

139
29.



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLAN

RECURSOS HUMANOS. "PROPUESTA PARA LA GENERACION DE EQUIPOS ESPECIFICOS DE TRABAJO ORIENTADO AL POSICIONAMIENTO DE UNA NUEVA MARCA DE CENTRALES TELEFONICAS EN EL MERCADO MEXICANO"

TRABAJO DE SEMINARIO
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADA EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A :
GABRIELA VAZQUEZ ROJAS

ASESOR: LIC. MA. TERESA MUÑOZ GARCIA.

267993

CUAUTITLAN IZCALLI, ESTADO DE MEXICO

1996

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis 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.



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES

DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO
DIRECTOR DE LA FES-CUAUTITLAN
PRESENTE.

SECRETARÍA DE
ESTADOS

AT'N: Q. MA. DEL CARMEN GARCIA MIJARES
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la FES-C.

Con base en el art. 51 del Reglamento de Exámenes Profesionales de la FES-Cuautitlán, nos permitimos comunicar a usted que revisamos el Trabajo de Seminario:

Recursos Humanos
Propuesta para la generación de Equipos Específicos de Trabajo
orientado al posicionamiento de una nueva marca de centrales
telefónicas en el mercado mexicano.

que presenta la pasante: Gabriela Vázquez Rojas,
con número de cuenta: 9015104-0 para obtener el Título de:
Licenciada en Administración.

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VISTO BUENO.

ATENTAMENTE.

"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Edo. de México, a 3 de Noviembre de 19 98

MODULO:	PROFESOR:	FIRMA:
<u>III</u>	<u>Lic. Ma. Teresa Muñoz García</u>	
<u>IV</u>	<u>L.A. Eva Lilia Torres Reyes</u>	
<u>I</u>	<u>M.A. José Vili Martínez González</u>	

A Dios:

“ Por haberme regalado una familia maravillosa y haberme puesto en brazos de quien me ama tal como soy “

A mis padres:

“ Por ser lo mejor que tengo en la vida, por que con nada podré pagarles su apoyo, amor, comprensión y confianza, hoy puedo decirles con orgullo ... no les fallé “

A David:

“ Por el sueño que compartimos cuando niños, porque tu recuerdo siempre me ha acompañado, te lo prometí y hoy el triunfo es nuestro “

A Dany y la Nena:

Por que son un motivo para seguir adelante, porque con ustedes a mi lado nunca me siento sola... porque los quiero....

A Miguel:

Por que sé que cuento contigo, porque no pides nada a cambio y siempre estas cuando te necesito, porque eres lo mejor que me sucedió .

A mi Tía Concha:

" Por ser parte importante de mi vida,
por su apoyo y cariño... muchas gracias"

A mi Familia:

Por ser el ejemplo de unión y amor que
siempre me acompaña, porque entre
ustedes me siento feliz y segura, por su
apoyo incondicional gracias.

A mis amigos:

Arturo, Ditrich, Carmen, Lore, Rolly, por
hacerme maravillosa mi estancia en la
Universidad, por todo lo que me han
enseñado, por el cariño y la amistad que
nos une; por todos los momentos que
hemos compartido muchas gracias

A todos aquellos que hicieron posible
que llegará a la meta, aquellos que ni
siquiera recuerdo, pero que estuvieron
ahí cuando los necesité y me sacaron a
flote, a todos ellos muchas gracias

A la Universidad Nacional Autónoma de México

Por abrirme las puertas del conocimiento, por enseñarme a volar y a ser auténtica, porque gracias a ello hoy puedo decir orgullosamente: " Soy Universitaria "

A la Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán

Por todo lo que representa: libertad, conocimiento, solidaridad, amigos, iniciativa... Gracias, aquí pase los mejores momentos de mi vida estudiantil.

A mis profesores, en especial a la **Lic. Ma. Teresa Muñoz**, por ser para mí más que una guía y ejemplo, un amiga, gracias a todos ellos que con su experiencia y sabiduría supieron guiarme por el camino correcto: el del trabajo y la honestidad.

A MEX por creer en mí, por dejarme aplicar mis conocimientos en su desarrollo como empresa y darme la oportunidad de aprender.

CONTENIDO

Planteamiento del Problema

Objetivo General

Objetivos específicos

Introducción

Capítulo 1.- Equipos de Trabajo.

- ◆ Acerca de equipos y grupos
- ◆ Definición de grupo
- ◆ Definición de Equipo
- ◆ Operatividad de los equipos de trabajo
- ◆ Características de los equipos de trabajo
- ◆ Funciones del conductor de equipos de trabajo

Capítulo 2.- Cultura, Cambio y Desarrollo Organizacional.

- ◆ Definición.
- ◆ Cómo crear una cultura de Calidad Total
- ◆ Cómo crear y cambiar la cultura de una organización.
- ◆ Como implementar programas de Calidad Total.
- ◆ Desarrollo Organizacional
- ◆ El manejo del cambio planeado
- ◆ Enfoques para el manejo del cambio Organizacional.

Capitulo 3.- Un Panorama sobre Capacitación.

- ◆ Capacitación
- ◆ Concepto
- ◆ Propósitos
- ◆ Sistemas de Capacitación.
- ◆ Cultura de Capacitación.

Capitulo 4. Estrategias de Mercadotecnia

- ◆ Posicionamiento de una marca
- ◆ Modelos de decisión de la Marca
- ◆ Estrategia de Mercadotecnia Competitiva.
- ◆ Estrategias del Retador de Mercado.
- ◆ Estrategias de Seguidores de Marca.
- ◆ Estrategias de encajonamiento del Mercado.

Capitulo5.- Caso Práctico.

Bibliografía

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La comunicación es una industria de varios millones de pesos, y cuenta con un mercado que crece día con día. Esto significa que hay grandes oportunidades para el distribuidor que este decidido a cambiar a la marca que le dé mejor oportunidad de negocio.

El hecho de cambiar la marca que distribuimos siempre ha ocasionado temor e incertidumbre, por ello es muy difícil tomar esta decisión dado que existen antecedentes desfavorables que nos atan a la marca tradicional.

La razón principal de este terror al cambio son las malas experiencias con nuestro proveedor debido a la falta de apoyo ó por dejar que sus distribuidores entablen terribles luchas donde los márgenes de utilidad son cada vez menores, todo esto como consecuencia lógica de la desintegración del equipo de trabajo.

La integración de redes de distribuidores clásica sugiere una competencia desleal donde su comportamiento no es el de un equipo, no hay unión por el contrario existen ataques de unos contra otros sacrificando siempre sus márgenes de utilidad y la oportunidad de crecer en el mercado. Por ésta razón se hace necesaria una programación para la generación de equipos específicos de trabajo orientado al posicionamiento de una nueva marca de centrales telefónicas, donde comencemos a sentar las bases de una cultura organizacional basada en valores como la honestidad, respeto y lealtad hacia cada miembro del equipo.

La propuesta que veremos a continuación está fundamentada en la importancia de crear un EQUIPO DE TRABAJO SOLIDO, con políticas y procedimientos homogéneos que permitan el desarrollo sostenido de cada uno de los distribuidores, explotando al máximo los nichos de mercado y sobretodo fomentando el respeto y la

lealtad a los demás miembros del equipo, uniendo los esfuerzos de cada integrante del equipo y orientándolo a un solo objetivo :

" El posicionamiento de una nueva marca de Centrales Telefónicas en el Mercado Mexicano"

Luego entonces, ¿ será factible elaborar un programa para la generación de equipos específicos de trabajo para que se logre el posicionamiento de una nueva marca de centrales telefónicas en el mercado mexicano?

OBJETIVO GENERAL :

Generar un equipo específico de trabajo sólido mediante la programación eficiente de las actividades a realizar, contando con la participación activa de sus miembros para desarrollar en ellos un auténtico interés por comercializar la marca.

OBJETIVOS

PARTICULARES :

- ☞ Incentivar a los miembros del equipo mediante el planteamiento de estrategias de producto y mercado.
- ☞ Lograr que los miembros del equipo tengan una visión clara sobre los márgenes de utilidad actuales, haciendo hincapié en el incremento de utilidades que les ofrecemos.
- ☞ Resaltar la importancia de formar un verdadero equipo de trabajo estableciendo los cimientos de una cultura organizacional basada en valores de lealtad, honradez y respeto mutuo.

OBJETIVO GENERAL :

Generar un equipo específico de trabajo sólido mediante la programación eficiente de las actividades a realizar, contando con la participación activa de sus miembros para desarrollar en ellos un auténtico interés por comercializar la marca.

OBJETIVOS

PARTICULARES :

- ☞ Incentivar a los miembros del equipo mediante el planteamiento de estrategias de producto y mercado.
- ☞ Lograr que los miembros del equipo tengan una visión clara sobre los márgenes de utilidad actuales, haciendo hincapié en el incremento de utilidades que les ofrecemos.
- ☞ Resaltar la importancia de formar un verdadero equipo de trabajo estableciendo los cimientos de una cultura organizacional basada en valores de lealtad, honradez y respeto mutuo.

INTRODUCCION

Las organizaciones actuales se desarrollan en un ambiente sumamente competitivo, por esta razón, cada vez es mayor la necesidad de integrar equipos de trabajo que asuman la responsabilidad de enfrentar eficientemente los retos que exige el ambiente para mantener una posición favorable en el mercado.

Sin embargo, no basta sólo con la "intención" de crear equipos de trabajo, se necesita la disposición de los participantes para hacerlo, además de que debe contarse con una planeación adecuada de todas las actividades a realizar, definiendo las metas y los objetivos que persigue el esfuerzo conjunto de quienes pertenecerán al equipo.

En el Capítulo 1 se encuentra una semblanza de lo que es el Equipo de Trabajo, sus características y la forma de integrarlo, así como las funciones propias de quien se encargará de conducir al equipo. Esto en virtud de que el objetivo principal de esta investigación es el de integrar un Equipo Específico de Trabajo asignando a MEXTELECOM el papel de Conductor de este Equipo.

El Capítulo 2 habla de lo que es el cambio, cultura y desarrollo organizacional, ya que lo que quiero lograr es un cambio de actitud en los integrantes del equipo, por ello en este capítulo encontrarán las bases de cómo planear el cambio, como establecer valores y creencias sanas que permitan crear una cultura organizacional óptima que nos permita crecer como individuos y como organización, tener un desarrollo organizacional.

No existe progreso sin educación, por ello en el Capítulo 3 doy un panorama general de lo que es la capacitación, su importancia, sus propósitos y su función, ya que es indispensable conocer su fundamento para poder aplicarlo en nuestras organizaciones, saber llevar los mensajes a los integrantes del equipo, y eso solo lo lograremos mediante la capacitación.

El trabajo no podría estar completo sin tocar el aspecto mercadológico , ya que buscamos lograr el posicionamiento en el mercado de un nuevo producto, por ello, En el Capitulo 4, muestro las estrategias mercadológicas más comunes, que pueden ser aplicables hoy en día.

Finalmente el Capitulo 5, muestra una propuesta para solucionar un problema real y actual, con el objeto de crear una equipo de trabajo sólido que reditúe en beneficios para todos sus integrantes, en él se muestran los antecedentes de esta empresa, su problemática y la solución para enfrentar su pasado y esperar una nueva etapa en su desarrollo como ente productivo para que pueda afrontar un nuevo amanecer llevando a todos los participantes un mensaje de enseñanza:

“ La vida está hecha para actuar, y es tan corta que si nos obstinamos en razonar demasiado cada uno de nuestros actos, corremos el riesgo de quedar inmóviles....”



Equipos de Trabajo.

Capítulo 1

“ ACERCA DE EQUIPOS Y GRUPOS DE TRABAJO ”

Los “ Equipos de Trabajo ” están de moda. En muchas organizaciones de todo tipo, en especial en el ámbito empresarial, se propone la formación de equipos de trabajo, como una nueva forma de encarar la organización de las tareas.

En la mayoría de los casos el propósito es realizar un cambio sustantivo en la modalidad de producción o de acción empresarial. La propuesta de la constitución de equipos tiende a lograr una mayor efectividad y mejora de resultados.

Sin embargo por lo general se trata de simples implantaciones sin capacitación previa a los integrantes. Se trata de una orden “ Constituyan equipos ”, o “ Constituyamos equipos ”, una nueva tecnología administrativa para las organizaciones, pero lo más que logramos crear son grupos de trabajo sin la identificación clara de un líder, sin enfocarse directamente al proceso, a la tarea, pero para ahondar en el proceso de generación de equipos, primero debemos definir claramente lo que es grupo y equipo.

“ DEFINICIONES DE GRUPO ”

- ☞ El término francés grupo es reciente. Proviene del italiano gruppo o grupo, término de las bellas artes que designa a varios individuos, pintados o esculpidos, que componen un tema. El vocablo se extiende pronto al lenguaje corriente y designan a un conjunto de elementos, una categoría de seres o de objetos. Sólo hacia mediados del siglo XVII grupo designa en francés una reunión de personas. (Anzieu, D., La dinámica de los pequeños grupos, Editorial Kapelusz, 1986).

- ⌘ Pluralidad de personas o cosas que están o se consideran juntas. (Diccionario Salvat, Salvat Editores S.A., t, 6, Barcelona España, 1972).
- ⌘ Reunión espontánea y relativamente estable o permanente compuesta por un número reducido de individuos que tiene una interacción frecuente, cara a cara, intereses comunes a todos sus miembros y que reconoce un liderazgo (Groha, E., El liderazgo y vida de Grupo, Univ. FCE Bs, As, 1980)
- ⌘ Los grupos centrados en el trabajo se caracterizan por su diversidad, la gran complejidad de tareas que deben abordar y la variedad de objetivos y funciones que tienen que cumplir. En ellos coexisten diversos influjos: los derivados de su propia dinámica interna, los que provienen de las estructuras formal e informal (en función de las relaciones que los grupos y sus miembros mantienen con otras partes de la organización) y los que tienen su origen en las relaciones del grupo con el ambiente externo. (Gil Rodríguez F. y García Saiz, M, Grupos en las Organizaciones, De. Pirámide, Madrid 1996).
- ⌘ Conjunto restringido de personas ligadas entre sí por constantes de tiempo y espacio, articuladas por su mutua representación interna, que se propone en forma explícita o implícita una tarea que es su finalidad (Pichon Rivieré E., El proceso Grupal. Nueva visión, Bs., Argentina, 1988)
- ⌘ Un grupo se compone de dos o más personas que obran recíprocamente [...] su actuación tiene carácter estable o previsible. Los miembros comparten ciertas percepciones, ideología, valores, creencias y normas, y estos intereses comunes contribuyen a que sea previsible (Dessler, G., Organización y Administración. Enfoque Situacional, Prentice Hall Inc., 1979).

- ⌘ En un conjunto o una totalidad en la cual sus integrantes están interrelacionados y en la que la conducta de ellos es interdependiente. (Bleger, J., Temas de psicología, edit. Nueva Visión, Bs. As., 1972).
- ⌘ Es una red de procesadores individuales que comparten lenguaje, modelo y programas. Los elementos de un grupo pueden ser también grupos [...] Los grupos carecen de motivación, ésta es individual, sólo pueden exhibir racionalidad (Frischknecht, F., Dirección recursiva, El Ateneo, Bs. As., 1983).
- ⌘ Un número de personas que se comunican unas con otras a menudo en un lapso de tiempo y que son tan pocas como para que cada una de ellas pueda comunicarse con todas las demás, no a través de otras personas sino directamente (Homans, G., El grupo Humano, Eudeba, Buenos Aires, Argentina, 1963)
- ⌘ ... Un grupo será definido como una pluralidad de individuos que se hallan en contacto unos con otros, que tienen en cuenta la existencia de unos y otros, y que tienen conciencia de cierto elemento común de importancia (Olmstead, M. S., El pequeño grupo, Paidós, México, 1986).
- ⌘ Un grupo consiste en dos o más personas que comparten normas con respecto a ciertas cosas y cuyos roles sociales están estrechamente intervenculados. (Newcomb, Th., Manual de Psicología Social, Eudeba, Buenos Aires, Argentina, 1964).
- ⌘ Se entiende por grupo a una conjunto de individuos que gozan de un sentido de identidad colectiva y trabajan juntos de manera cooperativa. Para lograr esto ese conjunto de individuos debe pasar por ciertos cambios, lo que en definitiva se llama madurar (Stanford, G., Desarrollo de grupos efectivos en el aula, Diana, México, 1981).

- ⌘ Se formará un grupo cuando un pequeño número de personas comparta valores comunes y desarrolle un patrón de relaciones que el grupo consolida. Puede definirse como dos o más personas interactuantes e interdependientes que poseen la capacidad de comportarse de manera unificada con propósitos u objetivos compartidos. Según indica la misma expresión dinámica de grupo, este proceso no es estático sino que en realidad implica un cambio continuo y el ajuste de la relaciones en el seno del grupo (Flippo, E., y Munsinger, G., Dirección de empresas, El ateneo, 1982).
- ⌘ Un grupo es la reunión de individuos en la que existe interacción de fuerzas y energías [...] los miembros del grupo actúan frente a frente, conscientes de la existencia de todos los integrantes del mismo; se sienten unidos por lazos emocionales cálidos íntimos y personales; poseen una solidaridad inconsciente, basada más en los sentimientos que en el cálculo... (Andueza, M., Dinámica de grupos, Editorial Trillas, 1985).
- ⌘ Son las unidades colectivas reales, formadas por cualquier número de personas, grande o pequeño, que interaccionan entre sí y que tienen conciencia de " algo en común " que los diferencia de los demás. (Poviña, A., Tratado de Sociología, Astrea, 1977).

“ DEFINICION DE EQUIPO ”

- ⌘ Grupo de personas organizadas para un fin o un servicio determinado (Enciclopedia Salvat, Editorial Salvat, 1972)

- ⌘ Conjunto de personas que para lograr la integración, cada uno de los miembros debe realizar sus tareas convencido de que la correcta realización de las mismas redundará en beneficio del conjunto y que un error por él cometido puede traer inconvenientes a la totalidad de dicho equipo. Cada miembro, a su vez, debe orientar sus intereses particulares en forma tal que se hallen de acuerdo con los demás, y no utilizar a estos en provecho propio... (Trotta, B. y Cristoforetti, E., Cesarini Hnos. Editores, 1979).
- ⌘ Un equipo requiere un equilibrio de habilidades técnicas y atributos personales que permiten abordar la tarea con eficiencia... (Gadow, F., Ahora, el equipo de trabajo, La Nación, Buenos Aires, Argentina, 12/3/95).
- ⌘ Los equipos tienen roles de liderazgo compartidos, responsabilidad individual y colectiva, propósitos específicos que el propio equipo desarrolla, productos de trabajo colectivos, promueve las discusiones abiertas y reuniones para resolver problemas ; mide su desempeño a través de los resultados propios del equipo, Los integrantes del equipo discuten, deciden y trabajan juntos. (Harvard Business Review, Katzenbach y Smith 1993).
- ⌘ Un equipo es una serie de personas con diferentes antecedentes, habilidades y conocimientos, reclutadas en distintas áreas de la organización [...] que colaboran en una tarea específica y definida [...]. Es una serie de personas generalmente más o menos reducida con diferentes habilidades y conocimientos reclutados en distintas áreas de la organización que colaboran en una tarea específica y definida. Suele existir un líder o capitán del equipo, pero en cada ocasión el liderazgo se determina a sí mismo de acuerdo con la lógica del trabajo y la etapa específica de su desarrollo. No hay supervisores ni subordinados, solamente hay veteranos y juniors... (Drucker, P., La gerencia, El ateneo, 1992).

- ⌘ Conjunto de personas asociadas en acción común, especialmente en juegos o concursos (Webster Encyclopedic Unabridged Dictionary).
- ⌘ El trabajo en equipo no ocurre simplemente por un mandato de arriba. Tampoco surge de un día para otro, requiere la existencia de una cultura corporativa que lo apoye, ciertas habilidades de gerenciamiento y práctica [...] Los grupos funcionan mejor cuando cada uno respeta al otro y tiene algo importante por agregar (Garber, M., Revista de Negocios No. 4, Buenos Aires Argentina, enero - febrero, 1995).
- ⌘ Los verdaderos equipos no deben cooperar, "Deben lograr sus objetivos". Debe aparecer un compromiso común hacia un objetivo o forma de trabajo. La reglas deben ser claras [...] Los equipos necesitan responsabilidades mutuas... (Katzenbach, J., Revista de Negocios No.4, Buenos Aires, Argentina, enero - febrero 1995)
- ⌘ No se crea un equipo a priori, sino que se reúne a hombres y mujeres que tienen un ideal y unas afinidades y/o necesidades comunes y se les asigna, o mejor dicho, ellos elaboran en común el objetivo que se proponen alcanzar ...(Delaire, G. y Ordronneau, H., Los equipos docentes, Narcea S.A. de Ediciones, Madrid, España, 1991).
- ⌘ Los equipos de trabajo funcionan como un corte transversal que se hace sobre la organización piramidal con el propósito de llevar las decisiones hacia los niveles que originan las informaciones, que manejan las tecnologías en forma cotidiana y cuya influencia se basa en conocimientos y el contacto directo con la situaciones que requieren solución. (Etkin, Jorge, Viabilidad de las organizaciones, ediciones Macchi, 1995).
- ⌘ Un equipo de trabajo es un conjunto de dos o más personas que están en una interdependencia mutua para el cumplimiento de un propósito y que se comunican e interactúan entre sí de una forma más o menos continua. En muchos casos (pero no

siempre) trabajan muy de cerca, (Milkovich, G. y Bondreau, J., Dirección y Administración de Recursos Humanos, Addison Wesley, EE.UU., 1994).

- ☒ La formación de equipo es una técnica de desarrollo muy popular que equivale a una prolongación del entrenamiento familiar de la sensibilidad. El proceso de desarrollo del equipo consta de tres pasos : descongelación : percepción de la necesidad de cambio y desarrollo ; movimiento : diagnóstico de la situación y establecimiento de los elementos de acción ; recongelación : evaluación y estabilización del cambio (Luthans, F., Introducción a la Administración. Un enfoque de contingencias, McGraw-Hill, México, 1980).
- ☒ El principal bloque para construir una organización es el equipo. Cualquier equipo organizacional está compuesto por quienes trabajan juntos para ejecutar esta parte del trabajo organizacional total por el cual comparten una responsabilidad. Dichos equipos tienen los elementos básicos de todos los grupos. Esto incluye un sistema de poder, normas grupales, algún grado de unidad, grupos y metas, y más importante aún, relaciones en un medio ambiente que contiene entre otras cosas otros grupos arriba, a la par y por debajo de éstos (Schein, E. Y Bennis, W., Personal and organizational change through group methods, Jhon Wiley and Sons, Inc., 1965)

Aunque no haya unanimidad entre los distintos autores, algunos de los puntos fundamentales que caracterizan a los grupos son :

Personas... cosas... que están juntas... en el mismo lugar... formando un unidad... contacto cara a cara... frecuencia de encuentro... una tarea.

A su vez, algunos de los puntos fundamentales con el que los autores caracterizan a los equipos son :

Grupos de personas... conjunto de individuos... fin determinado... liderazgo compartido... responsabilidad individual y colectiva... resuelven problemas... miden resultados del equipo... tarea... tiempo y/o espacio fijos y/o variables... cooperación... mecanismos de evaluación.

Grupos y equipos , son similares o diferentes según el autor o la lente con que se miren. Sin embargo, el uso en el lenguaje cotidiano y aún en el lenguaje técnico convierte a cada uno de estos términos casi en sinónimos, por ello para efectos de este trabajo defino :

GRUPO : Conjunto de personas interrelacionadas circunstancialmente, que comparten objetivos comunes, y que buscan llegar a ellos de manera individual.

EQUIPO : Conjunto de personas interdependientes entre sí, comprometidos con el objetivo e involucrados en la tarea, que reconocen a un líder y se integran al equipo conscientes de sus responsabilidades, asumiendo su papel como seres únicos y auténticos pero compartiendo los valores que emanan de la organización los cuales identifican y solidarizan al equipo.

OPERATIVIDAD DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO

En El Mismo Tiempo Y En El Mismo Lugar

Este es el modelo convencional y conocido de grupo en los cuales las variables de tiempo y espacio mantienen los criterios tradicionales. Reconocido en distintos ámbitos, como en los grupos de aprendizaje, que tienen permanencia en el tiempo y en lugar de encuentro. Ejemplos de ellos son los círculos de calidad, los comités, los equipos de

reingeniería, los miembros de un departamento que representan reuniones " cara a cara", en el sentido de mismo tiempo y lugar.

En El Mismo Tiempo Y En Distinto Lugar

Hay equipos que funcionan y operan simultáneamente, aunque no lo realizan en el mismo lugar. Si bien la variable temporal se mantiene, la variable espacial física, cambia. Las distancias pueden ser mundiales o mayores si incluimos el espacio que nos circunda.

Esta circunstancia no era fácil de advertir en época pasadas, hoy en día con los avances tecnológicos se convierte en un acontecimiento casi cotidiano.

En estas situaciones se encuentran privilegiadas las nociones de tarea y resultados. La falta de simultaneidad en la tarea no excluye la noción de cooperación, coordinación y eficacia. Los resultados así alcanzados son producto sinérgico de variadas intervenciones, un ejemplo palpable son las teleconferencias médicas para analizar el caso de un paciente y tomar decisiones.

En Distinto Tiempo Y En El Mismo Lugar

Las organizaciones modernas están planteando nuevas formas de configuración estructural para adaptarse a los tiempos modernos, mejorar su efectividad y ser más competentes.

Para ello es necesario romper con la imagen de simultaneidad en la operatividad de los equipos. Los tiempos se definen a partir de las necesidades, y los datos son concentrados en computadoras para todos los integrantes del equipo. Aquí nuevamente aprovechamos la tecnología para dar continuidad a la tarea, esto nos permitirá acceder en forma confiable a las propuestas, sugerencias, análisis, etc., de otros integrantes del equipo, en el

momento de su necesidad, que deberá articular luego con la necesidad de otros.

En Distinto Tiempo Y En Distinto Lugar.

Por sistemas de computación interconectados en redes, correos electrónicos, la globalización de las comunicaciones hace posible que personas de la misma organización (o distintas organizaciones) puedan estar trabajando en equipo aun fuera de las nociones cotidianas de espacio y tiempo.

Es en este punto donde se produce la mayor fricción con la mirada tradicional de sostener simultaneidad temporal y espacial para que un grupo opere. ¹"Hay equipo aunque no se esté compartiendo lugar y tiempo simultáneo."

No hay límite de espacio ni de tiempo para estos equipos. Cuando se está operando, cuando se está realizando una tarea para alcanzar un resultado, hay equipo.

En Cualquier Tiempo Y En Cualquier Lugar

El desafío de la globalización hace que los tiempos se reduzcan cada vez más sensiblemente. El cliente del mercado en el que nos desenvolvemos tiende a ser satisfecho cada vez más rápido. Las necesidades de los países, ciudades, organizaciones e individuos precisan también respuestas y acciones inmediatas.

Esto requiere cada vez más flexibilidad. Romper con los esquemas convencionales de las modalidades de trabajo en equipo necesita estar dispuesto a usar cualquiera de las categorías descritas en función de alcanzar un resultado.

¹ Fainstein Hector. La Gestión de Equipos Eficaces. Ediciones Macchi. "2ª edición. Buenos Aires Marzo 1997 p. 81.

Variar de la categoría mismo tiempo, mismo lugar a cualquier otra y viceversa, se convertirá en uno de los desafíos más importantes de los próximos años, para los equipos de trabajo y para los instructores especializados en el tema.

CARACTERISTICAS DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO

A continuación describiré las características de los equipos de trabajo, es importante hacer mención de que cada una de ellas no define por sí la existencia de un equipo, sin embargo si nos brinda la oportunidad de conjugarlas para determinar cual sería la integración de un equipo de trabajo ideal.

1. Constitucion De Los Equipos Con Un Propósito Determinado

Para que pueda constituirse un equipo como tal es necesario que exista un propósito convocante.

Este propósito, muchas veces ambiguo, otras veces contradictorio, se convierte en metas u objetivos cuantificables cuando la empresa, organización o el mismo equipo donde se constituyan planteen o se planteen (en forma directa o autodirigida) ciertos parámetros que hagan medibles los propósitos, con el objeto de **que el propósito esté claramente ligado a la realización de una tarea**. De aquí que digamos que generalmente los equipos no se conciben sin tarea específica, los equipos comienzan a constituirse como tales para realizar una tarea concreta.

2. Alcance De Los Propósitos En Un Plazo Determinado

El tiempo se constituye en un factor ambivalente en los equipos de trabajo. Por un lado es considerado como una exigencia imprescindible, un factor indispensable para realizarse como equipo, pero por otro lado, la presión y premura por alcanzar los resultados puede

devenir en una "mecanización del equipo" en la que sin duda se privilegia el corto plazo sin evaluar sistemáticamente los efectos que se tendrán en el largo plazo al restar quizá, iniciativa, creatividad e innovación de los integrantes del equipo.

En el mundo en que vivimos, en los albores del siglo XXI, predomina el mensaje de cumplir la tarea en el menor plazo posible más allá de la forma en que se realiza, o de los efectos que se produzcan en la organización o en el medio.

A menudo los efectos de la aplicación de este criterio (cuestionable desde la ética organizacional) provocan lamentos posteriores, buscando responsables de las culpas que no se quieren o no se pueden asumir en forma propia.

Los equipos tienen tiempos concretos para realizar su tarea. Para la fijación de dichos tiempos, teniendo en cuenta los propósitos que se esperan alcanzar, suelen incidir:

- Que sean fijados por un nivel mayor de la empresa u organización;
- Que sean fijados por el propio equipo (incluyendo o no a su conductor);
- Que sean fijados unilateralmente por el conductor del equipo;
- Que sean fijados mediante un proceso negociador entre los distintos actores de la organización.

En relación con el tema de las fechas límite, Hirschhorn (1993) sostiene que:

"...la curva del logro tiende a seguir un patrón exponencial, elevándose lentamente al principio [...] Después la curva se eleva con rapidez hacia la terminación [...] Paradójicamente el 80% de los logros se hace en el último 20% del tiempo disponible para realizar el trabajo".

3. Especialización Individual Y Co-Especialización En Equipos

Las personas que integran los equipos de trabajo deben desarrollar un elevado grado de dominio personal, entendiendo dominio personal como el proceso por el cual una persona desarrolla en forma intensiva:

a) **Sus conocimientos y habilidades para desempeñar una tarea (profesionalismo)**

El proceso de formación y capacitación dura toda la vida porque requiere continuos desaprendizajes y nuevos aprendizajes, búsqueda de técnicas novedosas, de aportes de la misma disciplina y de otras.

Trabajar en equipo hace necesario que se preste atención y se coopere con la producción de las demás partes; para realizar una tarea debe tenerse en cuenta que hay otras especialidades que significan miradas distintas, siempre necesarias, para comprender mejor la empresa.

Morgan (1985), señala en el capítulo 4 de Las organizaciones como cerebro el criterio de "redundancia de funciones", caracterizando como tales a aquellas que "...emplean grupos autónomos de trabajo, donde los miembros adquieren cuantificaciones múltiples de forma que son capaces de desarrollar cada uno el trabajo de los otros y sustituirse entre ellos según las necesidades..."

Señala luego "...los sistemas basados en funciones redundantes son holográficos cuando para el funcionamiento del <<todo>> está el <<todo>> construido dentro de las partes redundantes, creando una situación completamente nueva entre parte y todo..."

b) **Dominio personal en el reconocimiento de fortalezas y debilidades en el trabajo propio, de otros y con otros.**

Como ya lo mencioné anteriormente, el dominio personal ya no es más el mero dominio o ser experto en las propias tareas.

A medida que el mundo se diversifica y se vuelven más complejas las interconexiones sociales, se requieren otras habilidades y conocimientos, entre ellos, el re-conocimiento, (volver a conocerse uno mismo).

Sólo en la medida en que uno pueda reflexionar, analizar y conocer cuando pierde su equipo, cuando su actuación es desafortunada, cuando se equivoca, cuando se tiene éxito que puede convertirse en exitismo, es posible pensar en instancias diferentes en el desarrollo personal.

Sin una intensificación del desarrollo de conocimientos y técnicas de la propia especialidad, y sin la indagación acerca de la producción con otros es imposible abordar el proceso de co-especialización en equipos, necesario para el alcance de los propósitos establecidos.

Podemos definir en este estado de autoconocimiento tres niveles de desarrollo:

- El nivel de lo que uno puede hacer. Esta forma de aprendizaje implica la posibilidad de evitar la sobre o subestimación de las propias capacidades.
- El nivel de lo que uno sabe o entiende. Cuando uno sabe que sabe o sabe que entiende ve aumentada su autoestima por el nivel de autoconocimiento.
- El nivel de saber quienes somos y deseamos ser. En este nivel de autoconocimiento se basa la identidad y se conforma la personalidad.

El autoconocimiento se incrementa por la propia imagen del nivel de conocimiento de la persona, como también por el espejo de los demás, por la interacción con otros, por la

forma por la cual los demás nos devuelven su imagen de nuestra competencia y forma de ser.

a) **Co-especialización en equipos**

La especialización requiere cada vez más entrenamiento para poner a disposición de los otros la capacidad de uno y a la vez estar disponible para aceptar los aportes de las diversas disciplinas de los demás.

Se trata de ampliar un campo que es esencialmente disciplinario. No es suficiente la especialización en la disciplina que uno ejerce, sino que además hay que desarrollar aptitudes para formar parte de equipos.

Esta afirmación es válida para el conductor y para cada uno de los miembros del equipo, adquirir esta habilidad que es de carácter polifuncional requiere un entrenamiento especial, que incluye revisar ciertos aspectos del dominio individual; a la vez co-especializarse en equipos requiere una complementariedad de funciones (en el sentido que le da Pichon Rivieré al concepto de complementariedad de roles) por la cual según la estrategia que se adopte, ciertas funciones son factibles de ser intercambiadas en el momento de la acción con influencia directa en los resultados a obtener y en la satisfacción por el alcance de los mismos.

El entrenamiento y la incorporación de la actitud de intercambio con otros, es una condición indispensable para co-especializarse. En este sentido, el entrenamiento es a la vez individual y del equipo, permanente y variado. Requiere un soporte técnico de intervención que es fundamento de los especialistas en equipos de trabajo.

Como las otras características del equipo de trabajo, ésta se construye en el tiempo, tiene altibajos en su realización y tal cual se observa en numerosas oportunidades, tiene "picos" de alta eficacia y "valles" típicos del accionar de los seres humanos en relación con otros.

El entrenamiento, la indagación personal y colectiva orientada satisfacen mejores requisitos de eficacia y pueden devenir en mejores resultados para el equipo.

4. La Selección De Los Integrantes Del Equipo

Más del 90% de las organizaciones modernas seleccionan a su personal en función de determinadas exigencias. Estas se centran alternativamente en:

Habilidades individuales: Las pruebas de evaluación técnica habitualmente dan cuenta del nivel de conocimientos en el tema o en el instrumento del que se trate. En muchos casos lo que se evalúa es lo que se denomina "dominio personal" en relación con la tarea que se espera que el candidato realice.

Condiciones psicológicas: Desde los test de psicodiagnóstico en sus variadas modalidades, hasta el diseño de tecnologías para detectar el nivel de adaptación del candidato a estímulos críticos o situaciones complejas, las condiciones psicológicas de los postulantes han sido evaluadas en innumerables entrevistas cara a cara (psicólogo, postulante) en algunos casos en la misma empresa y en muchos otros en el consultorio de un psicólogo independiente o que forma parte del staff de una selectora de personal.

En los últimos tiempos se ha afianzado la creencia de que esta modalidad podría detectar sólo ciertos aspectos de las características de los postulantes, quedando excluidos dentro del mismo esquema el rendimiento en situaciones grupales complejas que pueden requerir su participación activa una vez ingresados en las organizaciones.

Para ello se realizan evaluaciones en grupo en las cuales el conjunto de postulantes se reúne y se enfrenta en forma grupal a un caso a resolver en un plazo determinado, mientras es observado en su desempeño por miembros del staff de la organización a la que aspira ingresar y por especialistas en análisis grupal para evaluar el rendimiento individual en un contexto grupal.

También existe gran variedad de tests que están orientados a establecer “predictores” sobre diferentes aspectos de los candidatos: personalidad, adaptación a la cultura organizacional, adaptación a situaciones críticas, adaptación a otros integrantes del equipo etcétera.

5. Evaluacion Por Procesos. Evaluacion Por Resultados

El mundo se rige hoy por los resultados. Los presupuestos son el corsé de todo tipo de organización. El presupuesto mismo se convierte en un sensor de resultados pero...

¿ Es correcto (o ético) que los vendedores alcancen los objetivos recurriendo a todo tipo de artimañas, que inclusive se enfrenten entre ellos, casi salvajemente por conseguir un cliente, referido o venta?.

Estos parámetros de evaluación deberían ser una mezcla adecuada de procesos y de resultados. Los equipos tendrían así mayor concentración en el proceso pero también mayor concentración en el resultado.

La elaboración de los mecanismos de evaluación de cada equipo, por parte de su conductor y eventualmente del mismo equipo, con los matices propios de cada estilo personal, facilita la obtención de los resultados.

El momento del establecimiento de pautas para evaluar debe ser el inicio mismo del equipo, de su funcionamiento como tal, o el inicio de un ciclo determinado.

Las normas del equipo pueden ser modificadas en función de las necesidades, situaciones o contingencias, son un factor determinante de sus posibilidades de producción futura.

Por lo tanto para evaluar correctamente a un equipo tiene que haber una orientación a los resultados, ya que la satisfacción no es duradera si no hay productividad, pero el contenido y el proceso deben integrarse, ya que sin contenido el proceso se convierte en un fin en sí mismo y es ilusorio sin proceso, el contenido se vuelve efímero y no autosostenido.

6. Estilo De Equipo

Todo equipo tiene un estilo que lo determina. Este estilo se forma por múltiples influencias, internas y externas:

- Por los acuerdos que alcanzan los integrantes para instrumentar su estrategia.
- Por los recursos con que cuentan para desarrollar su estrategia.
- Por el estilo individual de los integrantes y conductor, y la forma de articularse.
- Por el estilo propio del conductor del equipo, su formación y sus convicciones.
- Por las condiciones culturales, económicas y sociales predominantes en la organización, a través de una visión común, políticas y normas.
- Por la historia de los acontecimientos, se va construyendo una historia del equipo. Es una historia de aconteceres.
- Por los acontecimientos y experiencias del conductor y los integrantes. Por las formas en que estos se articulan.

Según el equipo que se trate tendrá una modalidad que se vincula con ganar-perder, alcanzar un propósito, etc.

Esta modalidad no necesariamente es estable. La condición de estabilidad trata de ajustarse para mecanizar o hacer eficiente al equipo.

7. Los Estándares De Calidad

Actualmente, los equipos, para ser comprendidos como tales, tienen como requisito vinculado con la tarea, el cumplimiento de estándares de calidad.

El estándar de calidad del equipo que conduce el comandante de un avión es de sólo... el 100%. No puede tener error.

8. Confiabilidad

La confiabilidad es esencia del equipo operando. No es el resultado de una enunciación ni de un eslogan organizacional, denominado habitualmente cultura organizacional.

La confiabilidad se construye en un proceso continuo, cuando el equipo tiene para desarrollarla. En equipos efímeros la confiabilidad está muchas veces implícita en la profesionalidad de sus integrantes.

Quiere decir entonces que la confiabilidad es una variable ligada al contacto con el otro, pero también inciden otros factores como el profesionalismo, el perjuicio o el preconocimiento para ello.

9. **Etica Del Equipo.**

Si bien las formas de vínculos interpersonales son propias de la intimidad de quienes se vinculan, en la construcción del equipo debe haber una expectativa ética de relacionarse por parte de los integrantes y conductores.

Esta perspectiva ética, proactiva, facilita la instalación de redes de equipos de similares características. En este sentido se habla de una ética de la cooperación.

En el anverso de esta política ética esta el individualismo exacerbado, la influencia de los medios para destacar "al mejor" del equipo, en lugar de privilegiar la producción misma del equipo y la forma en que fue alcanzada.

Es resorte del equipo resolver la permanente contradicción entre individuo y equipo, esta tensión está presente en cada acto y en cada acontecimiento que involucre a los integrantes.

La satisfacción de ciertos principios éticos, de los cuales la capacitación permanente y la competencia no están excluidas, es un motivador para los integrantes del equipo.

Dado que existe abundante bibliografía sobre motivación, incentivos y estímulos, podemos distinguir a los satisfactores de la siguiente manera:

- Aquellos que vinculan la productividad del equipo en una forma más participativa, desde la cooperación y no desde una perspectiva agresiva, estimulando la capacitación y el entrenamiento permanentes.
- Aquellos que entienden el trabajo en equipo sólo como una forma más de productividad por lo que debe aplicarse alguna técnica medida en términos tangibles. De esta forma el equipo es una ilusión mecanicista que reemplaza al operario aislado.

Estas son en resumen las características principales de un equipo de trabajo, como podemos ver no es necesario operar en el mismo espacio y tiempo para conformarlo, ya que existen diferentes procedimientos para hacerlo, el secreto está en coordinar y planear bien las acciones y la forma en que se va a trabajar, estableciendo las normas y procedimientos que han de seguirse para formar verdaderos equipos de trabajo.

FUNCIONES DEL CONDUCTOR DE UN EQUIPO DE TRABAJO

En el ya clásico análisis funcional de las organizaciones se puede concebir la conducción de un equipo de trabajo como una función. Esta función recibe distintas denominaciones según el tipo de actividad de la organización o del equipo que se trate.

Esto equivale a señalar que conducir es una función en sí misma o una característica clave de una función asociada, como es la de gerente.

Por lo general la función de conducir un equipo de trabajo es el resultado de una prescripción organizacional explícita en un manual de funciones, o implícita en su mismo desarrollo.

La conducción es una singularidad de quien tiene personal a su cargo, según la conocida pirámide organizacional, sea cual fuere la configuración estructural de que se trate.

No cualquier persona puede conducir. Si bien el dicho popular "el que sabe, sabe; el que no sabe es jefe" (en el que se relacionan conocimiento con tarea e ignorancia con poder) y el axioma de PETERS (que señala que cada uno asciende en la pirámide organizacional hasta alcanzar el nivel máximo de su incompetencia) se verifican parcialmente, no cabe duda de que ambos hacen alusión directa a:

- Reconocer cierta habilidad o conocimiento en la persona en cuestión.
- Desconocer su habilidad para conducir.

Los dichos populares, sabios, portadores de una imagen organizacional marcada por la ineficacia, los problemas éticos y las injusticias, ponen en evidencia ambigüedades características de los seres humanos, lejos de modelos mecánicos en los cuales se los pretende encasillar o metafóricamente comparar.

Los manuales de funciones en las organizaciones expresarían las funciones y responsabilidades de la siguiente forma:

FUNCION:Gerente de....

RESPONSABILIDADES:Conducir su equipo de trabajo...

Es en este sentido conducir es una función y quien la asume es el conductor.

Las funciones necesarias para conductores de equipos:

1. Fijar su función

La primera función del conductor de equipo es establecer los alcances y límites de su propia función, para sí, para la organización en que se inserta y para su equipo.

Así planteado se instala su estilo, su modalidad. A la vez, los límites estructuran y organizan su labor para él y para los integrantes del equipo.

Los límites parten de los propósitos de su función y de la compatibilización de propósitos organizacionales (entendiendo por estos los instituidos por los niveles más elevados en la pirámide organizacional) con sus propósitos personales al comenzar a ejercer la función.

Si bien las funciones del conductor del equipo y sus límites asociados varían con el devenir de la organización, del equipo y de los individuos, un buen marco de inicio facilita la detección de las variaciones que se produzcan y establece un estilo de gestión signado por la misma fijación de límites (encuadre) de la función.

Fijar su función no eliminará los conflictos que surjan durante la gestión. Sin embargo, operará como un instrumento de análisis válido para la reelaboración de los obstáculos y la propuesta de soluciones alternativas.

En la realización de su tarea, en el ejercicio de su estilo personal, el conductor puede estar centrado:

- ⇒ **En su persona**, sus creencias, su visión de la organización y del equipo. Su forma de pensar debe ser respetada y cumplida por los integrantes. Es el modelo típico de conductor autorreferente. Los logros alcanzados, la consecución de los propósitos son "sus logros", y a menudo los "fracasos" son de los otros.
- ⇒ **En la organización**. En este caso el conductor depende de las órdenes de sus superiores, es un mero intermediario entre sus jefes y su equipo. Es el modelo típico de conducir equipos burocratizados. Los logros alcanzados se deben a la cultura predominante en el ápice estratégico de la organización y el apoyo de los jefes. La valoración es relativa y todos los miembros de la organización deben satisfacer los propósitos organizacionales.
- ⇒ **En el Equipo**. Desarrolla su trabajo integrando todas las variables a su alcance. Tiene claro que el logro del equipo es su propio logro. Aunque en muchas oportunidades tiene que tener la última palabra, es uno o más al momento de opinar, y facilita las decisiones que se toman en consenso. En su consideración, la resolución de problemas es

responsabilidad de los miembros del equipo. Por ser logros del equipo, en esta categoría, el conductor tiene un estímulo personal que se produce por el desempeño de una función diferenciada. El reconocimiento es al equipo y a sus logros, en lugar de privilegiar los objetivos organizacionales o personales. Existe conciencia de que al lograr los propósitos del equipo se contribuye a los organizacionales e individuales. Sin embargo, no puede dejar de pensarse en la significación de los procesos de cambio en las organizaciones, los conflictos interequipos, la necesidad de concertar con otros actores para alcanzar metas de mayor nivel.

⇒ **En los procesos.** Se trata del tipo de conductores que evalúan permanentemente el proceso interno del equipo. Tiende a reforzar los vínculos, las relaciones interpersonales, como estrategia de trabajo, en la expectativa que un buen proceso reforzará los resultados.

⇒ **En los resultados.** Es el caso en que los conductores se independizan de las formas y eventualmente de las personas. Lo que importa son los resultados y éstos deben ser alcanzados.

No es factible establecer una categorización para cada persona que esté al frente de un equipo, ya que se trata de predominios. Cuando el conductor de un equipo se centra en un aspecto del mismo, por ejemplo, en su persona o en la organización, en el equipo etc., no deja de contener elementos de las otras variables como procesos y resultados.

Desde esos predominios se articulan las relaciones con los otros actores o equipos organizacionales y se intenta concertar (explícita o implícitamente) el alcance de propósitos comunes.

Si bien se trata de una clasificación a los fines didácticos, tiene validez en la práctica con los predomios ya señalados, los que tendrán significación según el contexto y la situación que acontezca.

2. Conocer a los integrantes del equipo.

Se trata de un concimiento característico, necesario e imprescindible para todo conductor de equipo.

Trabajando sobre el vector de comunicación el conductor del equipo debe establecer un vínculo con cada integrante, que se desarrolla en varios ejes:

- ❖ Sobre el conocimiento y experiencia del integrante para el ejercicio de su función específica en el equipo. Sus potencialidades individuales en el terreno profesional.
- ❖ Sobre el nivel de relación con el integrante. Su historia personal, sus experiencias, sus expectativas, sus fortalezas y debilidades, sus relaciones con otros integrantes, actitudes, formas de enfocar problemas, sus reacciones afectivas (gustos, placeres, miedos etc.,) para la incorporación de nuevos conocimientos, y para afrontar nuevas experiencias, su potencialidad para la productividad del equipo, etc.

Este conocer es un proceso de interacción humano nunca acabado es una instancia que se va produciendo en el contacto con el integrante:

- ↻ En la acción del equipo.
- ↻ En los momentos de preparación para ello.
- ↻ En los encuentros extra-equipo formal o informalmente determinado para ello (espacio-tiempo, que incluye desde encuentros casuales en fiestas hasta reuniones, por ejemplo, de supervisor, establecidas al efecto.

La capacitación se constituye en un instrumento significativo para el conocimiento de uno y de los otros. Favorece el aprendizaje de habilidades de otros, posibilita compartir los conocimientos propios.

Hay tecnologías de capacitación disponibles, idóneas para el aprendizaje de los integrantes y conductores de equipos.

Concebida de esta forma, la capacitación para trabajar en equipo no es un instancia acabada, sino una forma continua de revisar y evaluar las formas de producción del equipo.

3. Definir la /s estrategia /s del equipo y coordinar su implementación.

Partiendo del supuesto de que muchas veces el conductor define las estrategias del equipo y que, por más individual que sea la forma en que se toma la decisión final respecto a la estrategia a utilizar, se ve atravesada por instancias económicas, organizacionales, sociales, etc., así como también por el tipo de equipo conformado y aun por la participación de los integrantes del equipo en la elaboración de la estrategia.

La estrategia definida es uno de los principales componentes que determinan "el estilo", lo que muchos autores llaman la "cultura" del equipo.

En este sentido se puede diferenciar:

- El equipo que tiene una tarea concreta, y se agota en ella misma;
- El que debe negociar con otro equipo un acuerdo;
- El que debe ganar una "lucha" contra otro equipo.

Ello lleva a que en casos de falta de consenso, de dificultad para concertar, de apremio de tiempo etc., el conductor tenga "última palabra", lo que es diferentes de decir " yo establezco las metas, ustedes las deben alcanzar ".

Si el mensaje es "establezcamos propósitos realistas, fijemos los planes para alcanzarlos, revisemos juntos las formas de desarrollarlos, y evaluemos la gestión de acuerdo al consenso logrado", los resultados serán diferentes de los que surjan bajo una opción individual.

Se trata pues de fijar propósitos realistas, metas alcanzables que sean un reto para los integrantes del equipo y que al lograrlo tengan un sentimiento de realización.

En la gestión del equipo, la función del conductor es eminentemente de facilitación y coordinación.

Los mecanismos de coordinación establecen la forma en que se puede desarrollar la misma, siempre que se tenga en cuenta que se producen situaciones de coexistencia de modos de coordinación con predominios, según sea la situación, el lugar y el momento histórico en que acontecen: ²

- Adaptación mutua. Se da en el nivel de la comunicación informal, rápida y directa, la mayoría de las veces "en tiempo real", quedando el control en manos de quien realiza la actividad.
- Supervisión directa. La responsabilidad por la acción está en el nivel del conductor y es quien da órdenes e instrucciones a sus subordinados según sus planes, para luego ejercer el control sobre las mismas.

² H. Mintzberg. La estructuración de las organizaciones, Ariel, Barcelona, 1987.

- Normalización de los procesos de trabajo. Se efectúa por un pormenorizado detalle de los pasos a seguir, especialmente en aquellos procesos de carácter repetitivo. Reduce los tiempos de supervisión, y por resultado de la estandarización, la comunicación se limita al mínimo.
- Normalización de los resultados. El objetivo se convierte en el centro del plan. A partir del resultado a alcanzar se privilegia qué fue alcanzado y no cómo se alcanzó.
- Normalización de las habilidades (inputs). Para una mejor coordinación se pone énfasis en las habilidades y preparación que deben tener los integrantes antes de incorporarse a la tarea. Las evaluaciones de los postulante se convierten en una modalidad más de coordinar los equipos.

4. Alcanzar los niveles de confiabilidad.

En este punto se articulan de distintas formas la trilogía función - rol - comunicación.

La función de conducir alcanzará determinados niveles de confiabilidad en cada integrante del equipo, con el equipo operando y con otras instancias o equipos organizacionales, según las características individuales predominantes de inserción del conductor.

Así la posibilidad de ejercer roles facilitadores de la comunicación que den espacio de expresión de consensos y discusión, le dan a la función el rol que la complementa.

Debe tenerse en cuenta que existe la posibilidad de ejercitar la función de tal forma que el rol que se juega no necesariamente sea facilitador de la comunicación en el sentido antes expresado.

La comunicación es el elemento articulado, el que inicia y a la vez finaliza, el que articula, genera y puede destrabar conflictos, muestra conocimientos y posibilita la acción interfuncional.

Sin confiabilidad es difícil pensar en un equipo que pueda alcanzar sus propósitos. La confiabilidad se da entre los integrantes del equipo y con su conductor. No es la única característica que define la calidad de la producción de un equipo, pero sin duda su carencia dificulta sustantivamente la operatoria.

En equipos con cierta permanencia de trabajo como tales, la confiabilidad, como en todo grupo humano, pasa por altibajos propios de las relaciones vinculares.

El conductor del equipo, en este sentido, tiene la función de sostener la confiabilidad, facilitar el restablecimiento de la misma a través de la apertura de la comunicación y la tendencia a resolución de problemas.

Funcionalmente se trata de fomentar el compromiso individual con el equipo. Si el modelo del conductor es de compromiso, los mecanismos de identificación reproducirán el compromiso de los demás para el equipo y viceversa.

Mediante el equipo, los miembros aprenden a satisfacer sus propias necesidades y las necesidades de participación de los otros integrantes.

Se constituye así una red de intercompromisos que favorecen el aprendizaje, el apoyo, el respeto mutuo y producción para la cual se convoca al equipo.

En el alcance de sus propósitos, el conductor implementará roles de delegación progresiva. Por medio de éste los integrantes llegan a tener más control de su trabajo, les complace la confianza delegada, por lo que la delegación es su propia recompensa.

5. Promover simultáneamente la creatividad y la profesionalización de los integrantes del equipo.

Si bien parece ser un eje contradictorio con la profesionalización, la creatividad, entendida como potencial de desarrollo de habilidades, creación de conocimientos nuevos o de estilos de actividad, facilita la tarea del equipo.

Las rutinas, necesarias para pautar las reglas operativas del equipo, cumplen una función ambivalente. De esta forma, el establecimiento de tareas repetitivas, sin posibilidad de aporte creativo, es una trampa para el crecimiento del equipo y para su productividad.

Así como el desarrollo especializado de una función y su profesionalización establecen códigos de relación y de producción, la excesiva centralización en la función y la inhibición de la creación individual y colectiva operan como obstáculos para que el equipo mantenga buenos niveles de rendimiento.

Es función del conductor del equipo fomentar la profesionalización y la creatividad simultáneamente.

La iniciativa y la innovación, son variables de uso permanente en un ámbito de respeto por el otro, donde se privilegie la propuesta en lugar de descalificarla, donde el miedo por lo nuevo se compense con el desafío de nuevas propuestas tendientes al cambio constante.

El grado óptimo (definiendo óptimo como lo mejor para ese equipo) resulta de una combinación interesante de estilo individual del conductor y de los integrantes; las funciones y los roles, en especial los liderazgos; la profesionalidad; el nivel de relación intergrupala (comunicación, cooperación, aprendizaje); propósitos del equipo y pautas o

rutinas para su cumplimiento; posibilidad de incluir la iniciativa y la innovación en un ámbito de respeto; estímulos o motivación, etc.,

6. Facilitar el establecimiento de un lenguaje común.

Se han realizado estudios que indican que muchos equipos exitosos desarrollan códigos, pautas comunicacionales propias que generan una "intimidad" propia.

Muchos veces son autogeneradores de un lenguaje común apropian términos que son "ajenos" a los "extraños": apodos, tecnicismos, denominaciones o calificaciones que van generando una trama comunicacional propia, interna del equipo.

Este estilo comunicacional, si es facilitado, promovido y compartido por el conductor, desarrolla un efecto sinérgico en la producción conjunta.

El conductor, en este sentido, en aplicación de su función de facilitar, debería fomentar su creación y utilización mas allá de las características mismas de los integrantes.

Existen también indicios de que aunque el conductor no facilite o estimule el desarrollo de este lenguaje común, los miembros del equipo lo desarrollan igual; el conductor puede quedar excluido, si se le oculta tal situación.

Es así que cuando se advierte que se está instalando una situación de exclusión, el conductor, deberá tratar de resolverla incluyéndose en los códigos de equipo.

7. Rescatar El Humor Y La Alegria Por La Tarea Comun.

Esta característica de los conductores de equipos, como función, resultará extraña a aquellas personas que dirijan con estilo mecanicista o que desarrollen su actividad en una organización con este estilo predominante.

Sin embargo, existen estudios que indican que los equipos cuyos integrantes tienen un elevado sentido del humor (y además la facilidad de expresarlo libremente), en la combinación de humor y profesionalismo logran aliviar tensiones más fácilmente y de esta forma alcanzan mayores niveles de satisfacción y efectividad.

Estas situaciones generan y a la vez facilitan un clima de trabajo que redunde, como se dijo, en un menor nivel de ansiedad por el tipo de situación que se pone en juego, un clima de producción con alegría y un mejor nivel colectivo de efectividad.

8. Facilitar la ejercitación del rol de líder entre los integrantes del equipo, diferencias entre función y rol.

El conductor de equipos tiene una función prescrita por la organización, que esta asociada generalmente con una ubicación determinada en la pirámide organizacional, y tiene múltiples denominaciones.

De esta forma, en la descripción de funciones de determinado cargo, se suele decir que la función de conducir (personas, grupos, equipos de trabajo) es inherente al cargo.

Función y rol no son sinónimos, aunque a menudo se les confunda como tales.

La función prescrita por los niveles pertinentes de la organización o determinada por los integrantes del equipo en un momento autogestivo, indica un estado o carácter que produce una simetría entre quien conduce y el resto de los integrantes.

Esta simetría es funcional, en principio, y puede variar según la forma en que esa función se desarrolle en la práctica de su gestión.

Precisamente el planteamiento es que: cómo se realiza la función, es el rol.

Aunque función y rol (en abstracto, como pensamiento teórico) sean coexistentes, no quiero decir con ello que en el caso de la función de conducción y el rol del líder estén siempre asociados.

Existen numerosos casos en los que el conductor no ejerce el liderazgo durante la acción del equipo.

Siendo el liderazgo un rol (como tal, no está prescrito organizacionalmente) y no una función, es contingente y situacional.

A continuación se presenta un gráfico en el que se plantean algunas acciones que tiene el conductor cuando ejerce su función individualmente, o cuando la complementa con el rol del líder.³

³ Fainstein Hector. La Gestión de Equipos Eficaces. Ediciones Macchi. *2ª edición. Buenos Aires Marzo 1997 p. 120

		Acción	Ejemplo
Conductor	Función	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Conduce ✓ Decide ✓ Administra ✓ Establece estrategias ✓ Tiene poder conferido 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Director de Orquesta ✓ Gerente ✓ Director técnico
Líder	Rol	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ligado a la tarea y la forma en que realiza la función. ✓ Adjudicado por el equipo y asumido por características personales. ✓ Situacional. Puede ser fijo o rotar. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ El que "mueve al equipo". Juega en la cancha. ✓ El que liderea a un equipo de vendedores.
Conductor y Líder	Función y rol	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Se produce un efecto sinérgico de función y rol: ✓ Convergen la administración y la característica de liderazgo. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ El conductor formal que suma la motivación y el reconocimiento del liderazgo.

Una de las características de la función del conductor de equipos es estimular el surgimiento de líderes durante la acción del equipo.

Este liderazgo puede surgir por conocimiento, por experiencia, por estilo personal, etc., y se manifiesta según cada equipo y situación.

9. Relativizar la creencia de que su verdad es absoluta.

Se trata de una de las habilidades más difíciles de desarrollar par un conductor de equipos.

A medida que el éxito individual se convierte en éxito para muchos conductores de equipo, pareciera haber una presión social, organizacional e interna que tiende a fortalecer la creencia de que el conductor es el dueño de la verdad para el equipo.

Esta delegación por parte de la sociedad, directivos, de la organización, etc., puede estimular en el conductor una falsa creencia que suele tener resultados altamente negativos para la producción de un equipo.

No pretendo decir que un equipo conducido por una persona autócrata no produzca, ni tenga éxito. Como está probado, el problema no son los resultados, sino los efectos en las personas.

Juzgar a partir de la propia verdad y pensar las cosas en términos de "correcto" y "equivocado", autojuzgarse y juzgar a los otros determinando penas y culpables, y la dificultad para la valoración de sí mismo y de los demás, posibilitando estímulos y satisfacción de necesidades, son los inconvenientes habituales para realizar trabajo en equipo.

Si el conductor instala una modalidad de "mi verdad", los integrantes del equipo lentamente la tomarán como propia, aprendiendo una forma de obediencia, con el riesgo en caso de desobediencia, de quedar al margen del equipo u organización.

10. Promover la recolección y análisis de datos. Compartir la información disponible para la realización de la tarea o la resolución de conflictos y problemas.

En cualquier trabajo en equipo, uno de los principales riesgos es la concentración de información en algún miembro, sin compartirla.

Para afrontar cualquier situación cotidiana, así como también para resolver problemas, la recolección y circulación de la información constituye una de las claves de la producción del equipo.

El consenso o la concertación respecto de un diagnóstico o un plan de acción se constituyen en uno de los factores principales del rendimiento del equipo.

La puesta a disposición de información, la disponibilidad de cada uno de los integrantes del equipo para con los otros, se convierten en un factor determinante en el proceso del equipo.

Existen innumerables técnicas disponibles para recolectar datos, seleccionarlos, analizarlos y tomar decisiones, etc., desde las entrevistas, cuestionarios, relevamientos, estudios con modelos matemáticos avanzados etc.

La posibilidad d efectividad del equipo, por gestión del conductor y la acción de los integrantes, tiende al óptimo en cada situación con los siguientes factores:

- ☞ El conflicto se considera útil y positivo para el desarrollo del equipo.
- ☞ El conflicto se constituye en motor, en desafío.
- ☞ Los integrantes pueden poner en cuestión la opinión de los otros sin descalificarlos.
- ☞ Se cuestionan las malas soluciones para así destruir la "ilusión de uniformidad".
- ☞ Se produce un proceso de estímulo múltiple, en un contexto de respeto y motivación.



**Cultura Cambio y
Desarrollo Organizacional**

Capítulo 2

CULTURA CAMBIO Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Este Capitulo trata de la cultura organizacional y de como establecerla, del proceso de modificación de conductas y por supuesto del cambio organizacional, considerando también los aspectos de porque las personas se resisten al cambio y cómo se les puede vencer. Reviso diversos procesos para manejar el cambio organizacional, todo esto tomando en cuenta que el cambio no puede darse por si solo, ya que las organizaciones actuales enfrentan el reto de desarrollarse en un ambiente dinámico y cambiante que les exige adaptación, sin embargo existen fuerzas especificas que actúan como estímulos para el cambio entre las que tenemos: la naturaleza cambiante de la fuerza de trabajo, la tecnología, los shocks económicos, la competencia, las tendencias sociales y la política mundial. Por último, presento el concepto de desarrollo organizacional como una propuesta para cambiar totalmente el sistema.

DEFINICION:

La cultura de una organización describe la parte de su ambiente interno que incorpora la serie de supuestos, creencias y valores que comparten los miembros de la organización y que usan para guiar su funcionamiento.¹ Las culturas organizacionales que son fuertes, estratégicamente correctas y adaptables tienen repercusiones positivas para el desempeño económico de la organización a largo plazo.²

La cultura puede afectar la forma en que las personas interpretan las circunstancias, e incluso pueden influir en sus esquemas para organizar y retener la información. La cultura también se refiere a los significados o las interpretaciones que se comparten y que, en gran medida, están tácitas y son exclusivas de los miembros de un grupo o organización, y

¹ R.H. Kilmann, M.J. Saxton y R. Serpa, Issues in understanding and changing culture, California Management Review 28 (1986): 87-94; E. H. Schein, Organizational Culture and Leadership (San Francisco: Jossey-Bass, 1985); E.H. Schein, Organizational Culture, American Psychologist 45 (2) (1990): 109-119.

² J.P. Kotter y J.C. Heskett, Corporate Culture and Performance (Nueva York: Free Press (1992).

que les permiten enfocar sus actos.

La cultura es utilizada para:³

- Apoyar la estrategia comercial de la organización. La cultura refuerza las estrategias para que haya concordancia entre los objetivos y la forma de realizar la tarea.
- Tomar decisiones de personal. Los trabajadores que no tengan el perfil requerido de valores, por ejemplo no tendrán cabida en la organización, ya que se busca estandarizar al personal.
- Establecer criterios para el desempeño: El personal puede ser evaluado con base en su capacidad para ajustarse a parámetros congruentes con la cultura.
- Guiar el carácter de las relaciones interpersonales aceptables dentro de la compañía. Esto tiene la finalidad de crear un espíritu de equipo de trabajo, para que juntos encuentren soluciones creativas para los problemas que enfrenten.
- Elegir los estilos administrativos correctos. Sin duda el ambiente en que se desarrolla el trabajo determina los estilos que son aplicables para administrar cada organización, si el ambiente es propicio puede delegarse facultades y apoyar la descentralización de las decisiones.

En general, se considera que la cultura brinda consistencia a la organización porque integra diversos elementos para formar una serie congruente de creencias, valores, supuestos y comportamientos consecuentes. De hecho algunos investigadores sostienen que la fuerza y la consistencia de la cultura de una organización, la claridad de su misión, la importancia que conceda a la participación de los empleados en la toma de decisiones y su capacidad para propiciar una respuesta positiva ante el cambio organizacional sirven para pronosticar la eficacia de la organización.

³ L. Shein, *A Manager's Guide to Corporate Culture* (Nueva York: The Conference Board, 1989).

COMO CREAR UNA CULTURA DE CALIDAD TOTAL

Hubo una época en que el término calidad se relacionaba únicamente con un supervisor de procesos productivos, que identificaba los artículos defectuosos salidos de la línea de producción. No obstante, hoy todo el término se asocia con un esfuerzo de toda la organización, a largo plazo, para crear una cultura que facilite la producción de bienes y servicios de calidad. Estos esfuerzos reciben **el nombre de administración para la calidad total (ACT) o mejoras continuas a la calidad (MCC)**. El movimiento data de los años cincuenta, cuando W. Edwards Deming, académico y asesor estadounidense, ayudó a los japoneses a reconstruir su industria después de la 2ª. Guerra Mundial. Para seguir siendo competitivas, las compañías de todo el mundo se vieron obligadas a seguir el ejemplo japonés. La cultura ACT se caracteriza porque el valor central es la satisfacción del cliente, lo que conduce a esfuerzos por conseguir mejoras continuas. Es más probable que estos esfuerzos se presenten cuando los trabajadores han recibido la facultad por parte de sus líderes, quienes suelen exhibir un estilo especial de liderazgo.

Los elementos referidos son:

La Satisfacción Del Cliente:

El cliente es el centro de todas las actividades de ACT. El supuesto fundamental es que la satisfacción del cliente es el mejor indicador de la calidad de un servicio o un bien. Los esfuerzos por mejorar la calidad empiezan cuando se escucha a los clientes con el propósito de identificar sus necesidades, preferencias y expectativas. Una vez que se ha reunido esta información, se difunde a lo largo y ancho de la organización. A continuación, la información se traduce a las especificaciones del producto o servicio, que deben ser de gran utilidad.

Las Mejoras Continuas:

Los programas de la ACT fomentan las mejoras continuas tanto en el producto de la organización, como en los procesos para producirlo. El supuesto fundamental de las mejoras constantes es el concepto japonés llamado kaizen, que significa que todo empleado buscará mejorar su desempeño en forma gradual y continua. El control estadístico, incluso las gráficas de control, los análisis de Pareto y los diagramas de causa y efecto, se cuentan entre los instrumentos que sustentan este supuesto fundamental y se usan para diagnosticar, controlar y mejorar el proceso,

Las mejoras continuas pretenden abatir el costo de la calidad instituyendo medidas para evitar la mala calidad. Estas medidas son una protección contra las fallas internas, como la necesidad de repetir trabajos, el tiempo muerto y las fallas externas, como las quejas de los clientes o las devoluciones. Las compañías muchas veces tratan de crear un producto con cero defectos, que en teoría significa que no se toleran excepciones ni defectos.

Para identificar procesos verdaderamente excelentes, las compañías también pueden poner como puntos de referencias algunos procesos selectos de los adversarios u otros líderes de la industria. Establecer un punto de referencia significa reunir datos respecto a la calidad del trabajo de una compañía, en comparación con una compañía excelente, en áreas específicas. Los resultados sirven para crear estrategias de mejoramiento. Por regla general, ciertos equipos pequeños realizan las investigaciones y los estudios de campo para averiguar cuáles son los procesos excelentes de otra organización.

La Facultación De Los Trabajadores (EMPOWERMENT).

La ACT concede enorme importancia a incluir a todos los empleados en su cultura, debido al papel que desempeñan en las mejoras continuas. Se organiza a los empleados para que participen mediante la creación de equipos de trabajo autogestionados, equipos interfuncionales y equipos para tareas.⁴

Los sistemas de recursos humanos, incluso la selección, la capacitación, la evaluación del desempeño y la remuneración refuerzan la facultación de los trabajadores porque les otorgan la responsabilidad en la toma de decisiones y responsabilidad al asumir los resultados. En su papel de empleados con facultades, se espera que, en su trabajo normal llamen la atención hacia los problemas de calidad específicos, que busquen formas de desempeñar sus trabajos mejor y que identifiquen otras formas de mejorar el funcionamiento de la organización, a fin de producir mejoras constantes en los procesos de la organización.

El Liderazgo.

La calidad depende de que los mandos superiores cuenten con una visión de la excelencia que puedan traducir a las prácticas de la organización. Estas prácticas incluyen:

- Comunicar la importancia que la aportación de cada empleado tiene para la calidad total.
- Subrayar las sinergias relativas a la calidad que se pueden conseguir gracias a la cooperación y el trabajo en equipo.
- Hacer uso del empowerment, facultando a los empleados para que puedan "marcar la diferencia".

⁴ V.K. Omanconu y J.E. Ross, Principles of Total Quality (Delray Beach, Fla.: St. Lucie, 1994).

- Reforzar el compromiso de las personas y los equipos con la calidad mediante una amplia gama de premios y refuerzos.

LAS ORGANIZACIONES APRENDICES

Crear una organización aprendiz resulta muy útil para instituir la administración para la calidad total. La idea de la organización aprendiz partió de la idea de la organización de una lazada y la de dos lazadas. La organización de una lazada o adaptable usa el aprendizaje rutinario para alcanzar sus objetivos, sin grandes cambios en sus supuestos básicos. Por otra parte, la organización de doble lazada o generadora usa la experiencia para volver a evaluar sus objetivos, valores básicos y para modificar su cultura.

Una organización aprendiz tiene capacidad para revitalizarse en lo fundamental,⁵ y cabría caracterizarla como una organización de doble lazada. Pasa por un ciclo continuo de experiencia, análisis de la experiencia, formulación de una hipótesis sobre la experiencia, experimentación para comprobar la hipótesis, y de nuevo, experiencia. Por consiguiente, la organización aprendiz reúne datos para ayudar a las personas a estudiar sus experiencias en la organización. La organización aprendiz también analiza los datos para ayudar a las personas a formular hipótesis sobre la experiencia y formas para mejorarla. Tienen un diálogo abierto, el cual incluye tanto las diferencias constructivas como el reconocimiento de los fracasos, como parte de la experimentación con lo que se ha aprendido de nuevo y de su aplicación a las situaciones organizacionales. Los miembros de la organización aprenden de experiencias del pasado, pero también de las mejores prácticas de otras organizaciones, y transfieren conocimientos en forma rápida y eficaz por toda la organización. La organización aprendiz tiene mecanismos específicos para la renovación, como las revisiones periódicas, las actividades para hacer planes estratégicos o los programas de capacitación para todo el sistema.

⁵ E.C. Nevis, A.J. DiBella y J.M. Gould, Understanding organizations as learning system. Sloan Management Review (invierno 1995) 73-85.

Una organización aprendiz se caracterizaría así:

- El aprendizaje constante por parte de las personas, los equipos y la organización brinda una ventaja competitiva. Los administradores realizan inventarios y auditorías de capacidades en cuanto a la habilidad para aprender de personas y grupos. Crean siempre sistemas para compartir lo aprendido y para usarlos en las actividades todos los días.
- Las personas comparten una visión, la cual refleja tanto los valores como los supuestos fundamentales, y que surge de muchos puntos de la organización. Los líderes de la organización contribuyen a crear y alentar la visión, así como a inspirar el compromiso de los trabajadores, quienes aportan sus ideas y tienen el empowerment para ponerlas en práctica.
- Todo el sistema de la organización participa; ello comprende: su estrategia, estructura y flujo de información, procesos laborales, metas de desempeño, capacitación, desarrollo individual y de equipos, premios y reconocimientos.
- Los ejecutivos conceden valor al aprendizaje como un proceso continuo y piensan que las actividades intencionadas pueden mejorar su cantidad y calidad, y que compartir lo aprendido ayuda a conservarlo más fácilmente. Hacen modelos para correr riesgos calculados y experimentar. Crean una cultura que premia la iniciativa de los empleados y propicia la retroalimentación de los empleados a los administradores de niveles más altos.
- Los administradores apoyan la toma descentralizada de decisiones y la facultación de los empleados. Se propicia el uso frecuente de equipos interfuncionales de trabajo.

COMO CREAR Y CAMBIAR LA CULTURA DE UNA ORGANIZACION

Se puede diagnosticar la cultura de la organización para determinar si respalda las metas organizacionales, si fomentan las mejoras constantes de la calidad o si crea una organización aprendiz. Si no lo hace, se puede cambiar. Esta es la estrategia que usan cada vez con más frecuencia los ejecutivos que piensan que el cambio de cultura puede mejorar el desempeño. Sin embargo para operar el cambio es necesario ganar el convencimiento de todos los miembros de la organización, quienes tal vez se sientan muy cómodos con la cultura existente.

Antes de realizar cualquier prescripción para el cambio, es recomendable efectuar un diagnóstico cuidadoso de la cultura existente. Los autores no están de acuerdo en definir cuál es el proceso para realizar un cambio en la cultura, sin embargo existe un modelo que sugiere se sigan cinco lineamientos para instituir los cambios de cultura.⁶

1. Desarrollar una visión clara del rumbo futuro de la organización y de la cultura que se requiere para cumplirlo.
2. Asegurar el apoyo de los mandos superiores.
3. Hacer que los mandos superiores modelen la cultura nueva ante los subalternos, con un comportamiento que represente los valores, las expectativas y los comportamientos deseados.
4. Operar los cambios en la estructura de la organización, en los sistemas de recursos humanos, en los estilos y en las prácticas administrativas que sustentan el cambio de cultura. Si una organización adopta una cultura igualitaria, orientada hacia las personas, los administradores habrán de propiciar, medir y premiar la participación de los trabajadores en la toma de decisiones. Si una organización adopta una cultura más autoritaria, orientada a la producción, los administradores habrán de propiciar,

⁶ H. Schuwartz y S. Davis Matching corporate culture and bussiness strategy, Organizational Dynamics (verano 1981): 30-48.

medir y premiar la obediencia de los trabajadores ante la autoridad y el desempeño de la "línea de fondo".

5. Elegir y socializar a los recién llegados para que encajen en la nueva cultura. Conservar o despedir a los empleados existentes que no encajen. La fusión de dos organizaciones o un cambio cultural radical en una sola organización probablemente produzcan algunas bajas entre los empleados.

Otro de los modelos muestra cómo puede darse el cambio cuando las culturas tratan de perpetuarse. Cuando se presenta un comportamiento determinado los miembros de la organización justifican la cultura existente. Entonces comunican sus características a las personas que están dentro y fuera de la organización. Los administradores se aseguran de contratar y socializar a los elementos que "encajan" en la cultura y de eliminar a quienes no encajan. El cambio de la cultura se puede dar mediante la intervención de cualquiera de estas situaciones. Por ejemplo, la imposibilidad de justificar el comportamiento existente puede contribuir a cambiar el comportamiento, así como la cultura resultante. La incapacidad para comunicar el carácter de la cultura presente, pero en cambio discutir la cultura preferida, también puede llevar al cambio. Por último, el cambio cultural se puede dar como resultado de los procesos de contratación y liquidación. Los administradores pueden contratar a empleados que no encajan con la cultura o conservar empleados que se alejan de ella.

Algunos investigadores han sugerido que tal vez se requieran diferentes procesos para cambiar diferentes culturas, dependiendo de la etapa de desarrollo de una organización cualquiera, de su orientación, su capacidad para cambiar, su experiencia con otros marcos culturales y su historia, aunque claro es de esperarse que se presenten algunas pruebas y errores.

Instituir programas de administración para la calidad total y establecer organizaciones aprendices son otras dos maneras de cambiar la cultura de la organización.

Las compañías pueden crear una organización aprendiz respaldando el aprendizaje por parte de personas y equipos dentro de la organización. En este caso, la clave está en desarrollar y ofrecer a los empleados un amplio programa de capacitación que satisfaga sus necesidades personales.

El aprendizaje conlleva a reducir la angustia en las organizaciones. Una manera de lograrlo consiste en crear un grupo que dirija y respalde el cambio en toda la organización.

El comité directivo puede crear numerosos grupos de trabajo para que ayuden a desarrollar y a instituir los planes para áreas concretas de la organización.

Crear una organización capaz de aprender significa reorganizar, y después crear o mejorar cinco tecnologías componentes.

- **Enfoque de sistemas.** Reconocer que los negocios incluyen una serie de actividades interrelacionadas e interdependientes.
- **Maestría personal.** Estar aclarando y profundizando constantemente las visiones personales individuales, enfocando sus energías, desarrollando la paciencia y contemplando la realidad en forma objetiva.
- **Modelos mentales.** Los supuestos y las generalizaciones que influyen en la forma en que las personas perciben e interpretan los hechos y después toman medidas basándose en sus percepciones y atribuciones.
- **Visión compartida.** La capacidad de los miembros de la organización para tener una visión compartida de la situación futura de la organización.
- **Aprendizaje en equipos.** Mucho diálogo entre los miembros del equipo, seguido por el reconocimiento y el análisis de los patrones de interacción de los miembros del grupo.

Para crear una organización aprendiz se requiere un tipo especial de liderazgo, uno en el cuál los líderes tengan la responsabilidad del aprendizaje. Este tipo de líder asume tres roles. El primer rol es como diseñador de la organización, lo cual incluye su visión y valores centrales. El segundo es el rol de maestro, que ayuda a los miembros de la organización a adquirir información sobre la realidad presente de la organización. El tercero es el rol de guía, donde el líder pastorea a la organización y a sus miembros para cambiar su forma de operación.

COMO IMPLEMENTAR PROGRAMAS DE CALIDAD TOTAL

Existen infinidad de recetas para implementar una cultura que sustente la administración para la calidad total. Una de ellas es que las organizaciones desarrollen primero, una imagen de la compañía ideal, la que se quisiera crear, a continuación, reúnen y analizan datos a fin de determinar qué tanto se desvían de esa idea. Los miembros aprenden técnicas nuevas para facilitar la resolución de problemas y también pueden tomar cursos para reforzar su aprendizaje. Un estudio de 34 organizaciones diferentes indicó que las culturas con esfuerzos internos fuertes para la capacitación y el desarrollo contribuían a iniciar y sostener actividades de ACT.⁷ Por último, institucionalizan los sistemas necesarios para hacer que la calidad total sea una parte permanente de la organización.

Algunos consejos para los líderes de organizaciones que instituyen programas de calidad total serían, entre otros:⁸

- Definir la calidad
- Prestar atención a la satisfacción del cliente.
- Enfoque a las mejoras constantes.
- Modificar el proceso laboral.

⁷ L. Morris, Organizational culture an TQM implementation, Training & Development 48(4) (1994): 69-71

⁸ T.E. Benson, The gestalt of total quality management, Industry Week (1 de julio de 1991), 30-31.

- Subrayar la actitud de prevenir errores y de no cometer ninguno.
- Administrar con base en hechos.
- Propiciar la participación de los empleados y su compromiso con la calidad.
- Establecer asociaciones con los clientes y los proveedores.

No obstante, los programas para mejorar la calidad pueden fracasar. Las compañías podrían usar ACT como una solución para arreglar las cosas rápido, en lugar de un compromiso a largo plazo. El análisis y la planificación cuidadoso también son esenciales para la capacidad que haya de tener la ACT para garantizar que el diseño del programa produzca los resultados deseados.

En resumen , las organizaciones que crean una cultura en torno a la mejora de la calidad se concentran en satisfacer las necesidades de los clientes a fin de alcanzar la satisfacción del cliente. Este esfuerzo de toda la organización, muchas veces llamado administración para la calidad total o mejoras continuas en la calidad, intenta mejorar constantemente la calidad de los bienes y servicios. Las mejoras continuas, la facultación de los empleados o empowerment, la satisfacción de los clientes y el liderazgo constituyen los cuatro pilares de la administración para la calidad total.

La cultura de una organización se puede diagnosticar para determinar si encaja con las metas de la organización, si fomenta la mejora constante de la calidad y si contribuye a crear una organización aprendiz. Aún cuando los ejecutivos quieran conservar la cultura presente de su organización, los mandos superiores piensan, cada vez con más frecuencia que el cambio de cultura mejora el desempeño. Cambiar la cultura implica desarrollar una visión clara sobre el futuro de la organización y asegurar el apoyo de los mandos superiores. También implica que la gerencia modele la nueva cultura ante los subalternos y cambie la estructura de la organización, los sistemas de recursos humanos y los estilos y las prácticas administrativas para sustentar la nueva cultura, y además que seleccione, capacite, evalúe y premie a los empleados con el propósito de ayudarles a

encajar dentro de la nueva cultura. Las compañías también pueden instituir una serie de medidas para el diagnóstico y la acción con efecto de crear o bien una administración para la calidad total, o bien una organización aprendiz.

DESARROLLO ORGANIZACIONAL (DO)

El cambio planeado describe el proceso sistemático para introducir comportamientos, estructura y tecnologías nuevas con el propósito de abordar los problemas y los retos que enfrenta la organización. El enfoque conductual se refiere a los cambios que registran los conocimientos, las capacidades, las interacciones y las actitudes de los miembros. Con frecuencia el DO, el enfoque conductual también puede implicar mejorar la comunicación , el comportamiento del grupo, el comportamiento intergrupar, las capacidades del liderazgo y las relaciones de poder, así como cambiar la cultura organizacional. El enfoque estructural tecnológico requiere que se cambie el equipo, los métodos, los materiales o las técnicas, por ejemplo mediante el rediseño, trabajo de reingeniería y la automatización de los procesos laborales.

EL MANEJO DEL CAMBIO PLANEADO

Muchos de los cambios que suceden en las organizaciones son como un accidente, simplemente suceden. Algunas organizaciones tratan todos los cambios como algo que ocurre de manera imprevista. Pero lo que nos interesa es referirnos a las actividades de cambio que son proactivas y con propósito, visualizándolo como una actividad intericional, orientada a la meta.

Las metas del cambio planeado son dos fundamentalmente, en primer lugar busca mejorar la capacidad de la organización de adaptarse a los cambios en su ambiente. En segundo lugar, procura cambiar el comportamiento de los empleados.

Si una organización ha de sobrevivir, debe responder a los cambios en su ambiente, necesita adaptarse; los esfuerzos para estimular la innovación, dar a los empleados el poder de decidir y actuar, y la introducción de equipos de trabajo, son ejemplos de actividades de cambios planeados dirigidos para responder a los cambios del ambiente.

Dado que el éxito o fracaso de una organización depende de las cosas que los empleados hagan o dejen de hacer, el cambio planeado también se ocupa del comportamiento de los individuos y grupos dentro de la organización.

Existen diversos tipos de cambios en función de la magnitud que poseen, " El cambio de primer nivel es lineal y continuo. Implica que no hay cambios fundamentales en los supuestos que tienen los miembros de la organización acerca del mundo o de la manera como la organización puede mejorar su funcionamiento. En contraste, el cambio de segundo nivel es un cambio multidimensional, de multinivel, discontinuo y radical, que implica el replanteamiento de supuestos acerca de la organización y del mundo en que opera" ⁹.

Los investigadores han clasificado el cambio organizacional en 4 categorías:

- **La sintonización:** Es decir, el cambio progresivo que se anticipa a los cambios del entorno o que trata de mejorar la eficiencia y la eficacia. La sintonización puede incluir mejoras políticas y procedimientos, la introducción de tecnologías nuevas y el desarrollo de los empleados, entre otras actividades.
- **La adaptación:** es decir el cambio progresivo que responde a los cambios del entorno. Por ejemplo: las organizaciones podrían introducir productos nuevos o sumar elementos a los productos existentes a efecto de responder a los productos que ofrecen sus adversarios.

⁹ Stephen P. Robins. Comportamiento Organizacional. Prentice Hall. P.719.

- **La reorientación:** Es decir, el cambio discontinuo que se anticipa a los cambios de la industria, con frecuencia implica una redefinición fundamental de la organización, por ejemplo un cambio significativo de identidad, visión, estrategia o valores. Este tipo de cambio suele requerir un líder visionario que se anticipa a los cambios del entorno. Puede incluir el rediseño y la reingeniería organizacionales. En algunos casos, cuando lo permite el tiempo, incluso el cambio discontinuo puede parecer progresivo porque puede introducir de manera un tanto gradual.
- **La re-creación:** Es decir, el cambio discontinuo que responde a crisis u otros cambios inesperados del entorno. Estos cambios tienden a ser abruptos y severos. Este tipo de cambio también puede retar los valores básicos de la organización.

Los dos últimos tipos de cambio juntos se han llamado **Cambio Transformacional** y han recibido mucha atención conforme las organizaciones han buscado volver a inventarse.

El proceso transformacional ha sido descrito de dos maneras. El primer modelo del proceso transformacional sugiere que éste está en función de que las personas implicadas vuelvan a enmarcar la situación. Empieza por desafiar el marco original o la forma de entender la situación. Normalmente, una crisis motiva esta necesidad de entender las cosas de otra manera. Después se presenta la preparación para volver a enmarcar las cosas. En este caso diferente información respecto a los problemas conduce a entender la situación de diferente manera. El modelo sirve para todas las etapas del ciclo de vida de la organización. La transformación también se aplica a las organizaciones que están emergiendo y cuya supervivencia podría depender de su capacidad de enfrentar cuestiones críticas en un solo punto del tiempo. Es preciso que existan condiciones internas, como el excedente de recursos, la prontitud o destreza del sistema, la existencia de suficientes nexos de información dentro de la organización y un agente de cambio en el liderazgo y poder, para que se puedan dar las transmisiones de la organización.

El otro modelo de cambio transformacional, el paradigma del equilibrio espaciado describe el cambio organizacional como plazos largos de estabilidad alternados con plazos cortos

de cambios revolucionarios. Durante los plazos estables o de equilibrio las estructuras profundas comprenden sus operaciones y desempeño. Estas partes básicas y patrones de actividad del sistema van haciendo ajustes progresivos a efectos de adaptarse a los cambios externos. No obstante, en ocasiones, los cambios revolucionarios dismantelan la estructura profunda. Las organizaciones u otros sistemas pueden crecer más allá de sus estructuras profundas, crecer de recursos suficientes para manejar el entorno o enfrentar un entorno traumatizante. Las emociones de los participantes se intensifican y los extraños podrían desempeñar papeles más críticos durante el periodo revolucionario. Al final de cuentas, el caos se vuelve claridad y nuevas estructuras profundas se desarrollan.

El Diagnostico De Las Fuerzas Que Afectan El Cambio

El cambio se inicia cuando la persona encargada de realizar los cambios o de asegurar que ocurran obtiene información preliminar acerca de la situación y las personas implicadas. Con frecuencia, lo anterior va acompañado de un intento por negociar un acuerdo preliminar con los líderes clave de la organización, respecto a la naturaleza del cambio planificado y de quiénes tomarán parte en su implementación. Después el agente de cambio trata de entender las fuerzas que afectarán el cambio. Se puede usar una técnica analítica llamada Análisis del campo de fuerza, que contempla el problema como un producto de fuerzas que operan en direcciones diferentes, con frecuencia contrarias. Una organización, o cualesquiera de sus subsistemas, conservarán el statu quo cuando la suma de las fuerzas opositoras es igual a cero.

Cuando las fuerzas en un sentido superan a las fuerzas en el sentido contrario, la organización o el subsistema se moverán en el sentido de las fuerzas mayores. Por ejemplo si las fuerzas a favor del cambio son superiores a las fuerzas en contra del cambio, entonces es probable que haya un cambio.

Para mover a la organización hacia un estado diferente deseado se requiere, aumentar las fuerzas a favor del cambio en esa dirección o bien disminuir las fuerzas en contra del cambio en esa dirección, o las dos cosas. Por lo general, reducir la resistencia produce menos tensión en el sistema y menos consecuencias inesperadas que aumentar las fuerzas a favor del cambio.

Cómo Identificar Las Fuerzas A Favor Del Cambio.

Existen infinidad de factores que determinan el cambio, son fuerzas impulsoras que orientan el rumbo que ha de tomar la organización.

Los cambios del entorno de la organización, por ejemplo, leyes y reglamentos nuevos, la competencia que aumenta velozmente o una tasa de inflación impredecible podrían requerir que la organización implementará estructuras o sistemas de remuneración nuevos. El desarrollo de productos nuevos o la selección de productos en razón de la existencia de tecnología mejorada, cambios en la competencia dentro de la industrias o requisitos desusados de un cliente nuevo, también afectarían a la organización. De igual manera, los cambios en la población trabajadora por ejemplo; trabajadores con más estudios, mayor cantidad de mujeres o gerentes con mejor preparación técnica, podrían requerir nuevas formas para tomar decisiones o para la comunicación.

Las crisis en las organizaciones, por ejemplo, una absorción hostil, una posible quiebra, los accidentes industriales, los defectos de los productos o la intervención en ellos, las descomposturas graves de las computadoras o un sin fin de causas más, pueden motivar el cambio. Por último la escasa productividad, la claridad del producto, la satisfacción, el compromiso, el aumento de rotación de personal o el ausentismo pueden requerir cambios de las relaciones dentro de los departamentos o entre ellos.

Una descripción cuidadosa del sistema organizacional detectaría las fuerzas a favor del cambio.

Como Identificar Las Fuerzas En Contra Del Cambio.

Este proceso consta de dos pasos. En primer lugar, el agente de cambio debe identificar los comportamientos que indican resistencia. Estos comportamientos pueden ir desde una disminución de la productividad, un aumento en el ausentismo y un bajo estado de ánimo, hasta paros, huelgas y sindicalizaciones. A continuación el agente de cambio debe identificar las fuerzas ocultas que ofrecen resistencia. Muchas veces, estas fuerzas de resistencia se derivan de alguno de los siguientes puntos:

- Ignorar las necesidades, actitudes y creencias de los miembros de la organización. Si los trabajadores tienen una gran necesidad de seguridad, por ejemplo, se podrían sentir amenazados por la creciente automatización de los centros de trabajo.
- Carecer de información específica del cambio. Los trabajadores tal vez no sepan cuándo, cómo o por qué está dándose.
- No percibir la necesidad del cambio. Los empleados pueden pensar que su organización está operando de manera efectiva y rentable en esos momentos. En estos casos, los miembros de la organización ni quieren ni requieren el cambio.
- Adoptar una actitud de "nosotros-ellos" y, por consiguiente, considerar que el agente de cambio es el enemigo. Los miembros de la organización pueden sentir que el cambio no les compete, particularmente cuando el cambio es impuesto por representantes de una oficina matriz distante o por una empresa de asesoría externa.
- Considerar que el cambio es una amenaza para el prestigio y la seguridad de su supervisor. Pueden percibir que el cambio de procedimientos o políticas es un comentario equivalente a que el desempeño de su supervisor no es adecuado.
- Percibir el cambio como una amenaza para la experiencia, la posición o la seguridad de los gerentes y los empleados. La introducción de un sistema de cómputo nuevo, por ejemplo, puede hacer que los empleados sientan que carecen de conocimientos bastantes para desempeñar su trabajo. La revisión de la estructura de

una organización puede ser una amenaza para su posición relativa dentro de la organización. La introducción de un sistema nuevo de remuneración puede ser una amenaza para sus sentimientos de seguridad de empleo. Los empleados pueden tener miedo al cambio, afán por conservar el poder o actuar de manera complaciente ante el cambio.

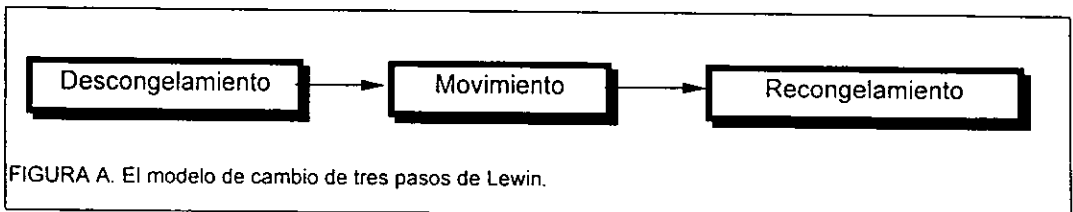
- Tener estructuras organizacionales rígidas y empleados con ideas rígidas. Los conflictos entre las metas de las personas y la organización y la inercia organizacional contra los cambios en el statu quo también contribuyen a la resistencia en contra del cambio. La falta de recursos para apoyar el cambio también podría ocasionar resistencia.

Después de identificar las fuerzas a favor y en contra del cambio, los líderes de la organización pasan a elegir un agente de cambio adecuado, el cual, a su vez, pasa a preparar un plan de acción como lo veremos más adelante.

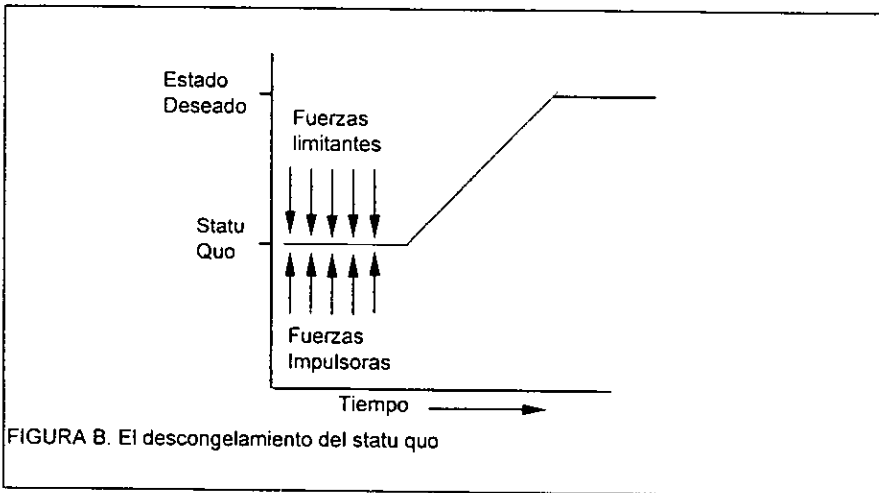
ENFOQUES PARA EL MANEJO DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL

El modelo de tres pasos de Lewin.

Kurt Lewin dice que un cambio de éxito en las organizaciones debe seguir tres pasos: descongelar el statu quo, el movimiento hacia un nuevo estado, y el recongelamiento del nuevo cambio para hacerlo permanente. (Figura A)



Se puede considerar al statu quo como un estado de equilibrio. Para cambiar este equilibrio es necesario el descongelamiento. se puede lograr en una de las 3 formas. Se pueden incrementar las fuerzas impulsoras, que alejan el comportamiento del statu quo. Se pueden reducir las fuerzas limitantes, que impiden el movimiento del equilibrio actual. Una tercera alternativa es combinar los dos primero enfoques. (Figura B)



La Elección De Un Agente De Cambio

Los agentes de cambio pueden modificar en esencia 4 categorías: estructura, tecnología, ambiente físico y personas. El cambio de estructura implica modificar las relaciones de autoridad, los mecanismos de coordinación, el rediseño de puestos o variables estructurales similares. El cambio de tecnología abarca modificaciones en la forma de como se procesa el trabajo y en los métodos y el equipo que utiliza. El cambio del ambiente físico cubre la modificación del espacio y la distribución física del sitio de trabajo. El cambio en las personas se refiere a cambios en las actitudes, habilidades, expectativas, percepciones y/o comportamientos de los empleados.

Existen agentes de cambio internos y externos, y es decisión de la compañía elegir a quienes van a realizar el cambio, dentro del personal puede detectar quienes son los más aptos para iniciar y dirigir el cambio, o bien puede contratar expertos con gran experiencia en operar cambio en compañías con problemas, pero el uso de agentes de cambio internos y externos tienen ciertas ventajas y desventajas tales como:

Agentes internos:

Ventajas:

- Cuentan con más conocimiento de la organización
- Están disponibles a mayor velocidad
- Requieren desembolso de menos costos.
- Son una cantidad que se conoce.
- Tienen más control y autoridad.

Desventajas

- Pueden estar demasiado cerca del problema.
- Pueden tener opiniones prejuiciadas.
- Pueden crear resistencia adicional si son considerados parte del problema.
- Deben ser reasignados; no estar disponibles para otro trabajo.

Agentes Externos

Ventajas

- Tienen opiniones más objetivas de la organización.
- Tienen más experiencia para manejar problemas diversos.
- Pueden recurrir a más personas con diferentes experiencias.

- Tienen más conocimientos, competencia y capacidades a su alcance.

Desventajas

- Tienen menos conocimiento de la organización.
- Requieren desembolsos mayores de costos.
- Son una cantidad desconocida.
- Tardan más en echarse a andar ponerse a trabajar.
- Reflejan desfavorablemente la imagen de la gerencia.

Otra manera de concebir a los agentes de cambio es caracterizándolos como **generadores del cambio**, que demuestran la necesidad de un cambio en la organización, **implementadores del cambio**, que realizan las actividades del cambio que han sido especificadas por la alta gerencia, y los **adoptadores del cambio**, que serían los administradores de niveles bajos y los empleados que operan los cambios como parte de su trabajo diario.

Generadores del Cambio

1. **Los agentes de cambio clave.** Quienes convierten un tema en una necesidad que se siente. Éste suele ser el rol de un líder carismático.
2. **Los demostradores.** Estos agentes de cambio demuestran apoyo por el cambio concebido por un agente de cambio clave. Son los primeros en la línea de confrontación que enfrentan a quienes prefieren el statu quo. El rol del demostrador consiste en ofrecer apoyo visible y vocal para el cambio.
3. **Los patronos.** Estas personas apoyan el proceso de cambio en forma financiera o psicológica. Por ejemplo, un patrono del cambio puede dar al agente de cambio clave un presupuesto, un título prestigiado, un ascenso y otros símbolos de apoyo.

4. **Los defensores.** Este rol entraña defender el cambio ante las bases; los niveles más bajos de la organización. El administrador- defensor queda atrapado por el carisma del agente de cambio clave. Y se convierte en un partidario y difunde la palabra entre las tropas. Los defensores pueden ver cómo se benefician con el cambio o tal vez sean impulsados por los opositores para defender el cambio.

Implementadores del Cambio.

5. **Los implementadores externos del cambio.** Estas personas son invitadas del exterior de la organización para implementar el cambio. Pueden ser asesores de esfuerzos de desarrollo organizacional contratados para articular e implementar la visión del agente clave. Los agentes externos de cambio tienen la ventaja de que ofrecen una perspectiva fresca y no tienen intereses invertidos en mantener las cosas como están.

6. **Los implementadores externos/internos del cambio.** Son las personas que desarrollan a los implementadores internos. Los gerentes de la oficina central, que desconocen las organizaciones de campo, pueden tener la tarea de llevar la palabra de la gerencia a las masas. Son externos en el sentido de que, aparentemente, vienen del exterior. No obstante, son miembros antiguos de la organización con apoyos tradicionales.

7. **Los implementadores internos del cambio.** Son los gerentes que asumen la responsabilidad de implementar el cambio en sus propias organizaciones. Convencidos de la necesidad del cambio, son modelo para otros agentes de cambio para que muevan a sus unidades en la dirección deseada, con frecuencia traduciendo o redefiniendo el cambio para satisfacer sus propias necesidades.

Adoptadores del Cambio

8. **Los primeros adoptadores.** Estos gerentes practican el cambio nuevo. Los primeros adoptadores muestran el mayor compromiso y se convierten en prototipos del cambio. Trascienden la implementación y mantienen el cambio, haciendo que sea la norma de su organización.

9. **Los conservadores.** Estos gerentes están interesados primordialmente en satisfacer las necesidades actuales del negocio, cumpliendo con sus trabajos para mantener en marcha a la organización. No obstante, están dispuestos a adoptar el cambio en este proceso, porque ven cómo contribuye a su propio trabajo. Su objetivo es sostener a la organización y se dan cuenta de que el cambio es una de las cosas que se deben hacer para asegurar la supervivencia de la organización. Un ejemplo es la facilidad con la cual los gerentes aceptan responsabilidades nuevas o adicionales en el despertar de una reorganización de las funciones y las relaciones de dependencia.

10. **Los usuarios.** Los gerentes se vuelven usuarios cuando hacen que el cambio sea un hábito. Al principio, tienen menos compromiso con el cambio y probablemente sean los últimos en adoptarlo. Sin embargo son los que se benefician más con el cambio. Sin ellos, el cambio jamás tendrá éxito

Como Elegir Al Agente De Cambio

Para elegir el agente de cambio más indicado, la organización debe seguir los pasos siguientes:

1. Determinar el objeto del cambio
2. Considerar la medida de ayuda y participación que se desean.
3. Considerar la medida de ayuda y participación disponibles en la organización.
4. Identificar a las personas que tienen experiencia congruente con los objetivos.

5. Identificar y especificar las limitaciones aplicables; tiempo, costo, esfuerzo, participación y otros recursos.
6. Comunicar las expectativas, incluyendo necesidades, limitaciones y prejuicios personales al agente de cambio.
7. Establecer criterios para evaluar el plan de cambio (costo, tiempo, viabilidad técnica etc.,)
8. Determinar los canjes al elegir de entre diversos agentes de cambio (costo, tiempo, viabilidad técnica etc.,)
9. Evaluar que agentes de cambio encajan dentro de las necesidades de la organización.

La Preparacion De Un Plan De Accion.

Después de identificar las fuerzas a favor y en contra del cambio, la persona encargada de implementar el cambio tendrá que identificar acciones alternativas para cambiar cada una de las fuerzas y después, tendrá que organizarlas dentro de un plan de acción. El enfoque analítico que estamos describiendo aquí debe ir complementado con un análisis de las reacciones psicológicas de las personas antes del cambio y del desarrollo de estrategias adecuadas para manejarlas.

Como los empleados podrían sabotear los esfuerzos por cambiar, aumentando su costo y disminuyendo su efectividad, los gerentes deben desarrollar estrategias para superar la resistencia al cambio. Los enfoques generales incluirían, entre otros:

- **La abundante comunicación con los empleados.** La persona responsable del cambio podría programar juntas regulares de información para todos los empleados afectados por el cambio, con el propósito de detectar las deficiencias en la situación existente y de mantener a los empleados informados sobre los cambios.

- **Los programas de estudios y capacitación.** Estas actividades preparan a los trabajadores para sus empleos y los requisitos organizacionales después del cambio.
- **La participación de los empleados en la toma de decisiones y otros programas nuevos o formas de realizar las actividades.** El agente de cambio también debe considerar y responder a las necesidades de los empleados individuales, en la medida de lo posible, pues ello ayudará a las personas a desarrollar un interés por el cambio y, a final de cuentas, apoyarlo.
- **Las estructuras organizacionales nuevas.** Los comités directivos, los equipos de tareas y otras estructuras temporales pueden ayudar a establecer un clima de innovación. La experimentación puede disminuir la tendencia de la organización a conservar el statu quo.
- **Los cambios de personal.** La contratación o las transferencias de personal pueden ayudar a asegurar que los empleados cuenten tanto con las capacidades como las actitudes requeridas para la organización alterada.
- **Las políticas y los procedimientos nuevos.** Las personas se sentirán mejor con el cambio, sobre todo si el cambio es recompensado.
- **Los cambios evolutivos en lugar de revolucionarios.** En la medida de lo posible, la persona que supervise los cambios debe fomentar que los trabajadores alteren sus situaciones laborales y su desempeño en el trabajo en forma voluntaria.

Cómo elegir la estrategia del cambio

La elección de una estrategia específica para intervenir depende de varios criterios.

1. El sistema en la mira.
2. El grupo en la mira.
3. La profundidad de la intervención deseada.
4. La naturaleza de los mecanismos de cambio prescritos y,
5. La experiencia del agente de cambio.

A continuación presento un panorama general de estas opciones.

El sistema en la mira. Las estrategias de la intervención se pueden enfocar hacia sistemas técnicos, sociales, administrativos o estratégicos. La productividad baja puede estar señalando problemas en el sistema técnico, los cuales se podrán resolver aportando mejoras de capital y ofreciendo a los trabajadores más capacitación.

La calidad inadecuada de la vida laboral podría sugerir problemas en el sistema social de la organización. A efecto de atacar estos problemas, las intervenciones deberían alterar el sistema de remuneración, integrar valores organizacionales en los esfuerzos para cambiar, confrontar el poder y la política organizacionales y mejorar la comunicación.

Una organización que responde lentamente tratándose de recibir y distribuir información podría tener un sistema inefectivo para la administración o la comunicación. La efectividad del sistema administrativo se podría mejorar asegurando que existe una estructura organizacional lógica, comunicando la estructura a los miembros de la organización, aclarando las políticas, los procedimientos y las normas, así como manteniendo un sistema sólido para reunir y diseminar la información.

La fuerza de la gerencia y su competencia reflejan la salud del sistema estratégico, el cual incluye a la alta gerencia, la planificación y los sistemas de información administrativa. Elegir los estilos administrativos apropiados, sistemáticamente evaluar el entorno, adaptarse a las condiciones cambiantes, crear sistemas de sucesión de los ejecutivos y fomentar las innovaciones son todas intervenciones que fortalecen el sistema estratégico.

El grupo en la mira: La elección de un objetivo apropiado para el cambio dependerá de la naturaleza del problema diagnosticado. Las intervenciones se pueden enfocar hacia una persona, un rol, un dúo o trío, un equipo o un grupo, la interacción intergrupala o la

organización entera. El análisis de las fuerzas a favor y en contra del cambio también ayuda a detectar el objetivo apropiado.

Con mucha frecuencia, los agentes de cambio enfocan más sus intervenciones, dirigiéndolas al objetivo equivocado. Por ejemplo, en una organización donde los empleados llegan tarde a trabajar, podrían establecerse horarios de entrada más temprano, ¿cuál es el objetivo de este cambio? La organización trata de cambiar el comportamiento de los empleados que cumplen y de los que no cumplen, lo que suele resultar en un descontento generalizado, sin mejorar el problema de los retardos. En esta situación, el cambio se debería enfocar en las personas que llegan tarde y no en la organización entera.

La profundidad de la intervención. Se debe hacer una evaluación similar de la profundidad de la intervención. Una posición histórica analiza las estrategias que van desde las profundas (tocaban los aspectos más íntimos y básicos de la persona y su relación con los demás) hasta las superficiales (se referían a cuestiones ajenas al individuo, por ejemplo su comportamiento en roles más formales y públicos). El nivel más profundo de las intervenciones, sólo se debe usar cuando las estrategias más superficiales no pueden producir un cambio duradero, ya que tratan de aumentar el conocimiento que tienen las personas de sus actitudes, valores y conflictos. Los procesos un tanto menos profundos tratan de alterar el estilo de trabajar de los individuos, enfocándose en sus sentimientos, actitudes y percepciones. Las estrategias superficiales incluyen modificar los sistemas de premiación, que están relacionados con el desempeño y la motivación de las personas.

Otra manera de contemplar las intervenciones profundas toma en cuenta el grado del intento por cambiar. Los cambios de primer orden refuerzan el entendimiento presente de las situaciones. Incluyen ajustes de la estructura, el sistema de remuneración y otros comportamientos organizacionales. Los cambios de segundo orden modifican el

entendimiento presente en una dirección concreta. Involucran un cambio de los esquemas usados para contemplar la situación y podrían ser una respuesta para cambios importantes en el entorno o una situación de crisis.

La naturaleza de los mecanismos de cambio que se elijan dependerá del problema diagnóstico y de las fuerzas a favor y en contra del cambio que sea preciso alterar. Los siguientes son una muestra de mecanismos de cambio:

La retroalimentación de encuestas. Usar encuestas como vía para reunir y proporcionar retroalimentación a los miembros de la organización sobre sus actitudes y comportamiento sobre los otros.

La formación de equipos. Una serie de actividades que ayudan a los miembros del equipo a trabajar juntos de manera más colaborativa y productiva.

La capacitación de la sensibilidad. Una experiencia estructurada en la cual las personas aprenden la manera de manejar conflictos mediante la confrontación y solución de sus diferencias, así como creando una conciencia de las normas nuevas que enfatizan el trabajo en equipo.

Las asesorías de procesos. Un observador que proporciona retroalimentación a un grupo en cuanto a sus procesos para tomar decisiones, liderazgo y comunicación.

La juntas de confrontación. Una interacción estructurada entre dos grupos que experimentan conflictos, en la cual ventilan y tratan de resolver sus diferencias.

El desarrollo de gerentes. La capacitación y preparación de gerentes a efecto de aumentar sus conocimientos y mejorar sus capacidades.

El cambio estructural. El rediseño de la organización para mejorar la interacción, la coordinación y la comunicación.

Si bien algunos mecanismos de cambio responden mejor a tipos específicos de problemas, el uso de muchos mecanismos de cambio fortalece la acción y los cambios resultantes.

Cuestiones éticas de la implementación del cambio

En sus interacciones con las organizaciones, los agentes de cambio enfrentan cuestiones relacionadas con la integridad. Cinco tipos de dilemas éticos serían las falsas declaraciones y la colusión, el uso indebido de información para los esfuerzos por cambiar, la manipulación y la coacción, el conflicto de valores y metas y la ineptitud técnica. Algunos administradores podrían implementar su agenda personal de cambios a expensas de un diagnóstico sólido de las necesidades de la organización. Otros podrían prometer más de lo que pueden cumplir. Algunos asesores podrían no crear formas para institucionalizar el cambio dentro de sus procesos, de tal manera que la organización tenga que seguir dependiendo de ellos.

INSTITUCIONALIZACION DEL CAMBIO

La acción debe ir más allá de los cambios a corto plazo para que el resultado sea una verdadera mejora de la organización. Lograr que el cambio "cuaje" debe ser una meta importante del esfuerzo por cambiar. Sin duda, esto estará sujeto a la influencia de la forma en que se vayan realizando las actividades conforme la organización pasa de la prescripción a la acción, en el enfoque diagnóstico. Elegir el objetivo correcto en cuanto a las fuerzas que influyen en el cambio, seguido de una cuidadosa selección de agentes de cambio y estrategias de intervención, y concluir con una acción efectiva, contribuyen a las mejoras a largo plazo. Los resultados infructuosos podrían dar al traste con el proceso de cambio o señalar que se necesitan más cambios o cambios diferentes.

Se deben elaborar mecanismos para vigilar los cambios de manera constante. Estos mecanismos de vigilancia pueden incluir comités permanentes o cuerpos de tareas para observar la constante implementación y los resultados del cambio, los cuales pueden tener mayor apoyo por medio de la formulación de nuevas políticas organizacionales. Sobre todo el compromiso con el cambio por parte de todos los miembros de la organización, acelerará su institucionalización.



**Un Panorama Sobre
Capacitación**

Capítulo 3

CAPACITACIÓN.

La educación, base del crecimiento y realización humana.

El desarrollo evolutivo del hombre tanto en su esfera individual, como en la grupal e institucional, tiene como causa fundamental a la educación. El grado y calidad con que un niño, aprendiz técnico y ejecutivo se le educa y aprende de la vida, de los valores y del trabajo, será la medida en que se convierta en un ser valioso para sí mismo y para la sociedad.

La educación es por tanto, la base del desarrollo y perfeccionismo del hombre y la sociedad, entendidas desde luego, las sociedades, intermedias como las empresas e instituciones.

A la educación se le define como el proceso humano-social a través del cual se incorpora al ser humano (individuos, grupos y organizaciones) los valores y conocimientos de una sociedad dada. También se puede definir como el proceso social básico por el cual las personas adquieren la cultura de su sociedad.

En cualquiera de los dos conceptos anteriores, se entiende al fenómeno educativo como un transformador cualitativo de la cultura, que basada en los valores humano – sociales vigentes regula la vida del hombre en sociedad.

Es importante enfatizar estos conceptos, pues en muchas ocasiones se ha confundido a la educación, con fenómenos pedagógicos de simple aprendizaje formal, informativo y carente de contenido cultural. El estudiante se convierte así en un sujeto totalmente pasivo y enajenado, el momento actual se plantea serios cuestionamientos respecto a la calidad humana de los fenómenos educativos que están formando hoy a nuestra sociedad. Los

objetivos y sistemas escolares, los medios masivos de comunicación, los antivalores que se muestran a niños y jóvenes en los conflictos de interrelación humana y otros factores, reclaman una revisión a fondo y un cambio fundamental en la filosofía y la práctica de la educación.

La educación en la empresa

La capacitación y desarrollo que se aplican en las organizaciones, deben concebirse precisamente como modelos de educación, a través de los cuales es necesario primero, formar una cultura de identidad empresarial, basada en los valores sociales de productividad y calidad en las tareas laborales.

Considerar a la capacitación como el aprendizaje de meros instrumentos y el manejo de cifras y sistemas, no es educar sino robotizar, dándole al empleado no sólo una pobre concepción del mundo y de su trabajo, sino limitándolo en su creatividad y capacidad de desarrollo y autorealización.

Precisamente los retos de productividad, calidad y excelencia que tienen las organizaciones de hoy, serán logrados en la medida en que a través de un modelo educativo integral, se forme y transmita la cultura de productividad a partir de valores de calidad, excelencia, eficacia, ahorro, etc., para ello, estamos involucrados todos: padres, empelados, obreros, directivos, etc. Todos debemos participar en los modelos de educación que generen y consoliden una cultura y filosofía del trabajo hacia el logro del valor productividad.

Si se piensa motivar al colaborador desarrollando su personalidad a través de una mayor preparación y cultura y además incrementar el nivel de productividad, se debe pensar en el desarrollo, puesto que se trata de una función clave para el crecimiento de los individuos, las instituciones y por tanto, de nuestra sociedad.

Dos puntos básicos destacan el concepto de capacitación a saber.

- a) Las organizaciones en general deben dar las bases para que sus colaboradores tengan la preparación necesaria y especializada que les permitan enfrentarse en las mejores condiciones a su tarea diaria.
- b) No existe mejor medio que la capacitación para alcanzar altos niveles de motivación, productividad, integración, compromiso y solidaridad en el personal de una organización.

CONCEPTO.

La capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades ya actitudes del colaborador .

El objetivo de un centro de educación en la empresa (capacitación interna) se podría entender de la siguiente manera: Para que el objetivo general de una empresa se logre plenamente, es necesaria la función de capacitación que colabora aportando a la empresa un personal debidamente adiestrado, capacitado y desarrollado para que desempeñe bien sus funciones habiendo previamente descubierto las necesidades reales de la empresa. Por lo anterior, la capacitación es la función educativa de una empresa u organización por la cual se satisfacen necesidades presentes y se pronostican necesidades futuras respecto de la preparación y habilidad de los colaboradores.

Desafortunadamente y debemos hacer frente al problema, la función educativa en las empresas mexicanas no tiene la seriedad y consistencia que debería tener, todavía se considera como un lujo o como pérdida de tiempo y dinero o, lo que es peor, se realiza por un simple fenómeno de imitación, carente de todo compromiso y seriedad. Últimamente se

realiza sólo como cumplimiento al mandato legal. En una palabra, no tiene la orientación técnica, moral y social que debería tener.

PROPÓSITOS DE LA CAPACITACIÓN

1. Crear, difundir, reforzar, mantener y actualizar la cultura y valores de la organización.

El éxito en la realización de estas cinco tareas, dependerá del grado de sensibilización, concientización, comprensión y modelaje que se haga del código de valores corporativos. No existe un vehículo que históricamente haya mostrado mejores resultados en este renglón, que los procesos educativos.

2. Clarificar, apoyar y consolidar los cambios organizacionales.

Las técnicas educativas modernas y la psicología humanista aplicadas a la vida de las organizaciones, han dejado claro que el cambio de conducta del capacitado, es indicador indiscutible de la efectividad en el aprendizaje. Los verdaderos cambios de actitud en sentido evolutivo – Logrados invariablemente mediante procesos educativos- son requisito indispensable y plataforma básica para asegurar cambios en las organizaciones. Ante la permanencia del cambio en nuestro entorno, este segundo propósito constituye una aplicación de gran demanda y actualidad.

3. Elevar la calidad del desempeño.

Identificar los caos de insuficiencia en los estándares de desempeño individual por falta de conocimientos o habilidades, significa haber detectado una de las más importantes prioridades de capacitación técnica, humana o administrativa. Sin embargo, habrá de tenerse presente que no todos los problemas de ineficacia encontrarán su solución vía

capacitación y que en algunos casos, los problemas de desempeño deficiente requerirán que la capacitación se dirija a los niveles superiores del empleado, en quien se manifiesta la dificultad, pues la inhabilidad directiva es indiscutible generadora de problemas de desempeño.

Casos de actuación deficiente respecto de los estándares, pueden presentarse igualmente en el personal de reciente ingreso a la empresa o al puesto, como en individuos con un periodo razonable en el puesto.

4. Resolver problemas.

La alta dirección enfrenta día con día la necesidad de lograr metas trascendentes con altos niveles de excelencia en medio de diversas dificultades financieras, administrativas, tecnológicas y humanas. Si bien los problemas organizacionales son dirigidos en muy diferentes sentidos, el adiestramiento y la capacitación constituyen un eficaz proceso de apoyo para dar solución a muchos de ellos. La educación organizacional, en sus diferentes formas, sumada a los programas de extensión universitaria y a los planes de asistencia profesional formal conducidos por el consultor externo, representan una invaluable ayuda para que el personal vaya resolviendo sus problemas y mejorando su efectividad.

5. Habilitar para una promoción.

El concepto de desarrollo y planeación de carrera dentro de una empresa es práctica directiva que atrae y motiva al personal a permanecer dentro de ella. Cuando esta práctica se realiza sistemáticamente, se apoya en programas de capacitación que permiten que la política de promociones sea una realidad al habilitar íntegramente al individuo para correr exitosamente el camino desde el puesto actual hacia otros de mayor categoría y que implican mayor responsabilidad.

Este punto es de vital importancia pues al contar con una filosofía incompleto de desarrollo de personal, que no considera al proceso de capacitación como parte integrante de su política, hará que se pierda personal valioso con el consecuente daño a la continuidad operativa y productiva de los demás miembros de la organización.

Adicionalmente, la práctica y política de formar reemplazos debe constituirse en un pilar del desarrollo de la organización.

6. Inducción y orientación del nuevo personal de la empresa.

Las primeras impresiones que un empleado o trabajador obtenga de su empresa, habrán de tener un fuerte impacto en su productividad y actitud hacia el trabajo y hacia la propia organización. La alta dirección y relaciones industriales asegurarán que exista un programa sistemático que permita al nuevo colaborador conocer y entender cuestiones como:

- Historia de la empresa.
- Su misión, valores y filosofía.
- Sus instalaciones.
- Ubicación geográfica.
- Los miembros del grupo ejecutivo.
- Las expectativas de la empresa respecto del personal.
- Las políticas generales y específicas de relaciones industriales y recursos humanos.
- Los procesos productivos y los productos mismos.
- Los mercados y sistemas de comercialización de la empresa.
- Los medios y oportunidades de crecimiento dentro de la empresa, así como los sistemas de reconocimiento.

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

Un programa eficaz de inducción y orientación al personal, es sin duda alguna una inversión que produce muy altos dividendos.

7. Actualizar conocimientos y habilidades

Un constante reto directivo consiste en estar alerta de nuevas tecnologías y métodos para hacer que el trabajo mejore y la organización sea más efectiva. Los cambios tecnológicos realizados en las empresas, producen a su vez modificaciones en la forma de llevar a cabo las labores. Es importante entonces, que desde el momento de planear este tipo de cambios, se consideren prácticamente las implicaciones que tendrán en materia de conocimientos y habilidades.

Visualizarlo oportunamente y actuar en consecuencia, redundará en un ánimo favorecedor del cambio y se logrará una implementación eficaz y mantenimiento del mismo.

Recuérdese que un gran enemigo del cambio y del desarrollo es la obsolescencia en los conocimientos y preparación del personal. La actualización es una forma no sólo de desarrollo sino de supervivencia.

8. Preparación integral para la jubilación

Esta es otra forma de entender la capacitación como responsabilidad social de la empresa.

La jubilación en México, también mal denominada retiro, es una etapa vital a la que no se le otorga la importancia que realmente tiene, y por lo tanto no se destinan recursos a su planeación adecuada.

Resulta obvio que estamos refiriéndonos a una fase de vida diferente que puede y debe ser altamente productiva, por lo que es preciso que los planes de capacitación consideren con anticipación razonable la preparación de los individuos en período de prejubilación y se les apoye, oriente y eduque en la selección y realización de sus nuevas actividades, el manejo de su tiempo, las nuevas características de la relación familiar y la creación de actitudes que les permitan entender, aceptar y asimilar y vivir de manera significativa, gratificante y vital esta importante etapa.

En síntesis, el poner en marcha esfuerzos institucionales en materia educativa representará estabilidad y desarrollo para la empresa y mejoramiento de la calidad de vida de los trabajadores en general.

SISTEMAS DE CAPACITACION.

Debemos decir que la capacitación es función de línea es decir, el principal responsable de la capacitación del personal es el jefe directo. La capacitación debe entenderse en dos aspectos fundamentales, a saber:

La capacitación en las aulas.

Es la que se imparte en un centro establecido a propósito, y con un cuerpo de instructores especializados; conocida también como capacitación residencial, colectiva o grupal.

La capacitación en el trabajo.

Entendida como aquellas actividades que directamente relacionadas con el trabajo cotidiano, pueden ser concebidas en forma sistemática y transformadas en un entrenamiento permanente. En este caso la ayuda de los instructores del centro de capacitación es clave, pero es más importante aún el compromiso que el jefe debe tener al

respecto; en síntesis, todo jefe debe ser líder en materia de capacitación y desarrollo. Aquí hacemos nuevamente mención del papel trascendente que desempeña todo jefe o líder como corresponsable del entrenamiento de su personal.

De las dos formas anteriormente señaladas, la primera, es decir, la capacitación en aulas, ha cobrado mayor importancia y práctica. Debemos hacer hincapié en que la capacitación permanente en el lugar de trabajo, es de igual importancia.

Por desgracia, todavía hay algunos que piensan que la capacitación es un gasto inútil y superfluo, sin entender ni aceptar que se trata de una de las mejores inversiones que toda empresa puede realizar y que redituara en resultados concretos a diferentes plazos.

Respecto de la capacitación y de la empresa, se debe tener en cuenta que toda la organización es responsable del éxito de la función de capacitación, no sólo directamente responsable, es decir, el jefe de la unidad, lo es estrictamente, pues si éste carece del apoyo y solidaridad del resto de la organización, por más que se realicen esfuerzos nunca se lograrán buenos resultados.

Entrenamiento o capacitación individual.

El entrenamiento individual intenta proporcionar a una sola persona, es decir en forma individual, los conocimientos, experiencias y habilidades que son necesarios para que desempeñe mejor su puesto.

Lecturas, cursos, entrevistas, visitas y viajes son, entre otros, los medios más recomendables para este tipo de formación.

Capacitación externa.

Debido a las limitaciones que una empresa puede tener y que requerirá la ayuda de otras instituciones educativas para responder a sus necesidades. Algunas empresas por tanto, envían, a sus empleados a tomar cursos fuera. Por esto, en México están teniendo un interesante desarrollo este tipo de instituciones, pues existen muchas empresas que no pueden costear sus propios centros de capacitación.

Planeación de vida y carrera.

Dentro de la psicología humanística, nace la "Planeación de Carrera y Vida", que puede definirse como una actitud, arte y disciplina de conocernos a nosotros mismos, detectar nuestras fuerzas y debilidades y proyectar autodirigiendo nuestro destino hacia un funcionamiento pleno de capacidades, motivación y objetivos que animan nuestra vida personal, familiar, de trabajo y social.

Esta actitud vital no se limita a eventos o instrumentos de reflexión sino a un proceso permanente y acumulativo de autoconocimiento, autoeducación, evaluación y planeación. La Planeación de Vida y Carrera es en realidad una toma de conciencia experiencial ante mi vida personal y de trabajo.

La Planeación de Vida y Carrera en las organizaciones la entendemos como un instrumento cuya mística es que las personas crezcan junto con la organización y no a pesar, en contra o al lado de ella. El crecimiento de una organización es un fenómeno plurilateral que incluye necesariamente el crecimiento armónico y sinérgico de cada uno de sus miembros.

El objetivo general de un Programa de Vida y Carrera es: determinar y encauzar el potencial humano de la organización, desarrollando sus conocimientos, habilidades y

actitudes en congruencia con su trayectoria vital, con sus motivaciones personales y laborales y con los objetivos y cultura de la organización.

Binomio capacitación – productividad.

Si bien se han hecho algunos esfuerzos por mejorar los niveles de capacitación en nuestro país elevándola a rango constitucional y estructurando las obligaciones patronales respectivas, estas tentativas no han podido responder a las graves necesidades y deficiencias que en este renglón enfrentan las organizaciones en México.

En congruencia con lo anterior, toda la capacitación que se imparte en nuestro país debe responder a los objetivos fundamentales de:

- a) Promover el desarrollo integral del mexicano para el mejoramiento de su calidad de vida.
- b) Asegurar el conocimiento, aprendizaje e incorporación de los valores nacionales del trabajo.
- c) Crear sentido de conciencia y compromiso para participar en el fortalecimiento del país a partir de un desempeño laboral, personal, grupal y organizacional en el que el incremento y mejoramiento de la calidad y productividad sean la razón de su diario quehacer.
- d) Habilitar los aspectos técnicos - administrativos propios de cada puesto para lograr un desempeño eficaz y productivo dentro de la empresa, comunidad y país.

México debe dar ya el paso decisivo hacia una concepción y práctica diaria del binomio capacitación - productividad que responda realista y firmemente a los serios requerimientos que en materia de resultados, servicio, calidad rentabilidad y competitividad estamos enfrentando.

Este binomio es sin duda la clave del desarrollo de nuestro presente y futuro. Existe una capacitación para "hacer", es la más común, la que se puede concebir como el adiestramiento pues persigue la transformación de la materia, permite la operación y el manejo de herramientas e instrumentos; pero existe otra capacitación, la más importante, la capacitación para "ser y llegar a ser", ésta finca y proyecta el desarrollo del hombre, forma su espíritu de crecimiento, de solidaridad, integra su personalidad dándole su identidad y libertad para optar por valores y caminos de reto y responsabilidad frente a sí mismo, su familia, su empresa, su comunidad y su patria.

Principios y objetivos de la función de capacitación y desarrollo.¹

- 1) A partir de las necesidades reales detectadas, establecer un sistema integral de capacitación y desarrollo que comprenda todos los esfuerzos y actividades educativas en un mismo plan rector de desarrollo humano y profesional en la empresa y un incremento en la productividad organizacional.
- 2) La creación de un ambiente en el que la capacitación y el desarrollo humano del personal signifiquen un reto, un interés y un compromiso de crecimiento, individual, grupal y organizacional.
- 3) Convertir la capacitación más bien en una filosofía y estilo de trabajo con clara dirección y significado en lugar de una actividad estéril y burocrática.
- 4) Brindar a todo el personal un nuevo concepto de la productividad, así como el trabajo en equipo y de los valores laborales, a través de todas las actividades de capacitación y desarrollo.
- 5) Definir y buscar el compromiso de toda la empresa frente a las tareas educativas de cualquier nivel, creando sistemas propios de capacitación y desarrollo que respondan tácita y estratégicamente a sus necesidades y que conviertan el trabajo en tareas significativas y trascendentes, es decir, en "logros productivos".

¹ Siliceo Alfonso. Capacitación y Desarrollo de Personal. 3ª Edición. Limusa, pp.51-52

- 6) La formación de grupos que se conviertan en agentes de cambio y capacitadores que mantengan y enriquezcan las tareas de capacitación y desarrollo de la empresa.
- 7) La creación de un programa de integración humana a través del trabajo en equipo que fomente la creatividad y el diagnóstico de problemas para una mejor toma de decisiones y busque sistemáticamente una forma de trabajo más productiva a través de la cual la "calidad" sea un valor que se manifieste en todas las conductas y actividades laborales.
- 8) A través de la presencia directiva en los diversos eventos educativos, patentizar y enriquecer el liderazgo de la dirección general para motivar y reforzar las conductas de integración y productividad de todo el personal frente a la empresa.
- 9) El establecimiento de un programa estratégico que contemple actividades inmediatas y de mediano y largo plazo que de manera sistemática y acumulativa, formen, enriquezcan y mantengan una cultura organizacional basada en la productividad.
- 10) Involucrar a directivos, jefes, técnicos y personal en general, en las tareas educativas de capacitación y desarrollo, como instructores y promotores de aquellos aspectos en donde su participación sea necesaria.

Seis premisas básicas sobre capacitación.

1. Más que una función encomendada a un departamento de relaciones industriales o recursos humanos, la educación en las empresas debe ser una filosofía de trabajo, se debe crear una mística o cultura de capacitación.
2. Toda empresa debe realizar periódicamente un proceso de diagnóstico de necesidades de capacitación siguiendo un modelo científico. No vamos a saber qué se necesita enseñar si no conocemos las carencias o necesidades del personal en términos de preparación técnica, humana o administrativa y por tanto no va a poder realizarse exitosamente ningún evento de capacitación o desarrollo.
3. Los programas educativos se deben entender como una inversión más que como un gasto o un costo. Muchas veces deben reflexionar los empresarios, si la capacitación

es un gasto o parece cara. ¿Cuál es el costo que tiene la falta de capacitación?; esta pregunta planteada así nos hace pensar seriamente, si el costo de la capacitación es alto, indiscutiblemente será más elevado el que tendría la falta de capacitación. Una nueva filosofía en el empresario es entender a la capacitación como una inversión estratégica y rentable a corto, mediano y largo plazo.

4. Una faceta relevante de la estrategia institucional de capacitación es concebir y aceptar que todos estamos involucrados en ella.
5. Las organizaciones dependiendo de su giro y tamaño, deben entender el contenido de la capacitación con un carácter mixto, es decir combinando esfuerzos internos con acciones y participación externa.
6. Lo que un diagnóstico de capacitación manifiesta deberá agruparse en tres grandes dimensiones educativas:
 1. Una eminentemente técnica que responde a las necesidades del puesto y se enfoca a mejorar el desempeño de su titular.
 2. Otra administrativa que proporciona a la persona una concepción de lo que es el negocio, del funcionamiento de una empresa y de la necesidad de una infraestructura administrativa para el logro de los resultados. Que el personal sepa en qué lugar está dentro de la empresa y teniendo una visión de conjunto ubique su papel dentro de este universo.
 3. La dimensión humana que le permita conocer, practicar y vivir los principios de las relaciones humanas y de los procesos de comunicación, integración, motivación y manejo de conflictos todo ello dentro de una línea de crecimiento personal, familiar y profesional.

CULTURA DE CAPACITACIÓN.

Debe crearse una cultura, un espíritu de capacitación. Todo el aspecto formal, estructural y legal respecto a la capacitación es necesario, es bueno, pero no es la base de la función educativa eficaz. Lo que hace que en una organización exista la capacitación, es que el líder empresario o directivo, ejerza el liderazgo junto con las personas que tienen autoridad y toman decisiones; todos ellos deben ser el modelo para crear una cultura de capacitación que se adecúe al mandato legal y constitucional. No por decreto se va a dar la capacitación, ni por su carácter de obligación constitucional. Se va a impartir en tanto haya quien interprete adecuadamente este mandato, se comprometa con él y lo haga realidad, quién es esta persona, es el líder formal de la empresa.

Pero desafortunadamente hay líderes que piensan que capacitar a su gente es infructuoso, ya que una vez que tengan los conocimientos se van a ir, pero debemos pensar que también es nuestra función fomentar el arraigo y permanencia del personal en las organizaciones, pero en el caso de que haya una rotación laboral, el que gana es México, ya que tendrá gente mejor preparada para realizar su trabajo ya sea en nuestra organización o en cualquier otra.

Para crear en una empresa una verdadera cultura de capacitación debe visualizarse esta función como:

- a) "Una filosofía de trabajo"; la capacitación debe ser verdadera filosofía de trabajo..
- b) Debe basarse en necesidades reales, no inventadas ni artificiales, para esto se requiere de un diagnóstico.
- c) Debe tener tecnología avanzada, en México todavía tenemos grandes retos a este respecto, debemos avanzar para mejorar continuamente la calidad de la capacitación.
- d) Todos sin excepción, deben estar involucrados en la capacitación no nada más el responsable o la dirección de relaciones industriales o de recursos humanos.

- e) La capacitación debe ser permanente o continua, no debe ser por períodos esporádicos, no debe estar de moda como desafortunadamente ha estado.
- f) Debe ser para todos, no debe ser fragmentada y parcial, ya que existe la tendencia de capacitar solo los niveles ejecutivos, nos olvidamos de los supervisores y de los obreros. Insisto, si la dirección de una empresa no valora el proceso de capacitación como una filosofía de trabajo ésta va a quedar empobrecida y no se logrará el objetivo deseado.

Una cultura de capacitación bien arraigada en la organización será un elemento fundamental para dar soporte a todo programa orientado a crear o fortalecer el sentido de compromiso personal, cambiar actitudes y construir un lenguaje común que facilite la comunicación, comprensión e integración entre empresarios, directivos, empleados y trabajadores.

La creación, la difusión y el apoyo constante y congruente de una cultura corporativa de capacitación, constituirá la plataforma invaluable y sólida para unir todos los sectores organizacionales, que son inseparables y que sólo a través de su interdependencia laboral y de propósitos podrán justificar su presencia en la empresa y alcanzar de manera paralela y exitosa sus metas tanto de corto como de largo plazo.

Estrategias de Mercadotecnia

Capítulo 4

POSICIONAMIENTO DE UNA MARCA

Para iniciar este capítulo es necesario determinar cuál es el proceso que realizan los consumidores para seleccionar una marca, generalmente los compradores procesan mentalmente la información para hacer dos selecciones: la categoría de producto y la selección de una marca (o marcas), dentro de esa categoría. Al escoger una marca, el consumidor evalúa los atributos de las marcas disponibles en función de sus necesidades. La percepción que tiene el consumidor de la posición de las marcas en relación con sus necesidades determina las preferencias, y a su vez la participación de esa marca en el mercado. En consecuencia, es esencial que conozcamos la posición de la marca en el mercado, para determinar hacia donde vamos.

Para determinar el posicionamiento de una marca es necesario tomar en cuenta ciertos aspectos tales como:

Segmentación del mercado: Es necesario determinar cuál es el perfil del consumidor al que queremos llegar para saber como atacarlo o los parámetros que son importantes para él. Ya que pueden existir segmentos similares y el producto puede localizarse entre ellos, lo que nos ocasionaría un conflicto ya que no podríamos satisfacer ni uno, ni otro, por ello, es de vital importancia revisar específicamente el segmento y colocar el producto adecuado.

Atributos del producto: El consumidor se interesa por los atributos de producto sólo hasta el punto en que ellos puedan satisfacer sus necesidades. Esas necesidades se miden con frecuencia en función de los beneficios que reciben los consumidores y cada uno de ellos tiene un beneficio percibido distinto.

Estrategias del producto: La estrategia del producto en la colocación de la marca trata de situar una marca más cerca del segmento ideal, pero no demasiado cerca de una marca competitiva. Una marca que este demasiado cerca de la competencia puede confundir al consumidor y, de hecho, su publicidad quizás ayude a la competencia.

Estrategias promocionales: En lugar de promover el producto hacia la marca ideal percibida podemos intentar acercar la percepción de la marca ideal hacia nuestra marca. Las estrategias promocionales también se necesitan para corregir percepciones erróneas.

MODELOS PARA EL PROCESO DE DECISION DE LA MARCA

Los modelos del proceso por el que los compradores escogen una marca pueden clasificarse en general, como modelos de comunicación y modelos de selección de la marca. Los modelos de selección de la marca pueden dividirse a su vez entre los que utilizan variables de actitud y los que utilizan la conducta anterior de compras.

Modelos de comunicación: Los modelos de comunicación estudian la influencia del mensaje y el medio sobre las opiniones de un individuo. Cuando estas opiniones se combinan con los valores de una persona, se forman las actitudes y estas actitudes a su vez influyen en nuestra conducta. Así pues un cambio de opinión puede ocasionar el cambio de marca.

Este modelo destaca la importancia de conocer los valores y las creencias de las personas en nuestro segmento de mercado. Con frecuencia es más fácil cambiar creencias que valores, ya que éstos son fundamentales para un individuo. Las creencias – probabilidad de que algo exista – a menudo son modificables mediante la publicidad.

Modelos de Selección de marca: Los modelos de selección de marca utilizan mediciones de actitudes y conductas anterior de compra de marcas para predecir la

selección. Debemos tener presente que los modelos de actitud son mejores para explicar la selección de la marca y que los modelos conductuales son mejores para predecir esa selección.

Modelos de Actitud: La medición de una actitud implica solicitar a los entrevistados que ubiquen la marca junto con cada uno de los atributos. Cuanto más cerca esté la marca respecto a la percepción de una marca ideal por parte del entrevistado, mayor será la preferencia por esa marca.

Modelos de conducta anterior. Los modelos de selección de marca basados en conductas anteriores reconocen que los seres humanos son criaturas de hábitos. En consecuencia, la mejor manera de predecir la conducta futura respecto de una marca es estudiando la conducta anterior. Estos modelos son útiles para estudiar el aprendizaje y el cambio de marca. La participación de la marca, medida como un porcentaje del mercado, en general se utiliza como medida de la probabilidad de comprar una marca. Como estas probabilidades se basan en una conducta anterior, tienden a predecir mejor la conducta que los modelos de actitudes. Por el contrario, como los modelos de probabilidad no explican la conducta, son deficientes en el diagnóstico de los motivos por los que una persona no compró. Para desarrollar una estrategia completa de mercadotecnia, deben utilizarse tanto modelos conductuales como de actitudes.

ESTRATEGIA DE MERCADOTECNIA COMPETITIVA.

CONCEPTO

Una estrategia de mercadotecnia es el conjunto de principios consistentes, apropiados y factibles, a través de los cuales una organización espera lograr sus objetivos a largo plazo, tanto de clientes como de utilidades, en un medio ambiente competitivo particular.

El Líder del Mercado.

Casi toda industria contiene una firma a la que se reconoce como líder del mercado. Esta compañía goza de la participación más grande del producto pertinente. Por lo regular es la que guía a otras empresas en lo que se refiere a cambios en precio, introducción de nuevos productos, cobertura de distribución e intensidad promocional. Este líder puede o no ser admirado y respetado: pero las demás compañías reconocen su dominio. El líder es un punto de orientación para los competidores, una compañía a quién desafiar, imitar o evitar.

El objetivo de la compañía dominante es continuar siendo la número uno. Este objetivo se desglosa en tres subobjetivos: El primero es encontrar la forma de hacer que el mercado total se haga más grande. El segundo es proteger su actual participación de mercado mediante buenas estrategias ofensivas y defensivas. El tercero es expandir más la participación corriente del mercado.

Cómo expandir el mercado total.

La compañía dominante por lo regular pretende aprovechar lo máximo de cualquier aumento de tamaño en el mercado. De hecho, las compañías dominantes pueden intentar expandir el mercado total en tres formas.

Nuevos usuarios: El primer modo es atraer nuevos usuarios a la clase de producto. Toda clase de producto posee el potencial de atraer a compradores que por el momento no conocen el producto o se resisten a él debido a su precio o que dejan de proporcionarles ciertos aspectos o asumir ciertas formas.

Nuevos usos: Otra forma de incrementar un mercado es descubrir y promover nuevos usos para el producto. En estos casos, la tarea de la compañía es hacer un buen trabajo

de vigilancia sobre las aplicaciones del consumidor, mediante preguntas y encuestas periódicas.

Más usos: Una tercera estrategia de expansión de mercado es convencer a la gente de usar más el producto por cada ocasión de empleo.

Cómo proteger la participación del mercado

Además de incrementar el tamaño del mercado, la firma dominante debe vigilar eternamente los medios de proteger su corriente participación de mercado. Las compañías retadoras constantemente se hallan al acecho del líder en busca de flaquezas.

Por lo tanto las compañías amenazadas desde el punto de vista comercial pueden practicar alguna de estas estrategias.

- 1. Estrategia de Innovación.** Esta es la forma más constructiva desde el punto de vista de la compañía y de la sociedad. Significa que la firma dominante se rehusa a quedarse contenta con la forma en que se encuentran las cosas y acaudilla a la industria de nuevos productos, servicios a los clientes, medios de distribución y descubrimientos para recortar los costos. Al crear continuamente nuevos valores para los clientes, la empresa dominante sigue el mejor curso posible para desalentar a los competidores. Utiliza la filosofía de que la mejor defensa es el buen ataque.
- 2. Estrategia de fortificación.** Una estrategia de fortificación es también un método positivo para mantener el liderazgo. La empresa dominante mantiene razonables sus precios, en relación con el valor percibido de su oferta y la de los competidores. Produce su marca en una variedad de tamaños y formas, con el fin de cubrir las preferencias variantes del mercado, en vez de permitir que los competidores metan el pie en la puerta.

3. **Estrategia de confrontación.** A menudo la compañía dominante se enfrentará a un retador en extremo agresivo cuyos actos demandan una respuesta rápida y directa. La empresa dominante puede emprender una guerra promocional, incurrir en gastos de promoción masiva, que el agresor no puede emparejar. Estos aumentos promocionales pueden asumir la forma de más y mejores tratos al comercio y eso lleva a los establecimientos a almacenar y empujar la marca de la firma dominante. Esta firma dominante puede emprender una guerra de precios, teniendo cuidado, no obstante, de evitar que se le acuse de precios predatorios.

4. **Estrategia de hostigamiento.** La firma dominante en ocasiones recurre a una estrategia de hostigamiento. Podría acercarse a los proveedores más grandes y amenazarlos con reducir sus compras si ellos surten a la compañía que va para arriba. O bien podría ejercer presión sobre los distribuidores para que no manejen los productos del competidor.

ESTRATEGIAS DEL RETADOR DE MERCADO

Las compañías que ocupan el segundo, tercero y cuarto lugares en una industria pueden calificarse de empresas en ascenso o a la zaga. Tal vez sean demasiado grandes en su propio derecho, aunque menores que el líder. Estas compañías en ascenso pueden decidir una de las dos posturas. Pueden decidir atacar a líderes y a otros, en un esfuerzo por aumentar su participación en el mercado (retadores de mercado), o bien, pueden contentarse con seguir la corriente y no balancear la canoa (seguidores).

Los retadores de mercado pueden pretender ganar mayor participación de mercado mediante tres formas. La primera de ellas es una estrategia de ataque directo (que también se conoce como estrategia de cabezazo), en la que el retador procura mejorar al líder de mercado mediante una decidida perseverancia y lucha. La segunda forma es a

través de una estrategia de puerta trasera (llamada también de callejón o de lado ciego), en la que el retador corre alrededor de la empresa dominante, en vez de dentro de ella. La tercera forma es a través de una estrategia de guppy, de atacar a los competidores más pequeños en vez de al líder de mercado.

Básicamente el retador de mercado tiene que decidir entre agredir al líder, a otros que van para arriba o a compañías pequeñas, basándose en los puntos débiles que descubren. Luego, prepara una estrategia para sacar ventaja de la flaqueza. No obstante, de vez en cuando se encuentran retadores que van tras los competidores con nada más que una fuerte determinación de ganar.

Algunas de las estrategias utilizadas por el retador de mercado son:

1. **Estrategia de descuento en precios.** Una importante estrategia de ataque para los retadores, es ofrecer a los compradores un producto de calidad comparable a la del líder, a un precio menor. Para que una estrategia de descuento en precios funcione, deben cumplirse tres suposiciones: la primera que el retador debe ser capaz de convencer a los compradores de que su producto y servicio son de calidad comparable a la del líder. La segunda, los compradores deben ser sensibles a la diferencia en precio y sentirse cómodos al volver la espalda a los proveedores existentes. La tercera es que el líder en el mercado debe aferrarse a su precio, a pesar del ataque del competidor.
2. **Estrategia de artículos más baratos.** Otra estrategia para ganar posición en el mercado, es ofrecer un producto de calidad baja o media a un precio mucho más bajo. Esto funciona cuando existe un segmento suficiente de compradores con conciencia de precio. Sin embargo, las compañías que logran establecerse mediante esta estrategia, son vulnerables al ataque de las empresas de "artículos más baratos", cuyos precios

son más bajos todavía. En defensa procuran mejorar su calidad gradualmente, hasta el nivel del líder del mercado o ligeramente menor.

3. **Estrategia de artículos de prestigio.** Un retador de mercado puede intentar sacarles la vuelta al líder lanzando un producto de calidad superior y cobrando un precio más elevado.
4. **Estrategia de proliferación de productos.** El retador puede ir tras el líder lanzando un gran número de variantes de producto.
5. **Estrategia de innovación del producto.** El retador puede seguir la senda de la innovación de producto para atacar la posición del líder.
6. **Estrategia de mejores servicios.** El retador puede atacar al líder encontrando formas para ofrecer nuevos servicios o uno mejor.
7. **Estrategia de distribución e innovación.** Un retador debería examinar la posibilidad de expandir su participación de mercado creando un nuevo canal de distribución.
8. **Estrategia de reducción de costos de fabricación.** Algunas compañías ven como clave para lograr una participación en el mercado, el reducir sus costos de fabricación, en comparación con sus competidores. Los menores costos de fabricación pueden lograrse mediante una compra más eficiente de materiales, gastos de mano de obra inferiores y equipo de producción más moderno. Una compañía puede usar costos inferiores para fijar un precio más agresivo y así lograr participación en el mercado. Esta estrategia ha sido clave del éxito de la invasión japonesa en varios mercados del mundo.

9. **Promoción intensa de publicidad.** Algunos retadores buscan ganar al líder aumentando la cantidad y / o calidad de su publicidad y promoción.

ESTRATEGIAS DE SEGUIDORES DE MERCADO

No todas las compañías que van para arriba deciden desafiar al líder del mercado. El esfuerzo de quitar clientes a éste nunca los toma a la ligera el líder. Si el anzuelo del retador son los precios bajos, mejor servicio, variantes adicionales del producto, el líder puede igualar todas estas cosas con suficiente tiempo para rechazar el ataque. El líder probablemente tenga más poder de resistencia en una batalla para acabar con todo. Una dura pelea podría dejar a ambas firmas peor de lo que estaban y esto significa que el retador tiene que pensarlo dos veces antes de atacar. A menos que esté en posición de asestar un golpe definitivo, a través de una innovación sustancial en el producto o de rompimiento en la distribución, por lo regular se inclina en favor de seguir en vez de atacar al líder.

Un seguidor de mercado debe ser claro en cuanto a cómo va a retener a sus clientes corrientes y ganar una justa participación de los nuevos. Cada seguidor debe trabajar un conjunto de mercados clave a los que puede aportar ventajas distintivas: ubicación, servicios, financiamiento. Debe hallarse listo para ingresar a los nuevos mercados que se abran y la compañía debe mantener bajos sus costos de fabricación y alta su calidad de producto y servicio. El seguir la corriente no es lo mismo que mantenerse pasivo o ser una copia al carbón del líder. El seguidor tiene que definir su propia senda de crecimiento, pero decide hacer esto de tal manera que no origine una represalia de competencia intensa.

Los seguidores de mercado aunque tienen participaciones inferiores a la del líder, pueden ser tan productivos o incluso más productivos que éste.

ESTRATEGIAS DEL ENCAJONAMIENTO EN EL MERCADO.

Casi toda la industria incluye un número de empresas menores que operan en alguna parte del mercado y que tratan de evitar choques con las mayores. Estas pequeñas compañías intentan encontrar y ocupar nichos en el mercado que puedan servir de modo efectivo, debido a especialización y que las mayores probablemente los pasen desapercibidos o simplemente los ignoren. A estas firmas se les llama de diversas maneras: encajonados, especialistas de mercado, compañías de umbral o firmas de pie en la puerta. Esta política es de interés no sólo para las pequeñas compañías, sino también para divisiones pequeñas de compañías más grandes que no son capaces de lograr una posición mayor en esta industria.

La salvación de estas compañías está en encontrar uno o más nichos de mercado que sean tanto seguros como productivos. Uno de estos nichos tendría las siguientes características.

1. El nicho es de tamaño y poder de compra suficiente para ser productivo.
2. El nicho posee un potencial de crecimiento.
3. El nicho ha sido pasado por alto o simplemente descuidado por los competidores mayores.
4. La compañía posee competencia superior para servir a su nicho de modo efectivo.
5. La firma puede defender su posición contra un ataque mayor, debido a la buena voluntad que ha creado.

La idea clave en esta táctica, es la especialización. La empresa tiene que identificar una forma viable de especialización en el mercado, cliente, producto, o líneas de mezcla de mercado. El encajonado del mercado tiene disponibles cuando menos diez papeles de especialista.

Especialista en uso final. Esta empresa decide especializarse en servir a un tipo de cliente final.

Especialista de nivel vertical. Esta compañía se especializa en cierto nivel vertical de ciclo de producción y distribución.

Especialista en tamaño del cliente. La empresa se concentra en la venta tanto a clientes pequeños como de tamaño medio o grande. Muchos de estos encajonados se especializan en dar servicio a pequeños clientes, porque éstos son descuidados por las empresas mayores.

Especialista en clientes específicos. La compañía limita sus ventas sólo a unos cuantos clientes mayores.

Especialista geográfico. La compañía dedica su atención a las necesidades de cierta localidad, región o área del mundo.

Especialista en un producto o línea de productos. Esta empresa produce únicamente una línea de productos o un solo producto.

Especialista en calidad / precio. Esta compañía prefiere operar en el extremo bajo o alto del mercado.

Especialista en servicio. La compañía ofrece o supera en uno o más servicios no fácilmente obtenibles de otras empresas.

Así pues, vemos que las empresas pequeñas tienen muchas oportunidades para servir a la clientela de modo lucrativo. Muchas firmas pequeñas descubren magníficos nichos mediante suerte ciega, aun cuando las buenas oportunidades pueden detectarse y desarrollarse de un manera más sistemática.

Caso Práctico

Capítulo 5

ANTECEDENTES

MEXTELECOM, S.A. DE C.V. es una empresa mexicana que inicio sus operaciones en 1985 bajo el nombre de TELEFONIA Y COMUNICACION y a partir de 1990 como **MEXTELECOM, S.A. DE C.V.**, desde entonces (1985) se ha mantenido en el mercado como comercializador y prestador de servicios de equipo electrónico y telefónico de alta tecnología, y sus accesorios, principalmente en el nicho de conmutadores de baja y mediana capacidad.

Actualmente **MEXTELECOM**, maneja marcas prestigiadas y reconocidas a nivel mundial, contando con una línea completa de productos telefónicos y equipo de oficina, manteniéndose a la vanguardia de los cambios tecnológicos.

MEXTELECOM, buscando alternativas de crecimiento y desarrollo decidió incursionar en el ámbito gubernamental, designando un departamento con 5 personas a cargo de los proyectos de gobierno, pero dadas las necesidades de la empresa este número se redujo a 1 persona responsable quien cuenta con el apoyo en línea staff de los demás departamentos, dado el esfuerzo dedicación y empeño que hemos puesto en el desarrollo de proyectos a gobierno **MEXTELECOM** se ha distinguido por su **eficiencia en el suministro de equipo electrónico, electrodoméstico, audio y video a dependencias de gobierno**, dado que cuenta con una amplia red de distribución a lo largo de la república mexicana.

MISION MEXTELECOM

"Ser la empresa líder en la comercialización de Equipo Telefónico y de Oficina a Nivel Nacional, y competitiva en el sector Gobierno "

FILOSOFIA MEXTELECOM

Con Nuestra Gente

- Desarrollar al máximo sus potencialidades para lograr su desarrollo integral como personas.
- Proporcionar salarios justos a cada puesto, para brindar la seguridad y estabilidad que necesitan para que puedan trabajar eficientemente.

Con Nuestros Accionistas

- Mantener la rentabilidad de la empresa, y crear un ambiente financiero sólido y sano.

Con la Sociedad

- Suministrar los artículos necesarios para satisfacer sus necesidades, estando siempre a la vanguardia de los cambios tecnológicos para estar en condiciones de ofrecerles lo mejor de la tecnología de punta.
- Apoyar la economía del país a través del crecimiento de la empresa como ente productivo.

D) ORGANIZACIÓN MEXTELECOM.

Nuestra organización es Piramidal, descansa básicamente en los niveles directivos, ya que sabemos que es ahí donde se inicia el proceso de planeación, organización dirección y control, por lo que debe estar sólidamente cimentado para que los niveles que dependen de ellos puedan tener un desempeño eficaz. Creemos firmemente que mientras mantengamos el equilibrio y la calidad en los niveles directivos lograremos el desarrollo corporativo que hemos planeado.

La cúspide de nuestra organización son los " Clientes ", definiéndolos como todo aquel miembro interno del equipo que requiera nuestro apoyo, así como nuestros clientes, proveedores y distribuidores.

Con nuestros "Clientes" hemos creado el compromiso de atender sus requerimientos con la política de hacerlo bien, con calidad y a la primera.

NUESTRA LINEA DE PRODUCTOS

A continuación le detallo en forma general los productos de línea que distribuimos y las marcas que representamos.

Electrónica De Consumo

Televisores Y Soportes Para Televisión

Equipo De AudioElectrodomésticos

Conmutadores Telefónicos

Sistemas Secretariales

Tarificador Telefónico

Aparatos Telefónicos

Teléfonos Inalámbricos Convencionales Y De 900 Mhz

Contestadoras Y Teléfonos Con Contestadora

Teléfonos Públicos De Alcancia

Diademas Telefónicas Y Sus Accesorios

Restrictor De Larga Distancia

Accesorios Telefónicos

Supresores De Picos Para Líneas Telefónicas

Fax Con O Sin Contestadora Y Sus Accesorios

Protectores Para Fax Y Modems

Circuito Cerrado De Video

Blanco Y Negro, A Color, Sistema Quad, Video Grabadoras, Etc.

Supresores De Picos Y Ruidos Para Corriente Alterna
Reguladores Y Estabilizadores De Voltaje

Respaldos De Energia No Break

Baterías Recargables Para Telefonía

Baterías Recargables De Uso Especializado

Baterías De Consumo General

Baterías Para Teléfonos Celulares

Cables Telefónicos Y Coaxiales

Cables Con Conectores

Amphenoles Macho Y Hembra, Espirales, Para Impresora Etc..

Accesorios De Instalación

Conectores, Adaptadores, Plugs, Rosetas, Etc.

Equipo De Instalación

Racks, Paneles, Portaregleta, Regletas, Etc.

Herramientas Telefónicas

Canaletas, Taquetes Y Sistemas De Fijación Profesional

Interfonos Y Sus Accesorios

Chapas Y Contrachapas Eléctricas

Video Porteros Compacto

Intercomunicadores Inalámbricos

Intercomunicación Por Radio

LAS MARCAS QUE REPRESENTAMOS SON:¹

NEC

SAMSUNG

ALCATEL

EL AGENTE
PROTECTOLADA

GN Netcom

DAYTEK

TELTRON, CASIO, SIEMENS, BROTHER, SHARP, INTEC, MULTITRONIC, SOLA BASIC, CONDUCTORES MONTERREY, COMMAX, DAYTEK, PROAM, TDE, GENERAL ELECTRIC.

¹ Los logotipos aquí presentados son Marcas Registradas.

CANALES DE VENTA

1.- Ventas de piso en 2 locales exhibiendo los productos folletos y material publicitario en.

López NUM. 40-b Rep. Del Salvador NUM. 35-b
col. Centro C.P. 06000 Col. Centro C.P. 06000
el: 512 44 03 y 512 49 19 Tel: 709 48 58 y 709 52 20

2.- Grupo de agentes de venta a usuarios quienes se encargan de asesorar y visitar a nuestros clientes.

3.- Ejecutivos de venta de mayoreo los cuales trabajan con mas de 200 distribuidores de equipo telefónico ubicados en un 60% en el área metropolitana y un 40% en el interior de la república.

RECURSOS TECNICOS DE APOYO A VENTAS

1.- **Departamento de instalaciones:** se encarga de instalar el equipo adquirido con nosotros.

2.- **Departamento de servicio:** se encarga de dar mantenimiento preventivo y correctivo al equipo instalado de nuestros clientes.

3.- **Centro de servicio:** se encarga de reparar los aparatos, ya sea dentro o fuera de garantía de nuestros clientes

PROMOCION PUBLICITARIA

1. Revistas especializadas en telecomunicaciones.
2. Periódicos de circulación nacional.
3. La sección amarilla de la ciudad de México
4. Correo directo a nuestros clientes de venta de mayoreo.
5. Elaboración de volantes, así como catalogo de productos MEXTELECOM

PROBLEMATICA:

En virtud del desprestigio que tiene la marca tradicional de centrales telefónicas, ¿Será factible elaborar un programa para la generación de equipos específicos de trabajo orientados al posicionamiento de una nueva marca de centrales telefónicas, que nos permita posicionarla en el mercado mexicano?.

ANTECEDENTES:

La marca tradicional tiene un control de mercado del 90%, su participación en el mercado mexicano es reconocida y aceptada por las demás marcas considerándola el líder mercado. Sin embargo existe gran descontento entre los distribuidores de la marca, ya que no existen políticas, procedimientos ni reglas de comercialización, lo que ha ocasionado que se desarrollen luchas encarnizadas entre los propios distribuidores por realizar las ventas, las guerras de precios son el acontecimiento de día, ya que todos en su afán por vender están trabajando con un margen de utilidad del 9%, ya que el precio que se les otorga a ellos es el mismo que se da al público en general, por lo que los distribuidores solo obtienen como ganancia el 10% sobre la instalación del equipo.

Esta estrategia de precios bajos que ha utilizado la marca tradicional, le ha dado buen resultado, tal y como lo muestra el grado de participación que tiene en el mercado, pero el problema es que los que realmente hacen la labor de venta (que no es mucha, en virtud del prestigio que tiene la marca, ésta se vende sola) y realizan el trabajo de instalación, no están teniendo utilidad.

Esta situación nos abre una gran oportunidad de mercado, ya que es el momento de ofrecerles el cambio hacia una nueva manera de comercializar y trabajar.

Ahora bien esta no es una labor sencilla, ya que es importante mencionar, que la nueva marca, ya estuvo hace aproximadamente 10 años en el mercado, y lo abandonó, en aquel entonces era un equipo muy caro, además de que no ofrecía flexibilidad, y los pocos equipos que logro colocar muy pronto se vieron obsoletos ya que no contaban con refacciones y servicio, lo que creo una mala imagen. Pero ahora presenta su nueva línea de centrales telefónicas completamente diferente, mejorada un 100% y superando al líder en cuanto a calidad, precio y atributos.

Luego entonces tenemos dos problemas básicos:

- Cambiar la imagen desfavorable que se tiene de la marca
- Generar un equipo específico de trabajo con políticas homogéneas, que nos permita ir creando una cultura organizacional donde prevalezcan los valores de lealtad, honradez y respeto mutuo.

PROPUESTA

1. Sensibilización.
2. Estrategia para la integración de la Red de Distribuidores

3. Herramientas para crear un efectivo grupo de trabajo
4. Políticas de Comercialización.

1. Sensibilización

Fase 1.

Esta etapa iniciará con una visita a los distribuidores a su centro de trabajo, donde se le hará una reseña de las condiciones de mercado y de los antecedentes sobre la marca tradicional, se les explicará a grandes rasgos el proyecto de comercialización, que se ha desarrollado para la nueva marca, haciendo hincapié en lo importante que es para nosotros su opinión y posición ante este nuevo reto.

Se les hará una invitación a un desayuno en un hotel de la Cd. De México para presentarles detalladamente el proyecto.

Fase 2.

En esta fase se les presentará el desarrollo comercial que tenemos planteado, mostrándoles los beneficios que obtendrán al manejar la nueva marca, enfocándonos básicamente a un nuevo concepto de presentar las centrales.

Lo que presentaremos es:

DESARROLLO COMERCIAL

La marca NEC es su mejor opción, ya que basa su relación comercial en políticas de protección, atención y control de sus distribuidores para garantizar una relación de respeto mutuo.

Cambie a la marca que lo protege y respalda.... NEC

Ahora veremos porque el comercializar la marca NEC es la mejor alternativa para maximizar utilidades utilizando las 3 p's de las ganancias.

PRODUCTO:

Las empresas mexicanas han experimentado una necesidad cada vez mayor de automatizar y modernizar sus sistemas de atención a clientes y de promoción a los bienes y servicios que ofrecen.

Esta necesidad ha provocado una búsqueda constante por parte de NEC para fabricar sistemas telefónicos que cumplan con los requerimientos del mercado Mexicano.

Es así como nacen los actuales modelos AK-308 / 824 / 2464 (Figura 2)

El diseño compacto y su crecimiento a base de tarjetas de expansión le permite competir en precio y en características técnicas ya que su avanzado sistema de puertos universales, para conectar teléfonos unilíneas, faxes, P/C, modems, contestadoras, internet, etc... permite conectar extensiones unilíneas o multilíneas usando la misma tarjeta de expansión y comprar solo el número de tarjetas que necesite para configurar su sistema telefónico con lo que usted esta en condiciones de ofrecer a su cliente un traje a la medida de sus necesidades, con capacidad de crecimiento futuro.

Contamos con un producto de calidad que no sólo nos ayudará a incrementar nuestras ganancias, sino que nos dará el respaldo de una marca con prestigio internacional para reforzar nuestra imagen de distribuidor, lo cual es fundamental para el óptimo desarrollo de nuestra organización, ya que nos ayudará a estar al tanto de las

innovaciones en cuanto a materia de comunicaciones ya que día con día tendremos cursos de capacitación en cuanto a manejo del equipo.

Además comprometidos con ustedes como un gran equipo de trabajo, les proporcionaremos las herramientas necesarias para que puedan distribuir adecuadamente la Línea de Productos NEC.

La imagen de esta línea la queremos enfocar desde el punto de vista de beneficios reales para el usuario final la cual esta enfocada a los siguientes puntos:

AUMENTAR LA PRODUCTIVIDAD

Esto en virtud de las facilidades que el equipo nos ofrece, ya que nos brinda la oportunidad de sistematizar funciones que en otras circunstancias debería realizar una operadora o bien otra persona, al eliminar estas funciones, queda tiempo libre para que se realicen otras actividades, ¡ No pierde Tiempo !.

¿ Por qué ?, muy sencillo es: sistema posee funciones que simplifican la operatividad de su negocio, por ejemplo la función manos libres le permite atender una llamada telefonica mientras trabaja con su p'c. (para amas de casa permite conversar con una persona mientras esta cocinando por ejemplo), también nos ofrece la facilidad de ser compatible con diadema con lo que la recepcionista puede atender el teléfono sin necesidad de estar levantando el auricular a cada momento con lo que de recepcionista pasaría a ser una secretaria eficiente, porque mientras atiende el teléfono puede estar realizando otras actividades, o bien simplemente elimine el puesto de recepcionista ahorre y haga funcionar eficientemente el sistema, ya que con la función DISA esta en

condiciones de dirigir las llamadas directamente a los departamentos correspondientes sin necesidad de utilizar una operadora.

Otra ventaja mas del equipo NEC es que es el único sistema en México con correo de voz integrado, mediante la incorporación de la tarjeta Vau que le habilita un pequeño correo de voz con capacidad de 1022 segundos de grabación de entrada y 522 segundos de mensajes de salida, además de los buzones personales para cada uno de sus departamentos.

CONTROL TOTAL

Al tener integrado SMDR (Registro de llamadas por reporte), usted tiene el control sobre sus empleados, puede determinar quien pierde demasiado tiempo en el uso de las líneas telefónicas medir y evaluar su desempeño, de tal manera que pueda aplicar las medidas correctivas necesarias para eliminar los tiempos muertos y lograr que todo su personal se dedique exclusivamente a sus actividades con lo cual aumentaran su productividad.

Monitoreo de Habitación: le permite escuchar lo que esta sucediendo en cada uno de sus departamentos o bien de los lugares donde se encuentre instalado un teléfono multilinea.

La función de Intervención Ejecutiva. Le permite escuchar conversaciones telefónicas de sus empleados con lo que usted estará al tanto de sus actividades y de cómo se están llevando a cabo las operaciones en su negocio.

OPTIMIZA SUS RECURSOS

Actualmente sabemos, que la maximización de los recursos de la organización es el factor más importante del éxito , ya que es de suma importancia aprovechar al máximo cada recurso que tenemos y obviamente la comunicación no es la excepción.

Con este equipo usted podrá reducir costos de operación, al tener completo control sobre las líneas telefónicas, podrá clasificar cada una de sus extensiones otorgándoles

clases de servicio, con lo cual puede identificar quien necesita larga distancia por ejemplo y restringirlas en determinadas extensiones, además puede asignar claves personales, para sobrepasar las restricciones desde cualquier extensión, con lo que estará maximizando la utilidad de este equipo.

EL SECRETO DE SU ÉXITO : SERVICIO

La imagen de su empresa y el servicio que usted brinda a sus clientes, son las herramientas fundamentales que le abrirán las puertas del éxito, lo conducirán directamente a utilidades palpables

Y ¿ cómo lo logrará con este equipo? pues, muy fácil dadas las características que posee sus clientes no tendrán que estar esperando en la línea hasta que le contesten, ya que tiene sistema DISA integrado, además de que cuando retiene usted una llamada, puede colocar una grabación que proporcione información acerca de los servicios adicionales que ofrece para que sus clientes siempre estén bien informados, con lo que reforzará la imagen de su empresa, preocupados siempre por detectar sus necesidades.

1232 incluir beneficios de VAU.

NEC MARCA ESPECIALIZADA EN COMUNICACIONES.

NEC es una marca de prestigio a nivel Internacional, y a diferencia de otras marcas multilíneas, NEC se especializa en el ámbito de las comunicaciones, enfocándose en telefonía (manejando centrales telefónicas, sistemas celulares digitales), Plataformas de redes individualizadas, siendo líderes en comunicaciones por microondas y satélite ha suministrado mas de 191 000 transmisores receptores para sistemas terrestres microondas, además de contar con al tecnología de vanguardia a nivel mundial.

Este es el perfil del grupo NEC...

Filosofía Corporativa: " Colaborar en el progreso de las sociedades del mundo hacia una comprensión mutua más profunda y hacia el pleno desarrollo el potencial humano "

Domicilio Social:	Tokio Japón
Número de Productos:	Más de 15 000
Países Compradores:	159
Empleados:	152719
Filiales en el Extranjero:	81
Fábricas en el Extranjero:	40
Oficinas de Enlace:	25
Ventas Netas:	Y 4.397.192 millones (us. \$ 41,095 millones)

Es por eso que con NEC Ud., nunca estará solo, ya que detrás de un equipo que ostenta esta marca se encuentra un grupo de profesionales altamente capacitados para respaldarlo en cualquier momento y en cualquier lugar.

PRECIO

Este es un punto de suma importancia, sin embargo no es nada preocupante, puesto que dada la infraestructura que posee NEC estamos en la posición de ofrecerle nuestros productos al mejor precio del mercado, usted no tendrá que pagar más por un equipo de calidad, por el contrario tendrá un ahorro considerable, con la garantía de que cualquier problema que tenga con nuestro equipo, será resuelto de inmediato, y los beneficios y el ahorro que tendrá a largo plazo son insuperables.

En fin.... un equipo NEC es garantía de calidad y no comprarlo sería un desperdicio.....

En síntesis 10 razones para que usted compre NEC

1. Porque Nec es una marca reconocida a Nivel Mundial especializada en comunicaciones.
2. Porque verá resultados inmediatos reflejados en el aumento de su productividad
3. Porque tendrá un equipo con tecnología de punta a un precio insuperable.
4. Porque su empresa y clientes merecen una atención especial, y su imagen es lo más importante.
5. Porque no aprovechar la oportunidad de tener un equipo NEC sería un desperdicio
6. Porque con Nec nunca estará solo siempre tendrá un equipo de profesionales que lo respaldan, por lo que nunca se arrepentirá de haberlo adquirido.
7. Porque siempre tendrá la seguridad de que si existe algo novedoso y de vanguardia en comunicación, NEC lo tiene.
8. Porque invierte POCO y gana MUCHO
9. Porque tomar decisiones inteligentes no es nada complicado.
10. Sencillamente porque NEC.... Le da SOLUCIONES no PROBLEMAS

2. ESTRATEGIAS PARA LA INTEGRACION DE LA RED DE DISTRIBUIDORES

PROMOCION:

Una vez que hemos definido el enfoque del producto que vamos a adoptar pasaremos a un punto de suma importancia la promoción que daremos a la Línea de Productos NEC.

Este punto abarca dos divisiones: **Mercado y Publicidad.**

En lo que se refiere a *mercado* queremos definir principalmente cual es nuestro mercado objetivo, ya que no debemos encasillar el producto a organizaciones comerciales grandes, puesto que no es solo ahí donde pueden adquirir este equipo, la perspectiva es

más amplia, queremos llegar a cualquier ente que necesite este producto, mejor aún, queremos lograr que todos necesiten este producto, queremos decir que dado que contamos con un equipo tan flexible en cuanto a sus capacidades que podemos colocarlo desde un hogar, consultorio o escuela hasta una organización comercial compleja.

Para lograrlo, ustedes como nuestros distribuidores, contarán con nuestro apoyo total en cuanto a la investigación de nichos de mercado con lo que proporcionaremos a ustedes toda la información necesaria de oportunidades, asimismo asumimos el compromiso de respaldarlos en cuanto a soporte técnico, investigación y promoción para poder cubrir satisfactoriamente con sus objetivos.

Publicidad

Para promocionar la línea de productos NEC, contamos con el apoyo corporativo de NEC, el cual suministra anuncios espectaculares de la Marca en las principales arterias de comunicación del país; así como la publicación de los paquetes promocionales en los principales Diarios de la República, además del suministro de folletos de cada uno de los modelos.

Por parte de Mextelecom, tenemos el diseño de trípticos elaborados con el enfoque de beneficios reales, y algunas publicaciones en periódico acerca de las promociones, además de la elaboración de presentaciones didácticas para soporte a ventas y diseño de material espectacular para promoción en tiendas, además de equipos demo para una mejor imagen al cliente.

Finalmente como publicidad corporativa, NEC cuenta con su página de internet donde pueden consultarse las características, funciones y facilidades de cada uno de los equipos, así como los antecedentes de NEC que dan sólido respaldo a sus productos.

Por nuestra parte MEXTELECOM pone a su disposición su cuenta de correo electrónico:

Mextlcom.iwm.com.mx

Donde podrá solicitar toda la información que requiera, así como soporte en cualquier problema que tenga.

PRECIO

Una vez que hemos revisado el producto y la promoción pasaremos a un punto que a todos nos interesa el precio, dado que es el que finalmente nos va a dar utilidades.

Este es un punto de gran relevancia, ya que a diferencia de otras líneas que nos ofrecen sólo un margen del 9% de utilidad en promedio, al comercializar la línea NEC, usted tendrá un margen mínimo de 18%, ya con la instalación incluida.

Además del beneficio productivo que NEC representa en cuanto a las utilidades, al tomar la decisión de integrarse a nuestro equipo adquiere un compromiso conjunto con nosotros en cuanto a las políticas de precio, ya que mediante un acuerdo que establecemos con todos nuestros distribuidores se establece un precio mínimo al público, el cual no puede ser modificado por nadie, ya que si se llega a detectar esta irregularidad, el distribuidor que lo haga queda fuera del equipo inmediatamente, con esto estamos garantizando una sana competencia y evitando la prostitución del producto del mercado, garantizando que todos tendremos las mismas oportunidades, sólo tendremos que buscarlas.

Con todo esto usted tendrá la seguridad de que hacer equipo con MEXTELECOM ES la mejor opción, porque siempre lo respaldaremos en cualquier circunstancia.

10 RAZONES PARA HACER EQUIPO CON MEXTELECOM

1. Le garantizamos utilidades.
2. Contamos con el respaldo de una Marca con prestigio Internacional especializada en comunicaciones.
3. Damos la cara junto con usted.
4. Regulamos las políticas de precios en conjunto para no desprestigiar la línea.
5. Existe la sana competencia
6. Lo mantenemos al día en información de mercado.
7. Le capacitamos en el manejo e instalación de los equipos en nuestros cursos técnicos o en nuevas técnicas de ventas en los cursos comerciales que periódicamente se ofrecen.
8. La oportunidad de integrarse a la mejor red de distribución, con políticas homogéneas y respeto mutuo.
9. El éxito es el resultado de tomar decisiones inteligentes. Tome su mejor decisión hoy mismo para integrarse a la red de distribuidores de MEXTELECOM..... Su camino al éxito.
10. Trabaje menos tenga ideas que trabajen por usted y gane más aprovechando la experiencia y respaldo que MEXTELECOM le ofrece.

Lo más importante que debe recordar es que usted brinda un servicio, que los productos que vende son los medios con los cuales proporciona ese servicio, y que este consiste en: Conocimiento, cuidado y atención...

Y sobre todo que...

“ Usted tendrá mejores utilidades cuando decida, adoptar el cambio ”

3. HERRAMIENTAS PARA CREAR UN EFECTIVO GRUPO DE TRABAJO

Este rubro contempla el **marketing plan** de la campaña que se precisa para generar la demanda en el mercado, como sugerencia; deberá ser totalmente creativa y de impacto hacia el mercado de usuarios, utilizando términos de imagen y tecnología como punta de lanza. Para lograr el desplazamiento de conmutadores en la medida que se ha planeado es imprescindible contar con este apoyo en el mercado, donde es necesario consolidar la Marca NEC en el mercado nacional fomentando la imagen corporativa de " **NEC MARCA LIDER EN COMUNICACIONES** ". Lo que será posible a través de la participación de la red de distribuidores a nivel nacional.

INFORMACION CORPORATIVA

Para MEXTELECOM, es de vital importancia guardar una estrecha relación de comunicación con NEC DE MEXICO, que permita el conocimiento en ambos sentidos de las estrategias que cada empresa desarrolla para el desplazamiento de los equipos. Es importante conocer la cifras de equipos desplazados en periodos de evaluación a nivel corporativo así como de cada distribuidor lo que nos servirá para implementar mecanismos de regulación y apoyo, para la consecución de nuestros objetivos. Por lo que necesitamos que el Corporativo proporcione esas cifras de esta manera tendremos mayor control sobre nuestro avance en el mercado

CURSOS Y DEMOSTRACIONES

Para nuestra Empresa significa el soporte técnico suficiente para mantener credibilidad dentro de nuestra propia red de distribuidores, lo cual nos permite proporcionar mayores garantías dentro de la comercialización de la línea NEC. Así como las demostraciones solicitadas directamente a NEC para grupos de subdistribuidores que permitan acercar el producto a futuros clientes, permitiéndole conocer las características y configuraciones

propias de la línea AK. Esta idea, propia de MEXTELECOM, representa la oportunidad de comercializar con ventaja dentro del mercado, si provocamos este acercamiento entre ambos polos de venta.

APOYO FINANCIERO

MEXTELECOM, guarda toda su confianza en el éxito para la introducción al mercado de los conmutadores NEC, para ello; no sólo basta con la implementación de recursos económicos propios, sino contar con respaldo financiero por parte del CORPORATIVO, ya sea dentro del marketing plan, ya mencionado, como en forma independiente a ello, donde esta partida será destinada a la contratación de espacios alternos o independientes en rotativos, mostrando a MEXTELECOM, como el Distribuidor Mayorista más importante en la República, invitando los subdistribuidores para su integración a nuestra red.

ARTICULOS PROMOCIONALES

Uno de los conceptos básicos dentro del proceso de toda comercialización, lo representa el rubro de artículos promocionales, ya que determina imagen y presencia, crea hábito y confianza en una marca determinada, y nuestra primera labor será la de introducir una marca y un producto al mismo tiempo, en un mercado saturado de imágenes preponderantemente añejas pero ciertamente arraigadas.

MATERIAL DE INFORMACION Y PRESENTACION DE VENTAS

Si nos guardamos un poco dentro del concepto anterior, el presente revitaliza este criterio, ya que para lograr una demostración sin la necesidad de requerir propiamente un equipo completo, la folletería y material de información como manuales de usuario y procedimientos de instalación, nos permiten acercar por medio de imágenes el producto al

usuario: Certificando que esto no lo logra todo, pero si es un apoyo de considerable importancia.

Es por ello que hemos diseñado carpetas de presentación de la línea NEC, que servirán como herramienta fundamental a los vendedores en su labor de venta, esta carpeta será material de apoyo también para distribuidores.

PAQUETES PROMOCIONALES

Mucho se ha dicho sobre las estrategias de precios, pero cuando se pretende lograr un impacto relevante en el primer año de comercialización directa en cantidades industriales, literalmente hablando, no se puede descartar esta oportunidad.

Sin embargo, muchas veces creemos que una estrategia de precios es bajar arbitrariamente el costo de venta original, se ha comprobado que no necesariamente lo requiere, tal vez dando un valor agregado nos salve de sangrar nuestros márgenes, para no propiciar una guerra de precios que nos afecte directamente en forma lamentablemente negativa y caer en vicios de mercado de los cuales ya no podemos retroceder, si acaso nos encontramos bajo la inteligencia de pertenecer a un mercado de productos de sustitución vía servicio y no de precios.

EQUIPOS DE DEMOSTRACION

Para MEXTELECOM, como Distribuidor Mayorista contará con un mínimo de dos equipos completos de demostración, ya que ello comprobadamente nos ha representado la oportunidad de eliminar escepticismos y dudas en cuanto a características físicas y facilidades que proporciona un conmutador este apoyo será revertido a los distribuidores para que promocionen adecuadamente la línea.

EXPOSICIONES Y PRESENTACIONES

La participación de nuestra Empresa en eventos donde se congreguen cualquier tipo de prospectos susceptibles de comercializar y/o utilizar equipos de telefonía y comunicación ocupa un lugar donde debe darse prioridad, no debe escatimarse oportunidad alguna en eventos de ésta índole , primeramente porque su realización no es en forma cotidiana, secundado de que en la realización de cada uno de ellos, los participantes no son los mismos de siempre, su rotación y permanencia es sumamente variable.

DISPLAY

La ubicación de MEXTELECOM (Matriz y Suc. Salvador) dentro del área más comercial del centro de la ciudad es idónea, pues es aquí donde se concentra la mayor afluencia de usuarios y comercializados de equipos telefónicos, por ende; nos encontramos inmersos de información y publicidad de las más variadas marcas y modelos de telefonía, entonces: una medida rápida sería la instalación de un display de dimensiones elevadamente adecuadas que de muestra de fuerza e impacto dentro de la zona de competencia y a si mismo permita el acercamiento de usuarios ávidos de novedades y como consecuencia de aquellos subdistribuidores que se han mantenido arraigados a la comercialización de una específica marca.

PREMIOS

Como a toda causa corresponde un efecto, a todo esfuerzo corresponde una recompensa. Todos sabemos que la labor rutinaria y de esfuerzo máximo corresponde a la Base de Ventas, si lo que pretendemos es desplazar a una marca y lograr penetración en un mercado definido, debemos considerar que la labor será titánica, y que nuestros ejecutivos de cuenta deberán estar lo suficientemente dotados física y mentalmente para lograrlo.

MEXTELECOM, ha realizado la recompensa básica para ello, consideramos pertinente que Corporativamente se implemente una disposición alterna que motive aún más a los vendedores.

3. POLITICAS DE COMERCIALIZACION

La propuesta anterior esta realizada en base al estudio de mercado elaborado con los precios publico y distribuidor que maneja la competencia con la exclusiva finalidad de tener productos y precios competitivos.

La estrategia de Mercado que planteamos en base al estudio elaborado abarca tres puntos importantes:

1. Establecer en primer lugar una diferencia entre distribuidor y mayorista
 - Nec, en este caso Mextelecom toma la posición de mayorista, para promover y distribuir los articulos mediante una red de distribución basada en distribuidores Mextelecom, que se encargaran de llevar los productos al usuario final, esto con el objetivo básico de posicionarnos en el mercado y crear una red sólida que NO permita la comercialización de otras marcas. Sin embargo para proteger a los distribuidores directos de NEC que llevan tiempo manejando la línea, proponemos un precio especial para ellos, que esta por abajo del precio a Distribuidores Mextelecom, con ello damos ventaja y preferencia por su lealtad a la marca.
2. Como segundo punto, para posicionar el mercado de distribuidores es
 - necesario garantizar un margen mínimo de 18%, esto con la finalidad de que sea un negocio rentable y atractivo para nuestros distribuidores, a fin

de que tengan la firme convicción de distribuir únicamente Nec, teniendo la seguridad de que tendrán utilidades palpables garantizadas, cuestión que otra marca no garantiza.

3. Finalmente estamos convencidos de que una eficiente estructura de - políticas de precio es indispensable para el éxito del proyecto, por lo que para proteger el producto el descuento máximo al público debe ser de 15% sobre la lista NEC, estas políticas deben ser difundidas al máximo, de tal manera que todos los distribuidores adquieran el compromiso de respetarlas, haciendo de su conocimiento que en caso de no hacerlos la sanción será quitarle inmediatamente la distribución de manera irrevocable

Teniendo en cuenta estos puntos y llevándolos a cabo de manera responsable y eficaz, estamos seguros que tendremos éxito y la Marca Nec, tendrá el primer lugar en posicionamiento de mercado, tanto público como distribuidor.

La propuesta anterior tiene la finalidad de integrar un equipo de trabajo específico que respete las políticas y comparta los mismos valores.

Esta representado de manera general ya que las actividades de cada punto serán desarrolladas por los departamentos correspondientes, sin embargo quise mostrar los puntos básicos que se deben tratar.

Estoy convencida de que es un proyecto que va a funcionar, ya que los antecedentes y la oportunidad de mercado así lo pronostican, solo hace falta el esfuerzo conjunto de todos aquellos que nos dedicamos ala distribución de centrales telefónicas, porque tal y como lo dice el viejo adagio "la unión hace la fuerza", y es lo que hace falta en este ámbito tan importante y poco reconocido.

Conclusión

A través del desarrollo de ésta investigación pude determinar que la raíz del problema que enfrentamos los distribuidores es la falta de cultura organizacional, la carencia de valores es sin duda el principal obstáculo que debemos vencer para integrar un equipo de trabajo.

Ya que como lo mencionan los autores el equipo de trabajo existe en distintos tiempos y lugares, aunque no operen simultáneamente los integrantes de este equipo de trabajo operan en el mismo espacio, aunque no en el mismo lugar, pero al compartir los mismos valores, políticas y procedimientos se da la integración del equipo como tal, comprometidos entre nosotros e involucrandonos en nuestras tareas orientando nuestros objetivos a una sola meta el posicionamiento de una nueva marca de centrales telefónicas en el mercado mexicano.

Para que el equipo pueda funcionar como tal es indispensable fijar objetivos alcanzables y medibles para que podamos evaluar los resultados, la co - especialización de los distribuidores es de vital importancia ya que entre más conozcan su tarea , mejores resultados se obtendrán.

La conducción del equipo de trabajo queda en manos de MEXTELECOM, como líder del equipo, es fundamental que no se quede inmóvil, necesita fomentar la iniciativa de cada miembro, así como dirigirlo hacia las metas involucrandose con ellos para conocerlos, apoyarlos e impulsarlos, facilitando la comunicación entre todos ellos, para concentrar la información y distribuirla adecuadamente.

Para que el proyecto funcione es necesario un proceso de educativo, que sea dinámico y acorde a los objetivos, esta tarea no es fácil pero debemos "impulsar el cambio", pero planeando, evaluando las posibilidades y alternativas, identificando nuestras debilidades y fortalezas, para cimentar adecuadamente el cambio que estamos planeando, para ello es necesario sensibilizar a los integrantes, para lograr un descongelamiento de conducta, iniciar el proceso de cambio y re congelar la conducta deseada.

Los valores que pretendemos inculcar en la organización, deben ser auténticos, que emanen de cada integrante del equipo y que a donde quiera que vayan sean la imagen que identifique MEXTELECOM.

Pero para que la empresa evolucione, es requisito indispensable que sus miembros se desarrollen, esto lo lograremos a través de la capacitación.

La capacitación la he visualizado en tres dimensiones:

Adiestramiento: Para Niveles Operativos (Servicio Técnico)

Capacitación: Para niveles intermedios (Supervisores y Jefes)

Desarrollo: Para niveles directivos. (Gerentes y Directores)

Esto en virtud de que es necesario que cada miembro asuma su papel dentro de la organización y desempeñe eficientemente sus tareas para que podamos tener éxito.

En cuanto al aspecto mercadológico, concluí que lo más importante es tener visión para anticiparnos a la competencia, prever las condiciones de mercado, y aprovechar las oportunidades que se nos presentan.

Una gran campaña publicitaria, los mejores productos del mercado y todos los recursos financieros no garantizan el éxito de una organización, lo más importante es la gente que realiza la tarea y quien dirige a esa gente.

El proceso para lograr una ACT es un proceso a largo plazo, interminable porque entre más objetivos cumplamos, más nos propondremos y la calidad nunca se alcanzará porque siempre podremos hacer mejor las cosas de lo que las hicimos una vez.

BIBLIOGRAFIA

Arias Galicia Fernando
Lecturas para el Curso de Metodología de la Investigación.
Editorial Trillas 7ª. Edición.
México 1976.

Fainstein Hector N.
La Gestión de Equipos Eficaces
Organizaciones del siglo XXI
Ediciones Macchi 2ª. Edición.
Argentina, Buenos Aires 1997.

Hughes G. David
Mercadotecnia Planeación Estratégica
Editorial Sítesa 2ª. Edición.
México, 1986.

Kotler Philip
Dirección de Mercadotecnia
Análisis Dirección y Control
Editorial Diana 4ª. Edición.
México, 1990.

Siliceo Aguilar Alfonso
Capacitación y Desarrollo de Personal.
Editorial Limusa 3ª. Edición.
México 1997.

Stephen P. Robins
Comportamiento Organizacional
Editorial Prentice Hall
Hispanoamericana S.A. 7ª Edición.
México 1990.