Efectividad Gerencial de la persona en situaciones bajo presión.	2.2																				
9. Necesidad de Estructuración Grado en que la persona requiere del apoyo de la estructura: jerarquía, políticas, canales formales, órdenes e información específica para alcanzar los resultados.	2.2																				

Promedio internacional a 1997
 Las variables 1, 2 y 9 son variables situacionales

W.J. Reddin
 and
 Associates

Perfil de Estilos Gerenciales

Nombre: ESPECIMEN DEMOSTRATIVO
 Compañía: ESPECIMEN DEMOSTRATIVO
 Departamento: ESPECIMEN DEMOSTRATIVO

Fecha: / /

0 2 6 1 4 8 2 2 6 3 4 8 4

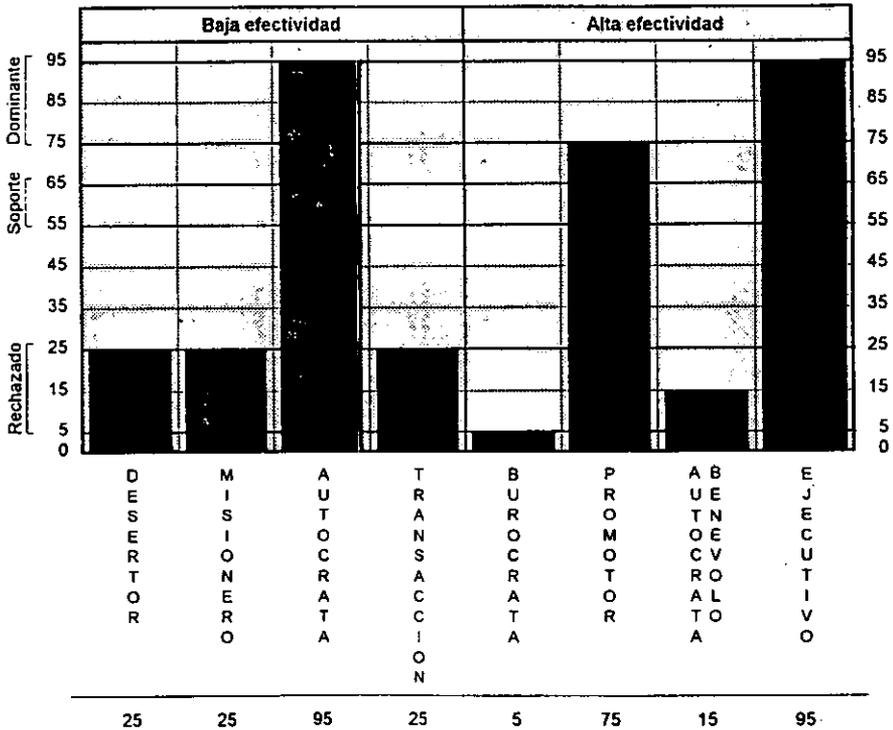
Orientación hacia la Tarea:



Orientación hacia las Relaciones:



Estilo Básico: INTEGRADO



Gama de comportamientos empleados para enfrentar la situación actual de trabajo

W.J. Reddin
and
Associates

Habilidades Gerenciales

Nombre: **ESPECIMEN DEMOSTRATIVO**
 Compañía: **ESPECIMEN DEMOSTRATIVO**
 Departamento: **ESPECIMEN DEMOSTRATIVO**

Fecha: / /

	Baja efectividad				Alta efectividad											
	0	2	4	6	8	1	2	4	6	8	3	2	4	6	8	4
1. Relaciones con Superiores	■															
2. Relaciones con Colegas	■															
3. Relaciones con Subordinados	■															
4. Relaciones con Asesores Staff	□															
5. Relaciones con Sind. (Pers.)	□															
6. Relaciones con Clientes	□															
7. Trato al Público en General	□															
8. Creatividad	■															
9. Fijación de Objetivos	■															
10. Planeación	□															
11. Manejo del Cambio	■															
12. Implementación	■															
13. Controles	□															
14. Evaluación	■															
15. Productividad	■															
16. Comunicación	■															
17. Manejo de Conflictos	■															
18. Manejo de Errores	■															
19. Conducción de Juntas	■															
20. Trabajo en Equipo	■															

■ Habilidad altamente demandada en el puesto actual

□ Habilidad poco demandada

Grado de dominio de las habilidades con las que maneja el ambiente,
 las tareas y las relaciones gerenciales

W.J.Reddin
and
Associates

Subordinados Requeridos

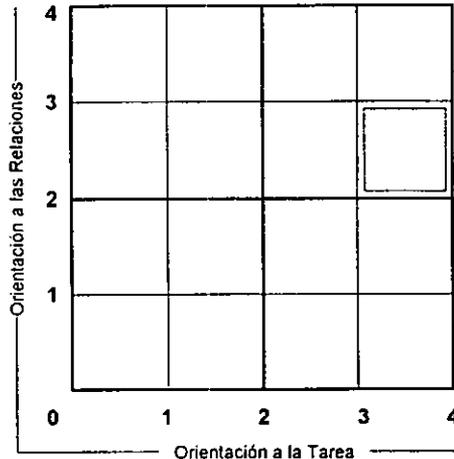
Nombre: ESPECIMEN DEMOSTRATIVO

Fecha: / /

Compañía: ESPECIMEN DEMOSTRATIVO

Départamento: ESPECIMEN DEMOSTRATIVO

Estilo Básico: INTEGRADO



Por su aptitud gerencial requiere de personal con las siguientes características:

- Independiente, bajo dirección exigente.
- Con capacidad para cuestionar la productividad del sistema.
- Con mentalidad de logro, diestro en planeación.
- Comprometido, con capacidad de implementación.
- A cargo de tareas de optimización del rendimiento de equipos humanos.

Características de la relación con sus subordinados.

Asimismo, promueve relaciones francas y abiertas con sus subordinados, caracterizándose por el interés depositado en las inquietudes personales. Le resulta fácil agregar a su esfuerzo el de aquellos, con lo que aumenta su potencia para generar resultados. Logra una alta productividad a través de la entrega entusiasta de sus subordinados hacia los objetivos.

Se involucra personalmente en el trabajo de sus subordinados, si así se requiere, y participa en la planeación y en la solución de problemas. Igualmente los involucra en su propio trabajo y se abre a su influencia para mejorar los planes y la solución de problemas. Consigue la integración con la organización y así aumenta su capacidad de generación de resultados.

Tipo de personal requerido para asegurar una alta efectividad.

Características actuales en el manejo de sus subordinados

W.J. Reddin
and
Associates

Síntesis Gerencial*

Nombre: **ESPECIMEN DEMOSTRATIVO**

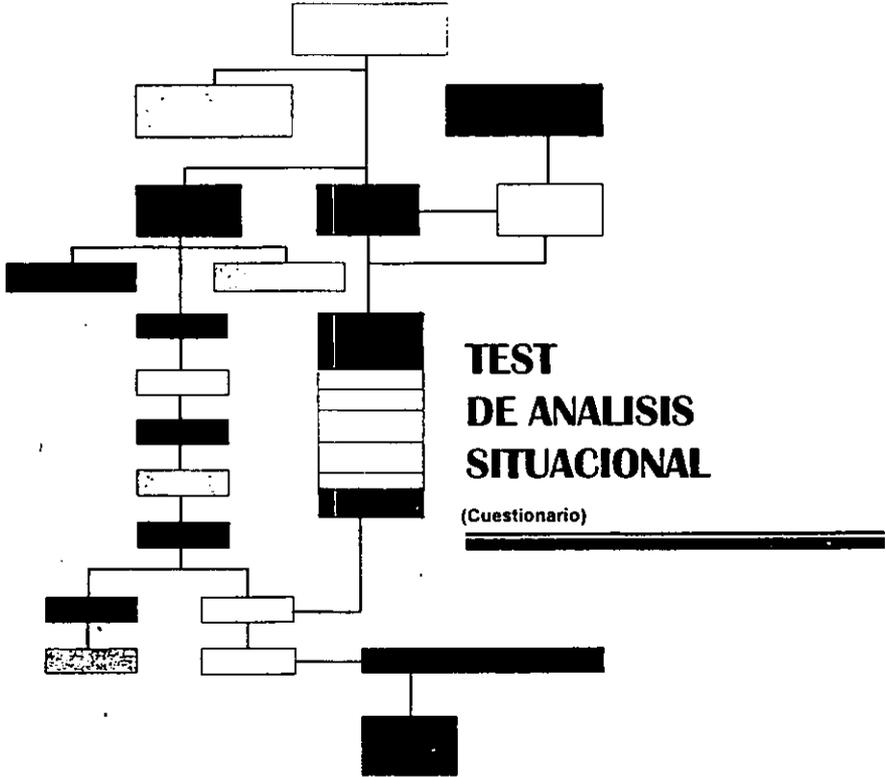
Fecha: / /

Compañía: **ESPECIMEN DEMOSTRATIVO**

Departamento: **ESPECIMEN DEMOSTRATIVO**

	0	.2	.4	.6	.8	1	.2	.4	.6	.8	2	.2	.4	.6	.8	3	.2	.4	.6	.8	4
1. Aptitud Gerencial Actual:	2.6																				
2. Aptitud Gerencial Potencial:	3.4																				
3. Rango de Autonomía:	1.8																				
4. Efectividad bajo Presión:	2.2																				
5. Tipo de Puesto Gerencial:	Basado en la sinergia de grupos																				
6. Posición Gerencial más Apropiaada:	<ul style="list-style-type: none"> - Responsabilidades en funciones de coordinación de grupos competitivos a cargo de tareas de alta complejidad, cuyos elementos centrales son la interacción y la interdependencia. - Responsabilidades en campos donde los resultados dependen directamente de la coordinación activa de personal superior, igual y subordinado. - Elevada interacción con subunidades de la organización en campos de muy elevada complejidad. - Coordinación de tareas complejamente estructuradas en las que la innovación es importante. - Responsabilidades para optimizar la relación hombre-puesto y la estructura organizacional. - Medio ambiente variable, impredecible y tensionante. 																				
7. Tramo de Control Apropiaado:	5-7 Subordinados																				
8. Responsabilidades más Afines:	<p>Tipo de puesto: Dirección o alta gerencia a cargo de equipos humanos en funciones de línea y tareas complejas y desafiantes para obtener resultados tanto a corto como a largo plazos.</p> <p>Administración general de unidades de negocio con operaciones de alto volumen, donde el manejo de profesionales de alta competencia, el trabajo en equipo, la interacción y la motivación son insumos estratégicos para la productividad.</p> <p>Ventas, calidad, producción o comercialización de productos o servicios de marca en mercados de alta competitividad.</p> <p>Puestos de especialista en áreas donde los resultados dependen de la satisfacción de grupos plurales.</p> <p>Relaciones organizacionales en ambientes de mejora sociotécnica.</p> <p>Puestos donde pueda comunicarse clara, eficaz y bidireccionalmente.</p> <p>Donde pueda acrecentar la experiencia a través de los errores.</p>																				
9. Necesidad de Poder y Status:	Baja																				
10. Principal Debilidad:	Trabajo en equipo																				
11. Principal Fortaleza:	Comunicación, Manejo de errores																				
12. Dirección Requerida:	<p>Rango de autonomía a discreción.</p> <p>Medición participativa de avance.</p> <p>Relación de trabajo informal e incondicional.</p> <p>Influencia con base en planteamiento de retos y desafío.</p> <p>Prevención de exceso de autoridad.</p> <p>Reconocimiento público de logros.</p> <p>Involucración en decisiones de alta repercusión.</p> <p>Asesoría en el uso oportuno del trabajo de equipo, ya que a veces no lo utiliza con la suficiente oportunidad.</p>																				

TEST DE ANALISIS SITUACIONAL



TEST DE ANALISIS SITUACIONAL ©

	A	B	C	D
1	<p style="text-align: right; margin-right: 10px;">3</p> <p>Mi organización espera que yo realice un examen cuidadoso, sistemático y deliberado de documentos y materiales de cualquier clase.</p>	<p style="text-align: right; margin-right: 10px;">81</p> <p>Por la forma que tiene la estructura de mi organización, existen demandas elevadas de destreza y juicio sobre mis subordinados.</p>	<p style="text-align: right; margin-right: 10px;">129</p> <p>Mi superior primordialmente espera que yo me haga cargo de examinar una serie de documentos y materiales de clase variadas en forma cuidadosa, deliberada y sistemática.</p>	<p style="text-align: right; margin-right: 10px;">209</p> <p>Mis colegas de departamento esperan que haya confianza absoluta y comunicación abierta y sincera a través de los diferentes niveles jerárquicos.</p>
2	<p style="text-align: right; margin-right: 10px;">273</p> <p>Mis subordinados esperan que les brinde confianza absoluta y comunicación abierta y sincera a través de nuestra relación.</p>	<p style="text-align: right; margin-right: 10px;">17</p> <p>Mi organización espera que yo muestre confianza absoluta y mantenga una comunicación abierta y sincera a través de los departamentos y de los diferentes niveles de poder y de "status".</p>	<p style="text-align: right; margin-right: 10px;">65</p> <p>En mi área de trabajo se requiere que mis subordinados piensen en lugar de actuar.</p>	<p style="text-align: right; margin-right: 10px;">133</p> <p>Mi jefe espera que yo haga una considerable cantidad de medición o evaluación objetiva de los diferentes asuntos.</p>
3	<p style="text-align: right; margin-right: 10px;">213</p> <p>Mis colegas de departamentos asociados esperan que yo los escuche con atención, sincero interés y ocasionalmente durante largos períodos.</p>	<p style="text-align: right; margin-right: 10px;">257</p> <p>Mis subordinados esperan de mí, funciones, que realice un examen cuidadoso, sistemático y deliberado de documentos y materiales que tienen que ver con su trabajo.</p>	<p style="text-align: right; margin-right: 10px;">24</p> <p>Mi organización espera de mí, aceptación completa, genuina de las motivaciones y acciones de otros, aún cuando difieren drásticamente de las mías.</p>	<p style="text-align: right; margin-right: 10px;">69</p> <p>El trabajo de mis subordinados y sus métodos siguen procedimientos establecidos.</p>

	A	B	C	D
4	136 Mi jefe espera que desempeñe una administración consciente y deliberada de acuerdo con principios, reglas y procedimientos existentes.	216 Generalmente mis colegas esperan que yo acepte activa y genuinamente sus motivaciones y acciones aún cuando difieren drásticamente de las mías.	276 Mis subordinados esperan de mí, que los escuche con atención, sincero interés y a veces durante largos periodos.	4 En mi organización se espera que yo haga una considerable cantidad de medición o evaluación objetiva de los asuntos de mi trabajo.
5	84 Por la naturaleza del trabajo se requiere que mis subordinados estén personalmente comprometidos con sus tareas para poder llegar a los niveles de resultados.	139 Mi jefe espera que yo ejerza un control estricto para evitar variaciones de cualquier clase de plan, programa, presupuesto o diseño.	193 Mis colegas exigen que yo haga un examen cuidadoso sistemático y deliberado de documentos y materiales variados que afectan su trabajo.	282 Mis subordinados esperan regularmente de mí una cantidad considerable de consejo amistoso y útil.
6	8 La organización demanda de mí que lleve a cabo una administración consciente y deliberada de acuerdo con principios, reglas y procedimientos existentes.	75 Por la estructura de las tareas, mis subordinados tienen autoridad para fijar sus propias áreas de resultados.	161 Mi jefe espera que yo haga en forma regular, una extensa planificación y reorganización de mi trabajo y del de mis subordinados.	229 Mis colegas de departamento asociados esperan que tome iniciativas en una gran cantidad de tareas independientes.
7	261 Mis subordinados esperan que lleve a cabo una considerable cantidad de medición o evaluación objetiva de los asuntos que atañen al departamento.	33 Mi organización demanda que yo haga en forma regular una extensa planificación del trabajo de mi área.	72 Por la naturaleza de las tareas, el trabajo de mis subordinados es en sí mismo interesante, motivador o atractivo para ellos.	165 Mi jefe espera que yo inicie en forma independiente, una gran cantidad de tareas.
8	225 Mis colegas de departamentos asociados demandan que yo haga una extensa planificación y reorganización regular de mi área.	292 Mis subordinados esperan que yo tome la iniciativa en forma independiente, en una gran cantidad de tareas para que ellos puedan efectuar su trabajo.	11 Mi organización demanda que ejerza un control estricto sobre el área para evitar desviaciones de cualquier clase de plan, programa, presupuesto o diseño.	78 Por la naturaleza del trabajo de mi área, las tareas de mis subordinados, son simples de realizar.
9	168 Mi jefe espera que yo dé una considerable cantidad de dirección activa al trabajo de mis subordinados.	196 Mis colegas demandan que haga una considerable medición o evaluación objetiva de asuntos que afectan su trabajo.	269 Mis subordinados esperan que yo planifique y reorganice en forma regular su trabajo.	14 En la organización, la expectativa básica es que yo mantenga al día una serie de registros.
10	68 En mi área de trabajo se requiere que mis subordinados piensen en lugar de actuar.	171 Mi superior espera que yo preste primordial atención a completar la tarea que está entre mis manos.	232 Mis colegas demandan que yo dirija en forma activa el trabajo de mis subordinados.	264 Mis subordinados esperan que yo haga una administración consciente y deliberada del departamento de acuerdo con principios, reglas y procedimientos existentes.
11	40 Mi organización demanda que yo ejerza una cantidad considerable de dirección activa del trabajo de las personas a mi cargo.	97 En mi departamento se requiere que mis subordinados realicen un esfuerzo físico.	177 Mi superior demanda que yo tome la mayor parte de las decisiones con métodos plenamente participativos.	219 Mis colegas esperan en general que yo les proporcione un monto considerable de consejo amistoso y útil.
12	267 Mis subordinados esperan de mí un control estricto para evitar que se presenten desviaciones de cualquier tipo, en los planes, programas, presupuestos o diseños.	21 La organización demanda de mí que yo escuche con atención, sincero interés y ocasionalmente durante largos periodos a la gente.	87 En mi área, mis subordinados tienen libertad para elegir el método de trabajo, las herramientas o el enfoque que descan utilizar.	145 Mi jefe demanda de mí confianza absoluta y comunicación abierta y sincera en nuestra relación y en mis acciones con los demás.
13	235 Mis colegas de departamentos asociados demandan que yo complete las tareas que tengo bajo mi responsabilidad.	270 Mis subordinados esperan de mí, que mantenga registros adecuados en mi departamento.	5 En mi organización se espera que yo haga una considerable cantidad de medición o evaluación objetiva de los asuntos de mi trabajo.	100 En mi departamento, mis subordinados tienen un menor conocimiento que yo, sobre los trabajos que deben realizarse.
14	149 Mi jefe me demanda que le escuche con atención e interés, a veces durante largos periodos de tiempo.	199 Mis colegas esperan que yo lleve en mi área una administración consciente y deliberada de acuerdo con principios, reglas y procedimientos existentes.	305 Mis subordinados esperan de mí que la mayor parte de las decisiones se tomen con métodos plenamente participativos.	9 La organización demanda de mí que lleve a cabo una administración consciente y deliberada de acuerdo con principios, reglas y procedimientos existentes.

	A	B	C	D
15	70 El trabajo de mis subordinados y sus métodos siguen procedimientos establecidos.	174 Mi jefe espera que yo haga regularmente una evaluación rigurosa del desempeño de mis subordinados y tome las acciones pertinentes.	238 Mis colegas de departamentos asociados esperan que yo haga una evaluación rigurosa del desempeño que tiene mi departamento y tome las decisiones pertinentes.	295 Mis subordinados esperan que yo dé una considerable cantidad de dirección activa hacia su trabajo.
16	12 Mi organización demanda que ejerza un control estricto sobre el área para evitar desviaciones de cualquier clase de plan, programa, presupuesto o diseño.	73 Por la naturaleza de las tareas, el trabajo de mis subordinados es en sí mismo interesante, motivador o atractivo para ellos.	178 Mi superior demanda que yo tome la mayor parte de las decisiones con métodos plenamente participativos.	241 Mis colegas esperan que la mayor parte de mis decisiones se tomen con métodos plenamente participativos.
17	286 Mis subordinados esperan les dé mucho estímulo con aprobación y comprensión.	37 Mi organización demanda que yo inicie independientemente gran cantidad de las tareas.	113 La naturaleza del trabajo de mi área requiere que mis subordinados hablen entre sí e interactúen, para completar su tarea.	162 Mi jefe espera que yo haga en forma regular, una extensa planificación y reorganización de mi trabajo y del de mis subordinados.
18	226 Mis colegas de departamentos asociados demandan que yo haga una extensa planificación y reorganización regular de mi área.	312 Mis subordinados esperan que yo los motive a alcanzar resultados óptimos a través de una elevada orientación tanto a la tarea como a las relaciones.	15 En la organización, la expectativa básica es que yo mantenga al día una serie de registros.	91 En mi departamento por lo regular llega a transcurrir cierto tiempo antes de que se detecte el trabajo inadecuado de mis subordinados.
19	142 Mi jefe tiene la expectativa básica de que yo mantenga los registros actualizados.	244 Mis colegas de departamentos asociados esperan que yo interactúe con ellos en forma considerable, manteniendo una alta orientación hacia la tarea.	315 Mis subordinados esperan de mí que integre sus propias necesidades individuales con los objetivos de la organización.	49 En mi organización, se espera que la mayor parte de las decisiones se tomen con métodos plenamente participativos.
20	117 La naturaleza de mi trabajo lleva a que mis subordinados dependan uno del otro para satisfacer sus logros de resultados.	152 Mi jefe espera que yo brinde aceptación completa, activa y genuina, tanto de sus motivaciones y acciones, como las de otros aún cuando difieran drásticamente de las mías.	247 Mis colegas demandan que yo los motive a alcanzar resultados óptimos a través de una elevada orientación tanto a la tarea como a las relaciones.	283 Mis subordinados esperan regularmente de mí una cantidad considerable de consejo amistoso y útil.
21	53 La organización me demanda en forma considerable, una interacción orientada a la tarea con las personas relacionadas a mi puesto.	120 Por las características de mi puesto, debo hablar frecuentemente con mis subordinados en grupo para que ellos puedan completar sus tareas.	158 Mi superior demanda que dé mucho estímulo a la gente con aprobación y comprensión.	222 Mis colegas me demandan que les dé mucho estímulo, con aprobación y comprensión.
22	318 Mis subordinados esperan de mí una cantidad muy grande de ideas originales concernientes a los métodos, para mejorar tanto las relaciones como la producción.	2 Mi organización espera que yo realice un examen cuidadoso, sistemático y deliberado de documentos y materiales de cualquier clase.	94 El trabajo de mi área es tal que requiere que mis subordinados desarrollen nuevos métodos o ideas.	166 Mi jefe espera que yo inicie en forma independiente, una gran cantidad de tareas.
23	210 Mis colegas de departamento esperan que haya confianza absoluta y comunicación abierta y sincera a través de los diferentes niveles jerárquicos.	258 Mis subordinados esperan de mis funciones, que realice un examen cuidadoso, sistemático de liberado de documentos y materiales que tienen que ver con su trabajo.	27 La organización me demanda que ofrezca un monto considerable de consejo amistoso y útil a todas las personas dependientes de mi puesto.	82 Por la forma que tiene la estructura de mi organización, existen demandas elevadas de destreza y juicio sobre mis subordinados.
24	130 Mi superior primordialmente espera que yo me haga cargo de examinar una serie de documentos y materiales de clases variadas en forma cuidadosa, deliberada y sistemática.	250 Mis colegas esperan que yo integre sus necesidades individuales, con los objetivos de la organización.	262 Mis subordinados esperan que lleve a cabo una considerable cantidad de medición o evaluación objetiva de los asuntos que atañen al departamento.	56 La organización demanda que yo aplique técnicas motivacionales para estimular tanto la orientación a las tareas como a las relaciones.
25	104 Mi trabajo es de tal manera, que con frecuencia pueden ocurrir acontecimientos imprevistos, que requieren acción correctiva de mi parte.	155 Mi jefe espera que yo ofrezca una cantidad considerable de consejo amistoso y útil, a las personas relacionadas con mi trabajo.	230 Mis colegas de departamento asociados esperan que me iniciativas en una gran cantidad de tareas independientes.	274 Mis subordinados esperan que les brinde confianza absoluta y comunicación abierta y sincera a través de nuestra relación.

	A	B	C	D
26	41 Mi organización demanda que yo ejerza una cantidad considerable de dirección activa del trabajo de las personas a mi cargo.	76 Por la estructura de las tareas, mis subordinados tienen autoridad para fijar sus propias áreas de resultados.	169 Mi jefe espera que yo dé una considerable cantidad de dirección activa al trabajo de mis subordinados.	233 Mis colegas demandan que yo dirija en forma activa el trabajo de mis subordinados.
27	306 Mis subordinados esperan de mí que la mayor parte de las decisiones se tomen con métodos plenamente participativos.	59 Mi organización me demanda que integre las necesidades individuales a los objetivos de la propia organización.	79 Por la naturaleza del trabajo de mi área, las tareas de mis subordinados, son simples de realizar.	134 Mi jefe espera que yo haga una considerable cantidad de medición o evaluación objetiva de los diferentes asuntos.
28	236 Mis colegas de departamentos asociados demandan que yo preste atención primordial a completar las tareas que tengo bajo mi responsabilidad.	298 Mis subordinados esperan que yo preste primordial atención a la terminación de la tarea que está entre manos.	62 Mi organización espera de mí, una cantidad muy grande de ideas originales concernientes a los métodos para mejorar tanto las relaciones como la producción.	123 La naturaleza de mi trabajo, reclama solución a problemas complejos, la cual puede alcanzarse sólo a través de la integración de diversos talentos.
29	146 Mi jefe demanda de mí confianza absoluta y comunicación abierta y sincera en nuestra relación y en mis acciones con los demás.	253 Mis colegas regularmente esperan de mí una cantidad muy grande de ideas originales, concernientes a los métodos para mejorar tanto las relaciones como a la producción.	287 Mis subordinados esperan les dé mucho estímulo con aprobación y comprensión.	50 En mi organización, se espera que la mayor parte de las decisiones se tomen con métodos plenamente participativos.
30	107 En mi área de trabajo los subordinados necesitan recibir direcciones frecuentes para que puedan completar su tarea.	172 Mi superior espera que yo preste primordial atención a completar la tarea que está entre mis manos.	239 Mis colegas de departamentos asociados esperan que yo haga una evaluación rigurosa del desempeño que tiene mi departamento y tome las decisiones pertinentes.	265 Mis subordinados esperan que yo haga una administración consciente y deliberada del departamento de acuerdo con principios, reglas y procedimientos existentes.
31	30 Mi organización demanda que ofrezca mucho estímulo, con aprobación y comprensión, a aquellas personas relacionadas con mi trabajo.	126 En mi área de trabajo, la estructuración de las tareas es tal que los subordinados pueden establecer su propio ritmo, esfuerzo o nivel de participación.	137 Mi jefe espera que desempeñe una administración consciente y deliberada de acuerdo con principios reglas y procedimientos existentes.	254 Mis colegas regularmente esperan de mí una cantidad muy grande de ideas originales, concernientes a los métodos para mejorar tanto las relaciones como a la producción.
32	268 Mis subordinados esperan de mí un control estricto para evitar que se presenten desviaciones de cualquier tipo, en los planes, programas, presupuestos o diseños.	54 La organización me demanda en forma considerable, una interacción orientada a la tarea con las personas relacionadas a mi puesto.	85 Por la naturaleza del trabajo se requiere que mis subordinados estén personalmente comprometidos con sus tareas para poder llegar a los niveles de resultados.	175 Mi jefe espera que yo haga regularmente una evaluación rigurosa del desempeño de mis subordinados y tome las acciones pertinentes.
33	242 Mis colegas esperan que la mayor parte de mis decisiones se tomen con métodos plenamente participativos.	301 Mis subordinados generalmente esperan que yo haga una evaluación rigurosa de su desempeño y que tome las medidas de acción pertinentes.	43 Mi organización demanda que preste primordial atención a completar la tarea que está entre manos.	114 La naturaleza del trabajo de mi área requiere que mis subordinados hablen entre sí e interactúen, para completar su tarea.
34	150 Mi jefe me demanda que le cacuche con atención e interés, a veces durante largos períodos de tiempo.	234 Mis colegas demandan que yo dirija en forma activa el trabajo de mis subordinados.	290 Mis subordinados esperan que yo planifique y reorganice en forma regular su trabajo.	18 Mi organización espera que yo muestre confianza absoluta y mantenga una comunicación abierta y sincera a través de los departamentos y de los diferentes niveles de poder y de "status".
35	118 La naturaleza de mi trabajo lleva a que mis subordinados dependan uno del otro para satisfacer sus logros de resultados.	184 Mi superior demanda que utilice técnicas motivacionales para estimular tanto la orientación a las relaciones como a las tareas.	237 Mis colegas de departamentos asociados demandan que yo preste atención primordial a completar las tareas que tengo bajo mi responsabilidad.	309 Mis subordinados esperan de mí que exista un rango considerable de contacto interpersonal orientado hacia la tarea y que se deba realizar.
36	22 La organización demanda de mí que yo cacuche con atención, sincero interés y ocasionalmente durante largos períodos a la gente.	88 En mi área, mis subordinados tienen libertad para elegir el método de trabajo, las herramientas o el equipo que desean utilizar.	140 Mi jefe espera que yo ejerza un control estricto para evitar variaciones de cualquier clase de plan, programa, presupuesto o diseño.	214 Mis colegas de departamentos asociados esperan que yo les cacuche con atención, sincero interés y ocasionalmente durante largos períodos.

	A	B	C	D
37	271 Mis subordinados esperan de mí, que mantenga registros adecuados en mi departamento.	57 La organización demanda que yo aplique técnicas motivacionales para estimular tanto la orientación a las tareas como a las relaciones.	110 Por la estructuración de las tareas, el desempeño de mis subordinados es mensurable y el impacto de mis acciones correctivas pueden ser evaluadas.	154 Mi jefe espera que yo brinde aceptación completa, activa y genuina, tanto de sus motivaciones y acciones, como las de otros aún cuando difieran drásticamente de las mías.
38	217 Generalmente mis colegas esperan que yo acepte activa y genuinamente sus motivaciones y acciones aún cuando difieran drásticamente de las mías.	313 Mis subordinados esperan que yo los motive a alcanzar resultados óptimos a través de una elevada orientación tanto a la tarea como a las relaciones.	46 Mi organización demanda que yo efectúe una evaluación rigurosa del desempeño de mis subordinados y tome las acciones pertinentes.	67 En mi área de trabajo se requiere que mis subordinados piensen en lugar de actuar.
39	156 Mi jefe espera que yo ofrezca una cantidad considerable de consejo amistoso y útil, a las personas relacionadas con mi trabajo.	220 Mis colegas esperan en general que yo les proporcione un monto considerable de consejo amistoso y útil.	293 Mis subordinados esperan que yo tome la iniciativa en forma independiente, en una gran cantidad de tareas para que ellos puedan efectuar su trabajo.	34 Mi organización demanda que yo haga en forma regular una extensa planificación del trabajo de mi área.
40	92 En mi departamento por lo regular llega a transcurrir cierto tiempo antes de que se detecte el trabajo inadecuado de mis subordinados.	159 Mi superior demanda que dé mucho estímulo a la gente con aprobación y comprensión.	223 Mis colegas me demandan que les dé mucho estímulo, con aprobación y comprensión.	259 Mis subordinados esperan de mis funciones, que realice un examen cuidadoso, sistemático deliberado de documentos y materiales que tienen que ver con su trabajo.
41	6 En mi organización se espera que yo haga una considerable cantidad de medición o evaluación objetiva de los asuntos de mi trabajo.	95 El trabajo de mi área es tal que requiere que mis subordinados desarrollen nuevos métodos o ideas.	187 Mi jefe espera que yo integre las necesidades individuales de mis subordinados con los objetivos de la organización.	240 Mis colegas de departamentos asociados esperan que yo haga una evaluación rigurosa del desempeño que tiene mi departamento y tome las decisiones pertinentes.
42	296 Mis subordinados esperan que yo dé una considerable cantidad de dirección activa hacia su trabajo.	60 Mi organización me demanda que integre las necesidades individuales a los objetivos de la propia organización.	121 Por las características de mi puesto, debo hablar frecuentemente con mis subordinados en grupo para que ellos puedan completar sus tareas.	163 Mi jefe espera que yo haga en forma regular, una extensa planificación y reorganización de mi trabajo y del de mis subordinados.
43	245 Mis colegas de departamentos asociados esperan que yo interactúe con ellos en forma considerable, manteniendo una alta orientación hacia la tarea.	263 Mis subordinados esperan que lleve a cabo una considerable cantidad de medición o evaluación objetiva de los asuntos que atañen al departamento.	63 Mi organización espera de mí, una cantidad muy grande de ideas originales concernientes a los métodos para mejorar tanto las relaciones como la producción.	71 El trabajo de mis subordinados y sus métodos siguen procedimientos establecidos.
44	167 Mi jefe espera que yo inicie en forma independiente, una gran cantidad de tareas.	227 Mis colegas de departamentos asociados demandan que yo haga una extensa planificación y reorganización regular de mi área.	268 Mis subordinados esperan que yo haga una administración consciente y deliberada del departamento de acuerdo con principios, reglas y procedimientos existentes.	38 Mi organización demanda que yo inicie independientemente gran cantidad de las tareas.
45	124 La naturaleza de mi trabajo, reclama solución a problemas complejos, la cual puede alcanzarse sólo a través de la integración de diversos talentos.	143 Mi jefe tiene la expectativa básica de que yo mantenga los registros actualizados.	248 Mis colegas demandan que yo los motive a alcanzar resultados óptimos a través de una elevada orientación tanto a la tarea como a las relaciones.	316 Mis subordinados esperan de mí que integre sus propias necesidades individuales con los objetivos de la organización.
46	42 Mi organización demanda que yo ejerza una cantidad considerable de dirección activa del trabajo de las personas a mi cargo.	74 Por la naturaleza de las tareas, el trabajo de mis subordinados es en sí mismo interesante, motivador o atractivo para ellos.	147 Mi jefe demanda de mí confianza absoluta y comunicación abierta y sincera en nuestra relación y en mis acciones con los demás.	251 Mis colegas esperan que yo integre sus necesidades individuales, con los objetivos de la organización.
47	299 Mis subordinados esperan que yo preste primordial atención a la terminación de la tarea que está 'entre manos'.	51 En mi organización, se espera que la mayor parte de las decisiones se tomen con métodos plenamente participativos.	98 En mi departamento se requiere que mis subordinados realicen un esfuerzo físico.	190 Mi jefe espera que yo aporte una cantidad muy grande de ideas originales concernientes a los métodos para mejorar tanto las relaciones como la producción.

	A	B	C	D
48	200 Mis colegas esperan que yo lleve en mi área una administración consciente y deliberada de acuerdo con principios, reglas y procedimientos existentes.	319 Mis subordinados esperan de mí una cantidad muy grande de ideas originales concernientes a los métodos, para mejorar tanto las relaciones como la producción.	10 La organización demanda de mí que lleve a cabo una administración consciente y deliberada de acuerdo con principios, reglas y procedimientos existentes.	127 En mi área de trabajo, la estructuración de las tareas es tal que los subordinados pueden establecer su propio ritmo, esfuerzo o nivel de participación.
49	170 Mi jefe espera que yo dé una considerable cantidad de dirección activa al trabajo de mis subordinados.	211 Mis colegas de departamento esperan que haya confianza absoluta y comunicación abierta y sincera a través de los diferentes niveles jerárquicos.	277 Mis subordinados esperan de mí que los escuche con atención, sincero interés y a veces durante largos periodos.	25 Mi organización espera de mí, aceptación completa, genuina de las motivaciones y acciones de otros, aún cuando difieren drásticamente de las mías.
50	77 Por la estructura de las tareas, mis subordinados tienen autoridad para fijar sus propias áreas de resultados.	131 Mi superior primordialmente espera que yo me haga cargo de examinar una serie de documentos y materiales de clases variadas en forma cuidadosa, ulberada y sistemática.	203 Mis colegas esperan que yo ejerza un control estricto en mi área para evitar desviaciones de cualquier clase de plan, presupuesto, programas o diseño.	302 Mis subordinados generalmente esperan que yo haga una evaluación rigurosa de su desempeño y que tome las medidas de acción pertinentes.
51	28 La organización me demanda que ofrezca un monto considerable de consejo amistoso y útil a todas las personas dependientes de mi puesto.	101 En mi departamento, mis subordinados tienen un menor conocimiento que yo, sobre los trabajos que deben realizarse.	179 Mi superior demanda que yo tome la mayor parte de las decisiones con métodos plenamente participativos.	206 La expectativa básica de mis colegas, consiste en que yo mantenga los registros actualizados.
52	279 Mis subordinados esperan que yo acepte activa y genuinamente sus motivaciones y acciones, aún cuando difieren drásticamente de las mías.	31 Mi organización demanda que ofrezca mucho estímulo, con aprobación y comprensión, a aquellas personas relacionadas con mi trabajo.	115 La naturaleza del trabajo de mi área requiere que mis subordinados hablen entre sí e interactúen, para completar su tarea.	181 Mi superior me demanda un rango considerable de contacto interpersonal orientado hacia la tarea que debo realizar.
53	255 Mis colegas regularmente esperan de mí una cantidad muy grande de ideas originales, concernientes a los métodos para mejorar tanto las relaciones como a la producción.	307 Mis subordinados esperan de mí que la mayor parte de las decisiones se tomen con métodos plenamente participativos.	55 La organización me demanda en forma considerable, una interacción orientada a la tarea con las personas relacionadas a mi puesto.	83 Por la forma que tiene la estructura de mi organización, existen demandas elevadas de destreza y juicio sobre mis subordinados.
54	135 Mi jefe espera que yo haga una considerable cantidad de medición o evaluación objetiva de los diferentes asuntos.	197 Mis colegas demandan que haga una considerable medición o evaluación objetiva de asuntos que afectan su trabajo.	269 Mis subordinados esperan de mí un control estricto para evitar que se presenten desviaciones de cualquier tipo, en los planes, programas, presupuestos o diseños.	13 Mi organización demanda que ejerza un control estricto sobre el área para evitar desviaciones de cualquier clase de plan, programa, presupuesto o diseño.
55	119 La naturaleza de mi trabajo lleva a que mis subordinados dependan uno del otro para satisfacer sus logros de resultados.	157 Mi jefe espera que yo ofrezca una cantidad considerable de consejo amistoso y útil, a las personas relacionadas con mi trabajo.	201 Mis colegas esperan que yo lleve en mi área una administración consciente y deliberada de acuerdo con principios, reglas y procedimientos existentes.	272 Mis subordinados esperan de mí, que mantenga registros adecuados en mi departamento.
56	19 Mi organización espera que yo muestre confianza absoluta y mantenga una comunicación abierta y sincera a través de los departamentos y de los diferentes niveles de poder y de "status".	122 Por las características de mi puesto, debo hablar frecuentemente con mis subordinados en grupo para que ellos puedan completar sus tareas.	185 Mi superior demanda que utilice técnicas motivacionales para estimular tanto la orientación a las relaciones como a las tareas.	215 Mis colegas de departamentos asociados esperan que yo les escuche con atención, sincero interés y ocasionalmente durante largos periodos.
57	288 Mis subordinados esperan les dé mucho estímulo con aprobación y comprensión.	44 Mi organización demanda que preste primordial atención a completar la tarea que está entre manos.	105 Mi trabajo es de tal manera, que con frecuencia pueden ocurrir acontecimientos imprevistos, que requieren acción correctiva de mi parte.	151 Mi jefe me demanda que le escuche con atención e interés, a veces durante largos periodos de tiempo.
58	243 Mis colegas esperan que la mayor parte de mis decisiones se tomen con métodos plenamente participativos.	310 Mis subordinados esperan de mí que exista un rango considerable de contacto interpersonal orientado hacia la tarea y que se debe realizar.	58 La organización demanda que yo aplique técnicas motivacionales para estimular tanto la orientación a las tareas como a las relaciones.	80 Por la naturaleza del trabajo de mi área, las tareas de mis subordinados, son simples de realizar.

	A	B	C	D
59	153 Mi jefe espera que yo brinde aceptación completa, activa y genuina, tanto de sus motivaciones y acciones, como las de otros aún cuando difieran drásticamente de las mías.	194 Mis colegas exigen que yo haga un examen cuidadoso sistemático y deliberado de documentos y materiales variados que afectan su trabajo.	314 Mis subordinados esperan que yo los motive a alcanzar resultados óptimos a través de una elevada orientación tanto a la tarea como a las relaciones.	45 Mi organización demanda que preste primordial atención a completar la tarea que está entre manos.
60	68 En mi área de trabajo se requiere que mis subordinados piensen en lugar de actuar.	138 Mi jefe espera que desempeñe una administración consciente y deliberada de acuerdo con principios, reglas y procedimientos existentes.	207 La expectativa básica de mis colegas, consiste en que yo mantenga los registros actualizados.	260 Mis subordinados esperan de mis funciones, que realice un examen cuidadoso, sistemático y deliberado de documentos y materiales que tienen que ver con su trabajo.
61	26 Mi organización espera de mí, aceptación completa, genuina de las motivaciones y acciones de otros, aún cuando difieran drásticamente de las mías.	108 En mi área de trabajo los subordinados necesitan recibir direcciones frecuentes para que puedan completar su tarea.	164 Mi jefe espera que yo haga en forma regular, una extensa planificación y reorganización de mi trabajo y del de mis subordinados.	218 Generalmente mis colegas esperan que yo acepte activa y genuinamente sus motivaciones y acciones aún cuando difieran drásticamente de las mías.
62	275 Mis subordinados esperan que les brinde confianza absoluta y comunicación abierta y sincera a través de nuestra relación.	47 Mi organización demanda que yo efectúe una evaluación rigurosa del desempeño de mis subordinados y tome las acciones pertinentes.	89 En mi área, mis subordinados tienen libertad para elegir el método de trabajo, las herramientas o el enfoque que desean utilizar.	188 Mi jefe espera que yo integre las necesidades individuales de mis subordinados con los objetivos de la organización.
63	198 Mis colegas demandan que haga una considerable medición o evaluación objetiva de asuntos que afectan su trabajo.	317 Mis subordinados esperan de mí que integre sus propias necesidades individuales con los objetivos de la organización.	61 Mi organización me demanda que integre las necesidades individuales a los objetivos de la propia organización.	93 En mi departamento por lo regular llega a trascurrir cierto tiempo antes de que se detecte el trabajo inadecuado de mis subordinados.
64	191 Mi jefe espera que yo aporte una cantidad muy grande de ideas originales concernientes a los métodos para mejorar tanto las relaciones como la producción.	221 Mis colegas esperan en general que yo les proporcione un monto considerable de consejo amistoso y útil.	278 Mis subordinados esperan de mí, que los escuche con atención, sincero interés y a veces durante largos periodos.	64 Mi organización espera de mí, una cantidad muy grande de ideas originales concernientes a los métodos para mejorar tanto las relaciones como la producción.
65	86 Por la naturaleza del trabajo se requiere que mis subordinados estén personalmente comprometidos con sus tareas para poder llegar a los niveles de resultados.	141 Mi jefe espera que yo ejerza un control estricto para evitar variaciones de cualquier clase de plan, programa, presupuesto o diseño.	202 Mis colegas esperan que yo lleve en mi área una administración consciente y deliberada de acuerdo con principios, reglas y procedimientos existentes.	280 Mis subordinados esperan que yo acepte activa y genuinamente sus motivaciones y acciones, aún cuando difiera drásticamente de las mías.
66	35 Mi organización demanda que yo haga en forma regular una extensa planificación del trabajo de mi área.	125 La naturaleza de mi trabajo, reclama solución a problemas complejos, la cual puede alcanzarse sólo a través de la integración de diversos talentos.	180 Mi superior demanda que yo tome la mayor parte de las decisiones con métodos plenamente participativos.	246 Mis colegas de departamentos asociados esperan que yo interactúe con ellos en forma considerable, manteniendo una alta orientación hacia la tarea.
67	320 Mis subordinados esperan de mí una cantidad muy grande de ideas originales concernientes a los métodos, para mejorar tanto las relaciones como la producción.	29 La organización me demanda que ofrezca un monto considerable de consejo amistoso y útil a todas las personas dependientes de mi puesto.	96 El trabajo de mi área es tal que requiere que mis subordinados desarrollen nuevos métodos o ideas.	173 Mi superior espera que yo preste primordial atención a completar la tarea que está entre mis manos.
68	249 Mis colegas demandan que yo los motive a alcanzar resultados óptimos a través de una elevada orientación tanto a la tarea como a las relaciones.	256 Mis colegas regularmente esperan de mí una cantidad muy grande de ideas originales, concernientes a los métodos para mejorar tanto las relaciones como a la producción.	16 En la organización, la expectativa básica es que yo mantenga al día una serie de registros.	102 En mi departamento, mis subordinados tienen un menor conocimiento que yo, sobre los trabajos que deben realizarse.
69	160 Mi superior demanda que dé mucho estímulo a la gente con aprobación y comprensión.	303 Mis subordinados generalmente esperan que yo haga una evaluación rigurosa de su desempeño y que tome las medidas de acción pertinentes.	291 Mis subordinados esperan que yo planifique y reorganice en forma regular su trabajo.	39 Mi organización demanda que yo inicie independientemente gran cantidad de las tareas.

	A	B	C	D
70	111 Por la estructuración de las tareas, el desempeño de mis subordinados es mensurable y el impacto de mis acciones correctivas pueden ser evaluadas.	132 Mi superior primordialmente espera que yo me haga cargo de examinar una serie de documentos y materiales de clases variadas en forma cuidadosa, deliberada y sistemática.	204 Mis colegas esperan que yo ejerza un control estricto en mi área para evitar desviaciones de cualquier clase de plan, presupuesto, programas o diseño.	284 Mis subordinados esperan regularmente de mí una cantidad considerable de consejo amistoso y útil.
71	1 Mi organización espera que yo realice un examen cuidadoso, sistemático y deliberado de documentos y materiales de cualquier clase.	99 En mi departamento se requiere que mis subordinados realicen un esfuerzo físico.	148 Mi jefe demanda de mí confianza absoluta y comunicación abierta y sincera en nuestra relación y en mis acciones con los demás.	252 Mis colegas esperan que yo integre sus necesidades individuales con los objetivos de la organización.
72	294 Mis subordinados esperan que yo tome la iniciativa en forma independiente, en una gran cantidad de tareas para que ellos puedan efectuar su trabajo.	32 Mi organización demanda que ofrezca mucho estímulo, con aprobación y comprensión, a aquellas personas relacionadas con mi trabajo.	103 En mi departamento, mis subordinados tienen un menor conocimiento que yo, sobre los trabajos que deben realizarse.	178 Mi jefe espera que yo haga regularmente una evaluación rigurosa del desempeño de mis subordinados y tome las acciones pertinentes.
73	224 Mis colegas me demandan que les dé mucho estímulo, con aprobación y comprensión.	308 Mis subordinados esperan de mí que la mayor parte de las decisiones se tomen con métodos plenamente participativos.	52 En mi organización, se espera que la mayor parte de las decisiones se tomen con métodos plenamente participativos.	128 En mi área de trabajo, la estructuración de las tareas es tal que los subordinados pueden establecer su propio ritmo, esfuerzo o nivel de participación.
74	144 Mi jefe tiene la expectativa básica de que yo mantenga los registros actualizados.	208 La expectativa básica de mis colegas, consiste en que yo mantenga los registros actualizados.	281 Mis subordinados esperan que yo acepte activa y genuinamente sus motivaciones y acciones, aún cuando difiera drásticamente de las mías.	7 En mi organización se espera que yo haga una considerable cantidad de medición o evaluación objetiva de los asuntos de mi trabajo.
75	90 En mi área, mis subordinados tienen libertad para elegir el método de trabajo, las herramientas o el enfoque que desean utilizar.	182 Mi superior me demanda un rango considerable de contacto interpersonal orientado hacia la tarea que debo realizar.	212 Mis colegas de departamento esperan que haya confianza absoluta y comunicación abierta y sincera a través de los diferentes niveles jerárquicos.	287 Mis subordinados esperan que yo dé una considerable cantidad de dirección activa hacia su trabajo.
76	36 Mi organización demanda que yo haga en forma regular una extensa planificación del trabajo de mi área.	106 Mi trabajo es de tal manera, que con frecuencia pueden ocurrir acontecimientos imprevistos, que requieren acción correctiva de mi parte.	188 Mi superior demanda que utilice técnicas motivacionales para estimular tanto la orientación a las relaciones como a las tareas.	195 Mis colegas exigen que yo haga un examen cuidadoso sistemático y deliberado de documentos y materiales variados que afectan su trabajo.
77	300 Mis subordinados esperan que yo preste primordial atención a la terminación de la tarea que está entre manos.	20 Mi organización espera que yo muestre confianza absoluta y mantenga una comunicación abierta y sincera a través de los departamentos y de los diferentes niveles de poder y de "status".	116 La naturaleza del trabajo de mi área requiere que mis subordinados hablen entre sí e interactúen, para completar su tarea.	189 Mi jefe espera que yo integre las necesidades individuales de mis subordinados con los objetivos de la organización.
78	205 Mis colegas esperan que yo ejerza un control estricto en mi área para evitar desviaciones de cualquier clase de plan, presupuesto, programas o diseño.	304 Mis subordinados generalmente esperan que yo haga una evaluación rigurosa de su desempeño y que tome las medidas de acción pertinentes.	23 La organización demanda de mí que yo escuche con atención, sincero interés y ocasionalmente durante largos periodos a la gente.	109 En mi área de trabajo los subordinados necesitan recibir direcciones frecuentes para que puedan completar su tarea.
79	183 Mi superior me demanda un rango considerable de contacto interpersonal orientado hacia la tarea que debo realizar.	228 Mis colegas de departamentos asociados demandan que yo haga una extensa planificación y reorganización regular de mi área.	311 Mis subordinados esperan de mí que exista un rango considerable de contacto interpersonal orientado hacia la tarea y que se debe realizar.	48 Mi organización demanda que yo efectúe una evaluación rigurosa del desempeño de mis subordinados y tome las acciones pertinentes.
80	112 Por la estructuración de las tareas, el desempeño de mis subordinados es mensurable y el impacto de mis acciones correctivas pueden ser evaluadas.	192 Mi jefe espera que yo aporte una cantidad muy grande de ideas originales concernientes a los métodos para mejorar tanto las relaciones como la producción.	231 Mis colegas de departamento asociados esperan que tome iniciativas en una gran cantidad de tareas independientes.	285 Mis subordinados esperan regularmente de mí una cantidad considerable de consejo amistoso y útil.

ANALISIS DE LA DISTORSION DE ESTILO

TEST DE CONOCIMIENTO DE ESTILOS

(NO HAGA USO DE ESTE MATERIAL EN LA TAREA PREPARATORIA)

DISTORSION DE ESTILO

NOMBRE: _____

EQUIPO: _____

ESTILO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
	DES	MIS	AUT	DTR	BUR	PRO	A BEN	EJE	REAL	(+)	(-)
(A) DESERTOR									10		
(B) MISIONERO									10		
(C) AUTOCRATA									12		
(D) DE TRANSACCION									5		
(E) BUROCRATA									10		
(F) PROMOTOR									8		
(G) AUTOCRATA BENEVOLO									13		
(H) EJECUTIVO									11		

INTERPRETACION:

Observe las columnas 10 (+) y 11 (-). Representan el número de veces que usted percibió un estilo dado cuando éste no aparecía reflejado en las frases y por lo tanto, ha sido percibido en exceso (+); y el número de veces que usted dejó de percibir un estilo dado cuando éste estaba presente en las frases, por lo tanto hay déficit de percepción (-) en ese estilo. Observe especialmente los valores mayores y como juegan entre sí, por ejemplo: ¿hay A percibidos como AB?, ¿DT percibidos como E?, ¿M percibidos como P? Entonces esto quiere decir que uno valora en exceso el estilo básico Dedicado. Se pueden analizar otras desviaciones en la misma forma.

DESPLAZAMIENTO DE LA PERCEPCION DE ESTILOS

TABLA DE DESPLAZAMIENTO DE PERCEPCION DE ESTILO

		A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
		ITG(R)			IRG(R)			IAG(R)			DESPL. TOTAL DE ESTILO	DESPL. NETO DE ESTILO
		PRE	POST	DESPL	PRE	POST	DESPL	PRE	POST	DESPL		
EJECUTIVO	Z											
DE TRANSACCION	V											
AUTOCRATA BENEVOLO	Y											
AUTOCRATA	U											
PROMOTOR	X											
MISIONERO	T											
BUROCRATA	W											
DESERTOR	S											
TOTAL		80	80	0	80	80	0	80	80	0		0
		DESPL ITG(R)			DESPL IRG(R)			DESPL IAG(R)			DESPL TOTAL	

INVENTARIOS DE AMBIENTE, TAREAS Y RELACIONES GERENCIALES

IAG

INVENTARIO DE AMBIENTE GERENCIAL

TEORIA 3-D

Los adelantos recientes en la Teoría de los Estilos Gerenciales han identificado ocho enfoques diferentes para cualquier situación gerencial. Ningún enfoque individual resulta siempre el mejor, ni siquiera posible. La efectividad depende del grado en el cual el enfoque se ajusta a las necesidades de la situación en la que se aplica.

ESTE INVENTARIO

Este inventario permite al gerente identificar los estilos que encontró útiles o necesarios en el ejercicio cotidiano de su función como gerente. También podrá emplear el inventario para identificar los estilos de otros, como podría ser el caso de los miembros de su equipo gerencial o de sus subordinados.

Este inventario está compuesto por ocho escalas de elementos, cada una de las cuales tiene ocho proposiciones. Cada una de las ocho escalas se refiere a algún elemento del Ambiente Gerencial. Las ocho escalas son:

- | | |
|-----|--|
| (1) | SUPERIORES |
| (2) | EQUIPO GERENCIAL |
| (3) | SUBORDINADOS |
| (4) | GERENTES DE DEPARTAMENTOS
ASOCIADOS (COLEGAS) |
| (5) | ASESORES "STAFF" |
| (6) | REPRESENTANTES SINDICALES |
| (7) | CLIENTES |
| (8) | PUBLICO EN GENERAL |

Cada una de las ocho proposiciones de cada escala se refiere a una forma diferente de tratar al elemento particular en cuestión. Así por ejemplo, en la escala del elemento "Superiores" encontramos:

- (5) No demuestra demasiado interés en mantener buenas relaciones con quienes están jerárquicamente por encima de él.
- (1) Trata de evitar desacuerdos con la dirección superior, aún cuando esta actitud pueda disminuir su propia productividad o la de sus subordinados.

MÉTODOS DE EMPLEO

Se le pedirá que emplee este inventario en una de tres formas:

- | | |
|----------------------------|---|
| PARA SI MISMO | -Para identificar Su Propio Estilo. |
| PARA EL EQUIPO | -Para identificar Los Estilos de Otros (Generalmente, su Equipo Gerencial). |
| PARA TODO EL EQUIPO | -Para identificar Los Estilos del Equipo como un todo. |

Si no se le ha indicado otra cosa, aplique el método PARA SI MISMO a identifique solamente su propio estilo.

NOMBRE:

EMPRESA:

FECHA:

PUESTO:

INSTRUCCIONES

PARA SI MISMO

Para identificar su propio estilo.

- (1) Vea las ocho proposiciones de la primer escala de elementos "SUPERIORES"
- (2) **DISTRIBUYA DIEZ PUNTOS ENTRE NO MAS DE CUATRO PROPOSICIONES**, para indicar en qué grado las proposiciones reflejan su propio estilo gerencial. Puede asignar los diez puntos a una sola proposición o cinco puntos a cada una de dos o en cualquier otra forma. No asigne puntos a más de cuatro proposiciones. Registre el puntaje asignado en la primer casilla.
- (3) Siga ahora con la segunda escala de elementos y en la misma forma con todas las ocho escalas. Cuando haya terminado, tendrá diez puntos distribuidos en cada escala.
- (4) Use toda la página **RESUMEN DE INVENTARIO** para resumir su distribución de puntos. Luego sume los puntos asignados a cada proposición y anote el total en la casilla próxima a las letras de estilo a la izquierda. Estos deben totalizar 80.

PARA EL EQUIPO

Para identificar los estilos de otros.

A continuación se le pide evaluar a cada persona perteneciente a su equipo, excepto usted mismo y elegir, en cada escala de elementos, las proposiciones que aparentemente se aplican mejor a cada uno. Si usted es el integrante de mayor jerarquía, calificará a todos los otros integrantes del equipo. Si usted no es el integrante de mayor jerarquía, calificará al de mayor jerarquía y a sus colegas (de usted), a menos que se le indique otra cosa.

Note que debajo de cada proposición hay ocho casillas. Cada una de estas ocho casillas será empleada por usted para referirse a una persona de su equipo en particular. Si usted no hubiese empleado la primer casilla para calificarse a sí mismo, podrá usarla para el integrante de mayor rango, la segunda casilla para el hombre que usted conozca mejor y así sucesivamente.

- (1) Para recordar a quien representa cada casilla, anote las iniciales de los ocho integrantes de su equipo en las ocho casillas de la "Referencia de Integrantes del Equipo" (pie de página). Si hay más de ocho en su equipo, ponga las iniciales solo de aquellos que usted conoce mejor. Si usted es nuevo en el equipo en particular, necesitará calificarlo solamente respecto a aquéllos aspectos sobre los que usted tenga opinión.
- (2) Para empezar piense en la persona cuyas iniciales usted puso en el primer cuadro de la "Referencia de Integrantes del Equipo".
- (3) Vea las ocho proposiciones de la primer escala de elementos "SUPERIORES".
- (4) **DISTRIBUYA 10 PUNTOS ENTRE NO MAS DE CUATRO PROPOSICIONES** para indicar el grado en el cual las proposiciones reflejan su estilo gerencial. Puede adjudicar los 10 puntos a una proposición si usted considera que una proposición lo describe perfectamente.
- (5) Si tiene tiempo anote palabras claves para recordarle más tarde los incidentes que lo llevaron a dar el puntaje.
- (6) Cuando haya completado la evaluación del primer integrante, prosiga con la del segundo, cuyas iniciales usted anotó en la "Referencias de Integrantes del Equipo".
- (7) Cuando haya terminado la evaluación de todos los integrantes de su equipo en la primer escala, prosiga con la segunda escala. Repita el mismo proceso en las demás, hasta terminar el inventario.

TODO EL EQUIPO

Para identificar los estilos de otros y el suyo propio.

Lea nuevamente las instrucciones para "SI MISMO" dadas más arriba y siga los pasos para cada cual, aplicando las proposiciones al equipo como un todo.

REFERENCIA DE INTEGRANTES DEL EQUIPO

1	2	3	4	5	6	7	8

INVENTARIO DE TAREAS GERENCIALES

RESUMEN DEL INVENTARIO

3-D		CREATIVIDAD	RECOLECCION DE DATOS	FIJACION DE OBJETIVOS	PLANEACION	INTRODUCCION DE CAMBIOS	IMPLEMENTACION	PRODUCTIVIDAD	EVALUACION
		1	2	3	4	5	6	7	8
ESTILO									
Z									
V									
Y									
U									
X									
T									
W									
S									
TOTAL = 80									

INVENTARIO DE RELACIONES GERENCIALES

RESUMEN DEL INVENTARIO

ESTILO		3D							
		ERRORES	FLEXIBILIDAD	JUNTAS	COMUNICACIONES	TRABAJO EN EQUIPO	CONTROLES	CONFLICTOS	INFLUENCIA
		1	2	3	4	5	6	7	8
Z									
V									
Y									
U									
X									
T									
W									
S									
TOTAL=80									

DIAGNOSTICO DE CULTURA ORGANIZACIONAL**DIAGNÓSTICO DE CULTURA ORGANIZACIONAL****INSTRUCCIONES:**

Por favor considere la situación actual de la Organización a la que usted pertenece, tratándola como un todo y marque una X, en el espacio correspondiente.

	PREGUNTA	DE ACUERDO	EN DESACUERDO	
1.	En esta organización los estándares de productividad se exigen fuertemente.			1.
2.	La alta gerencia es competente en su trabajo.			2.
3.	Esta organización parece tener el número correcto de gerentes.			3.
4.	Aquí normalmente las juntas son productivas.			4.
5.	Aquí entre los gerentes hay una rivalidad aguda, pero útil.			5.
6.	La organización apoya a sus miembros para que se desarrollen por sí mismos.			6.
7.	Mi trabajo es importante en esta organización.			7.
8.	De varias partes de la organización hay muchas ideas fluyendo.			8.
9.	La mayoría de los gerentes de esta organización, tienen objetivos claros.			9.
10.	Nuestros gerentes experimentados son un buen ejemplo para los gerentes novatos.			10.
11.	No hay una duplicidad seria de funciones en esta organización.			11.
12.	Se organizan juntas cuando es necesario.			12.
13.	Los desacuerdos y los conflictos eventualmente se resuelven de manera amigable.			13.
14.	Nuestra política de reclutamiento es buenisima.			14.
15.	El personal siente que tiene un papel importante que desempeñar en esta organización.			15.
16.	Aquí se estimula el pensamiento creativo y la innovación.			16.
17.	Esta organización está continuamente buscando hacer mejor las cosas.			17.

	PREGUNTA	DE ACUERDO	EN DESACUERDO	
18.	Los gerentes de esta organización normalmente hacen un buen trabajo de motivación con sus subordinados.			18.
19.	Existe un número adecuado de niveles gerenciales en esta organización.			19.
20.	Los gerentes a menudo involucran a sus subordinados en discusiones informales.			20.
21.	Los subordinados pueden discrepar con sus jefes sin ser castigados.			21.
22.	Conseguimos que cada persona se "ajuste" a su posición.			22.
23.	Aquí continuamente se solicitan sugerencias a los empleados.			23.
24.	En esta organización siempre buscamos alternativas.			24.
25.	La organización resuelve el asunto de empleados improductivos, a través de reentrenamiento, remociones, jubilación anticipada y transferencias.			25.
26.	Nuestros gerentes son normalmente muy efectivos.			26.
27.	Aquí no hay confusión entre línea y staff.			27.
28.	En las juntas, la discusión es muy libre y abierta.			28.
29.	La mejor manera de hacer las cosas es la forma en que la organización estimula el desacuerdo.			29.
30.	La organización usa el talento de sus miembros.			30.
31.	Aquí hay muchísimo espíritu de grupo.			31.
32.	Esta organización es siempre receptiva a nuevas ideas.			32.
33.	Recompensas tales como aumentos de salario y promociones, se otorgan con base en el mérito individual.			33.
34.	Aquí la superioridad tiene credibilidad			34.
35.	Regularmente los cambios en la estructura de la organización se hacen cuando se necesita.			35.
36.	Siempre puedo hablar libremente con mi jefe.			36.
37.	Aquí a la gente que expresa libremente su desacuerdo se le considera como alguien que se preocupa por mejorar las cosas.			37.
38.	Esta organización tiene un buen esquema de entrenamiento.			38.

	PREGUNTA	DE ACUERDO	EN DESACUERDO	
39.	Antes de tomar una decisión se hacen intentos concienzudos para considerar los puntos de vista de todos.			39.
40.	Las personas creativas encajan muy fácilmente en esta organización.			40.
41.	Mi jefe discute y revisa a menudo mi productividad conmigo.			41.
42.	En esta organización hay una aceptación entusiasta de las decisiones que vienen de la dirección.			42.
43.	Aquí los gerentes conocen su trabajo.			43.
44.	Yo sé continuamente lo que pasa aquí.			44.
45.	En esta organización se acepta el conflicto y se usa productivamente.			45.
46.	Nuestros recursos humanos están bien utilizados.			46.
47.	A menudo se pide a los subordinados que trabajen con sus jefes en comités.			47.
48.	Aquí muchas ideas provienen del personal de base.			48.
49.	Aquí la productividad es el asunto más importante.			49.
50.	Las decisiones recientes de la dirección han beneficiado claramente a la organización.			50.
51.	Cada gerente tiene autoridad suficiente para tomar decisiones en su departamento.			51.
52.	Veo a mi jefe tan seguido como lo necesito.			52.
53.	Aquí la gente no acepta sumisamente las cosas.			53.
54.	La alta gerencia ve a sus recursos humanos como algo de primerísima importancia.			54.
55.	Mis ideas para cambiar cosas han sido bienvenidas.			55.
56.	Los jefes a menudo piden a sus subordinados nuevas ideas.			56.
57.	La eficiencia es altamente valorada en esta organización.			57.
58.	Aquí se respeta altamente a la gerencia.			58.
59.	Ninguna sección de esta organización tiene demasiado poder.			59.

	PREGUNTA	DE ACUERDO	EN DESACUERDO	
60.	Siempre tengo información anticipada de cualquier cambio que se haya planeado.			60.
61.	Aquí los conflictos normalmente conducen al mejoramiento.			61.
62.	Esta organización es justa con los individuos.			62.
63.	Varias de mis ideas de cambio se han aceptado.			63.
64.	Siempre estamos dispuestos a intentar cosas nuevas.			64.
65.	En esta organización intentamos lograr que las cosas se hagan mejor que la última vez.			65.
66.	La gente recibe suficiente autoridad para desempeñar su trabajo.			66.
67.	Casi todo mundo entiende cómo funciona nuestra organización.			67.
68.	La gente de la organización es amistosa.			68.
69.	La gente de la organización no trata de ganar sus argumentos, ya que le interesa más trabajar para encontrar la mejor solución.			69.
70.	Hay una gran oportunidad de progreso en esta organización.			70.
71.	Muchas decisiones se posponen si las personas involucradas disienten en principio.			71.
72.	Mis propias ideas de cambio son bien escuchadas.			72.
73.	Aquí se desperdicia poco tiempo.			73.
74.	Nuestros gerentes saben lo que hacen.			74.
75.	Yo sé cómo funciona esta organización.			75.
76.	Usamos la palabra hablada en vez de memorándum escrito para conseguir que las cosas se hagan.			76.
77.	En esta organización nadie padece por haber discutido fuertemente lo que no le parece.			77.
78.	El ausentismo y la holgazanería no son un problema aquí.			78.
79.	Yo sé que mis jefes se interesan en mis ideas.			79.
80.	Yo puedo ser creativo en esta organización.			80.

TEST DE CONOCIMIENTO DE ESTILOS

2

1		2	3	4	5	6	7
CUESTIONARIO		RESPUESTA PERSONAL	RESPUESTA CORRECTA	Acierto Integrante	CONSENSO	Acierto Equipo	Acierto Integrante Aceptado
No.	PROPOSICION	ANOTE SU PROPIA RESPUESTA AQUI	ANOTE LA RESPUESTA CORRECTA AQUI	Si Col. 2 y 3 son iguales circule la "A"	ANOTE AQUI EL CONSENSO DEL EQUIPO	Si Col. 3 y 5 son iguales circule la "A"	Si Col. 4 y 6 tienen circulo circule esta "A"
1	"El jefe pregunta acerca de ese informe: espero que no le moleste informarme cómo anda eso cuando tenga tiempo".			A		A	A
2	"El jefe reclama ese informe: está "caliente" el respecto y yo también. Achís, es hora de darle al trabajo".			A		A	A
3	"El jefe pide ese informe. ¿Está Ud. ocupado, ahora? ¿Puede Ud. tratar de hacer algo por escrito tan pronto tenga tiempo?"			A		A	A
4	"El jefe pide ese informe, no sé porque se excita tanto, no es tan importante".			A		A	A
5	"Acercas de ese informe, ¿Necesita Ud. que le ayude para hacerlo bien?"			A		A	A
6	"De vez en cuando todo el mundo necesita una palmada en la espalda, pero algunos la merecen más abajo que otros".			A		A	A
7	"Se acerca el momento de entregar ese informe, ¿ estará en condiciones y a tiempo?"			A		A	A
8	"El jefe pregunta por ese informe: Haga de inmediato un memorándum del estado actual, sus problemas, si los tiene y la fecha en que piensa terminarlo".			A		A	A
9	"Me gusta andar con cierta suavidad, pero llevar por sí acaso, un buen garrote".			A		A	A
10	"La mejor empresa es aquella donde reina la armonía".			A		A	A
11	"No hagan lo que yo hago, hagan lo que yo digo".			A		A	A
12	"El mejor líder es aquel cuya existencia se apenas percibida por la gente".			A		A	A
13	"La verdadera dirección en equipo es, a la larga, la más electiva".			A		A	A
14	"Las disputas y los conflictos nunca resolvieron nada".			A		A	A
15	"Deje de hablar cuando yo lo interrumpo".			A		A	A
16	"Aquí está un nuevo plan de incentivos para ventas, si Ud. se arregla para cumplir su cuota, conservará su puesto".			A		A	A
17	"En algunas situaciones anuncio mi decisión después de escuchar ideas de otros; en otras, el equipo trabaja en procura de un consenso".			A		A	A
18	"Si no logra éxito de entrada, abandone".			A		A	A
19	"Aténgase a las reglas y nunca se equivocará mucho".			A		A	A
20	"Me encanta mi puesto, lo que odio es el trabajo".			A		A	A



TEST DE CONOCIMIENTO DE ESTILOS

1		2	3	4	5	6	7
CUESTIONARIO		RESPUESTA PERSONAL	RESPUESTA CORRECTA	Acierto integrante	CONSENSO	Acierto Equipo	Acierto Integrante
No.	PROPOSICION	ANOTE SU PROPIA RESPUESTA AQUÍ	ANOTE LA RESPUESTA CORRECTA AQUÍ	Si Col. 2 y 3 son iguales circule la 'A'	ANOTE AQUÍ EL CONSENSO DEL EQUIPO	Si Col. 3 y 5 son iguales circule la 'A'	Si Col. 4 y 6 tienen circule esta 'A'
21	"Mi trabajo consiste en recabar las mejores ideas y conseguir que todos las conviertan en óptima producción".			A		A	A
22	"Deme su opinión; hace días que no tengo una buena discusión".			A		A	A
23	"Ud puede convencer a alguna gente de vez en cuando y esto generalmente es suficiente".			A		A	A
24	"Ya he tomado mi decisión, no me confunda con información".			A		A	A
25	"Hago que mis subordinados expongan sus ideas, así cada uno cree que participa en la decisión, aunque tal vez no me haya influenciado lo que dijeron".			A		A	A
26	"Quiero que toda mi gente haga las cosas a mi manera, pero solamente después de que me hayan entendido y compartan realmente mi criterio".			A		A	A
27	"Mantenga feliz a la gente y ellos se encargarán del resto".			A		A	A
28	"Altas normas de producción, controles de calidad claros y elevado grado de motivación y dedicación de subordinados, indican que el gerente es bueno".			A		A	A
29	"Una relación cabal de jefe-subordinado, orientada hacia la tarea de la clave de la efectividad".			A		A	A
30	"Veamos cómo lo hicimos la vez pasada, por lo general es la mejor forma".			A		A	A
31	"En verdad no hay ninguna razón para ello; es simplemente una política peculiar de la compañía".			A		A	A
32	"Día a día, en todas formas, la gente mejora cada vez más".			A		A	A
33	"Sea razonable, hágalo a mi manera".			A		A	A
34	"Los ascensos y los aumentos de sueldo debieran basarse únicamente en la producción".			A		A	A
35	"Mi trabajo consiste en guiar y entrenar a mis subordinados".			A		A	A
36	"Para lograr óptima producción, los gerentes deben tratar, a veces, a cada uno en forma algo diferente".			A		A	A
37	"La gerencia que conoce exactamente lo que hace y se fija objetivos claros, conducirá siempre hacia el logro de una mayor productividad".			A		A	A
38	"Un gerente eficiente supera las demandas de su trabajo y sabe qué es lo que hacen sus subordinados".			A		A	A
39	"Explíqueme sus ideas aunque le cueste su puesto".			A		A	A
40	"Un buen gerente siempre puede comunicar sus requisitos para una tarea sin menoscabar el enfoque de sus subordinados".			A		A	A



TEST DE CONOCIMIENTO DE ESTILOS

4

	1 CUESTIONARIO	2 RESPUESTA PERSONAL	3 RESPUESTA CORRECTA	4 Acierto Integrante	5 CONSENSO	6 Acierto Equipo	7 Acierto Integrante Aceptado
No.	PROPOSICION	ANOTE SU PROPIA RESPUESTA AQUI	ANOTE LA RESPUESTA CORRECTA AQUI	Si Col. 2 y 3 son iguales circule la "A"	ANOTE AQUI EL CONSENSO DEL EQUIPO	Si Col. 3 y 5 son iguales circule la "A"	Si Col. 4 y 6 son iguales circule esta "A"
41	"No me gusta estar rodeado de gente que dice "si" a todo. Cuando yo digo "no" quiero que ellos digan "no".			A		A	A
42	"Me gusta mantenerme dentro del marco de la práctica pasada; esto permite mantener todo en equilibrio".			A		A	A
43	"Lo verdaderamente bueno de esta compañía es que todo ya está programado para acción de cada cual".			A		A	A
44	"Preste atención a las reglas y a los reglamentos y la compañía se manejará sola".			A		A	A
45	"Los errores tienen que producirse, especialmente si yo les ayudo un poco".			A		A	A
46	"El mejor gerente es el que sube desde abajo y aprende las mejores maneras de lograr producción en base a los errores que cometió, estando testarudo a veces".			A		A	A
47	"Si cada uno de nosotros conoce y cumple sus propias obligaciones, será poco lo que pueda salir mal".			A		A	A
48	"Me parece que debemos ser más creativos en los procedimientos que estamos empleando aquí. ¿Dónde está el memorándum de la discusión sobre creatividad?".			A		A	A
49	"Prefiero tomar mis propias resoluciones, pero a veces pido a mis subordinados que me hagan sus propias ideas".			A		A	A
50	"Si no lo entiendo, chítelo".			A		A	A
51	"Si los empleados no maduran para aceptar nuevas responsabilidades, la culpa es a menudo del jefe".			A		A	A
52	"Trato de lograr verdadera integración y mediante la misma comprometer a la gente con el logro de máxima productividad".			A		A	A
53	"Un buen gerente mantiene un ojo avizor sobre la producción de todos sus subordinados".			A		A	A
54	"La característica del gerente efectivo reside en actuar a través de canales adecuados".			A		A	A
55	"Mi trabajo consiste en estimular la creatividad y el ingenio de mis subordinados".			A		A	A
56	"Entre menos controles directos existan, mayor será la probabilidad de motivación y de producción de calidad".			A		A	A
57	"Siempre debieran aumentarse los beneficios sociales antes que el sueldo".			A		A	A
58	"Cuide a la gente y la organización se cuidará a sí misma".			A		A	A
59	"Un gerente debiera tratar de ser visto como justo y firme con todos".			A		A	A
60	"Determine qué es lo mejor y asegúrese luego de atenerse estrictamente a ello".			A		A	A

TEST DE CONOCIMIENTO DE ESTILOS

1		2	3	4	5	6	7
CUESTIONARIO		RESPUESTA PERSONAL	RESPUESTA CORRECTA	Acierto integrante	CONSENSO	Acierto Equipo	Acierto integrante Aceptado
No.	PROPOSICION	ANOTE SU PROPIA RESPUESTA AQUI	ANOTE LA RESPUESTA CORRECTA AQUI	Si Col. 2 y 3 son iguales circule la "A"	ANOTE AQUI EL CONSENSO DEL EQUIPO	Si Col. 3 y 5 son iguales circule la "A"	Si Col. 4 y 6 tienen circulo circule esta "A"
61	"Las reglas y procedimientos claros constituyen los elementos básicos de la eficiencia".			A		A	A
62	"Es mi tarea integrar las necesidades individuales y los objetivos de la organización si ello conduce a una mayor producción".			A		A	A
63	"Pienso, tiene que haber una forma más difícil de hacer esto".			A		A	A
64	"Un fuerte desacuerdo sobre la mejor manera de hacer una tarea, constituye una relación productiva segura, aún cuando se elidan los sentimientos".			A		A	A
65	"La armonía lleva directamente a elevar la moral y la productividad".			A		A	A
66	"Todo plan es realmente un "mejor ajuste" o simplemente un equilibrio entre demandas conflictivas de la organización".			A		A	A
67	"Los conflictos constituyen una cualidad humana negativa".			A		A	A
68	"La producción óptima involucra tanto la comprensión como el empleo de las variables humanas y de las de tarea".			A		A	A
69	"El hombre quiere trabajar; mi tarea consiste en crear la situación donde pueda hacerlo".			A		A	A
70	"Realmente yo disfruto del trabajo, puedo sentarme horas para mirarlo".			A		A	A
71	"Haré que esta compañía sea democrática, aunque deba forzarla a ello?".			A		A	A
72	"He cambiado mi opinión para minimizar la posibilidad de que alguien se sienta herido".			A		A	A
73	"un gerente debiera ser juzgado por el progreso de sus subordinados".			A		A	A
74	"No estoy meramente tratando de levantar la moral porque sí, sino que me consta que ésta surge y debe surgir del compromiso con la tarea".			A		A	A
75	"Mi mayor interés consiste en hallar mejores maneras de guiar y entrenar a mis subordinados".			A		A	A
76	"Si ustedes caballeros, piensan que esto es solamente una sugerencia, conviene que tengan bien presente de dónde viene".			A		A	A
77	"Mandemos todo este asunto de vuelta a un comité".			A		A	A
78	"Realmente no puedo opinar sobre eso".			A		A	A
79	"El único problema al pretender tratar a la gente como iguales, es que después de un tiempo empiezan a creerlo y lo tratan a uno de la misma manera".			A		A	A
80	"Quiero que mis subordinados produzcan a su nivel óptimo; comprendo que ese nivel puede variar mucho de uno a otro".			A		A	A



TEST DE CONOCIMIENTO DE LA TEORIA

2

	1	2	3	4	5	6	7
	CUESTIONARIO	RESPUESTA PERSONAL	RESPUESTA CORRECTA	Acerto Integrante	CONSENSO	Acerto Equipo	Acerto Integrante Aceptado
No.	PROPOSICION	ANOTE SU PROPIA RESPUESTA AQUI	ANOTE LA RESPUESTA CORRECTA AQUI	Si Col. 2 y 3 son iguales circule la 'A'	ANOTE AQUI EL CONSENSO DEL EQUIPO	Si Col. 3 y 5 son iguales circule la 'A'	Si Col. 4 y 6 tienen circule esta 'A'
1	Existe una mayor probabilidad de lograr efectividad gerencial si se cumplen fielmente los requisitos de comportamiento establecidos en la descripción del puesto.			A		A	A
2	Las áreas de efectividad indican claramente el tipo de actividades que debe hacer un gerente para lograr ser efectivo.			A		A	A
3	Es probable que a medida que aumenta la efectividad aparente, también aumente la efectividad gerencial.			A		A	A
4	La efectividad personal es una cualidad que todos los gerentes debieran adquirir.			A		A	A
5	La Teoría 3-D propone cuatro estilos básicos de comportamiento que se denominan: separado, relacionado, dedicado e integrado.			A		A	A
6	La Teoría 3-D sostiene que cualquiera de los estilos básicos pueden ser efectivos en ciertas condiciones.			A		A	A
7	Los ocho estilos gerenciales no son ocho estilos de comportamiento, sino en realidad los resultados buenos y malos de cuatro.			A		A	A
8	La Teoría 3-D analiza toda situación gerencial en términos de cinco elementos.			A		A	A
9	Se está popularizando la teoría de los rasgos para analizar estilos gerenciales.			A		A	A
10	Las investigaciones realizadas por las universidades de Ohio, Michigan y Harvard produjeron resultados muy dispares.			A		A	A
11	Si se conoce la OR de un gerente, por lo general se puede predecir razonablemente bien su OT.			A		A	A
12	Un puntaje nulo en OR implica la carencia total de una orientación hacia las relaciones.			A		A	A
13	Un puntaje de estilo básico de 0.6/3.6 indicaría un estilo relacionado.			A		A	A
14	El estilo integrado muestra preferencia por las reuniones como medio de comunicación.			A		A	A
15	El estilo separado sería probablemente adecuado para supervisar el desempeño de gerentes cuya acción está interrelacionada.			A		A	A
16	La principal debilidad del estilo relacionado radica en el sentimentalismo.			A		A	A
17	La participación es casi siempre bienvenida por los subordinados.			A		A	A
18	La investigación indica que existe un estilo gerencial ideal que es generalmente más efectivo.			A		A	A
19	El estilo ejecutivo es, por lo general, más efectivo que cualquier otro estilo gerencial.			A		A	A
20	El comportamiento de un autócrata benévolo puede ser idéntico al de un autócrata.			A		A	A



TEST DE CONOCIMIENTO DE LA TEORIA

1		2	3	4	5	6	7
CUESTIONARIO		RESPUESTA PERSONAL	RESPUESTA CORRECTA	Acierto Integrante	CONSENSO	Acierto Equipo	Acierto Integrante Acierto
No.	PROPOSICION	ANOTE SU PROPIA RESPUESTA AQUI	ANOTE LA RESPUESTA CORRECTA AQUI	Si Col. 2 y 3 son iguales circule la "A"	ANOTE AQUI EL CONSENSO DEL EQUIPO	Si Col. 3 y 5 son iguales circule la "A"	Si Col. 4 y 6 son iguales circule esta "A"
21	Un burócrata podría tener un puntaje de efectividad 0.			A		A	A
22	El estilo autócrata resulta algunas veces más efectivo.			A		A	A
23	Un estilo de sostén, tiene por lo general, un fuerte componente de orientación hacia las relaciones.			A		A	A
24	Un P. E. G. de 1.2/1.8/0 indica un estilo desertor. (P.E.G. punto de estilo gerencial).			A		A	A
25	Repertorio de estilos es la destreza de cambiar adecuadamente el propio estilo de comportamiento.			A		A	A
26	Un amplio repertorio de estilos implica la destreza de usar una amplia gama de comportamiento.			A		A	A
27	La rigidez de estilo es la destreza de mantener un estilo básico apropiado.			A		A	A
28	Un gerente con amplio repertorio de estilos es visto como adaptable y poseedor de amplitud de criterio.			A		A	A
29	La rigidez de estilo puede dar lugar, en ciertas condiciones a un incremento de la efectividad gerencial.			A		A	A
30	Un repertorio de estilos cuyo mapa de efectividad tiene una magnitud de 1 podría cubrir parte de los cuatro estilos básicos.			A		A	A
31	La dirección científica enfatiza la importancia de un buen ajuste entre el estilo del supervisor y las necesidades de los subordinados.			A		A	A
32	Las relaciones humanas enfatizan la estructura psicológica de los trabajadores.			A		A	A
33	La dinámica de grupos enfatiza la necesidad de diferenciar nítidamente la posición del superior, de las de sus subordinados.			A		A	A
34	El enfoque de los estilos gerenciales enfatiza aspectos como la influencia de la tecnología en la selección del mejor estilo a usar.			A		A	A
35	El enfoque de la teoría de organización considera la organización como poseedora de una vida propia, hasta cierto punto independiente de sus miembros.			A		A	A
36	La teoría 3-D es una teoría situacional.			A		A	A
37	Las demandas de los cinco elementos situacionales pueden expresarse en términos de su contenido de OT y OR.			A		A	A
38	La teoría 3-D considera que una de las tareas primordiales de un gerente es dirigir la situación en la que se encuentra.			A		A	A
39	Racionalizar significa explicar las cosas de un modo racional.			A		A	A
40	Proyectar significa tratar de convencer a los demás de que estamos en lo cierto.			A		A	A



TEST DE CONOCIMIENTO DE LA TEORIA

4

	1 CUESTIONARIO	2 RESPUESTA PERSONAL	3 RESPUESTA CORRECTA	4 Acuerdo Integrante	5 CONSENSO	6 Acuerdo Equipo	7 Acuerdo Integrante Aceptado
No.	PROPOSICION	ANOTE SU PROPIA RESPUESTA AQUI	ANOTE LA RESPUESTA CORRECTA AQUI	Si Col. 2 y 3 son iguales circule la "A"	ANOTE AQUI EL CONSENSO DEL EQUIPO	Si Col. 3 y 5 son iguales circule la "A"	Si Col. 4 y 6 tienen circule esta "A"
41	La percepción de estilo es el grado en que un gerente es capaz de evaluar al estilo de otro gerente.			A		A	A
42	La distorsión de estilo implica no percibir correctamente el propio estilo.			A		A	A
43	La mejor retro-alimentación es la que es definitivamente positiva o negativa.			A		A	A
44	Un gerente puede alcanzar un alto grado de sensibilidad situacional y ser totalmente inefectivo.			A		A	A
45	La gestión situacional implica cambiar las cosas de manera tal que aumente la efectividad gerencial.			A		A	A
46	La diferencia substancial que existe entre liderazgo y administración radica en el grado de gestión situacional que pueda ejercerse.			A		A	A
47	En ciertas condiciones, el manipuleo situacional puede conducir a una mayor efectividad gerencial.			A		A	A
48	La resistencia al cambio es en general, simple, directa y se expresa claramente.			A		A	A
49	La guía de verificación de la reacción al cambio ayuda a planear la mejor estrategia de gestión situacional.			A		A	A
50	Una buena manera de disminuir la resistencia al cambio consiste en que el gerente haga un diagnóstico y explique sus propios hallazgos a sus subordinados.			A		A	A
51	El principal resultado de fijación conjunta de objetivos es el acuerdo con respecto al método a usar para implantar el cambio.			A		A	A
52	El método de toma de decisiones en grupo resulta útil cuando la gerencia desea vender sus ideas.			A		A	A
53	Un poco de información es mejor que ninguna.			A		A	A
54	Los rituales son procedimientos esencialmente burocráticos y son de poca aplicación real en empresas y organizaciones.			A		A	A
55	La resistencia es una de dos: una forma de atacar al gerente o una objeción a los cambios que él desea introducir.			A		A	A
56	Los cambios debieran ser siempre introducidos en forma paulatina.			A		A	A
57	La diferencia esencial que existe entre la Teoría 3-D y otras teorías radica en el énfasis que ésta pone en la efectividad y en la situación.			A		A	A
58	La idea central de la Teoría 3-D es que los gerentes deben cambiar sus estilos si desean ser efectivos.			A		A	A
59	Un enfoque que propugna un estilo ideal puede llevar a que la alta dirección sea vista como hipócrita.			A		A	A
60	El enfoque de Maslow y Herzberg pone énfasis en las necesidades de los subordinados.			A		A	A

TEST DE CONOCIMIENTO DE LA TEORIA

1		2	3	4	5	6	7
CUESTIONARIO		RESPUESTA PERSONAL	RESPUESTA CORRECTA	Acierto Integrante	CONSENSO	Acierto Equipo	Acierto Integrante Acordado
No.	PROPOSICION	ANOTE SU PROPIA RESPUESTA AQUI	ANOTE LA RESPUESTA CORRECTA AQUI	Si Col. 2 y 3 son iguales circule la 'A'	ANOTE AQUI EL CONSENSO DEL EQUIPO	Si Col. 3 y 5 son iguales circule la 'A'	Si Col. 4 y 6 tienen circulo circule esta 'A'
61	La tercera dimensión de Blake es similar a la flexibilidad de estilo de la Teoría 3-D.			A		A	A
62	Tanto el modelo de McGregor como el de Blake proponen un estilo ideal.			A		A	A
63	El objetivo principal del DEG es el de evaluar los estilos gerenciales.			A		A	A
64	Dos estilos dominantes menos efectivos indican probablemente limitado repertorio de estilo.			A		A	A
65	La síntesis de estilos es la información más importante que el test suministra.			A		A	A
66	Entre directivos de agencias de bienestar social se manifestó gran porcentaje de estilo promotor.			A		A	A
67	La empresa a la que pertenece un gerente tiene una gran influencia sobre su estilo.			A		A	A
68	Los gerentes de relaciones industriales tienen más OR que OT.			A		A	A
69	La conducta subyacente a la deriva de estilo y a la flexibilidad de estilo puede ser idéntica.			A		A	A
70	Un gerente con amplio repertorio de estilo prefiere crear un clima de trabajo abierto, informal y cómodo.			A		A	A
71	El gerente con amplio repertorio de estilos está dispuesto a exponerse a que lo influencien.			A		A	A
72	Los coordinadores de funciones de servicio necesitan, en general, un amplio repertorio de estilos.			A		A	A
73	El gerente con deriva de estilo se excede en sus reacciones.			A		A	A
74	Un gerente con deriva de estilo preferiría quedar bien antes que propugnar la acción correcta.			A		A	A
75	Es probable que el gerente con limitado repertorio de estilo sea efectivo si es capaz de organizar la situación.			A		A	A
76	El gerente con limitado repertorio de estilo prefiere tener un marco de referencia claro en el que pueda creer.			A		A	A
77	Cuanto más poder tenga un gerente tanto más flexibilidad necesita para lograr ser efectivo.			A		A	A
78	Un gerente flexible soporta bien la tensión.			A		A	A
79	La confiabilidad y la capacidad de decisión están asociadas con flexibilidad de estilo.			A		A	A
80	Un gerente rígido preferiría ser consecuente antes que buscar la solución correcta.			A		A	A



AREAS DE EFECTIVIDAD DE LOS MIEMBROS DEL EQUIPO

I.-GERENCIA DE PLANTA

- 1 **SUCESION GERENCIAL**
(BACK UP, ROTACION INTERNA, No. PROMOCION EXTERNA)
- 2 **COMPETITIVIDAD DE NUESTROS PRODUCTOS**
(ESPECIALIZACION, KPI'S)
- 3 **DESARROLLO ORGANIZACIONAL**
(SIST. DE INF. DE EFECTIVIDAD ORGANIZACIONAL), (ESCENARIOS)
- 4 **CLIMA LABORAL DE LA PLANTA**
(ROTACION, AUSENTISMO, RETARDO, INFRACCIONES, ACCIDENTES, ETC.)
- 5 **SEGURIDAD PATRIMONIAL**
(COSTO DE QUEBRANTOS, COSTO DE SINIESTRO)
- 6 **NIVEL DE RENTABILIDAD DE PROYECTOS DE INVERSION**
(R.O.I.)

II.-JEFATURA DE RECURSOS HUMANOS

- 1 **CULTURA DE EFECTIVIDAD**
(TEMA DE INFORMACION DE EFECTIVIDAD, GPOS. DE EFECTIVIDAD TOTAL, COMPENSACION / RESULTADOS)
- 2 **CALIDAD DEL RECURSO HUMANO**
(VALUACION DEL DESEMPEÑO, EQUIDAD INTERNA SALARIAL)
- 3 **PAZ LABORAL**
(DETENTACION DEL CCP, CONFLICTOS LABORALES)
- 4 **CALIDAD DE SERVICIO AL PERSONAL**
(CUMPLIMIENTO LEGAL, CUMPLIMIENTO DE POLITICAS, CONDICIONES DE TRABAJO, SATISFACCION DEL PERSONAL)
- 5 **DISPONIBILIDAD DEL PERSONAL**
(TIEMPO DE COBERTURA, ROTACION, AUSENTISMO INJUSTIFICADO)
- 6 **SUCESION GERENCIAL**
(ROTACION INTERNA BACK UP)

AREAS DE EFECTIVIDAD DE LOS MIEMBROS DEL EQUIPO

III.- JEFATURA DE INGENIERIA INDUSTRIAL	
1	INFORMACION DE PRODUCTIVIDAD (OPORTUNIDAD DE INFORMACION)
2	TENDENCIA DE PRODUCTIVIDAD (PERIODO ACTUAL Vs. ANTERIOR)
3	NIVEL DE GASTO (GASTO POR Kg.)
4	DISPONIBILIDAD DE MATERIALES (NIVEL DE % DE SERVICIO)
5	CULTURA DE AHORROS (No. DE PROYECTOS, MONTO AHORRADO)
6	PROCESOS CAPACES (% DE DOCTOS PRESENTADOS, Y ANALISIS DE INGENIERIA)
7	INFORMACION DE RENTABILIDAD DE PROYECTOS (No. PROYECTOS AUTORIZADOS, INCURRIDO Vs. PRESUP.,)
8	SUCESION GERENCIAL (ROTACION INTERNA BACK UP)

AREAS DE EFECTIVIDAD DE LOS MIEMBROS DEL EQUIPO

IV.- JEFATURA DE CALIDAD	
1	EFFECTIVIDAD DEL PLAN DE CALIDAD (TENDENCIA DE ESCENARIOS FEST)
2	CALIDAD DE MATERIA PRIMA Y MATERIAL DE EMPAQUE (% DE RECHAZOS, % FALLAS DE CALIDAD)
3	CULTURA DE CALIDAD (% DE HERRAMIENTAS QUE SE APLICA Y CERTIFICA SU USO)
4	METODOS DE CONTROL (ANALISIS Y FORMULAS, % DE VERDE, ROJO Y/O AMARILLO)
5	SUCESION GERENCIAL (ROTACION INTERNA BACK UP)
6	INFORMACION DE PREFERENCIA DEL CONSUMIDOR (NIVEL DE CUMPLIMIENTO AL PROGRAMA DE INTELIGENCIA DE MERCADO)

AREAS DE EFECTIVIDAD DE LOS MIEMBROS DEL EQUIPO

V.- JEFATURA DE MANTENIMIENTO	
1	CONTINUIDAD DE OPERACION (% DE DISPONIBILIDAD, HRAS. MUERTAS)
2	DISPONIBILIDAD DE MAQUINARIA (No. DE PAROS /TIEMPO TOTAL)
3	AUTONOMIA DE OPERADORES (% DE TIEMPO PERDIDO POR DIA, TENDENCIA DEL GASTO)
4	GASTO DE MANTENIMIENTO (% DE COSTO POR Kg.)
5	SEGURIDAD EN EL TRABAJO (No. DE ACCIDENTES INCAPACITANTES/ LEVES)
6	LEGALIDAD DE LA OPERACION (No. DE LLAMADAS DE ATENCION DE AUTORIDADES, MULTAS, SANCIONES)
7	SUCESION GERENCIAL (ROTACION INTERNA, BACK UP)
8	CLIMA LABORAL MANTENIMIENTO (ROTACION, AUSENTISMO, RETARDO, INFRACCIONES, ETC.)

AREAS DE EFECTIVIDAD DE LOS MIEMBROS DEL EQUIPO

VI.- JEFATURA DE PROCESO	
1	VOLUMEN DE PRODUCCION (% DE CUMPLIMIENTO AL PROGRAMA, MEZCLA, AOP)
2	CALIDAD DE PRODUCTO (INDICE DE CONSISTENCIA, % DE DESPERDICIO, INDICE DE CALIDAD, cpK)
3	COSTO DE PROCESO (% DE VAR. DEL COSTO DE PRODUCCION, Y RENDIMIENTO DE MATERIALES)
4	SEGURIDAD EN PISO (No. DE ACCIDENTES LEVES E INCAPACITANTES)
5	HIGIENE DEL PROCESO (% DE CUMPLIMIENTO DE TEPEYAC EN ACCION)
6	PRODUCTIVIDAD DE MANO DE OBRA (TENDENCIA DE LA PRODUCTIVIDAD POR PERSONA, COSTO T. EXTRA)
7	CLIMA LABORAL PRODUCCION (ROTACION, AUSENTISMO, RETARDO, INFRACCIONES, ETC.)
8	SUCESION GERENCIAL (ROTACION INTERNA BACK UP)

AREAS DE EFECTIVIDAD DE LOS MIEMBROS DEL EQUIPO

VII.- JEFATURA DE SANIDAD	
1	NIVEL DE SANIDAD DEL PROCESO (% SCORE S Y RECHAZOS LUMAC)
2	CULTURA DE SANIDAD (% DE PERS. CERTIFICADO EN BPM, Y RECLAMACIONES DE CONSUMIDOR)
3	FUNCIONALIDAD DE INSTALACIONES (SISTEMA DE SATISFACCION AL CLIENTE, % DE CUMPLIMINETO DE GMP'S)
4	SALUD OCUPACIONAL (ENFERMEDADES PROFESIONALES, DIAS INCAPACITANTES)
5	NIVEL DE EFECTIVIDAD DE SERVICIO MEDICO (No. DE DIAS POR INCAPACIDADES DE E.G.'S, COSTO DE INCAPACIDADES)
6	CULTURA DE SEGURIDAD (COND. Y ACTOS INSEGUROS, OBSERVACIONES DE LAS AUTORIDADES)
7	SEGURIDAD DE ACTIVOS (No. DE EVENTOS DE DAÑOS EN LA PROPIEDAD, COSTO DEL DAÑO)
8	SUCESION GERENCIAL (ROTACION INTERNA, BACK UP)

**ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

AVANCE EN LOS ESCENARIOS DE CALIDAD, PRODUCTIVIDAD Y COSTO (fuente: Grupo Gamesa, Planta Tepeyac)

PERFIL DE PRIORIDADES PLANTA TEPEYAC PERIODO 6 1997

1 = baja
4 = media
7 = alta
10 = superior

