



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA  
DE MÉXICO**

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES  
CUAUTITLAN**

**ESTRATEGIAS ORGANIZACIONALES PARA  
IMPLANTAR EL CAMBIO CULTURAL LABORAL**

**T E S I S**

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:  
INGENIERO MECÁNICO ELECTRICISTA  
P R E S E N T A:**

**JOSÉ REYES VÁZQUEZ MARISCAL**

**ASESOR: ING. GABRIELA LÓPEZ SÁNCHEZ**



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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



UNIVERSIDAD NACIONAL  
AVENIDA DE  
MEXICO

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

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS

FACULTAD DE ESTUDIOS  
SUPERIORES CUAUTITLAN



DEPARTAMENTO DE

AT'N: Q. Ma. del Carmen García Mijares  
Jefa del Departamento de Exámenes  
Profesionales de la FES Cuautitlán

DRA. SUEMI RODRIGUEZ ROMO  
DIRECTORA DE LA FES CUAUTITLAN  
P R E S E N T E

Con base en el art. 19 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a usted que revisamos la TESIS:

Estrategias Organizacionales para Implantar el Cambio Cultural Laboral

que presenta el pasante: José Reyes Vázquez Mariscal  
con número de cuenta: 09634405-7 para obtener el TITULO de:  
Ingeniero Mecánico Electricista

Considerando que dicha tesis reúne los requisitos necesarios para ser discutida en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO

ATENTAMENTE.

"POR MI RAZA HABLARÁ EL ESPÍRITU"

Cuautitlán Izcalli, Edo. de Méx., a 25 de Abril de 2006.

PRESIDENTE	<u>MCE. Rosa María Olvera Medina</u>	
VOCAL	<u>M.I. Felipe Díaz del Castillo Rodríguez</u>	
SECRETARIO	<u>Ing. Gabriela López Sánchez</u>	
PRIMER SUPLENTE	<u>Ing. María del Pilar Zepeda Moreno</u>	
SEGUNDO SUPLENTE	<u>Ing. Emiliano Fones Espinoza</u>	

## **AGRADECIMIENTO**

AGRADEZCO A MIS PADRES JOSÉ REYES VÁZQUEZ L. Y SILVIA MARISCAL T. Y HERMANO ALEJANDRO SALVADOR SIN OLVIDAR A MI TIA REYNA VAZQUEZ POR EL APOYO, PACIENCIA E INELUDIBLE COMPROMISO PARA LOGRAR LAS METAS QUE ME IMPUSE.

A MI AMADA PROMETIDA JESARELLA V. MOLINA QUIEN ME BRINDO TODO SU AMOR INCONDICIONAL Y POR DARME LA FUERZA MOTIVACIONAL PARA DAR LO MEJOR DE MI.

A LA PROF. GABRIELA LÓPEZ SÁNCHEZ Y ASESORA DE TESIS POR SUS CONOCIMIENTOS, APOYO Y AMISTAD, PARA LA REALIZACIÓN DE ESTA TESIS.

ASÍ COMO A LOS MAESTROS QUE ME ENSEÑARON Y EDUCARON EN LA LICENCIATURA COMO MI JURADO: LIC. ROSA MARÍA OLVERA, M. I. FELIPE DÍAZ DEL CASTILLO, ING. MARÍA DEL PILAR ZEPEDA Y EL ING. EMILIANO FONES ESPINOZA.

## ÍNDICE TEMÁTICO

<b>Objetivo de la Tesis.....</b>	<b>5</b>
<b>Introducción.....</b>	<b>5</b>

### **CAPÍTULO 1. LA EMPRESA Y SU ANÁLISIS.**

<b>1. Conceptos y Clasificación de la Empresa.....</b>	<b>8</b>
<b>1.2 Misión de la Empresa, Elementos Básicos para Determinarla.....</b>	<b>10</b>
<b>1.3 Cambios Importantes en una Empresa.....</b>	<b>21</b>
<b>1.4 Análisis de las Empresas.....</b>	<b>23</b>
<b>1.5 La Organización Formal e Informal.....</b>	<b>27</b>

### **CAPÍTULO 2. CULTURA LABORAL.**

<b>2.1 Cultura Laboral.....</b>	<b>31</b>
<b>2.2 Cultura Organizativa Tradicional en las Empresas.....</b>	<b>44</b>
<b>2.3 Hacia una Nueva Cultura Organizacional.....</b>	<b>45</b>
<b>2.4 Contratos Psicológicos y Contratos Económicos.....</b>	<b>46</b>
<b>2.5 Requisitos Clave para un Cambio de Cultura...51</b>	

## **CAPÍTULO 3. LA COMUNICACIÓN Y TÉCNICAS DE MOTIVACIÓN.**

<b>3.1 La Comunicación.....</b>	<b>53</b>
<b>    3.2 Interferencias de la Comunicación.....</b>	<b>56</b>
<b>    3.3 Motivación.....</b>	<b>66</b>

## **CAPÍTULO 4.EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.**

<b>4.1 El Desarrollo Organizacional (D. O.).....</b>	<b>80</b>
<b>    4.2 Modelos del Desarrollo Organizacional.....</b>	<b>86</b>
<b>    4.3 Países de Latinoamérica en los cuales se puede aplicar.....</b>	<b>101</b>

## **CAPÍTULO 5. ANÁLISIS Y DESARROLLO DE EQUIPOS.**

<b>5.1 Desarrollo de Equipos.....</b>	<b>103</b>
<b>    5.2 Grupos “T”.....</b>	<b>106</b>
<b>    5.3 Consultoría de Procesos.....</b>	<b>110</b>
<b>    5.4 Equipos de Trabajo Autodirigidos (ETA).....</b>	<b>117</b>
<b>    5.5 Reuniones de Confrontación.....</b>	<b>119</b>
<b>    5.6 Intervenciones Tecnoestructurales.....</b>	<b>124</b>
<b>    5.7 Administración por Objetivos.....</b>	<b>132</b>
<b>    5.8 Características de un Equipo Efectivo.....</b>	<b>138</b>

## **CAPÍTULO 6. IMPLEMENTACIÓN DEL CAMBIO.**

<b>6.1 Preparación para el Cambio.....</b>	<b>140</b>
<b>6.2 Implantación del Cambio.....</b>	<b>145</b>
<b>6.3 Planificación para el Cambio.....</b>	<b>151</b>
<b>6.4 Creación del Apoyo al Empleado para el Cambio.....</b>	<b>152</b>
<b>6.5 Curva de Aprendizaje del Cambio en la Organización.....</b>	<b>156</b>
<b>6.6 Transformarse en Líder Durante el Cambio.....</b>	<b>157</b>
<b>6.7 Dirigir el Cambio en las Organizaciones.....</b>	<b>161</b>
<b>6.8 Resistencia al Cambio y Consecuencia.....</b>	<b>167</b>

## **CAPÍTULO 7. PROPUESTA EN UN CASO REAL.**

<b>7.1 Propuesta para Implantar un Cambio Cultural.....</b>	<b>180</b>
<b>Seguimiento, Control y Resultados a Obtener.....</b>	<b>215</b>
<b>Conclusiones.....</b>	<b>219</b>
<b>Bibliografía.....</b>	<b>222</b>
<b>Glosario.....</b>	<b>225</b>

## **Objetivo de la Tesis:**

El objetivo de la tesis es comprender y diseñar diferentes estrategias organizacionales para la nueva cultura laboral del siglo XXI para la implementación en las empresas y organizaciones, logrando obtener su mayor eficiencia, optimización, calidad de vida en el trabajo, mejora continua y un cambio de mentalidad sobre la manera de dirigir, organizar eficazmente los recursos con los que cuenta la empresa a través del diseño y la implementación de estrategias para un cambio cultural laboral.

## **Introducción:**

En la actualidad muchas empresas, han demostrado la habilidad para integrar el cambio tecnológico y la información. Sin embargo, la poca o nula habilidad de muchas empresas para lograr adaptarse al cambio social y cultural, han perjudicado y hecho obsoleto el funcionamiento del personal, aunque sea la más avanzada en tecnología, estable económicamente y con alta demanda, si se pierde la calidad laboral por una mala estrategia organizacional se logra una cultura destructiva empresarial; como lo puede ser en la tecnología, la producción y la administración puede provocar la fragmentación interna de una organización, llegando a su quiebra y cierre de la empresa es por eso, que el personal es el punto clave el cual que tiene más variantes, complicaciones por tener problemas emocionales y difícil de medir, contrario al de las máquinas que son exactas y específicas, tanto en problemas como en mantenimiento.

Esta tesis está basada en la problemática en que se encuentran las empresas con una cultura laboral tradicional, en la forma de trabajar los mandos y donde los trabajadores o personal acata funciones con una mala calidad de vida en el trabajo, logrado por un conformismo por parte de los dirigentes o por miedo al cambio,



obteniendo un estancamiento profesional, un deterioro del personal en su funcionamiento y poca adaptabilidad al cambio del ambiente laboral (competencia, clientes, cambios tanto tecnológicos como sociales, estabilidad económica y política); generada por una inexistente planeación y coordinación con respecto a la adaptabilidad hacia los cambios provocados por una cultura laboral decadente, lo que resulta en una forma de trabajo que sólo estanca a las empresas, pésima disposición del personal por parte los dirigentes, con problemas internos y externos como por ejemplo: El jefe siempre tiene la razón, que los empleados solo están para acatar normas, un horario rígido aunque no se logre un objetivo, tener tiempos muertos por no rotar labores, ser inflexibles en la forma en que se realizan las labores y horarios, sumisión, pensamientos ambiguos que sólo logran una paralización parcial de las mejoras continuas, burlarse o atacar a quienes sugieran nuevos modos de hacer las cosas, no decir si hay errores o miedo a la confrontación, no dar reconocimientos y no registrar los fracasos, no aceptar responsabilidades o una inexistente confianza en los compañeros de trabajo.

Se consideran a los factores externos como: Económicos, Políticos y Tecnológicos, pero la particularidad es que la organización tiene poco o nulo control sobre ellas, igual que a los recursos materiales, financieros y humanos de la empresa que se obtienen del exterior, además de que clientes, productos y servicios, interviene o modifica la estrategia para el cambio.

Por lo que se pone mayor énfasis en este trabajo de tesis en los factores internos, como los cambios en los objetivos, metas, desarrollo interpersonales basados en la estrategia organizacional, como en políticas administrativas, tecnológicas y en el personal quien interactúa y realiza la aprobación de estos cambios, en donde se enfatizar el cambio de cultura laboral y mentalidad.

Empresas como Coca-Cola, Procter y Gamble, Bimbo, Cementos de México, Mabe y Berol, han logrado un éxito al adaptarse al cambio como en Sudamérica, como lo son: Bimbo y Berol, aplicando la estrategia organizacional, una mezcla de ciencia y administración, en un área de acción muy amplia como en el área de recursos humanos para lograr una optimización y el éxito.

Es por esto que se realiza este trabajo para identificar y proponer soluciones para los obstáculos que se presentan en una organización o empresa, para optimizar e influir de manera positiva y significativa, gracias a una estrategia organizacional para el cambio, encaminado a obtener una ventaja contra la competencia, en el mercado nacional y un posicionamiento global dentro del mercado mundial, proponiendo implantar un cambio de cultura laboral, basado en el desarrollo organizacional; formación de grupos de trabajo; trabajo por objetivos; equipos de trabajo autodirigidos, por medio de la modificación del ambiente laboral, logrando una integración potencial de la empresa; alta comunicación; una mejor calidad de vida en el trabajo mejorar la estabilidad organizacional por medio de estrategias organizacionales, desarrollar un liderazgo fuerte e innovador; contratar y recompensar al personal sobresaliente, desarrollando su capacidad y metas propia, fortalecer los sistemas de administración, coordinación y de comunicación, responder a un entorno cambiante con una cultura laboral de calidad, obtener una retroalimentación propia y con grupos autodirigidos de alta competencia y con ello una nueva cultura laboral, siendo fáciles pero arduas en implantar.

## CAPÍTULO 1. LA EMPRESA Y SU ANÁLISIS.

### 1. Conceptos y Clasificación de la Empresa.

Cada empresa con el paso de los años, logra obtener una identidad propia y una cultura interna o laboral, que se distingue de muchas otras y eso es lo que da la imagen dentro y fuera de ella, pero a veces se toma un mal camino al estar basada en una cultura tradicional destructiva, obteniendo la ruptura interna y una cultura laboral rutinaria (estancamiento), que pierde hasta su concepto original como empresa.

**Empresa:** Entidad o Grupo social con jerarquía que a través de la administración del capital, material y personal se producen bienes o servicios, para la satisfacción de las necesidades de la gente a cambio de un beneficio<sup>[6,8,14]</sup>

Sin perder de vista que lo más importante de las estrategias de coordinación, producción, administración, evaluación de proyectos de la empresa, no servirían de nada, sin lo más esencial es su personal.

### La importancia de la empresa.

La única vía para incrementar los ingresos de la población es involucrarla en la producción de bienes y servicios, mediante el trabajo productivo, sistemático y organizado que se da en las empresas. No necesariamente en las empresas grandes, el trabajo productivo con valor económico se da eficazmente, como en las transnacionales, pasando por las micro, pequeñas y las medianas empresas; en cualquier caso, sin ninguna duda, las empresas son el instrumento idóneo para producir y distribuir la riqueza. Además, la importancia de las empresas en México y Chile es muy relevante, porque tiene el 42% de los empleos del país, el 32% de la

inversión, y contribuye con el 30% del Producto Interno Bruto, dando un gran aporte al crecimiento del país y de la sociedad.

### Clasificación de las empresas.

➤ Actividad de Giro	<p><b>Industriales</b> -<i>Extractivas, Agropecuarias y Manufactureras</i> (bienes de consumo final y de producción)</p> <p><b>Comerciales</b> -<i>Mayoristas, Minoristas y Comisionistas</i></p> <p><b>Servicios</b> - <i>Sin Concesión, Concesionadas por el estado y Concesionadas no financieras</i></p>
➤ Constitución patrimonial	<p><b>Públicas</b> - <i>Centralizadas, Desconcentradas, Estatales, Paraestatales, y Descentralizadas</i></p> <p><b>Privadas</b> -<i>Empresa no lucrativa, Empresa lucrativa</i></p>
➤ Magnitud	<p>-<b>Capital Invertido</b></p> <p>-<b>Giro de Operación o ventas</b></p> <p>-<b>Personal Empleado: Pequeña, Mediana y Grande</b></p>
➤ Función Económica	<p><b>Primaria</b></p> <p><b>Secundaria</b></p> <p><b>Servicios</b></p>

Una forma de estratificación o clasificación que se ha establecido por norma en México y Chile, es la estratificación por el número de trabajadores establecida el Diario Oficial de la Federación de México y el Instituto Nacional de Estrategias (INE) de Santiago de Chile (SCL) y que se muestra en la siguiente tabla 1.1

**Tabla 1.1 “Clasificación por número de empleados”**

<b>Estratificación por Número de Trabajadores</b>			
<b>Sector / Tamaño</b>	<b>Industria</b>	<b>Comercio</b>	<b>Servicios</b>
Microempresa (MEX)	De 0 a 10	De 0 a 10	De 0 a 10
Pequeña Empresa(MEX)	De 11 a 50	De 11 a 30	De 11 a 50
Pequeña (SCL)	De 1 a 49	De 1 a 29	De 1 a 49
Mediana Empresa(MEX)	De 51 a 250	De 31 a 100	De 51 a 100
Mediana Empresa (SCL)	De 50 a 199	De 50 a 149	De 50 a 199

Fuente:  
 Publicado en el Diario Oficial de la Federación del 13 de diciembre de 2002 (MEX) y  
 www.ine.cl de Chile 2003 (SCL)

## **1.2 Misión de la Empresa, Elementos Básicos para Determinarla.**

Un aspecto fundamental de este proceso, es definir la misión de la empresa, la cual constituye su razón de ser y que debe ser compartida por todos los miembros de la misma. Para determinar cuáles son los elementos básicos que constituyen la misión de la empresa se deberán considerarse los siguientes aspectos de la empresa.

- A qué se dedica la empresa.
- Productos y / o servicios que genera.
- Mercado que satisface.
- Compromiso gerencial.

- Compromiso social.
- Compromiso grupal hacia una nueva cultura laboral.
- Compromiso económico.

La empresa, debe entrar en dinamismo y flexibilidad organizacional para sobrevivir en un ambiente cambiante, donde surgen nuevas tecnologías, nuevos valores sociales, nuevas expectativas; por lo tanto se deben tomar en cuenta algunos factores de estancamiento empresarial.

### ***1.2.1 Problemática empresarial.***

Por mucho tiempo en empresas Mexicanas y Chilenas, se ha dado un gran fracaso, tan simple de notar pero muy difícil de sanar y es la problemática que tiene la cultural laboral o la estrategia organizacional con la que trabajan, lograda por una cultura tradicional destructiva inflexible, estancando a la empresa y al final logrando una quiebra inminente.

Un ejemplo simple de cualquier empresa tradicional es donde: el jefe siempre esta presionando al empleado o vigilando que esté realizando alguna actividad, aunque no sea productiva o si un empleado es puntual y varios no, al retirarse temprano de sus labores y finalizado su trabajo, quedando mal ante el jefe, a diferencia lógicamente del personal que no llegó a su hora de entrada y se queda trabajando, el jefe toma eso como que se esta marchando temprano, sin notar el esfuerzo de puntualidad y de realizar el trabajo por objetivos, o el caso de que el jefe regañe o rete al empleado frente a los demás (logrando una ruptura en el ambiente laboral), pero si logra un éxito, no le da el reconocimiento que merece.

## **Los inconvenientes y problemas de las empresas tradicionales.**

A continuación se mostrarán los tipos de problemas más comunes de acuerdo a ciertas áreas, porque cada empresa tiene distintos problemas o fallas, cómo son:

### *De desarrollo estratégico organizacional.*

- ❖ Poco apoyo para la aplicación de elementos científicos, tecnológicos y desconocimiento de los organismos privados o públicos que puedan proporcionárselos.
- ❖ No leer tendencias del entorno, o transformación rápida e inesperada del ambiente organizacional como los cambios tecnológicos.
- ❖ Una inadecuada división del trabajo y la fragmentación de funciones logrando que el personal no tenga un compromiso emocional del empleado.
- ❖ Las tareas rutinarias conducen a la reducción de la participación espontánea y a la monotonía. Lo que dificulta la integración de equipo y percepción de metas.
- ❖ Aferrarse a estrategias que no empiezan a producir resultados casi de inmediato.
- ❖ Tratar de crecer sin tener en cuenta los recursos económicos, materiales, humanos y gerenciales requeridos.
- ❖ Fijarse más en las normas y leyes inflexibles, en vez de obtener metas, resultados o cambios.

- ❖ Castigos excesivos a quien no respeta reglas y normas, con pocos o nulos reconocimientos a los esfuerzos.
- ❖ Falta de asesoría técnica que difunda los elementos y adelantos susceptibles de ser incorporados al proceso de producción.
- ❖ Nula formación de grupos de trabajo o de unión con la misma empresa.

*De tipo personal.*

- ❖ No poner el ejemplo, ni dejarse ver por la empresa.
- ❖ Los “Superiores” tratan de controlar las decisiones lo más posible, se convierten en cuello de botella y toman decisiones con información y consejo inadecuados.
- ❖ El criterio de niveles inferiores no se respeta, más que en los estrechos límites de sus funciones.
- ❖ El poder de la administración frustra al empleado.
- ❖ Las necesidades y opiniones personales no son considerados.
- ❖ El personal no colabora en equipo y son “celosos” de su área de responsabilidad.
- ❖ Pedir o aceptar ayuda es visto como debilidad; se desconfía de los motivos del personal.



- ❖ No poner interés en el personal, tratándolo como un objeto.
- ❖ Nula comunicación.
- ❖ Tratar de engañar al personal, como si éste no pudiera pensar y reflexionar.
- ❖ No darle reconocimiento al personal por productividad e iniciativa.
- ❖ Trabajar en ambiente de trabajo pesado; ser inflexible en la aplicación de las políticas de personal.
- ❖ No ser cuidadoso al seleccionar al personal.
- ❖ No autorizar personalmente cambios de sueldos y prestaciones y compensaciones extraordinarias.
- ❖ Aceptar a jefes que actúen como capataces.
- ❖ La administración de la empresa se da cuenta que las cosas van mal y no hace nada al respecto.

*Financieros.*

- ❖ No tener planes estratégicos a tres años y presupuestos financieros y económicos anuales.
- ❖ No vigilar el costo real promedio de ventas.
- ❖ Descuidar las ventas, las disponibilidades de efectivo y cobranza.

- ❖ No tener asegurado los activos de la empresa.
- ❖ Ser blando con las cobranzas.
- ❖ No considerar los cambios de precio y las condiciones de entorno que lo demanden.
- ❖ Mala administración del balance general y tratar de evadir leyes.
- ❖ Tener mezcladas las actividades que producen dinero, con las que lo consumen, existiendo confusión.
- ❖ Conservar los activos que no producen nada, además de inventarios obsoletos.

*Administrativos.*

- ❖ No considerar un manual de políticas generales, que sea flexible.
- ❖ La solución de problemas es complicada por anteponer el status y los niveles jerárquicos, más importantes que la solución del problema.
- ❖ No premiar y sólo señalar las fallas del personal, logrando una nula planeación de grupos de trabajo en equipo.
- ❖ No confiar en los jóvenes y dar capacitación para poder obtener lealtad y responsabilidad con la empresa.
- ❖ La autoridad lineal limita y establece sólo un canal de comunicación de arriba hacia abajo.
- ❖ Dar un paternalismo: sindical, de normas y de seguimiento de órdenes.

- ❖ Los ejecutivos se sienten solos al tratar de lograr resultados; por alguna razón, las políticas y procedimientos no se llevan a cabo.
- ❖ Deficiente preparación, administración, planeación y técnicas para conseguir las metas.
- ❖ No llevar un adecuado procedimiento para todas las actividades y procesos en la empresa.
- ❖ No otorgar con capacitación administrativa a los jefes.

#### *Comerciales.*

- ❖ Planes comerciales no preparados y revisión irregular.
- ❖ Falta de orientación en venta por parte del personal.
- ❖ Darle al cliente menos(calidad y cantidad) de lo que paga.
- ❖ Vender más de lo que se puede cobrar.
- ❖ Mala exhibición del producto en aparadores.
- ❖ No contar con la cantidad suficiente de producto que vender.
- ❖ No promover el producto cuando existe la oportunidad de hacerlo.
- ❖ Dejar a un lado la calidad en el servicio.

- ❖ No considerar las quejas de clientes.
- ❖ Olvidarse de los vendedores y trabajadores.

*De operaciones.*

- ❖ Mal estado del equipo y sin servicios preventivos periódicos.
- ❖ El producto es de mala calidad, empezando por el diseño.
- ❖ No estandarizar.
- ❖ Mal estado y con riesgos en las instalaciones de trabajo.
- ❖ Tener inventarios excesivos de productos, materias primas o componentes.
- ❖ Dependencia de un sólo proveedor.
- ❖ Cambio tecnológico de la competencia, requiriendo personas altamente especializada y de diferentes ramas.

*Idiosincrasias del Mexicano y Chileno en el trabajo.*

Un paso fundamental para poder implantar una estrategia de trabajo efectiva es conocer las idiosincrasias de los trabajadores y así conocer sus valores (Actitudes, temores, trastornos de conducta); además de lograr una muy buena comunicación e integración de un grupo de trabajo o familia, de ahí su gran importancia de conocerla.

Algunos comportamientos negativos son:

⇒ Inseguro, temor, masoquismo en cuanto a su vida de sufrir, busca el anonimato, disolverse en lo social en “nosotros”, fluctuante e impersonal.

⇒ Crisis de identidad, tomando una actitud de disgusto; con lo que alardea y presume de lo que no tiene, con lo que busca seguridad.

⇒ Un lenguaje folclórico, para ocultar su falta de conocimiento, tapar debilidades, el desconcierto y la confusión; es decir baja autoestima, por lo tanto tiende a minimizar su yo, para poner de relieve a otras personas.

⇒ Rebeldía contra la autoridad o el jefe, erigida en comportamiento y estilo de vida, así como desplantes de superioridad y menosprecio hacia la gente más débil o de menos recursos que él y por lo tanto ante situaciones productoras de stress, cultiva ajustes o encaramientos pasivos, tales como sobrellevar, aguantarse y busca protección o refugiarse en roles prescritos.

⇒ Impuntual, por motivos de superioridad o menosprecio hacia los demás (Mentalidad vista en México) caso contrario al chileno que se encuentra en un estado medio de puntualidad.

⇒ Bajos valores personales, es decir una desconfianza en sí mismo.

⇒ No saber trabajar en equipo(individualismo), por ello México se distingue por tener mejores artesanos que industriales.

⇒ Negativo en el 75% de los casos.

⇒ Malinchismo, admirando cosas que provienen del extranjero aunque sean

inferiores.

⇒ Influyentismo, logrando en la sociedad una baja autoestima, poca superación personal, logrando un conformismo popular.

⇒ Una envidia popular, por quien se supera y en vez de realizar esfuerzo para superación, lo realiza para opacar y menospreciar la superación.

⇒ Susceptibilidad Social; muy sentido, oposición, crítica constructiva o revelaciones de debilidades, se ofende, considera que es una falta de educación la confrontación para la resolución de problemas ( más notado en México).

⇒ Chistes Auto-devaluativos; por medio de simples chistes sé auto-menosprecia uno o a su nacionalidad.

⇒ Una cultura de corrupción, obteniendo una sociedad cómplice, sumisa y que no acepta que es parte de ella (sólo vista en México).

⇒ Sumiso, pero en cambio si obtiene el mando acepta ser contrariado, es decir una comunicación piramidal hacia abajo, sin reproche.

⇒ Machismos como el menosprecio de la mujer o de la juventud.

⇒ Una mala flexibilidad vista en el Chileno y trabajar a veces sin llegar a su objetivo.

*Características positivas psicológicas del mexicano y Chileno en el trabajo:*

- ❖ Obediente, unido, trabajador (en el caso chileno llega a ser obsesivo) dependiente, leal y decidido.

- ❖ Cultura colectivista, son cooperativos.
- ❖ Tener grandes individualidades y liderazgo personal.
- ❖ Altos valores familiares y apegados a la familia, obteniendo una estabilidad social y personal (comparados con países anglosajones).
- ❖ Buen comportamiento, aceptando la autoridad.
- ❖ Inculca la humildad, tolerancia, amistad, afecto y compañerismo.
- ❖ Actitud flexible, inhibido, ingenioso (mexicano).

El 71% de la población chilena es semi-calificada y no calificada, y el 29 % es profesional. Una de las causas por las que Chile se encuentre con una Cesantía alta, es por los costos de la educación superior, dando un alto abandono de la educación a una edad entre los 16 y 20 años, un dato interesante es que sólo un 13% que obtiene ingresos son las mujeres profesionales. En México la población ocupada alcanzó el 96.40% en 2006, siendo su distribución por sector de actividad la siguiente: en los servicios se concentró el 38.9%; en el comercio 19.9%; en la industria manufacturera laboró el 16.6%; en las actividades agropecuarias 14.8%; en la construcción 8.1%; en “otras actividades económicas” (que incluyen la minería, electricidad, agua y suministro de gas) 0.8%, y el restante 0.9% no especificó su actividad. Con un 58% de la población profesional y el 42% semi-calificada y no calificada.

Para realizar un cambio estructural, administrativo, cultural y mental del personal de trabajo, se debe tener el apoyo incondicional de la dirección o gerencia y una aceptación descendente para que tenga éxito, por que al contrario sería un fracaso total.

### **1.3 Cambios importantes en una empresa.**

Hoy en día, casi sin excepción, las empresas deben introducir cambios, ya no sólo para mantener la competitividad, sino además para subsistir porque en la empresa moderna, ya no es suficiente el aplicar pequeños cambios estructurales a remolque del progreso tecnológico.

Estamos en una situación de constantes cambios e innovaciones en el mundo empresarial, como son:

*Mejorar la estabilidad organizacional.*

El primer componente de la autosuficiencia y la estabilidad organizacional, se basa en que se deben desarrollar habilidades para pensar estratégicamente con una misión clara. La estrategia organizacional debe basarse en las fortalezas de la organización y en las necesidades identificadas en el análisis del contexto. Además, toda organización debe tener líderes fuertes, que puedan comunicar su visión del futuro, su dedicación a los objetivos y además la habilidad de encontrar nuevas formas para solucionar los problemas existentes en conjunto con sus colaboradores (trabajadores y jefes).

*Desarrollar un liderazgo fuerte e innovador.*

Una organización estable debe tener un liderazgo que sea fuerte (pero flexible), comprometido, innovador y que tenga la visión para imaginar y prever lo que pueda ocurrir, como nuevos servicios, nuevos mercados, nuevas fuentes de ingreso, nuevas maneras de reducir costos, hace posible que la organización sea capaz de planear, enfrentar las oportunidades, las limitaciones que se presenten y los ajustes a las circunstancias cambiantes para asegurar su supervivencia.



*Contratar y recompensar al personal sobresaliente.*

Las organizaciones estables contratan al mejor personal y lo recompensan por un desempeño excepcional. Una institución avanza hacia la estabilidad organizacional, si desarrolla un sistema de incentivos que motive al personal a trabajar para lograr la misión de la organización y al mismo tiempo busque el espíritu de equipo y de cooperación.

*Reducir al mínimo la tensión psicológica y organizacional.*

Flexibilización de la jornada, más allá de las posibilidades establecidas en las normas actuales con: variaciones de los tiempos de trabajo, límites a las horas extraordinarias, horarios de entrada y salida, ajustes en los turnos, normas especiales para jóvenes, mujeres y viejos, dedicándole suficiente tiempo y recursos. Es muy importante que la organización dedique suficiente tiempo para desarrollar relaciones interpersonales saludables con la finalidad de que posteriormente puedan discutir la información de manera abierta, resolver puntos de vista en conflicto y llegar a un consenso que permita proceder eficazmente.

*Fortalecer los sistemas de administración.*

Un sistema de administración fuerte es otro elemento esencial de la estabilidad de una organización. Muchas de las técnicas y herramientas de administración, son esenciales para lograr la capacidad organizacional.

## 1.4 Análisis de las Empresas.

Las intervenciones están orientadas hacia la tecnología y estructuras de las organizaciones para "ligarlas" con el personal. La tecnología organizacional incluye métodos y flujos de trabajo, mientras las estructuras atienden la división, jerarquía y diseño del trabajo. Este grupo de herramientas son conocidas como intervenciones tecno-estructurales porque se enfocan como su nombre lo indica, sobre el aspecto técnico y estructural de las organizaciones, en donde se incluyen actividades relacionadas con el diseño de las organizaciones.

El análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas. Un perfil organizacional es un diagnóstico o informe acerca de las diversas características de la empresa con el fin de poder analizarla adecuadamente. No existe un formato para realizar un análisis de este tipo, pero generalmente incluye los siguientes elementos:

**1. Datos básicos de la empresa:** Nombre, actividad que desarrolla, tamaño (grande pequeña), número de empleados todo lo considerado como esencial.

**2. Datos de La Organización:** Organigrama de la empresa, número de departamentos, énfasis de los departamentos, aliados estratégicos, (es un análisis del funcionamiento de la empresa y de los encargados de la misma) .

**3. Datos financieros:** Activos, pasivos, nivel de endeudamiento, mercados que atiende, estado de resultados, etc.

**4. Cultura organizacional:** Filosofía de la empresa, estrategias de negocios, formas de comunicación, etc.

**5. Análisis humano:** Perfil de sus trabajadores, motivación, índices de rotación de empleados, nivel de los empleados, etc.

#### **1.4 Análisis de Fuerzas y Debilidades.**

El gerente de hoy también tiene que administrar el proceso de cambio; tiene que diagnosticar las fuerzas y debilidades de la empresa, los puntos fuertes son los puntos donde se está realizando un gran trabajo y están arriba de la competencia y las debilidades son las áreas problemáticas o que se han estancado en el crecimiento y evolución de la empresa.

La obligación de una empresa es asegurar la supervivencia de la organización de la cual es responsable. El problema de la supervivencia se plantea cuando uno o varios de los seis factores de supervivencia amenazan la estabilidad de la organización y los factores principales son:

##### **1. El producto.**

Una empresa que no diversifica, nace, crece, se estanca y muere con su único producto, dura lo que dura el producto. La vida útil de un producto depende de una combinación de factores difícilmente previsible, tales como los efectos de sustitución, la evolución tecnológica, la moda de la reglamentación (precio, normas de seguridad), la innovación de la competencia. En general, se puede afirmar que una empresa que dedica sus esfuerzos a un solo producto tiene menos posibilidades de supervivencia a largo plazo que una empresa que se diversifica.

##### **2. El mercado.**

Cualquier cambio inesperado de la demanda amenaza la supervivencia de la empresa. Un aumento súbito de la demanda atrae a la competencia, y la empresa

corre el riesgo de entrar en crisis de capital de trabajo. Inversamente, un descenso repentino, bien sea (recesión) o ligado a un cambio del gusto del consumidor (sustitución por otros productos, desaparición de las necesidades a las cuales responde el producto), priva a la empresa de los ingresos indispensables para su supervivencia.

### **3. La tecnología.**

Un atraso o un avance tecnológico perjudicara por igual a la supervivencia de la empresa. Es en los sectores de la tecnología avanzada donde se encuentran a la vez los éxitos más brillantes y la taza más alta de mortalidad de las empresas.

### **4. La competencia.**

Los costos de los factores varían de país en país. Los productores de otros países se vuelven competitivos como consecuencia de la evolución económica o monetaria. Una empresa no puede asegurar su supervivencia a menos que tenga una estrategia industrial que pueda enfrentar a la competencia extranjera. Es preciso tener en cuenta toda competencia: la visible, es decir, la de los fabricantes de los productos similares, y la de la competencia invisible, la que ofrece productos sustitutos.

### **5. El capital.**

Varios factores relacionados con el capital pueden poner en riesgo la supervivencia de la empresa (endeudamiento mal planeado, mala utilización de recursos, una pésima estrategia a futuro).

## **6. El personal que es el punto clave de toda organización.**

Las dificultades provienen en parte, del personal mismo, porque se opone a cualquier reforma, o bien porque exige demasiado. En el primer caso, el personal rechazar sistemáticamente cualquier modificación del cargo, de las condiciones de trabajo, o de estatus. En el segundo caso, sus exigencias en cuanto a condiciones sociales y a salarios son tales que destruyen la viabilidad económica de la empresa, tanto en el primer caso como en el segundo, la falta de discernimiento y el espíritu de obstrucción sistemática (en algunas ocasiones exagerado por la pasión política) amenaza la supervivencia no solo de la empresa sino también del empleado que cree que va a negociar un mejor contrato de trabajo.

Algunas de las fuerzas acrecentadoras podrían ser:

- a) Presión por parte de los demás miembros del grupo.
- b) Recompensa otorgada por la cantidad de participación.
- c) Temas pertinentes que conoce.

Algunas de las fuerzas limitadoras podrían ser:

- a) El deseo de no lastimar a los demás.
- b) Temor a las represalias si habla.
- c) Inquietud por exponerse.

Los puntos de fortaleza y debilidad de una empresa dependen en gran medida del rubro de dicha empresa, porque no tendrán los mismo errores y aciertos. Una empresa no puede dejar tener algún problema aunque éste sea el más pequeño,

para que exista un paro total de producción en el mejor de los casos, pero el peor de ellos puede llevar a la empresa a la quiebra.

### **1.5 La Organización Formal e Informal.**

Al ejecutar una estrategia los líderes deben observar ambas estructuras, la formal y la informal, por tres razones (división del trabajo, la especialización y la jerarquía).

La organización formal esta conformada por una estructura rígida muy bien definida y establecida por el tiempo al contrario de la organización informal que es indefinida, espontánea y débil ya que puede desintegrarse a corto plazo o de un día para otro pero muy flexible. Y existen diferentes áreas de trabajo que son:

#### **1. División del Trabajo.**

El objetivo inmediato y fundamental de cualquier tipo de organización es la producción. Para ser eficiente, la producción debe basarse en la división del trabajo, que es la manera como un proceso complejo puede ser descompuesto en una serie de pequeñas tareas.

La gran aceptación y divulgación de la división del trabajo se debió a una serie de factores positivos, como son:

- a) Estandarización y simplificación de las actividades de los obreros y, posteriormente, del personal de nivel más elevado.
  
- b) Mayor especificación de las tareas.

## 2. Especialización.

Como consecuencia de la división del trabajo, cada órgano o cargo pasa a ejercer funciones específicas y especializadas. La especialización del trabajo propuesta por la administración científica constituye una manera de elevar la eficiencia y de reducir los costos de producción.

## 3. Jerarquía.

Una de las consecuencias del principio de la división del trabajo es la marcada diversificación funcional dentro de la organización eficiente. En toda organización formal existe una jerarquía que divide la organización en niveles o escalas de autoridad, en los cuales los supervisores tienen cierto tipo de autoridad sobre los subordinados. La nivelación jerárquica representa, fundamentalmente, la especialización de la dirección, es decir, la distribución del volumen de autoridad y de responsabilidad en cada uno de los niveles de la organización así como una pirámide de mando, la mayoría descendente como lo muestra la siguiente figura 1.1

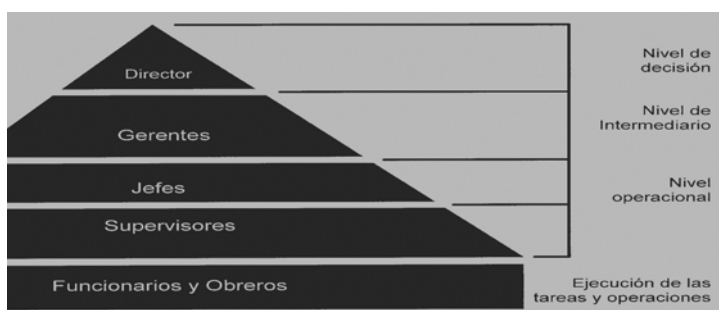


Figura 1.1 "Niveles de jerarquía"

La organización formal tiene una estructura bien definida en términos de relaciones de autoridad, subordinación y responsabilidad. Desde luego que para que una organización formal no tuviese conflictos tendría que estar constituida por robots y no por seres humanos.

Hay cuatro elementos en la definición de organización formal:

a) Un sistema de actividades coordinadas.

Son durables y planeadas, en virtud del énfasis según el personal al mando, son relativamente inflexibles.

b) Un grupo de personas.

Estatus, prestigio, remuneración, graduación y otros aspectos son bien ordenados y controlados.

c) Cooperación en cuanto a objetivos.

Sus objetivos, su política, su estructura, sus directivos, sus líneas de autoridad y dependencia.

d) Autoridad y Liderazgo.

Pirámide de jerarquía, un manejo, coordinación e implantación de estrategias.

### **Perfil de una Empresa Sana.**

Si se tiene este perfil dentro de una empresa se puede decir que es una empresa sana y con grandes fortalezas, si no, lo siguiente será realizar un cambio cultural laboral.

- ✓ Poca rotación de personal.
- ✓ El nivel de repetición de compra por parte de sus clientes es alto.
- ✓ Su nivel de costos es menor que el promedio de la industria.



- ✓ Se adapta rápidamente al cambio.
- ✓ Se anticipa a los eventos del futuro.
- ✓ Su producto y servicio tiene importantes ventajas competitivas.
- ✓ Su nivel de cuentas por cobrar vencidas es mínimo.
- ✓ La calidad total es parte de su cultura organizacional.
- ✓ El personal se considera parte de una gran familia.
- ✓ El director general y sus gerentes son vistos como líderes, no como capataces.
- ✓ La innovación es estimulada y los resultados son recompensados.
- ✓ Nadie es indispensable, ni el director mismo, pero todos son importantes.
- ✓ Sus utilidades son de alta calidad.
- ✓ Los clientes la consideran de alta calidad en su producto y servicio.
- ✓ Utiliza sus recursos de manera óptima.
- ✓ Su pirámide organizacional es plana.
- ✓ Se encuentra cerca de los clientes y sus proveedores.

## **CAPÍTULO 2. CULTURA LABORAL .**

### **2.1 Cultura Laboral.**

En toda empresa hay cosas de las que debemos mantenernos alejados y cosas que debemos conocer. Al poseer una empresa una cultura corporativa, se le facilita implantar acciones dinámicas para adaptarse más fácilmente a las situaciones cambiantes del medio laboral.

**Cultura Laboral o Empresarial:** Patrones de conducta, valores, normas o estructuras que giran alrededor del grupo o sociedad que lo forma (trabajadores dentro de la empresa).

**Ética Empresarial:** Consiste en la ética de las personas conjunta con la ética de las organizaciones, donde los miembros de la comunidad están unidos por lazos de compromisos mutuos, afectos y sentidos de pertenencia, creando vínculos recíprocos dentro de esa comunidad que es la empresa para que valores como la lealtad, transparencia y responsabilidad estén siempre dentro de la empresa.

#### **Elementos de la Cultura son:**

**1. - Cultura material:** Es aquella constituida por todos aquellos bienes materiales que son creados, producidos o anhelados porque tienen significados particulares (a partir de ello su valor) para un grupo, así como los lenguajes no verbales que se expresan, porque la cultura material está ligada a los significados que la gente le da, es decir, a su aspecto simbólico, por ejemplo, en quienes adquieren ciertos bienes, como autos lujosos, casas muy grandes, joyas, ropa de marca, etc, más que nada porque éstos simbolizan estatus, es decir, porque son bienes materiales y a la vez símbolos de estatus social.

**2. - Cultura Normativa:** Comportamiento compartido de un grupo social, al que se espera que sus miembros adapten su quehacer por el significado que tienen para ordenar sus vidas cotidianas arraigada en hábitos, costumbres y tradiciones sociales y a veces basadas en leyes escritas. Como por ejemplo; las normas de cortesía, como ceder el asiento a las personas mayores; las normas de reciprocidad, como hacer un regalo del mismo valor que el regalo recibido; o normas como cumplir la palabra o actuar de buena fe, estas varían entre culturas. La mayoría de las normas se cumplen de forma casi irreflexiva, inconscientemente.

**3. - Costumbres:** Pautas de comportamientos socialmente adquiridas, altamente significativas para quienes las comparten o conocen, apoyadas por la tradición y generalmente exhibidas por miembros de un grupo social, para separarlo de las "normas", puede decirse que las costumbres son aquellas formas de comportamiento que no son reforzadas por el control social, en cambio, las normas si son sancionadas negativamente si no son respetadas. Por ejemplo, nadie nos criticará si no comemos ciertas comidas tradicionales de navidad, si bien puede que sea una "costumbre y tradición nacional" para esa ocasión. El comportamiento de su grupo social esta lleno de costumbres, aprendidas por socialización y apoyadas por la tradición y el uso repetido influyendo de manera positiva o negativa dentro de la empresa en su nivel de adaptabilidad social, de producción, eficiencia, creatividad algunos ejemplos serian su religión, nivel de educación, educación escolar, familiar y social.

**4. - Lenguaje Verbal:** Es la forma casual o formal en que se comunica el grupo de trabajo y en el nivel latinoamericano, por ejemplo, si bien es cierto que en general hablamos "castellano", es tal la diferencia entre país y país, que en realidad hablamos dialectos. En Chile se habla el *dialecto chileno del castellano*, del mismo modo que en México se habla un *dialecto mexicano* del idioma. Muchas organizaciones y sus divisiones utilizan el lenguaje como medio para identificar a los integrantes de una cultura o subcultura. Al aprender ese lenguaje, los miembros atestiguan su aceptación de la cultura, y al hacerlo ayudan a preservarla. El personal de

producción de una empresa de calzado utiliza una terminología ajena al resto de los empleados, por ejemplo, del área de contabilidad. A menudo los empleados de ingreso reciente se sienten abrumados ante la abundancia de términos desconocidos para ellos, pero una vez asimilada, esa terminología sirve para unir a los miembros de una determinada cultura.

**5. - Sistemas simbólicos:** Los "*simbolismos*" se refieren a los sistemas de representaciones empleados, o al hecho que la conducta social esta pautaada o amoldada en formas simbólicas. Una bandera puede representar a "*la nación*", "*fervor nacionalista*" o "*lealtad*". Los símbolos tienen su origen en diversas fuentes, a menudo son dispuestos jerárquicamente, pueden incluir otros símbolos y frecuentemente toman otras formas de representación.

**6. - Sistema de Valores:** Lo que es deseable y que influencia la selección de cualquier forma disponible de modos, medios y fines de una acción. En general el término valores, siempre determina comparación de utilidad o inutilidad de algo. Implica en cuánto se estima algo como, por ejemplo; ¿qué se valora más?, la amistad o la lealtad otro ejemplo seria qué valor tiene la Cueca o jarabe tapatío en un grupo de empleados, que se valora más tu reloj de pulsera porque te da la hora o porque es un símbolo de estatus.

### **Características de las culturas.**

Las organizaciones, igual que las huellas digitales, son siempre singulares. Cada una posee su propia historia, patrones de comunicación, sistemas y procedimientos, declaraciones de filosofía, historias y mitos que, en su totalidad, constituyen su cultura. Algunas presentan un ambiente de mucho dinamismo, otras un entorno de tranquilidad unas son afables y amistosas, otras dan la impresión de ser frías y asépticas. La cultura se perpetúa entonces, porque la organización tiende a atraer y

conservar a individuos que parecen aceptar sus valores y creencias.

Los empleados profesionales pueden trabajar en horarios especiales, llegar a la oficina con ropa informal, ejercitar su creatividad con mucha libertad y sin embargo, saben que únicamente un gran empeño puede generar los adelantos necesarios para estar siempre a la vanguardia en la industria. La cultura es la conducta convencional de su sociedad, e influye en todas sus acciones a pesar de que rara vez esta realidad penetra en sus pensamientos conscientes. Llega a su trabajo conduciendo un automóvil por el lado derecho o izquierdo de la calle, dependiendo de la cultura de su sociedad, pero rara vez se detiene a meditar sobre el particular. El automóvil que maneja, las obras de teatro a las que asiste y la organización que la emplea son evidencias de su cultura.

### ***Como desarrollar un diagnóstico de cultura:***

Método inicial:

- Análisis del proceso de socialización de los nuevos miembros con entrevistas a los agentes socializadores.

Objetivo: Se deberá obtener un conocimiento detallado y completo de la organización en su interacción con el entorno.

#### Actividades a realizar.

- Reuniones de grupos.
- Entrevistas a dirigentes y trabajadores.
- Consultas de leyes, decretos, resoluciones y otros instrumentos legales que definen las relaciones entre organizaciones.
- Estudios de documentos tales como: memorias, estados financieros, facturas,

manuales de organización, procedimientos y normas, vales de salida de almacenes, artículos, documentos en general.

- Listado de clientes y proveedores.
- Visita a clientes y proveedores.
- Observación a desarrollo de reuniones y puestos de trabajos.
- Entrenamientos programados.
- Entrevistas a superiores jerárquicos y subordinados.
- Aplicación de técnicas de recopilación de información en grupo como la tormenta de ideas, u otras similares.

### **Caracterización de los Trabajadores:**

Objetivo: Conocer el clima real y deseado entre los grupos, su integración, conflictos, motivaciones, normas, hábitos, costumbres, forma de vestir y existencias de subculturas entre otros elementos.

#### Actividades a realizar.

- Visitas a las áreas de trabajo.
- Entrevistas a trabajadores y dirigentes.
- Aplicación de cuestionarios, encuestas, tormentas de ideas, técnicas de reflejo sociogramas, etc.
- Participar en asambleas, actividades festivas, políticas y sindicales que se realicen.

### **Caracterización de los Directivos:**

Objetivo: Conocer la orientación en cuanto a la toma de decisiones, y otras características fundamentales como la forma de dirigir la actividad, motivación, utilización de su tiempo, integración como grupo de dirección, cómo se desarrollan las reuniones, su grado de participación en la solución de problemas y la delegación de autoridad.

#### Actividades a realizar.

- Entrevistas a trabajadores y dirigentes.
- Aplicación de cuestionarios, encuestas, tormentas de ideas, técnicas de reflejo, entrevistas, etc.
- Participar en Asambleas, actividades festivas, políticas y sindicales que se realicen.
- Observación de reuniones.
- Procesamiento de información, análisis de resultado.

Análisis de los incidentes críticos: con la elaboración de una biografía organizacional con base en documentos y entrevistas. Con este método se pueden identificar los períodos de formación de la cultura. En cada incidente crítico se debe identificar lo que fue hecho, por qué fue hecho y los resultados.

Objetivo: Conocer cómo surge la organización, sus fundadores, productos y servicio, cambios de estructuras que ha tenido así como éxitos y fracasos, etc.

#### Actividad a realizar.

- Estudio de documentos sobre la entidad como: memorias, estados financieros, artículos, ponencias, informes de asambleas de eficiencia, otras.

- Entrevistas preliminares a: funcionarios, dirigentes de la organización, superiores jerárquicos de la misma, otras.
- Observaciones generales a la organización en funcionamiento.
- Análisis de otras fuentes informativas disponibles: videos, grabaciones, etc.

### Resultados a obtener.

Conocimiento general de la Organización: Actividad que realiza, resultados productivos, ubicación geográfica, participación en el mercado, ubicación de locales, diseño, limpieza, área de estacionamiento de transporte, productos ociosos, áreas no utilizadas. Ministerio, Organización Superior a la que pertenece, otros datos de interés.

- Análisis de las creencias y valores de los fundadores o portadores de la cultura. Al entrevistar las personas claves debe hacerse una cronología histórica de la persona en la organización.

Objetivo: Se tendrá que medir el impacto del diagnóstico en los resultados de la organización mediante los criterios siguientes:

1. Adaptabilidad
2. Sentido de Identidad
3. Capacidad para Percibir la Realidad
4. Estado de Integración
5. Creatividad
6. Recursos



*El proceso de comunicación.* Analizando el proceso de trabajo (en el ámbito tecnológico y también social) se pueden detectar las relaciones de poder, además de las relaciones laborales entre en sí.

Objetivo: Conocer cómo se realizan las funciones, actividades y tareas de la organización, régimen de trabajo, la fluctuación de la fuerza laboral, el funcionamiento del Sistema de los Recursos Humanos (todos sus Subsistemas), Sistema de Calidad, etc.

Actividades a realizar.

- Observaciones detalladas a comportamientos y habilidades relacionadas con las funciones, actividades y tareas que se realizan, cómo se trasmite a los nuevos trabajadores las reglas de comportamiento, las normas y costumbres.
- Estudio de manuales de normas, organización y procedimientos.
- Entrevistas a dirigentes y trabajadores.
- Facilitación de reuniones de trabajo.
- Analizar el flujo informativo. Determinar deficiencias, inconsistencias y dificultades en los mismos.
- Observar como funcionan las reuniones, periodicidad.
- Aplicación de técnicas de recopilación y valoración de información en grupo como: Tormentas de Ideas, votaciones ponderadas, mapas de colores, matrices, otras.

### Resultados a obtener:

Forma en que se acometen las actividades y tareas en la organización con su disciplina laboral.

- Funcionamiento del Sistema de Recursos Humanos y otros.
- Funcionamiento del Proceso de Aprendizaje Cultural.
- Funcionamiento de los reglamentos, políticas y normas escritas.
- Desarrollo de las reuniones, su organización la participación, duración, y conducción.

### **Diagnóstico de la Cultura Organizacional.**

Objetivo: Informar sobre los resultados del estudio realizado. Se puede hacer por escrito, a manera de informe o de forma oral.

Es recomendable mostrar resultados parciales, de esta forma se retroalimentará el proceso, lo cual enriquece el estudio.

### **Cambio Cultural.**

La gente aprende a depender de su cultura. Ésta le da estabilidad y seguridad por que le permite entender lo que está sucediendo en su comunidad y sabe cómo responder a los sucesos. Existen, sin embargo, dos tipos de cambio que pueden confrontar las personas en su trabajo. Uno es el cambio a una nueva localidad y su cultura; el otro, el cambio gradual de su propio ambiente. Para evitar efectos negativos, los trabajadores necesitan aprender a adaptarse a tales cambios.

*Los elementos a tener en cuenta en la Cultura Deseada, se detallan a continuación:*

**1. Misión-Visión-Objetivos.** Claridad en la misión, en los objetivos, el grado en que los miembros perciben claramente lo que desea alcanzar la organización. Apreciación por las normas y conductas que deben existir.

**2. Sistema de Valores.** Clarificar de forma expresa, los valores deseados que sustentaran la estrategia los cuales no deben ser impuestos, sino compartidos por todo el personal de la organización.

**3. Hábitos de Trabajo.** Tipo de nivel de actividades fundamentales dentro del trabajo mismo, el cómo se hacen las cosas en la empresa. Cómo se percibe y trata al cliente, cómo se elaboran los informes, el tipo de producto y el canal de distribución entre otros. Cómo se comparten o no los resultados del trabajo desde su inicio a fin, cómo se comportan los canales formales e informales de transmisión de hábitos.

**4. Ritos y Ceremonias.** Aspectos que rodean el trabajo, cómo se incentiva, cómo se llama la atención y cómo se influye en el comportamiento. Las asambleas, reuniones, proceso de selección, de evaluación, proceso de aprendizaje, orientación para tomar decisiones.

**5. Organización, Comunicación e Información Interna.** Cómo es la organización, los sistemas de información, la comunicación formal vertical y horizontal, su estructura organizativa y su congruencia con la estrategia, cómo apreciar los cambios en el clima cuando hay disfunción.

6. **Características de los Directivos.** Orientación en la toma de decisiones, vías a utilizar en la búsqueda de soluciones, conocimientos, autonomía, cómo expresar el poder, etc.

### **Ejemplo de Encuesta Laboral en Chile**

1.- *Escriba las cualidades que cree que tiene el personal con que trabaja.*

***En la compañía en la cual trabajo, siempre se escogen talentos que sobresalen del mercado con basta experiencia y lo más importante con una disposición a cambios dinámicos, flexibilidad en las personas y un espíritu de emprendimiento.***

2.- *Mencione las deficiencias que nota en el personal que trabaja en su empresa.*

***Va a depender del manager del área o su administración, las deficiencias más comunes es la perdida de horas hombre trabajadas por quienes consumen cigarrillos o malos hábitos que influyen en la producción de la compañía. También el abuso del horario que muchas veces no se respeta y a la vez la administración no fija reglas claras.***

3.- *Mencione los pros y contras que usted crea de la cultura chilena.*

***En nuestra cultura somos demasiados solidarios con los extranjeros y es por ello que muchas veces puede ser una práctica muy mala para la convivencia laboral. Además somos muy individualistas porque cada uno quiere demostrar su clase social frente al otro o por decirlo mas claro se vive mucho en ámbito social y laboral una cuestión de venta de imagen.***

4.- *Diga los defectos que nota en su persona como trabajador o que le gustaría cambiar.*

***Ser demasiado impulsivo me ha llevado algunas veces a cometer errores, el porque; simplemente como decir que quiero que se den los resultados rápidos y con calidad. Cambiar no lo haría sino aprender a controlarlo de una manera mas adecuada y con una visión más macro para ver que es lo que el negocio necesita.***

5.- *Mencione que le incomoda o molesta de la forma de trabajo y organización de su empresa.*

**También es una cuestión de como se administre el area o departamento a cual trabajos. Pero los errores más frecuentes que ocasionan mala coordinación , comunicación y tardanza en las respuestas es por una organización muy vertical o burocrática.**

6.- *¿Qué cambios realizaría u opina que faltan en su empresa para que pudiera desarrollar sus capacidades?*

***Mayor motivación para los empleados y de esta manera también saber explotar los conocimientos y para ser más eficientes y eficaces. Dar apoyo en el forjar a las personas en cuanto a sus proyecciones, intereses y estudios.***

Empresa a la que trabaja:\_\_\_Citigroup Internacional (Citibank) Santiago de Chile.

### ***Comunicación de la cultura.***

Si las organizaciones desean crear y dirigir de manera consciente su cultura, han de tener la capacidad de comunicarla al personal, en especial a los empleados de ingreso reciente. Una herramienta que es frecuente es la socialización, que es el proceso que consiste en transmitir los elementos y métodos fundamentales de la cultura de la organización y de trato interpersonal a los empleados. Incluye a la vez métodos formales (por ejemplo, adoctrinamiento militar y capacitación en la empresa) y medios informales (como el modelado o moldeamiento de papeles que ofrecen los mentores) para plasmar las actitudes, pensamientos y comportamiento del personal.

También los empleados pueden influir activamente en la naturaleza y actividades de la empresa y ahí se produce la *individualidad* cuando logran ejercer influencia sobre el sistema social que los rodea en el trabajo.

### ***Creación y conservación de la cultura.***

La cultura de una organización no es resultado de generación espontánea. Una vez establecida, rara vez desaparece. Dado que la cultura organizacional toca las raíces a todos niveles de la empresa.

Las costumbres, tradiciones y forma general en que una organización cumple con su misión, se debe en gran medida a su historia y al grado de éxito conseguido, lo cual conduce a la fuente primaria de su cultura: los fundadores. Como éstos son los autores de la idea original, también suelen tener prejuicios sobre la forma de alcanzar las metas. La cultura de una organización resulta de la interacción entre:

1. Los prejuicios y suposiciones de los fundadores.

2. Lo que los primeros miembros a quienes los fundadores contrataron aprenden después con su propia experiencia.

La cultura se transmite a los empleados de diversas formas, las más eficaces son las historias, los rituales o ritos, los símbolos materiales y el lenguaje.

## **2.2 Cultura Organizativa Tradicional Destructiva en las Empresas**

Se centrará en la Cultura Organizativa Tradicional (COT) lo que son creencias y hasta han llegado a ser adoptados como valores dentro de una empresa que existen aun en éste tiempo de cambio y globalización con males enfermizos, que sólo desencadenan en la ruptura laboral e inclusive de la misma empresa como:

*“El jefe siempre tiene la razón”.*

*“Acaparadores y tratantes”.*

*“Pensamientos ambiguos y que sólo logran una paralización parcial de las mejoras continuas”.*

*“Disponibilidad es igual a eficacia”. Haz como si estuvieses muy ocupado aun cuando no lo estés”.*

*“Burlarse de quienes sugieran nuevos modos de hacer las cosas”.*

*“No sonrías mucho; el trabajo es una cosa muy seria”.*

### **2.3 Hacia una nueva cultura organizacional.**

Para poder integrar una nueva cultura laboral deseada se debe pasar por ciertos pasos que involucran a los grupos e individuos en sí mismos cómo son:

1. Hay que *Acostumbrarse a apoyar la diferenciación*. Todos somos iguales como personas pero, al mismo tiempo, actuamos de una forma muy diferente. La organización tiene que arbitrar sistemas que permitan la diferenciación, estimulando el alto rendimiento. Sin duda, tal diferenciación interna provocará un incremento de la competitividad entre compañeros. Éste es un riesgo que hay que asumir y saber gestionar. Se sabe que muchas personas temen ser diferentes y, en consecuencia, para ser aceptadas por el grupo, pueden llegar a negar o debilitar su propia identidad y tienden a buscar la uniformidad identificándola con facilidad en la cohesión. ¡Aquí hay que actuar! Se debe conseguir una mayor cohesión y eficiencia partiendo de las diferencias y complementariedades! logrando una mentalidad de integración grupal de competitividad.

2. Se debe Tener *una visión global e integral*. Necesariamente, para conjugar el éxito de la organización y el éxito de cada persona dentro de ella, cada uno debe ser consciente de cuál es su aportación a lo global.

3. Con los papeles organizacionales de una empresa se debe estar *dispuesto a aceptar responsabilidades*; sentirse responsable de una tarea u objetivo a conseguir actúa como generador de ilusión y energía que no podemos desaprovechar. Hay que marcar retos y hacer su seguimiento dando reconocimiento si el resultado lo merece esto produce angustia por no tener delimitadas tareas o responsabilidades específicas, pero la organización cambia y cada uno tiene que ir "reflexionando" su papel e inculcándolo en la estrategia organizacional.



4. Se tiene que *desarrollar la capacidad para asumir riesgos*. La mayor autonomía de los nuevos sistemas organizativos implican una mayor responsabilidad y libertad de actuación, lo que, a su vez, con lleva un mayor riesgo directivo. Habrá que ejercitarse en la búsqueda del equilibrio entre seguridad y riesgo con la rentabilidad. Una gestión eficaz de los riesgos conduce a la innovación y al progreso.

Con frecuencia se encuentran actitudes reacias al planteamiento de acciones que impliquen riesgo (actitudes estáticas y conservadoras), lo que se posee o está establecido y autocomplacencia de lo bien que se han hecho las cosas hasta el momento presente, sin tener en cuenta el futuro. Los riesgos conocidos y planificados deben tratarse como grados de libertad que conducen a los resultados del futuro y no fracasos, colocando prioridades en la Estrategia Organizacional.

5. *Desarrollar la capacidad de autocrítica y saber escuchar a los demás*. ¡Qué difícil se hace "salirse de uno mismo" y auto-criticarse en busca de una mejora continua! Igualmente, otro procedimiento de desarrollo, que consiste en escuchar a los demás, puede plantearse también como objetivo y reto de mejora.

6. *Gestionar los conflictos, no huyamos de ellos*. Para la resolución de problemas complejos cada vez más frecuentes. El objetivo no debe ser evitar el conflicto.

#### **2.4 Contratos Psicológicos y Contratos Económicos.**

Cuando el empleado se incorpora a una organización se establece un contrato psicológico de palabra aunque, en general, no se trata de un acto consciente. Este contrato es una adición al acuerdo económico que el *contrato psicológico* cubre como son: salarios, las horas de trabajo y sus condiciones. El *contrato psicológico* define las condiciones del compromiso psicológico del empleado con el sistema, es decir, los empleados aceptan conceder una cantidad determinada de trabajo y

lealtad, pero a su vez demandan algo más que recompensas económicas del sistema. Buscan seguridad, trato como seres humanos, relaciones interpersonales gratificantes y apoyo para la realización de sus expectativas.

Si la organización cumple el contrato económico solamente pero no el psicológico, los trabajadores tienden a tener bajo rendimiento y menor satisfacción en el empleo, en vista de que no logran sus expectativas. Por el contrario, si éstas se cumplen tanto económica como psicológicamente, los trabajadores se sienten satisfechos, permanecen en la organización y tienen un alto nivel de desempeño.

Un empresario también reacciona en forma similar al contrato económico y psicológico que tiene a la vista. Sus expectativas son de alto desempeño y cooperación. Cuando esto ocurre, se retiene al empleado y puede obtener un ascenso; sin embargo, si la colaboración y el desempeño no cumple con las expectativas de la empresa se presenta la acción correctiva y la separación del trabajador.

### ***Cambio en el Trabajo “Naturaleza del cambio en el trabajo”.***

Los cambios a veces originan presiones y conflictos que acaban produciendo una ruptura en alguna parte de ella. Un ejemplo es el empleado que se siente insatisfecho y renuncia. Ello significa que la gente establece un conjunto de relaciones con su ambiente o entorno. Aprende a convivir con los demás, a realizar su trabajo y sabe lo que puede esperar. Existe un equilibrio; los empleados son personas adaptadas. Cuando se presenta un cambio, se ven obligadas a hacer los ajustes correspondientes a medida que la organización busca otro equilibrio. Si los empleados no logran hacer los ajustes necesarios, la organización caerá en un estado de desequilibrio. *El objetivo general humano de la administración en lo relativo al cambio, consiste en restablecer el equilibrio del grupo y el ajuste personal que ha sido alterado por él.*

Por fortuna, muchos de los cambios organizacionales que ocurren día con día son de poca importancia, afecta a unos cuantos, son de índole incremental y son más o menos predecibles. Por ejemplo, a medida que evolucionan los procedimientos o se incorporan nuevos miembros a un grupo de trabajo, el resto de los empleados generalmente no necesita modificar todos los aspectos de su trabajo ni adquirir comportamientos totalmente diferentes. En este caso es fácil lograr un nuevo equilibrio. Sin embargo, una amplia diversidad de fuerzas puede ocasionar cambios más profundos que atañen a la organización en su totalidad. Muchos de ellos se han vuelto muy comunes, a medida que se ha vuelto flexible la economía, la competencia y el ritmo del cambio tecnológico. Ejemplo de ello son la fusión de algunas empresas, así como la subsecuente reestructuración organizacional. Sin importar si son positivas o negativas, exigen que los administradores guíen a los empleados durante el choque emocional que los acompaña hasta que alcanzan un nuevo equilibrio.

Un segundo tipo de cambio cultural ocurre cuando el ambiente que rodea al empleado adquiere una forma distinta. Aun cuando haya permanecido en el mismo lugar, el cambio cultural puede tener efectos notables. Ejemplo de tales cambios son los valores morales, los adelantos tecnológicos o las alteraciones en la composición de la fuerza de trabajo. Pero para ello se requiere de las mínimas condiciones para aplicar un cambio cultural siendo:

#### *1. Clarificación y equilibrio del modelo.*

La alta dirección debe tener claro qué se pretende y para qué, y pensar en el equilibrio dinámico entre *personas, sistemas, estrategia y la nueva cultura*.

## *2. Liderazgo activo y continuado.*

Durante todo el proceso tiene que sentirse y vivirse un liderazgo activo, participativo y continuado sin caer en personalismos y actitudes egocéntricas.

## *3. Transmisión clara del mensaje.*

Se necesita una gran labor de información y "venta" a todos los ámbitos de la organización, que permita involucrar a todos dentro de la empresa con el plan de acción que se va a tomar, sin dejarse llevar por populismos internos.

## *4. Asumir la nueva cultura por las personas clave.*

No se trata sólo de asumirla intelectualmente, sino también como comportamiento por parte de la alta dirección, líderes de opinión y personas representativas de todos los ámbitos organizacionales, incluidos los agentes externos en contacto cotidiano con los agentes internos para lograr una capacidad de conocimiento global y no sólo de la situación interna de la organización o empresa logrando una implantación de la misma.

## *5. Flexibilidad dentro de un proceso.*

Existen unos tiempos mínimos y máximos para cada organización. Se necesita ser graduales, flexibilidad y continuidad en su implantación.

## *6. Coordinación y realimentación.*

Hay que coordinar las actuaciones en nivel macro con las de nivel micro, aprovechando las capacidades internas y externas. No obstante, y precisamente por

esa necesidad imperiosa de adaptarse o incluso anticiparse a cada situación, nos atrevemos a propugnar una serie de rasgos conductuales, organizativos y culturales que permitan ser más eficaces en los tiempos actuales y futuros.

*7.- Manejar el conflicto.*

Si un conflicto existe o está a punto de aparecer, hay que manejarlo no huyamos de él como si no existiese. El conflicto, la crisis, las posiciones encontradas ofrecen posibilidades de nuevos desarrollos y oportunidades. Sólo a través de la crisis y del "descongelamiento" puede haber crecimiento.

8. *Cuidar al cliente para que compre el producto.* Esto refiere tanto al cliente externo como al interno. Se trabaja bajo "la óptica de la demanda" (la que señala por dónde ir). Ya no se trata de esperar. Hay que ir al cliente. Éste se está convirtiendo en el centro de mira, factor básico de nuestra actuación. La segmentación con base en rentabilidad, grado de vinculación, labor de prescripción, etc., cobra día a día mayor importancia.

9. *Conseguir la vinculación por el contrato psicológico.* Habrá que flexibilizar y potenciar la relación laboral. Pasar de la relación establecida en el contrato laboral, según la cual el colaborador cumple con lo señalado y hace "simplemente" lo que se dice, a incorporar el contrato psicológico, según el cual existe una aportación de ideas y una mayor integración en los objetivos de la empresa. Indudablemente, este contrato psicológico no es fijo y es necesario "realimentarlo" en la realidad cotidiana. El proyecto empresa y el liderazgo personal son las claves que pueden asentar dicha vinculación sin romper la regla de dirección.

10. *Divertirse trabajando.* La entrega total en una actividad a realizar no significa que se dramatice de forma que se pierda la alegría. Todo lo contrario. La ilusión y el reto

continuos deben estar presentes en el trabajo. Esto ayudará a divertirnos, a sonreír, a ser nosotros mismos y a seguir trabajando a gusto, haciendo un trabajo que pase rápido sin presiones y con satisfacción personal de lo hecho.

11. *Lograr ser gestores de paradoja.* Ya no está tan claro que las cosas sean "blancas o negras". Casi siempre se ha trabajado con variables dicotómicas y, por tanto, excluyentes. El mundo en que vivimos presenta una visión más completa, una visión en la que se pretende encontrar el blanco y el negro mezclados en múltiples tonos e intensidades.

### ***2.5 Requisitos Claves para Implementar un Cambio de Cultura.***

Lo que es indudable es la necesidad de cubrir en todos los casos unos requisitos mínimos, como son:

- ✓ Que exista una "razón", entendida y asumida por todos, que plantee la necesidad de "salir" de la situación actual.
- ✓ Un liderazgo decidido del proceso (al principio y durante toda la vigencia del mismo) por la persona que ocupe la cúspide de la organización (la credibilidad será mayor sí esta persona es nueva en ella).
- ✓ Tratar sea voluntario y no obligatorio en el proceso.
- ✓ Debe tener flexibilidad, gradualismo, pragmatismo y cambio continuo en su implantación.
- ✓ Un posicionamiento estratégico de personal.

- ✓ Tener claro que existe un tiempo mínimo y un tiempo máximo para el proceso.
- ✓ Ir avanzando con el cambio constante en los nuevos sistemas socio-técnicos.
- ✓ Establecer pactos socioculturales respecto a tradiciones.
- ✓ La consecución de credibilidad a través del incremento de la transparencia y la claridad en los mensajes.
- ✓ Implantación de un sistema de reconocimiento e incentivos por aceptar y propulsar los cambios que se van introduciendo, premiando la iniciativa propia.
- ✓ Adecuación cultural a la estrategia.
- ✓ Sistema y estructura organizativos flexibles.
- ✓ Gestión del conflicto así como la vinculación y desarrollo de personas.
- ✓ Búsqueda de la mejora continua.
- ✓ Ética empresarial y profesional.

## **CAPÍTULO 3. LA COMUNICACIÓN Y TÉCNICAS DE MOTIVACIÓN.**

### **3.1 La Comunicación.**

Un gerente puede enviar cientos de boletines pero la comunicación no puede decirse que esta completa hasta que el boletín se reciba, se lea y se comprenda. La comunicación es lo que el receptor comprenda, no lo que el emisor dice. Una buena comunicación permite conocer las necesidades de los miembros de la empresa y sus clientes. En definitiva, a través de una comunicación eficaz se puede construir, transmitir y preservar una clara visión compartida, los valores, la misión y los objetivos de una organización, si se esta de acuerdo con esto, se puede pensar sobre la importancia de que cada miembro de la empresa asegurando:

- a) Que uno dice claramente lo que quiere decir.
- b) Que comprende de la forma más clara posible lo que quiere decir de los demás.
- c) Permite a los demás comprender lo que se quiere decir.

#### ***Importancia de la comunicación***

La organización no puede existir sin comunicación, puesto que los empleados sin ella no pueden saber lo que sus compañeros están haciendo, la gerencia no puede recibir información sobre lo que sucede y los supervisores no pueden girar instrucciones, asimismo, la colaboración en el trabajo resulta imposible y la organización desaparece.



### *La comunicación en las organizaciones.*

En las organizaciones efectivas, la comunicación fluye en diversas direcciones; descendentes, ascendentes y cruzada.

*Comunicación Descendente:* Fluye de personas que se encuentran en niveles superiores hacia quienes ocupan niveles inferiores de la jerarquía de la organización y puede encontrarse especialmente en organizaciones autoritarias. Los tipos de comunicación oral descendente incluyen instrucciones, alocuciones, juntas, uso del teléfono, altavoces, e incluso chismes, la escrita son: memos, cartas, manuales, panfletos, publicaciones periódicas de la compañía, e-mail, tableros de boletines, etc.

*Comunicación Ascendente:* Es cuando la comunicación pasa de subordinados a superiores y continua ascendiendo por la jerarquía de la organización, desgraciadamente este flujo muchas veces se ve obstaculizado por personas de la cadena de comunicación que filtran mensajes y no transmiten toda la información.

*Comunicación Cruzada:* Esta incluye el flujo horizontal de información, con personas de niveles similares o iguales de la organización, y el flujo diagonal, con personas de diferentes niveles que no tienen relaciones directas de dependencia, esta clase de comunicación se utiliza para acelerar el flujo de la información, para mejorar la comprensión y para coordinar los esfuerzos tendientes al logro de los objetivos de la empresa.

### ***Funciones de la comunicación dentro de las organizaciones.***

1. Para actividades no orgánicas (comunicación informal).
2. Para establecer programas.

3. Para suministrar información para activar programas, darlos a conocer y aplicarlos.
4. Para motivar a los individuos que apliquen el programa.
5. Para realimentar el esquema (control)

***Interrelación social “Estructura-social”.***

1. Canales formales de comunicación, si existen muchos niveles provoca que no sea tan fluida.
2. Estructura de la autoridad. Pueden existir barreras. La relación entre dos personas de un mismo nivel es diferente a que si fueran de dos niveles diferentes.
3. Especialización del trabajo: Causan un lenguaje diferente entre las áreas.

Propiedad de la información: Las áreas que manejan información de tipo confidencial se sentirán más importantes que las demás.

***Especies de comunicación.***

- a) Por razón los canales que sigue y su contenido, se divide en formal o informal. La formal lleva un contenido ordenado. La informal es más rápida, más enérgica y más difusa que la formal.
- b) Por razón del receptor puede ser individual o genérica.

- c) Por razón de obligatoriedad que se espera en la respuesta, puede ser imperativa o informativa. La primera exige una respuesta precisa, la segunda espera una acción, sin obligatoriedad, la tercera, simplemente comunica algo.
- d) Por su sentido puede ser vertical u horizontal.

### **3.2 Interferencias de la comunicación.**

Dentro de las empresas, el problema más grave que se tiene, es la comunicación y por lo tanto la interacción de los trabajadores con los proyectos, trabajo y hasta la convivencia en la organización, lo cual es un gravísimo error no comprender y corregir algunas interferencias de la comunicación son:

#### *Barreras de la comunicación.*

**Deformación:** Es un problema semántico, es decir relacionado con el lenguaje (idiosincrasias, costumbres, calores, crianza, forma de pensar, etc)

**Filtración:** Manipuleo de la información, según las intenciones del emisor.

**Sobrecarga:** Al superior le llega demasiada información. Existe un principio de comunicar lo que se salga de lo normal.

**Sincronización:** Coordinación entre el tiempo y la información que se emite o se realiza.

**Falta de aceptación:** Esta falta de aceptación por parte del que lo recibe, puede ser por falta de claridad del mismo o por desconfianza del emisor.

**Cortocircuito:** Ocurre cuando se salta algún nivel estructural de la organización.

*Personal:* Son interferencias originadas en emociones, valores y limitaciones. Constituyen el tipo más común de obstáculos en el trabajo, y entre ellas se cuentan también las técnicas inadecuadas para escuchar y recibir mensajes.

*Filosóficas:* Son todas aquellas que resultan de las diferentes formas que tiene el emisor y el receptor de comprender e interpretar las situaciones cotidianas a las que se enfrentan en el transcurso de su vida por ejemplo: cuando el emisor y el receptor no se ponen de acuerdo con relación a lo bueno o lo malo de una situación.

*Físicas:* Las barreras físicas son las interferencias a la comunicación que se generan en el entorno. Una barrera física característica es, por ejemplo, un ruido intenso. Otras barreras físicas son las distancias entre los hablantes, las paredes, la estática que interfiere en los contactos telefónicos y fenómenos similares.

*Fisiológicas:* Implica cualquier diferencia de tipo orgánico-corporal que puede ser tanto del receptor como del emisor y que obstaculiza por esta razón el proceso de la comunicación.

*Psicológicas:* Existen diferentes procesos psicológicos que nos lleva a analizar, eliminar o distorsionar los eventos, por lo tanto, esto impide la comprensión de los mensajes.

*Semánticas:* Las barreras semánticas se originan en interpretaciones erróneas de los símbolos y las convenciones que se utilizan para la comunicación. La expresión oral constituye la forma más común y más importante de la comunicación humana. Sin embargo, las palabras con frecuencia poseen tantos significados diferentes que conducen a interpretaciones (diferentes).

***Estrategias para superar las interferencias de comunicación.***

- I. La repetición: Consiste en lanzar varias veces el mismo mensaje en la misma forma, es muy utilizada en la publicidad con el propósito de grabar en la mente del receptor el mensaje lanzado o para el caso que no recibiera el primero, pueda recibir los sucesivos.
  
- II. La reiteración: Es repetir varias veces el mismo mensaje, pero, en diferente forma. También la observamos en la publicidad. Cada cierto tiempo y para no hastiar al público se cambia el mensaje, pero, manteniendo la idea.
  
- III. La utilización de varios canales: Esta técnica radica en tratar de llegar al o a los destinatarios de la comunicación utilizando diversos medios, como televisión, radio, periódico, etc.
  
- IV. Aislar el mensaje: Es el procedimiento por medio del cual el emisor busca la manera de que el nivel de su mensaje supere el de los demás y así el suyo pueda llegar con claridad al receptor.

*Guías y técnicas de comunicación.*

Es posible mejorar la comunicación siguiendo las sugerencias que hace la American Management Association<sup>[19,21,28]</sup> que son:

1. Aclarar sus ideas antes de intentar comunicarse.
  
2. Examinar el propósito de la comunicación.

3. Comprender el medio ambiente físico y humano que se presenta cuando se realiza la comunicación.
4. Al planear la comunicación, consulte a otras personas para obtener tanto su apoyo como datos reales.
5. Considerar el contenido y el tono del mensaje.
6. Que se comuniquen cosas que ayuden o que le resulten valiosas.
7. La comunicación, para ser efectiva, necesita seguimiento.
8. Comunique mensajes que tengan importancia tanto a corto como a largo plazo.
9. Las acciones deben ser congruentes con la comunicación.
10. Ser buen oyente.

***Pasos para escuchar activamente.***

Cuando se escucha activamente, se presta atención no sólo a lo que está diciendo la persona, sino también a los sentimientos y emociones fundamentales que se encuentran *detrás* de lo que dice. Cuando uno escucha activamente, reprime la necesidad de persuadir, pues es algo que se puede intentar después. Cuando se escucha activamente, la meta es:

- Ayudar a la otra persona a expresar lo que siente o desea, o ambas cosas.
- Mostrar que uno quiere comprender lo que esa persona piensa.

Escuchar activamente lleva a las siguientes maneras de comportarse.

***Se debe prestar atención con todo el cuerpo.***

Uno se tiene que sentir cómodamente y concentrado en la otra persona. No se debe distraer revolviendo papeles ni demostrar inquietud. Concentrar toda su atención.

***Siempre se tiene que hacer contacto visual.***

"Escuche" con los ojos. Siempre se debe fijar en lo que dice la persona como observar su expresión tratando de determinar lo que la cara y el cuerpo dicen junto con el mensaje.

***Mostrar interés.***

Se tiene que repetir ocasionalmente lo que se le a oído decir a la persona, para verificar su mensaje (por ejemplo: "Veamos, ¿dice usted que la reorganización alterará los planes que tiene para su carrera").

***Se deben hacer preguntas abiertas.***

Intentar lograr que la persona se sincere. Las preguntas abiertas requieren algo más que un "sí o no" por contestación (un ejemplo podría ser: "¿Cuál fue su reacción inicial al cambio?" o "¿Cuál cree usted que sería el efecto del cambio en el grupo?").

***Escuchar los sentimientos detrás del mensaje.***

Además de lo que la persona dice verbalmente, cada declaración dice también algo acerca de los sentimientos que se encuentran detrás. Si puede intuir que la persona tiene algo especial, verifíquelo mediante preguntas por el estilo de: "¿Se siente usted molesto a causa del cambio?".

### ***Confirmar y aclarar lo que se ha escuchado.***

Siempre se debe estar seguro de que se captó correctamente el significado del mensaje. Para ello, se tiene que repetir frente a la persona, procurando resumirlo y comunicar su aspecto central. Si se logra, generalmente la persona estará más relajada y más dispuesta a discutir otras posibilidades.

### ***Cómo comunicarse claramente.***

Durante los cambios, es común que los administradores supongan que los demás sabrán qué deben hacer. Debido al aumento de la presión, a veces tienden a dar indicaciones más escuetas o a reducir las comunicaciones. Esto es perjudicial, porque durante los cambios se necesita más información, no menos.

### ***Cómo enviar un mensaje claro.***

Siempre se tiene que pensar en el cambio que se está afrontando. ¿Hay alguna persona a la que necesite informarle acerca de determinada respuesta o dificultad? ¿Qué mensaje(s) necesita comunicar?.

- |                  |                       |
|------------------|-----------------------|
| ✓ Comportamiento | ✓ Efecto              |
| ✓ Sentimientos   | ✓ Lo que usted quiere |

**Comportamiento + sentimientos + efecto + lo que uno quiere = Comunicación clara.**

### ***I. Comportamiento-situación:***

Qué sucedió y cuál es el cambio al que es necesario responder.



## ***II. Sentimientos:***

Los sentimientos respecto al cambio: confuso, esperanzado o molesto, escoger las palabras que expresen mejor sus sentimientos

## ***III. Efecto:***

El efecto que tendrá el cambio en la persona, en el grupo de trabajo o en el proyecto.

## ***IV. Lo que uno quiere que suceda:***

Lo que se prefiere, es ver si se determino lo que está sucediendo y qué se puede hacer al respecto.

Una ayuda importante para la obtener un mayor conocimiento en las relaciones interpersonales es la ventana de Johari sirve para identificar:

- ▶ actitudes
- ▶ percepciones
- ▶ motivaciones
- ▶ apariencias
- ▶ opiniones
- ▶ sentimientos

A nivel personal, grupal u organizacional.

Esta herramienta comprende cuatro grandes áreas de análisis en las áreas o conocimientos del individuo, como lo muestra la tabla 3.1.

**Tabla 3.1 “Áreas que uno conoce de si mismo”**

<b>Conocido por mi ( I )</b> <b>Área Abierta</b> <b>Conocido por otros</b>	<b>Desconocido por mi ( III )</b> <b>Área ciega</b> <b>Conocido por otros</b>
<b>Conocido por mi ( II )</b> <b>Área Oculta</b> <b>Desconocido por otros</b>	<b>Desconocido por mi ( IV )</b> <b>Área Desconocida</b> <b>Desconocida por Otros</b>

**I. Área abierta:** Es lo que uno y los demás conocen y están dispuestos a compartir sin titubear. Dentro de esta área se encuentra uniformemente distribuido el control de la información que se necesita para relacionarse o comunicarse eficazmente: por ejemplo; le gusta jugar tenis.

**II. Área oculta:** Es todo el conocimiento de una persona sobre sí misma y que los demás ignoran. Además, dicha persona no desea compartir esa información; por ejemplo: cuando cursaba sus estudios primarios, en un concurso de declamación olvidó frente a su grupo la poesía, lo cual le ocasionó un gran malestar.

**III. Área ciega:** Lo que los demás conocen acerca de una persona, pero ella lo ignora. Es sorprendente la información que se puede obtener de otras personas, por lo cual es necesario asumir una postura de apertura total para aceptar esa información que proporcionan los demás; por ejemplo: un individuo se enoja con facilidad cuando no le cumplen puntualmente una cita es su actitud "involuntaria" ante ello es de malestar o molestia.

**IV. Área desconocida:** Constituye lo que ni uno ni nadie conoce sobre sí mismo, que pueden ser fobias, traumas, habilidades, por ejemplo: claustrofobia. Sí una persona queda atrapada en un elevador, en ese momento podría aflorar una inesperada reacción de histeria.

Si la dinámica grupal brinda el tiempo suficiente para que los participantes convivan, es probable que el área abierta se acreciente, lo cual se debe a que el ambiente de confianza les hace sentir menos temor de intercambiar información además los prepara para revelar datos que permanecían hasta ese momento en el área II (área oculta) y si la confianza se incrementa paulatinamente, los integrantes intercambiarán información sobre el área III (área ciega) y el temor de revelar los contenidos de esta área es cada vez menor.

### ***Estrategias para mejorar la comunicación Descendente, Ascendente y Horizontal.***

#### ***Estrategias para mejorar la comunicación Descendente.***

- Presentar claramente a los empleados las instrucciones de sus tareas de manera que se entienda en forma precisa lo esperado de ellos.
- Explicar los objetivos y expectativas de la organización en relación a los subordinados, así como una “retroalimentación en relación a la naturaleza y calidad del desempeño del personal”.
- Usar canales múltiples de comunicación, para aumentar la probabilidad de que el mensaje sea recibido adecuadamente.
- Repetir los mensajes más importantes, para asegurar su comprensión.
- Permitir, en ciertos casos, saltarse los canales de comunicación formal.

***Estrategias para mejorar la comunicación Ascendente.***

- Los mensajes ascendentes pueden ser filtrados para que solo lleguen a la gerencia los relevantes.
- Dar oportunidad y si es necesario modificar el clima organizacional para que los subordinados se sientan más libres y puedan dar los mensajes positivos y negativos sin temor a represalias.
- Implementar procedimientos que permitan a los subordinados apelar una instancia superior como medida de protección respecto a acciones arbitrarias de su jefe inmediato.
- Reducir la distancia entre niveles y barreras entre los empleados de diferentes niveles, para lograr mensajes más espontáneos que ayuden en la toma de decisiones.
- Utilizar los diferentes formas de comunicación para obtener una formación más precisa.

***Estrategias para mejorar la comunicación Horizontal.***

- Desarrollar habilidades interpersonales entre departamentos para crear un clima de confianza.
- Utilizar sistemas de “recompensas” que privilegien la cooperación entre departamentos.

- Promover reuniones de las diferentes áreas periódicas para compartir información.

Saber expresarse bien es una herramienta fundamental para el desempeño de los ejecutivos, la cual implica poder transmitir efectivamente conceptos e ideas y órdenes. Cuando estos conceptos no se comunican bien, se observa una falta de incentivos y carencia de objetivos claros y preciosos. Esto ocasiona una perdida de autoridad del gerente, inseguridad para los empleados, frustración por parte del jefe y sus subordinados y como consecuencia, las cosas se hacen mal y se producen resultados no deseados.

### 3.3 Motivación.

Se comprende por motivación toda fuerza o impulso interior que inicia, mantiene y dirige la conducta de una persona con el fin de lograr un objetivo determinado<sup>[17,18]</sup>. En el ámbito laboral «estar motivado» supone estar estimulado e interesado suficientemente como para orientar las actividades y la conducta hacia el cumplimiento de unos objetivos establecidos previamente mediante la satisfacción de sus necesidades y deseos como lo ejemplifica en la figura 3.1.

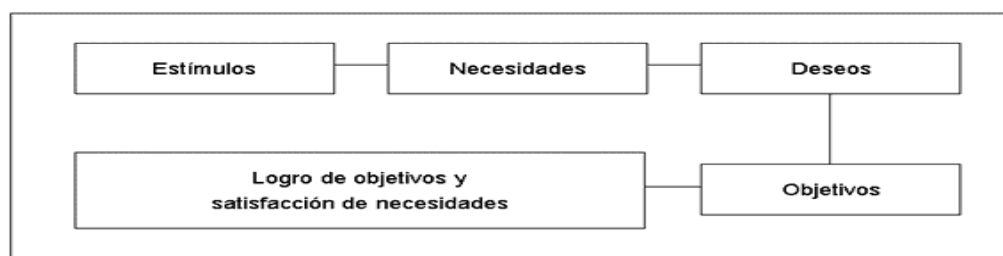


Figura 3.1 “Ejemplo de estimulación para el logro de objetivos”

Ya que se han logrado controlar las barreras de comunicación dentro de la empresa se deben usar herramientas de motivación que son muy fáciles de implementar pero a veces complicada de encontrar, ya que va evolucionando con respecto al individuo o grupo y es “la motivación” que requiere una estrategia bien meditada, cubriendo

las necesidades y factores sociales.

"La organización necesita que los individuos que la integran cumplan etapas profesionales, a fin de desarrollar la capacidad necesaria para cubrir las necesidades humanas en varios niveles y tipos de trabajo". JAMES W. WALKER <sup>[13,16]</sup>.

Prácticamente todo individuo se plantea ciertas interrogantes al respecto:

- ¿Qué futuro me espera?.
- ¿Qué oportunidades están reservadas para mí?.
- ¿Cómo podré progresar en el ámbito profesional?.

Se podría orientar al empleado sobre ello, diciéndole que una carrera profesional está constituida por todas las tareas desempeñadas durante la vida laboral de una persona. Sin embargo, no hay que confundirla con una carrera académica integrada por los años de estudio y preparación en escuelas y universidades.

*Factores esenciales para que las personas se desempeñen profesionalmente en la organización.*

- *Igualdad de oportunidades.* En la empresa moderna resulta indispensable que todo el personal juzgue que las normas del juego son limpias.
- *Apoyo del jefe inmediato.* Los empleados desean que su supervisor inmediato desempeñe un papel activo en su desarrollo profesional y que les proporcione retroalimentación adecuada y oportuna.

✚ *Conocimiento de las oportunidades.* Un sistema idóneo de comunicación dentro de la organización que informe a todos sus integrantes.

✚ *Interés del empleado.* Los empleados necesitan diferentes niveles de información y muestran distintos grados de interés en su avance, lo cual depende de varios factores.

✚ *Satisfacción profesional.* De acuerdo con su edad y ocupación, los empleados encuentran satisfactores en diferentes elementos.

Para lograr una mejor comprensión de las necesidades y deseos por parte de los trabajadores de la empresa se utilizara la herramienta de Jerarquía de necesidades de Abraham Maslow.[8,15]

### ***Jerarquía de Necesidades de Abraham Maslow.***

Si se quiere comprender al recurso humano en la organización es necesario conocer las causas de su comportamiento por que más allá de ser empleados o trabajadores son seres humanos. Maslow, planteado dentro de su teoría de la personalidad, una serie de necesidades que atañen a todo individuo y que se encuentran organizadas de forma estructural (como una pirámide), de acuerdo a una determinación biológica causada por la constitución genética del individuo. En la parte más baja de la estructura se ubican las necesidades más prioritarias y en la superior las de menos prioridad, en 5 niveles de satisfacción de necesidades. Las necesidades humanas están ordenadas en jerarquía desde él más apremiante hasta el menos urgente son:

1. Necesidades fisiológicas (hambre, sed, frío).
2. Necesidades de seguridad (Seguridad, protección).

3. Necesidades sociales (Sentido de pertenencia, amor).
4. Necesidades de estima (autoestima, reconocimiento, estatus).
5. Necesidades de autorrealización (desarrollo y realización de sí mismo, máximo el potencial,).

#### Características del funcionamiento de la teoría de Maslow.

- ✓ Solo las necesidades no satisfechas influyen en el comportamiento de las personas, aquella necesidad satisfecha no genera comportamiento alguno.
- ✓ Las necesidades fisiológicas nacen con el hombre, el resto de las necesidades surgen con el transcurso del tiempo.
- ✓ A medida que la persona logra controlar sus necesidades básicas aparecen gradualmente necesidades de orden superior. No todos los individuos sienten las necesidades de autorrealización debido a que aquello es una conquista individual.
- ✓ Las necesidades más elevadas surgen en la medida en que las más bajas van siendo satisfechas. Pueden ser concomitantes pero las básicas dominan sobre las superiores.
- ✓ Las necesidades básicas requieren para su satisfacción un ciclo motivacional relativamente corto en contraposición a las necesidades superiores que requieren un ciclo más largo.

Bloqueo inminente. La oportunidad de llegar a la satisfacción de las necesidades de más alto nivel es prácticamente una utopía cuando se refiere al personal trabajador que tiene que regirse por determinadas reglas que no le permiten desarrollar su talento al máximo. El hombre siempre se halla en situación de necesidades de orden



superior que pueden ser satisfechas de un modo más variado que las necesidades de orden inferior por ello se complementara con la teoría de la motivación e higiene.

### **La teoría de motivación e higiene.**

Fue formulada por el psicólogo Frederick Herzberg[4], que pensaba que las relaciones entre personas y su trabajo es básico y que su actitud ante el trabajo puede determinar éxito o fracaso de la persona, investigo la interrogante ¿qué esperan las personas de su trabajo?. Dividió la jerarquía de Maslow en un nivel de necesidades inferiores "Fisiológico, seguridad, social" y en un superior "ego, autorrealización" y afirma que la mejor manera de motivar a alguien es ofrecer la satisfacción de las necesidades del nivel superior.

Cuando las necesidades de nivel bajo quedan satisfechas (una vez que la persona tiene suficiente ingreso, por ejemplo ofrecerle todavía más dinero o condiciones de trabajo aún mejores en un proceso interminable). Posteriormente al desempeñar el puesto, la persona estará motivada a seguir tratando de satisfacer su infinito apetito por satisfacer necesidades de nivel superior para elementos como el logro y el reconocimiento. Los motivadores contribuyen principalmente a las necesidades de alto nivel: estima y autorrealización y los factores de higiene contribuyen principalmente a la satisfacción de las necesidades de bajo nivel: fisiológicas, de seguridad y afecto. Denominó a tales factores de higiene, debido a que alteran el medio ambiente de trabajo:

1. Algunos motivadores pueden ser:

- a) Algunos factores del puesto, cuando esta presente un gran positivismo, incrementan la satisfacción del trabajo y la motivación.

b) Cuando estos factores reflejan una necesidad de crecimiento personal y están directamente relacionados con el puesto.

2. Los factores de higiene. Factores (como la política de la compañía, la administración, la supervisión y el salario) que cuando son los convenientes en su trabajo calman a los trabajadores.

a) Los factores en el grado en que estén ausentes, incrementan la insatisfacción del trabajador con su puesto.

b) Cuando estos factores están presentes, sirven para impedir la insatisfacción en el puesto, pero no tienen como resultado una satisfacción de motivación positiva.

c) Estos factores reflejan una necesidad de evitar la incomodidad y están relacionados con el contexto del puesto, esto es, su medio ambiente.

**Motivadores Intrínsecos:** Logros, reconocimientos, responsabilidad, ascensos, crecimiento, sumamente satisfecho.

**Motivadores Extrínsecos:** Política y administración, supervisión, relación con el supervisor, sueldo, relación laboral.

**Factores de Higiene o Medio Ambiente Laboral**

- |                                |                           |
|--------------------------------|---------------------------|
| ✓ Relaciones con el supervisor | ✓ Vida personal           |
| ✓ Condiciones de trabajo       | ✓ Seguridad               |
| ✓ Relación con sus compañeros  | ✓ Políticas de la empresa |
| ✓ Relación con subordinados    | ✓ Supervisión.            |

**Los factores motivadores** (como la oportunidad de logro, reconocimiento, responsabilidad y empleo con más retos) puede motivar a los empleados. Esto se logra debido a que se puede obtener el logro y la autoestima. Se trata de necesidades que nunca quedan completamente satisfechas y por lo que la mayoría tiene un apetito infinito.

### **Técnicas Especiales de Motivación (Sistemas de recompensas).**

Este reciente interés por los sistemas de recompensas como intervención se origina parcialmente en investigaciones sobre calidad de vida en el trabajo. Esta nueva perspectiva considera las recompensas como una parte integral de las organizaciones y sugiere que las mismas podrían ser congruentes con otros sistemas y prácticas organizacionales, tales como el análisis de la estructura organizacional, la filosofía de relaciones humanas de la alta dirección, diseño del trabajo, etcétera.

### ***Factores esenciales para que las personas se desempeñen profesionalmente en la organización.***

- ✚ *Igualdad de oportunidades.* En la empresa moderna resulta indispensable que todo el personal juzgue que las normas del juego son limpias.
- ✚ *Apoyo del jefe inmediato.* Los empleados desean que su supervisor inmediato desempeñe un papel activo en su desarrollo profesional y que les proporcione retroalimentación adecuada y oportuna.
- ✚ *Conocimiento de las oportunidades.* Un sistema idóneo de comunicación dentro de la organización que informe a todos sus integrantes.
- ✚ *Interés del empleado.* Los empleados necesitan diferentes niveles de información y muestran distintos grados de interés en su avance, lo cual depende

de varios factores.

■ *Satisfacción profesional.* De acuerdo con su edad y ocupación, los empleados encuentran satisfactores en diferentes elementos.

La planeación de carrera consiste en ayudar a los empleados a atender sus objetivos de carrera.

### ***Tipos de anclas.***

Existen cinco tipos de anclas:

- 1) *Ancla técnica.* Como su nombre lo indica, está encaminada a satisfacer puestos relacionados con investigación, actuaría, de ingeniería, etcétera.
- 2) *Ancla gerencial.* Es adecuada para aquellas personas que por todos los medios desean ocupar puestos gerenciales en la empresa. Es la meta final por la cual realizan todos sus esfuerzos.
- 3) *Ancla Autónoma:* Es aquella destinada a personas que optan por trabajar de manera independiente, pues consideran a la empresa como allanadora de vidas privadas.
- 4) *Ancla de creatividad.* Es idónea para puestos cuya actividad consiste en campañas publicitarias, desarrollo de nuevos productos, etcétera, en las que la innovación cobra especial importancia.
- 5) *Ancla de seguridad.* Es la preferida por aquellos empleados que piensan que el trabajo sólo les puede satisfacer aspectos económicos. Están contentos mientras reciben su pago cada quincena. Piensan que la organización debe hacer todo por ellos pues "eso es su obligación".

***Adopte medidas claras y flexibles para que pueda:***

1. Proporcionar capacitación adecuada en nuevas habilidades e instrucción sobre nuevos valores y comportamientos.
2. Fomentar la auto-administración. Informarle a cada persona que tiene la responsabilidad de algún aspecto del cambio.
3. Dar más retroalimentación que de costumbre, para asegurarse que las personas sepan siempre dónde se encuentran.
4. Tener en cuenta la resistencia. Ayude a las personas a librarse de lo "viejo". Prepárese para ayudar a quienes tengan dificultades especiales para adaptarse.
5. Dar oportunidad a las personas de alejarse un poco para ver lo que está sucediendo. Pregúntese de continuo: "¿El cambio está funcionando como queremos?".
6. Estimular a las personas a que piensen y actúen de manera creativa.
7. Estar al pendiente de cualquier "oportunidad" debida al cambio.
8. Estar preparado para el retiro y retorno de las personas. No descartar a ninguna persona como irrecuperable.
9. Colaborar. Tienda puentes entre su grupo de trabajo y otros grupos. Esté al pendiente de las oportunidades de enlazar sus actividades.

10. Vigilar el proceso del cambio. Haga encuestas para determinar cómo responden al cambio los empleados.

### ***Cómo estimular la aceptación por parte de los empleados.***

Hay una estrecha relación de la comunicación con la necesidad de ayudar a los empleados a percatarse de que se requiere un cambio. Y esto se basa en el supuesto de que *se tiene mayores probabilidades de ser aceptado el cambio si los empleados admiten la necesidad de antes que ocurra*. Este reconocimiento puede presentarse de manera espontánea, como cuando sobreviene una crisis o bien puede ser favorecido por la dirección al compartir con los empleados información referente a las operaciones. Pero una de las formas más poderosas ocurre cuando ellos descubren por si mismos que una situación requiere mejoramiento. Entonces estarán realmente dispuestos al cambio.

*La importancia de las relaciones con el sindicato* Mediante el desarrollo de sus funciones, la gerencia es la iniciadora principal del cambio. Por otro lado, el sindicato hace más las veces de represor de la empresa o de protector de sus miembros. En muchas ocasiones es el actor principal de la resistencia al cambio. Estas diferencias son las que provocan el conflicto organización-trabajadores, que continuamente se presenta en un cambio, aun cuando también ocurren muchas excepciones.

### ***Incentivos y recompensas.***

1. Establezca incentivos para esfuerzos especiales. Celebre a quienes dirijan el cambio.
2. Celebre el éxito mediante la producción de exhibiciones públicas en las que se reconozca a las personas y grupos que hayan ayudado a lograr que las cosas funcionaran.

Dado que la mayoría de los cambios encuentran resistencia, es importante establecer incentivos para quienes se adaptan al cambio de manera profesional y completa. Para hacerse agente del cambio, le convendrá.

- ▶ Reconocer públicamente a quienes dominen el cambio.
- ▶ Recompensar a quienes eliminen los obstáculos para el cambio.
- ▶ Dar, por una vez, una bonificación especial a quienes aprendan las nuevas habilidades o las nuevas maneras de comportamiento, o ambas cosas, que facilitan el funcionamiento del cambio.
- ▶ Incorporar, como parte regular de sus reuniones, las buenas ideas y nuevas sugerencias de los miembros del equipo.

**Dinero:** El dinero por lo regular es muy buen punto de motivación, ya que la mayoría de las personas buscan un cierto nivel de vida, y esto nos empuja a querer tener más dinero, en cualquier presentación, ya sea en forma de sueldo, salarios o destajo de cualquier otra remuneración por incentivo, bono, planes de opción de compra de acciones, seguros pagados por la compañía o cualquier otra de las cosas que se pueden proporcionar a las personas por su desempeño ya que el dinero sea un motivador efectivo, aunque estén en un nivel similar, deben obtener sueldos y bonos que reflejen su desempeño individual.

**Refuerzo positivo:** Una aplicación especial e interesante de la motivación es la técnica “refuerzo positivo” o motivación de la conducta, se afirma que se puede motivar a las personas diseñando en forma apropiada su medio ambiente de trabajo y alabando su desempeño y que el castigo por el mal desempeño produce resultados negativos.

### ***Efectos de las recompensas sobre los individuos y las organizaciones.***

Desde una perspectiva individual, relacionada con la calidad de vida en el trabajo, las recompensas deben ser suficientes para satisfacer las necesidades del personal. De no ser así, los empleados no estarán contentos ni satisfechos en la organización, ya que tienden a comparar los sistemas de recompensas con los de otras empresas. Por ello los sistemas de recompensas deben ser diseñados de acuerdo con las necesidades de los individuos. Por ejemplo, los empleados jóvenes apreciarán más dentro de su paquete de sistemas de recompensas la inclusión de un seguro de vida que aquellos trabajadores ya veteranos.

Generalmente, los sistemas de recompensas mejoran cuatro aspectos de la eficacia organizacional:

1. Motivan al personal a unirse a la organización.
2. Influyen sobre los trabajadores para que acudan a su trabajo.
3. Los motivan para actuar de manera eficaz.
4. Refuerzan la estructura de la organización para especificar la posición de sus diferentes miembros.

### ***Motivación de grupo***

Diversos autores establecen que para motivar a un grupo, es necesario considerar ciertos factores tales como:

- a) El espíritu de grupo. El sentirse identificado con un grupo de trabajo para lograr fines comunes, aumenta la productividad del empleado.



b) Identificación con los objetivos de la empresa. El coordinar los intereses del grupo con los individuales y todos con los de la organización, motivara al grupo, ya que éste se autorizará con la obtención de los objetivos.

c) Practicar la administración por participación. Lograr que el trabajador se integre emocionalmente y mentalmente a la situación del grupo de trabajo y a los objetivos de la empresa, mediante su participación activa en las decisiones.

d) Establecimiento de relaciones humanas adecuadas. La implementación de sistemas adecuados de comunicación y autorización dentro de una empresa, promueve la eficiencia del personal llevando a unas herramientas que más adelante se implementaran como son la formación de equipos.

e) Eliminación de prácticas no motivadoras, para eliminar la resistencia de los empleados, es necesario eliminar las siguientes prácticas: *Control excesivo, poca consideración a la competencia, decisiones rígidas, no tomar en cuenta los conflictos y cambios súbitos entre otras.*

### **Motivadores modernos**

Existen cuatro fuentes de motivación que puede complementar la motivación grupal.

1. Nosotros mismos: Los propios pensamientos, los niveles de ansiedad y el comportamiento de los componentes del propio sistema emocional se convierten en el principal motivador (o a la inversa: el principal desalentador).

2. Colegas o compañeros de trabajo. El motivar a otros ayudándolos a explotar sus talentos y conseguir su compromiso con los objetivos e intereses comunes. Se trata de desarrollar relaciones de motivación mutua.

3. Un "Mentor Emocional". Recibe este nombre aquella persona que sirve como modelo de motivación, *se debe premiar los intentos, no sólo los logros.*

4. El entorno de trabajo. No solamente en lo que se refiere a carga térmica, ventilación, vibraciones, ruido y las demás variables que deben ser adecuadas según la ley de Higiene y Seguridad, sino rodearnos de objetos motivadores, como por ejemplo fotos de nuestra familia, música (recientes estudios sugieren que Mozart incrementa la agudeza mental o la música barroca con menos de 60 compases por minuto pueden ayudar a fomentar la concentración), luz natural, etc.

Finalmente, las organizaciones estables deben tener la flexibilidad, capacidad y voluntad de responder a un entorno cambiante y a nuevas oportunidades para ampliar sus servicios como son:

- Hablar en privado con el empleado. Revisar los objetivos de desempeño e instrucciones que recibió el empleado.
- Averiguar qué tan bien se identifica el empleado con la misión de la organización y consultar el punto de vista del empleado sobre su trabajo.
- Preguntar al empleado cómo piensa que se puede corregir la situación y decidir juntos, qué se requiere para realizar el trabajo.
- Examinar las tareas e instrucciones implantadas, para asegurarse que el empleado entienda lo que se espera de él.
- Si se requiere capacitación adicional, velar para que el trabajador obtenga la capacitación necesaria. Felicitar al trabajador si mejora su desempeño y reemplazar al empleado si no es capaz de hacer el trabajo.

## **CAPÍTULO 4. EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y SUS TÉCNICAS.**

### **4.1 El desarrollo organizacional (D. O.)**

#### **Filosofía:**

Implica el estudio de los procesos sociales que se dan dentro de una empresa, con objeto de poder ayudar a sus miembros a identificar los obstáculos que están bloqueando su efectividad como grupo y a tomar medidas para optimizar la calidad de sus interrelaciones, para influir de manera positiva y significativa en el éxito de la tarea que es el objetivo de la empresa destacando el mejoramiento de relaciones interpersonales como medio para impulsar a la empresa y una respuesta al cambio, una estrategia educacional con la finalidad de cambiar creencias, actitudes, valores y estructuras de las organizaciones de modo que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, a nuevos desafíos y al aturdidor ritmo del cambio<sup>[4]</sup>.

**Definición:** El Desarrollo Organizacional (DO) es una respuesta al cambio, una compleja estrategia de esfuerzo planeado y sustentado para aplicar la ciencia del comportamiento al perfeccionamiento de un sistema, utilizando métodos auto analíticos y de reflexión cuya finalidad es cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, en tal forma que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, mercados y retos, así como al ritmo vertiginoso del cambio mismo".<sup>[2]</sup>

#### **Cambio Planificado.**

"Cambio" significa que el nuevo estado de las cosas es diferente al antiguo estado de las cosas, el cambio es una oportunidad no una amenaza.<sup>[5]</sup> Casi todas la amenazas de la organización vienen del exterior de la organización, es necesario

comprender el cambio y el cambio planificado para comprender el desarrollo organizacional.

La cultura de la organización influye poderosamente en la conducta individual y de grupo y se define como los valores, hipótesis y creencias que tienen en común los miembros de la organización y que modelan la forma en que perciben piensan y actúan.

### **Características del Desarrollo Organizacional en el Cambio.**

1. El cambio está ligado a las exigencias que la organización desea satisfacer, como:

- a) Problemas de destino. Cual es su perspectiva de su futuro y metas.
- b) Problemas de crecimiento, identidad y revitalización.
- c) Problemas de eficiencia organizacional.

2. Hacer hincapié en el comportamiento humano con orientación sistemática.

3. Utilización de un agente de cambio para compartir un conjunto de metas normativas:

- a) Mejoramiento de la capacidad interpersonal.
- b) Transferencia de valores humanos.
- c) Comprensión entre grupos.

- d) Administración y construcción de equipos.
- e) Solución de problemas con retroalimentación.

Es indudable que el Desarrollo Organizacional no puede establecer "recetas de cocina" para la solución de problemas o para diseñar el proceso del programa, por lo cual se adopta un enfoque de contingencias o situacional, debe hacer hincapié en el aprendizaje vital (experiencia) en el sentido de que los participantes aprenden mediante su experiencia laboral, los tipos de problemas humanos a los que se enfrentarán en el trabajo, para luego analizar y discutir sus propias y más cercanas experiencias y aprender de ellas. Por último considera intervenciones en nuevos niveles, lo cual significa que la meta general del D.O. es construir empresas más eficientes que sigan aprendiendo, adaptándose y mejorando. Además la asimilación de técnicas variadas usando el desarrollo organizacional para poder conseguir vencer la resistencia al cambio.

***Las metas del Desarrollo Organizacional son:***

- 1.- Incrementar la congruencia entre la estructura, proceso, la estrategia, las personas y la cultura de la organización.
- 2.- Desarrollar soluciones nuevas y creativas para la organización.
- 3.- Mejoramiento de la competencia interpersonal.
- 4.- Una transferencia de valores que haga que los factores y sentimientos humanos lleguen a ser considerados legítimos.
- 5.- Desarrollo de una creciente comprensión entre los grupos de trabajo y en entre los miembros de cada uno de éstos, a fin de reducir las tensiones.

6.- Desarrollo de una "administración por equipos" más eficaz ya que los grupos funcionales trabajan con más competencia.

7.- Desarrollo de mejores métodos de "solución de conflictos" (no a la represión, a las transacciones o acuerdos intermedios y al poder sin escrúpulos o carente de ética).

8.- Desarrollo de sistemas orgánicos en vez de sistemas mecánicos. (lo contrario de el gerente "apretando botones").

9.- Destacar los cambios ambientales y el rol de la cultura organizacional en el proceso de cambio organizacional.

10.- Crear un clima de receptibilidad para reconocer las realidades organizacionales, y de abertura para diagnosticar y solucionar problemas.

11.- Brindar oportunidades para que cada miembro de la organización, así como ésta, desarrollen todo su potencial con un trabajo estimulante.

12.- Proporcionar oportunidades a miembros de los organismos que influyen en la forma de desempeñar el trabajo en la organización y en el medio.

13.- Tratar a cada ser humano como persona que tiene diversas necesidades, siendo todas son importantes para su trabajo y su vida.

**Objetivos:** Introducir una nueva mentalidad, abierta, democrática y eminentemente participativa, orientada mucho más a la administración de bienes y técnicas además de:

- Integrar los intereses de los individuos con los objetivos de la organización. Esta preocupación corresponde, a valores más humanos y democráticos.

- Distribución del poder en la empresa u organización que equivale a descentralizar y delegar (para una toma de decisiones más eficiente).
- Combatir los conflictos internos y el recelo y desconfianza entre subgrupos.
- Lograr la adaptación a un ambiente cambiante impredecible y turbulento que caracteriza a nuestra sociedad en los albores del Siglo XXI.
- Precisión y claridad de objetivos y un efectivo compromiso con ellos.
- Aprender a aprender, es decir, se trata de promover y desarrollar la educación continua.
- Desarrollar la capacidad de auto-análisis.

**Los requisitos que debe cubrir el D. O. para alcanzar sus objetivos son:**

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

## Supuestos Básicos del Desarrollo Organizacional.

Los supuestos básicos que se consideran y los más importantes, son:

1. **Variación rápida y constante del ambiente.** El mundo moderno se caracteriza por cambios rápidos y en progresión explosiva. Hay cambios científicos, tecnológicos, económicos, etc., que actúan e influyen en el desarrollo y el éxito.
2. **Necesidad de continua adaptación.** El individuo, el grupo, la organización y la comunidad son sistemas dinámicos y vivos de adaptación, ajuste y reorganización, teniéndose como condición básica de supervivencia en un ambiente de continuo cambio.
3. **Interacción entre la organización y el ambiente.** Una de las cualidades más importantes de una organización es su capacidad de percepción y de cambio ante el cambio de estímulos externos. Una organización sensible y flexible tiene capacidad para redistribuir rápidamente sus recursos, mejorar su rendimiento, con un mínimo de tiempo y sacrificio.
4. **Objetivos individuales y objetivos organizacionales.** Es posible el integrar las metas de los individuos con los objetivos de la organización, en un plan en el que el significado del trabajo sea realmente estimulante y gratificante y aporte posibilidades de desarrollo personal.
5. **Cambio organizacional planeado.** El liderazgo personal por intuición (espontáneo e improvisado) debe ser sustituido por un liderazgo organizacional con autoridad del conocimiento sobre la autoridad jerárquica de la posición. La presencia de conflictos y riesgos es un desafío y no una amenaza o peligro. El cambio planeado es un proceso continuo, que necesita tiempo y que no se resuelve en unos pocos instantes.



6. ***Necesidad de participación y de compromiso.*** El cambio planeado es una conquista colectiva y no el resultado del trabajo de pocas personas.
7. ***Variación de modelos y estrategias del D.O.*** No hay una estrategia ideal ni óptima eso sí, existen modelos y estrategias más o menos adecuados para determinadas situaciones o problemas.
8. ***Las organizaciones son sistemas abiertos, sensibles, con capacidad de respuesta a los cambios ambientales.*** Podemos llamarlos sistemas porque tienen límites y la capacidad para auto perpetuarse y desarrollarse. Son abiertos porque intercambian materia, energía e información con el ambiente y las transforman dentro de sus límites.

#### **4.2 Modelos del Desarrollo Organizacional.**

El Desarrollo Organizacional exige, de manera conjunta, cambios estructurales en la organización formal (cambios en el organigrama, en los métodos y procesos, rutinas y procedimientos de trabajo, etc.) y cambios del comportamiento (en la cultura organizacional, en las relaciones interpersonales e intergrupales, etc.).

En el estudio de las organizaciones se presenta la fusión de dos tendencias: por un lado, el estudio de la estructura, y por el otro el del comportamiento humano en las organizaciones, integrados mediante un tratamiento sistemático. La teoría de sistemas aglutinó los aspectos estructurales y los aspectos del comportamiento y posibilitó, de ahí en adelante, el surgimiento de varios modelos del D. O.

*Los modelos del Desarrollo Organizacional se relacionan con:*

- a) *Cambios estructurales.*

b) *Cambios de comportamiento.*

***¿Cómo surgieron los cambios?***

1. La teoría estructuralista representó una visión más crítica de la organización, esta concibe la sociedad moderna como una sociedad de organizaciones. Una organización debe ser interpretada como la síntesis de la organización formal y de la informal.
2. La teoría del comportamiento surgió a partir de la teoría de las relaciones humanas, resultando un enfoque predominantemente sociológico y motivacional. La organización se visualiza como un organismo social que tiene vida y cultura propia, en el cual se desarrollan estilos de administración y sistemas de organización para dirigir a las personas. De allí surge el comportamiento organizacional, fruto de los intercambios y relaciones de las personas.

*La teoría del comportamiento fue más una teoría que aportó nuevos conceptos y contribuciones que una teoría definitiva de la administración.*

De la teoría del comportamiento resultó el movimiento del desarrollo organizacional orientado a lograr el cambio y la flexibilidad organizacional. No basta sólo con desarrollar un entrenamiento sin producir un cambio específico, sino que es necesario también preestablecer un patrón de desempeño y un programa coherente de cambios en toda la organización.

Estas teorías demostraron la necesidad de buscar un nuevo enfoque de la administración, capaz de interpretar una nueva concepción del hombre moderno y de la organización actual, con base en la dinámica motivacional, se comprobó que los objetivos de los individuos no siempre se conjugan con los objetivos

organizacionales, lo que provoca un comportamiento ineficiente que impide alcanzar los objetivos.

### **Modelos de D. O. Relacionados con Cambios Estructurales.**

Existen cambios, iniciados generalmente por la administración, que inciden en la situación o en el ambiente de trabajo de un individuo. Los principales cambios estructurales son:

#### 1. Cambios en los métodos de operación:

Maneras de realizar el trabajo; Localización del trabajo; Disposición de las áreas de trabajo; Naturaleza de los materiales utilizados de la fábrica y de las instalaciones; tanto en maquinaria, herramientas y equipos con prácticas de seguridad y de mantenimiento; Normas operacionales.

#### 2. Cambios en los productos:

Especificación de los productos, procesos, materiales, componentes y estándares de calidad.

#### 3. Cambios en la organización:

Estructura de la organización y atribución de responsabilidad (organigrama) con niveles de supervisión, extensión de la delegación de la autoridad, tamaño y naturaleza de los grupos de trabajo con su supervisión y asignación de tareas específicas a los individuos.

#### 4. Cambios en el ambiente de trabajo:

Condiciones de trabajo con sus sistemas de recompensa y castigo; estándares de desempeño y métodos de acción.

La dificultad en usar conceptos de las diversas teorías sobre la organización, es que tienen un enfoque diferente para cada caso creando a veces un conflicto.

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

- Algunos consultores en D. O. se especializan en actividades específicas y olvidan otras.
- Un diagnóstico exhaustivo requiere tiempo y dinero, y en ocasiones las organizaciones no desean efectuar esa inversión.
- A veces la empresa piensa que la investigación de diagnóstico no es necesaria, ya que suponen que conocen el problema y que esta etapa significa pérdida de tiempo y un gasto innecesario, lo cual provoca el fracaso del Desarrollo Organizacional.

Los diversos modelos de Desarrollo Organizacional considera básicamente cuatro variables:

1. El ambiente, centrado en aspectos como la turbulencia ambiental, la explosión del conocimiento, de la tecnología y de las comunicaciones, y en el impacto de esos cambios sobre las instituciones y los valores sociales;

2. La organización, las características de dinamismo y flexibilidad organizacional para sobrevivir en un ambiente dinámico y cambiante, donde surgen nuevas tecnologías, nuevos valores sociales, nuevas expectativas, etc.;
3. El grupo social, considerando aspectos de liderazgo, comunicación, relaciones interpersonales, conflictos, etc.;
4. El individuo, resaltando las motivaciones, actitudes, necesidades, etc.

Estas cuatro variables básicas son abordadas con una especial atención en su interrelación e interdependencia, para que un cambio permita lograr tanto los objetivos organizacionales como los individuales, otras razones pueden ser:

- ❖ Ayuda a los administradores y al personal *staff de* la organización a realizar sus actividades más eficazmente.
- ❖ Provee las herramientas para ayudar a los administradores a establecer relaciones interpersonales más efectivas.
- ❖ Muestra al personal cómo trabajar efectivamente con otros en el diagnóstico de problemas complejos para buscar soluciones apropiadas.
- ❖ Ayuda a las organizaciones a sobrevivir en un mundo de rápidos cambios.

### ***Modelo Relacionado con Cambios en el Comportamiento.***

El Desarrollo Organizacional es fundamentalmente anti-autoritario. La mayor parte de los modelos relacionados exclusivamente con cambios en el comportamiento se utilizan para impulsar una mayor participación y comunicación dentro de la

organización. Los modelos orientados hacia variables de comportamiento son los siguientes:

- ✓ Desarrollo de equipos.
- ✓ Suministro de información adicional.
- ✓ Reuniones de confrontación.
- ✓ Tratamiento de conflicto intergrupacional.
- ✓ Laboratorio de sensibilidad.

Un ejemplo del cambio de la visión o presupuestos de D. O con la administración tradicional es como lo muestra la tabla 4.1.

**Tabla 4.1 “Comparación de administración tradicional con el D. O.**

<b>Presupuestos de la administración tradicional</b>	<b>Presupuestos del desarrollo organizacional</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Concepción del hombre como esencialmente malo.</b></li> <li>• <b>Evaluación negativa de los individuos o falta de evaluación.</b></li> <li>• <b>Visión del hombre como un ser rígido.</b></li> <li>• <b>Visión del hombre como un ser en proceso de crecimiento.</b></li> <li>• <b>Utilización de los individuos relación con la descripción del cargo.</b></li> <li>• <b>Ninguna posibilidad de expresar sentimientos.</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Cambio del hombre como esencialmente bueno.</b></li> <li>• <b>Consideración de los individuos, sobre todo como seres humanos.</b></li> <li>• <b>Aceptación plena y utilización de las diferencias individuales</b></li> <li>• <b>Visión del individuo como una persona integral.</b></li> <li>• <b>Posibilidad amplia de expresión adecuada y uso eficaz de los sentimientos.</b></li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Adopción de actitudes y comportamientos fingidos.</b></li><li>• <b>Uso del estatus para mantener el poder y prestigio social.</b></li><li>• <b>Desconfianza en las personas.</b></li><li>• <b>Rechazo a la aceptación de riesgos.</b></li><li>• <b>Concepción de que la elaboración de un plan de trabajo es Improductivo.</b></li><li>• <b>Énfasis en la competencia de las personas.</b></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Adopción de un comportamiento auténtico.</b></li><li>• <b>Uso del estatus para alcanzar los objetivos relevantes de la organización.</b></li><li>• <b>Confianza en las personas.</b></li><li>• <b>Deseo y aceptación de riesgos.</b></li><li>• <b>Concepción de la elaboración de un plan de trabajo es esencial para el cumplimiento efectivo de una tarea.</b></li><li>• <b>Énfasis en la colaboración entre las personas.</b></li></ul>
---	---

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

De acuerdo con lo expuesto se puede afirmar que el Desarrollo Organizacional existirá siempre y cuando la dirección general manifieste deseo de cambio, para que se presenten situaciones que propicien ese cambio que nuestros países reclaman de un sistema abierto como en una empresa con cambios constantes: económicos, políticos, sociales, técnicos.

#### 4.2.1 Técnicas y modelos para la implantación del D. O.

##### **Análisis de campo-fuerza de Kurt Lewin.**

Uno de los "gurúes" del D. O., Kurt Lewin<sup>[2]</sup>, elaboró su ya inmortal "diagrama de campo fuerza" que representa dos tipos de fuerzas como lo muestra la figura 4.1.



*Figura 4.1 "Representación de campo-fuerza"*

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



Las fuerzas impulsoras son aquellos síntomas de salud que se presentan en la empresa, mientras que las fuerzas restrictivas son síntomas de enfermedad.

#### **4.2.2 Modelo de cambio de Kurt Lewin.**

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

Cuando ambas fuerzas están equilibradas, los niveles actuales de comportamiento se mantienen y se logra, según Lewin, un "equilibrio estacionario" y para modificar ese estado "cuasi-estacionario" se pueden incrementar las fuerzas que propician el cambio o disminuir las fuerzas que lo impiden, o combinar ambas tácticas. Lewin propone un plan de tres fases para llevar a cabo el cambio planeado:

#### **Características de las fases de cambio de Kurt Lewin.**

**I. Descongelamiento:** El *descongelamiento* significa que es preciso desechar las viejas ideas y prácticas para aprender otras nuevas. A menudo este paso es tan difícil como aprender métodos y conceptos nuevos. Es un paso que fácilmente se omite por concentrarse en el cambio propiamente dicho, pero es lo que suele ocasionar la resistencia. Un gerente debe ayudar a los subordinados a suprimir de su mente los antiguos papeles y objetivos, entonces estarán en condiciones de aceptar otras ideas donde todo el personal de la empresa debe participar en un proceso de desaprender que cuestiona la rigidez de las conductas e introducir el liderazgo situacional como elemento clave para dirigir la energía humana hacia resultados.

**II. Cambio:** Todo el personal de la empresa debe participar en clínicas de reingeniería de procesos, lo cual implica cambio integral de la organización. Se deben definir metas concretas y objetivas, cuestionarse los métodos de trabajo y elaborar planes de acción a corto y a largo plazo. Se debe desarrollar el liderazgo situacional y habilidades esenciales de los líderes que constituyen la base para fomentar una cultura de trabajo en equipo, y enfocar la energía hacia metas estratégicas donde puede ser un periodo de confusión, desorientación y desesperación, combinado con la esperanza y la sensación de descubrimiento.

**III. El recongelamiento:** significa que lo que se ha aprendido se integra en la práctica cotidiana. Además de ser aceptadas intelectualmente, las nuevas prácticas quedan incorporadas en el comportamiento habitual. Se deben implantar programas de seguimiento y control a partir de un sistema de información de resultados generados por los líderes y por los equipos autónomos un ejemplo claro se muestra en la siguiente figura.

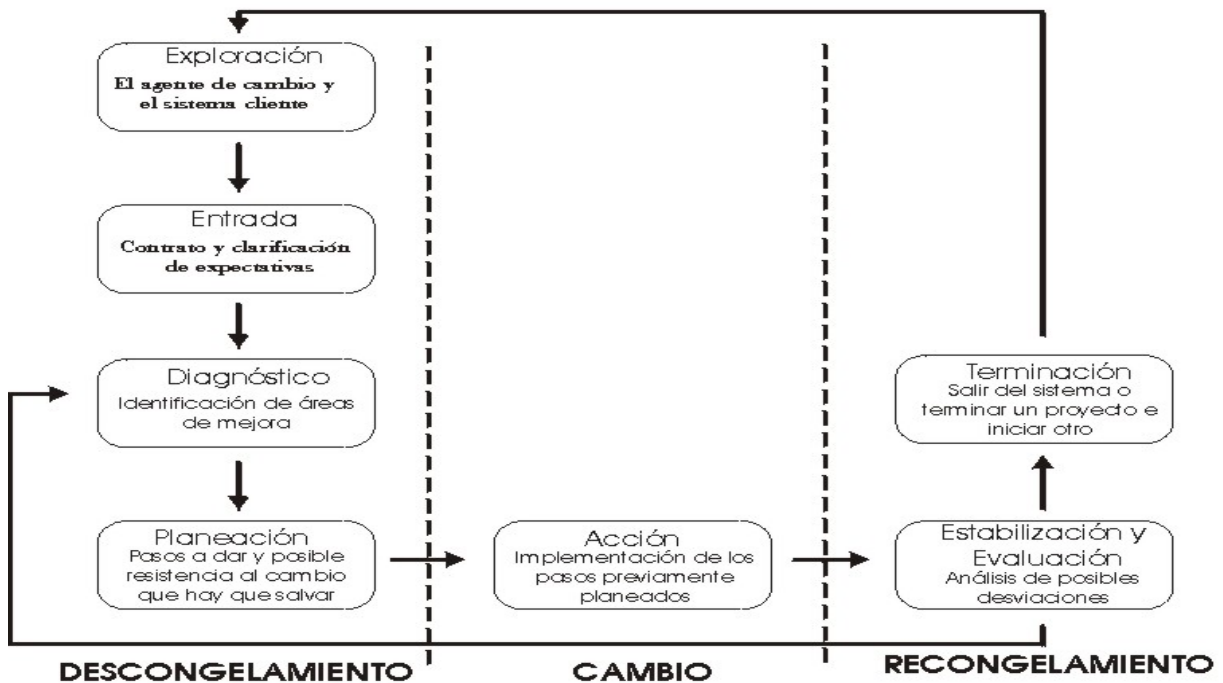


Figura. 4.2 “Grafica del descongelamiento al cambio de Kurt Lewin”

En algunas empresas el proceso puede ser doloroso, pero su efecto es incuestionable.

Además, Lewin sostiene que estas tres fases o etapas se pueden lograr sí:

1. Se determina el problema.
2. Se identifica su situación actual.
3. Se identifica la meta por alcanzar.
4. Se identifican las fuerzas positivas y negativas que inciden sobre él.
5. Se desarrolla una estrategia para lograr el cambio de la situación actual dirigiéndolo hacia la meta.
6. Se presenta el proceso de *cambio*, en el cual al principio se puede observar un decremento de la productividad (si se recurre nuevamente al ejemplo del control de inventarios, se podría suponer que a la persona responsable de dicho control de inventarios, no le fue posible entregar oportunamente su reporte mensual, ni tampoco manejar el paquete computacional requerido para agilizar el proceso de control de la mercancía).
7. Posteriormente, dentro de ese mismo proceso de cambio, se puede apreciar un incremento de la productividad (dado que ya le es más fácil al sujeto de *cambio* asimilar el nuevo paquete computacional y ha podido economizar tiempo y mejorar la exactitud de su reporte, además de que le fue posible entregarlo oportunamente).

8. Por último se inicia la etapa de *recongelamiento*, en la cual el nuevo método se integra como una parte de la actividad normal de trabajo.

### ***Modelo de planeación.***

El modelo de planeación es un intento que define las etapas del cambio planeado.

Los dos principales conceptos de este modelo indican que toda la información debe ser libremente compartida entre la organización y el agente de cambio, y que esta información es útil si y sólo si puede ser posteriormente convertida en planes de acción.

1. Percepción de problemas por parte de los administradores clave.
2. Consultas con expertos en ciencias del comportamiento.
3. Recopilación de datos y diagnóstico inicial por el consultor.
4. Retroalimentación al grupo clave de la empresa (administradores).
5. Diagnóstico conjunto del o los problemas.
6. Planeación y acción conjunta (objetivos del programa de D.O. y medios para lograr los objetivos) (aplicación de intervenciones).
7. Acción.
8. Recopilación de datos después de la acción.
9. Retroalimentación al grupo de clientes por el consultor.

10. Rediagnostico y planeación de la acción entre el cliente (los administradores) y de consultor.

11. Nueva acción.

12. Nueva recopilación de datos como resultado de la acción.

13. Rediagnostico de la situación.

14. Y así sucesivamente.

El modelo de planeación utiliza como herramienta primordial las ciencias del comportamiento, involucran técnicas de grupo y reconocen que la interacción entre el consultor y la organización constituye una intervención que puede afectar a la empresa.

- *No olvidar nunca dentro del modelo de planeación.*
- *Conseguir los fines y objetivos* perseguidos.
- Adaptarse al medio y a la situación dentro de la que han de desenvolverse.
- Conservar su *equilibrio interno*.
- Mantener su *cohesión interna* (permanecer integrados).

#### **4. 2.3 Sistema participativo de Rensis Likert.**

Para poder dar un mayor conocimiento sobre las diferentes administraciones y ayudar en la implantación, Likert a postulado cuatro sistemas de administración, que son los siguientes:

1. La administración autoritaria.

2. La administración benevolente.
3. La administración consultiva.
4. La administración de grupo participativo.

Y cada estilo o sistema de liderazgo incluye siete características operativas:

- a) Carácter de las fuerzas motivadoras o liderazgo.
  - b) Carácter del proceso de comunicación.
  - c) Carácter del proceso de interacción-influencia.
  - d) Carácter del proceso de toma de decisiones.
  - e) Carácter de la fijación u ordenamiento del objetivo.
  - f) Carácter del proceso de control.
  - g) Características del desempeño.
- Sistema 1. Sistema autoritario y fuerte. Es un sistema, autocrático y arbitrario que consiste en un ambiente de desconfianza en los subordinados, donde hay poca comunicación y énfasis de recompensas o en castigo ocasional. Las decisiones son centralizadas en la cima de la organización.
  - Sistema 2. Sistema autoritario benévolo. Es una autocracia disimulada. Autoritario pero paternal. Consiste en un clima de confianza condescendiente, donde hay poca comunicación, castigos potenciales, poca interacción humana y algunas decisiones

centralizadas basadas en percepciones y rutinas. Las personas directivas son condescendientes con los subordinados, motivan con recompensas y, en parte, con el temor y el castigo; permiten una cierta delegación de toma de decisiones, pero los controlan con políticas,

- Sistema 3. Sistema participativo consultivo. Se hace por medio de participación. Consiste en un ambiente en donde la confianza es más elevada aunque no completa, existen algunas recompensas, la interacción humana es moderada, hay pequeñas relaciones personales. Usualmente trata de hacer uso constructivo de las ideas y opiniones de éstos, usan como motivación las recompensas, con castigos ocasionales y alguna participación, fomentan la comunicación tanto en forma ascendente como descendente, toman decisiones trascendentes de políticas generales a los niveles superiores, fomentan la toma de decisiones en los niveles inferiores, y actúan consultivamente en otras ocasiones.

- Sistema 4. Sistema participativo de grupo. Es una democracia abierta. Consiste en un ambiente de completa confianza, en la que los subordinados se sienten libres para actuar, cuando sus actitudes son positivas y sus ideas constructivas. En el se dan la participación y las relaciones grupales, de tal modo que las personas sienten responsabilidad en todos los niveles de la organización.

Sin embargo en muchas organizaciones, por ejemplo se utiliza el sistema 1 en la administración del personal por horas no calificado, con todas sus consecuencias. El sistema 2 es aplicado al personal sin responsabilidad de supervisión, mientras que el sistema 3 cubre el personal ejecutivo a nivel gerencia en la organización. Likert comprobó que cuanto más próximo se este al sistema 4 este situado el sistema de administración, mayor será la probabilidad de lograr alta productividad, buenas relaciones en trabajo y mayor rentabilidad.

También cuanto más se aproxime una organización al sistema 1, mayor será la probabilidad de ser ineficiente y de encontrarse con repetidas crisis financiera ejemplificado en la siguiente tabla 4.2.

**Tabla 4.2 “Sistema participativo de Rensis Likert”**

SISTEMA PARTICIPATIVO DE RENSIS LIKERT			
AUTORITARIO CENTRADO	EL PUESTO	PARTICIPATIVO CENTRADO	EL EMPLEADO
Sistema 1: Explotador autoritario	Sistema 2: Benevolente autoritario	Sistema 3: consultivo	Sistema 4: de grupo participativo
Productividad mediocre	Productividad de buena a regular	Productividad buena	Productividad excelente

### **4.3 Países de Latinoamérica en los cuales se puede aplicar el D. O.**

El Desarrollo Organizacional se puede implantar en los países de Latinoamérica en general por esa gran cultura de adaptación, más cuando se enfoca correctamente con flexibilidad como en Chile y México, fundamentado en estudios de empresas trasnacionales como Softtek, y aunque ambos países tienen algunas diferencias en sus costumbres, se nota una igualdad de cultura laboral y organizacional además, de su clara cultura latinoamericana muy rica en valores y costumbres. Y si a las empresas se les implanta una cultura laboral organizacional se puede reaccionar ante los cambios del medio con una mejora continua y un cambio en la mentalidad personal y grupal, quitando problemas como el mal manejo de los puestos, que sólo llevan a una mala planeación y toma de decisiones importantes de corto y largo plazo por una cultura laboral tradicional donde no reacciona ante la inminencia de los cambios constantes del mercado mundial ayudando a las organizaciones para que a través de procesos de cambio planeado sean más competitivas, democráticas y saludables, para lo cual utiliza una gran variedad de técnicas y herramientas. Por desgracia, este apoyo no se observa en la mayoría de las empresas mexicanas y chilenas.



Por el contrario, imperan en ellas la desconfianza, la lucha por el poder, la valoración de la jerarquía y el estatus, además del uso y abuso del poder. También son características típicas la falta de reconocimiento en el trabajo, la comunicación deficiente, el individualismo y el escaso interés por el factor humano. Para colmo, las crisis que sufren muchas empresas han deteriorado aun más esta situación que se nota en la cultura tradicional porque ciertas organizaciones, en vez de ir hacia delante, modernizarse y cambiar su cultura para sobrevivir en un ambiente turbulento, sufren regresiones hacia estilos más duros, más a corto plazo y más reactivos, que en poco tiempo podrían constituir la causa de su desaparición.

Según uno de los pocos estudios confiables<sup>[25]</sup> que se realizaron entre diversas empresas de la ciudad de México, el ITAM (Instituto Tecnológico Autónomo de México) afirma que fueron las siguientes organizaciones, entre otras las que llevaban a cabo Desarrollo Organizacional: Afianzadora Insurgentes, S.A, Almexa Aluminio, S.A. de C.V.; Aseguradora Mexicana; S.A. de C.V.; Bacardí y Compañía, S.A. ; Santander-Serfin S.A. ;Banamex / City Bank; BBVA-Bancomer S.A.; Cannon Milis, S.A. de C.V.; Celanese Mexicana, S.A.; Cummins de México, S.A.; Champion de México, S.A.; General Motors de México, S.A.; Grupo Nacional Provincial; Industrias Nacobre, S.A. de C.V.; Industrias Resistol, S.A. de C.V.; Industrias Vinícolas Pedro Domeq; Nissan Mexicana y Chilena, S.A. de C.V. ; Softtek (trasnacional).

La cultura no es inamovible, sino dinámica y cambiante, por lo que se puede evolucionar, aun cuando este cambio implique mucho tiempo y esfuerzo. Además, será más dinámica en medida que las condiciones del entorno le impongan la necesidad del cambio, como sucede actualmente en México y Chile, por ejemplo, aunque es un fenómeno que se presenta en muchos países de Latinoamérica; afortunadamente en México y Chile cuenta con ejemplos de empresas, como las ya mencionadas, que han logrado avances impresionantes, lo que prueba que a la cultura no hay que analizarla desde un punto de vista determinista, ya que puede ser cambiada cuando existe la voluntad de hacerlo y se cuenta con los medios para ello.

## ***CAPÍTULO 5. ANÁLISIS Y DESARROLLO DE EQUIPOS.***

### ***5.1 Desarrollo de Equipos.***

La gran importancia del desarrollo de equipos o de grupos de trabajo es la unión de los miembros de una empresa para formar una organización fuerte y pro-activa de grandes valores para el establecimiento de metas y de relaciones interpersonales entre los integrantes, el análisis de papeles para comprender y esclarecer la función de cada uno y sus responsabilidades, así como el proceso del equipo. Desde luego, el desarrollo de equipos puede privilegiar o excluir ciertas actividades, según la finalidad que persigan y los problemas específicos que afronten, pero en esencia trata de generar una gran interacción entre los miembros del grupo para aumentar la confianza y la apertura, para comenzar:

- ❑ Los miembros deberán definir las metas y prioridades del grupo, lo cual pondrá en evidencia las diferentes percepciones de lo que constituye el objetivo del grupo.
- ❑ Evaluar el desempeño de su grupo, es decir, la eficiencia con que estructuran sus prioridades y consignan sus metas, con base en lo cual pueden detectar posibles áreas de problemas. En esta discusión autocrítica sobre medios y fines pueden participar todos los miembros del grupo o cuando el tamaño dificulta el intercambio de opiniones, puede realizarse en grupos más reducidos para luego compartir los resultados con todo el equipo.
- ❑ El desarrollo de equipos sirve para aclarar la actividad que cada miembro desempeña en el grupo, pues cada papel se identifica y define, lo cual pone al descubierto las ambigüedades anteriores. Para algunos individuos eso constituye una de las escasas oportunidades de reflexionar acerca de la naturaleza de su

trabajo y las tareas concretas que deben efectuar para que el grupo logre su máxima eficiencia.

### **Intervenciones en Procesos Humanos.**

El desarrollo intergrupar pretende modificar las actitudes, los estereotipos y las percepciones que los grupos tienen entre sí. Por ejemplo, en una compañía los ingenieros pueden pensar que el departamento de contabilidad está integrado por individuos tímidos y conservadores, mientras que el de personal cuenta con personas alegres que sólo planean días de campo. Estereotipos como éstos ejercen una influencia negativa en los intentos para coordinar los departamentos. Un punto clave e importante dentro de toda implantación del cambio es la intervención en los procesos humanos que pueden ser su forma de trabajar, su mentalidad, su integración en equipos y las estrategias para lograrse.

### ***Intervenciones estratégicas y del medio.***

*Las intervenciones están dirigidas hacia la estrategia general de la organización, es decir cómo utiliza sus recursos para obtener una ventaja competitiva en el medio.*

### ***Elección de intervenciones.***

Se pueden plantear tres preguntas que ayudan a elegir intervenciones:

1. ¿La intervención que habrá de utilizarse va dirigida a producir resultados?
2. ¿Bajo que condiciones se pueden esperar resultados positivos?

### 3. ¿Cómo pueden implantarse las intervenciones?

Por ejemplo, si el diagnóstico revela que el desempeño de un empleado es bajo porque carece de motivación, será necesario utilizar una intervención de enriquecimiento o alguna otra tendiente a incrementar su motivación. Por ello es importante considerar que no existen recetas fáciles para aplicar las intervenciones ya que en cada grupo, persona u organización la problemática por atacar es diferente.

No se debe intervenir con más profundidad de la necesaria ya sea a nivel individual, grupal u organizacional.

#### *Intervenciones ejecutivas en formación de grupo:*

- a) Seleccionar el número de integrantes.
- b) Ocuparse de la integración grupal.
- c) En el intercambio de información.
- d) Dar conocimiento y respeto por el rol de cada miembro del equipo.
- e) Obtener la meta u objetivo común grupal.
- f) Inculcar una responsabilidad compartida.

### ***Herramientas para detectar el grado de preparación de la empresa para formar equipos.***

Mediante un cuestionario se puede detectar el grado de preparación de una empresa para formar equipos de trabajo. Ahora bien, ¿Hasta qué grado es responsabilidad del equipo de trabajo operar eficientemente y hasta qué grado ésta le corresponde al líder del grupo, llámese gerente, jefe o supervisor?.

Como se puede apreciar, el concepto tradicional de la pirámide clásica en la que se representaban los diferentes niveles jerárquicos de la organización ha cambiado debido a que el líder de la empresa debe ser el "soporte" o cimiento que le permita lograr sus objetivos.

Ello no quiere decir que toda la responsabilidad sea del líder, pero él debe ser el promotor y guía de su grupo de trabajo.

### ***5.2 Grupos "T".***

Después de la formación de equipos se puede implementar otra herramienta importante para la formación de equipos son los "Grupos T" y su nombre proviene del inglés *training*, que significa entrenamiento. Es una herramienta útil para detectar por qué el comportamiento de un individuo afecta a los miembros de la organización, ya sea positiva o negativamente.

La importancia de los grupos "T" con la formación de equipos son que los objetivos de los grupos "T" proporcionan a los empleados una conciencia de su conducta y de la forma en que otros los perciben, mayor sensibilidad ante el comportamiento ajeno y un mejor conocimiento de los procesos de grupo como lo muestra la tabla 5.1.

Así, los miembros se reúnen en un ambiente libre y abierto, donde analizan su personalidad y procesos interactivos, dirigidos sin demasiado control, por un especialista en ciencias de la conducta lo cual significa que los miembros aprenden observando y participando, en lugar de limitarse a recibir órdenes o instrucciones. Para que sea posible, se deben generar las condiciones para que se expresen con libertad sus ideas, creencias y actitudes, y no aceptar la función de líder, al cual por el contrario debe rechazar abiertamente. La tabla muestra algunos resultados que se logran incluyendo una mayor capacidad de empatía, el perfeccionamiento de las técnicas para escuchar, mayor apertura y tolerancia ante las diferencias individual.

**Tabla 5.1 “Diferenciación entre grupos “T” y Formación de Equipos”.**

<b>Grupo “T”</b>	<b>Formación de equipos</b>
<b><i>Abordan aspecto relacionados directamente con la persona.</i></b>	<b><i>Sólo abordan aspectos relacionados con asuntos laborales.</i></b>
<b><i>El grupo aprende de la experiencia del propio grupo.</i></b>	<b><i>El grupo aprende cómo enfrentar problemas y obtener metas.</i></b>
<b><i>Se logra un mayor conocimiento intra e interpersonal.</i></b>	<b><i>Se logra un mayor conocimiento del propio grupo de trabajo y de la organización.</i></b>
<b><i>Son voluntarios.</i></b>	<b><i>Se integran como una actividad incluida en la función de trabajo.</i></b>
<b><i>Son temporales.</i></b>	<b><i>Pueden ser de larga duración.</i></b>
<b><i>Sesiones no estructuradas.</i></b>	<b><i>Pueden ser estructuradas (lo más común).</i></b>
<b><i>Recompensas intrínsecas.</i></b>	<b><i>Recompensas extrínsecas.</i></b>

Si las personas no saben cómo son percibidas por los demás, un grupo "T" eficiente puede generar una percepción más realista de sí mismo, tener mayor cohesión del grupo y resolución de los conflictos interpersonales, los cuales afectan el equilibrio del sistema organizacional. Más aún, puede llegar a obtener una integración más satisfactoria entre el individuo y la organización. Por otra parte, es recomendable que estos grupos no incluyan más de 15 personas.

Los grupos "T" han sido criticados ya que pueden causar daños irreversibles a la autoestima, pues no todas las personas están preparadas para aceptar las críticas de los otros integrantes del grupo. Los mismos pueden arrojar resultados positivos cuando se utilizan adecuadamente. Para lograr *el éxito* de estos grupos se deben cubrir tres importantes requisitos, a saber:

1. Deben ser estructurados de tal manera que el aprendizaje pueda ser transferido a la organización y estar atento a los resultados que esta obtiene.
2. El grupo "T" debe vigilar el desarrollo del programa de D. O.
3. El grupo "T" es más eficaz en organizaciones donde se comparte la información, están orientadas hacia el cambio y encaminadas a resolver conflictos.

Cuando se logran estas condiciones, los grupos "T" pueden mejorar tanto el desempeño individual como el grupal y lo que se requiere es sensibilizar a los grupos "T" dando como resultado el:

- ✓ Aumentar la auto-aprehensión del propio comportamiento en un contexto social.
- ✓ Aumentar la sensibilidad en cuanto al comportamiento de los otros.
- ✓ Aumentar la conciencia en los procesos que inhiben o facilitan el funcionamiento grupal.
- ✓ Aumentar las habilidades orientadas al diagnóstico y a la acción en situaciones sociales.

- ✓ Enseñar a lograr relaciones interpersonales más eficaces con los otros.

### ***Sensibilidad de los grupos T***

Algunos resultados que se pueden obtener con el Desarrollo Organizacional.

1. Mejor eficiencia organizacional. Aumento de la productividad y del espíritu de equipo; establecimiento más adecuado de metas, mejor planificación y organización; responsabilidades y metas claras; mejor utilización de los recursos humanos.
2. Mejor administración. Desde la alta gerencia hasta los niveles más bajos.
3. Mayor compromiso y participación. Por parte de los miembros de la organización para hacerla más prospera.
4. Mejoramiento del trabajo. De equipo dentro de los grupos y entre ellos.
5. Mejor conocimiento de la organización. De sus fuerzas y limitaciones.
6. Mejoramiento de las comunicaciones. La solución de los problemas y habilidades en la resolución de los conflictos, lo cual origina mayor eficiencia y menos pérdida de tiempo ante las interrupciones de las comunicaciones, participación en los juegos y confrontaciones en que se pierde o se gana.
7. Intentos por crear un ambiente de trabajo que aliente la creatividad y la apertura brindando oportunidad de crecimiento y desarrollo personal, además de premiar el comportamiento sano y responsable.
8. Una disminución considerable de la conducta disfuncional.
9. Mayor conocimiento del personal y organización que mejore la capacidad de la organización para adaptarse al constante cambio del ambiente y para seguir creciendo, aprendiendo, sin dejar de ser competitiva.



10. La capacidad de atraer y conservar personas sanas y productivas.

Las necesidades que condicionan este punto puede ser de muy diversa índole, por ejemplo:

- a) Fuerza mayor de preparar y desarrollar un equipo administrativo más competente con un comportamiento más humanista.
- b) Lograr la integración de vendedores especializados o de un grupo de producción altamente tecnificado.
- c) Recuperar las condiciones de competencia en un mercado determinado, para el cual la empresa no planeó el crecimiento humano y se encuentra incapacitada para abordarlo adecuadamente, después de un cambio inesperado en sus condiciones, o del aumento de la diversidad de problemas.
- d) Resolver problemas de actitudes respecto a las diferentes escalas valorativas de empleados administrativos y obreros (conflicto intergrupales), o dentro de un mismo conjunto de ejecutivos maduros y otros jóvenes, o dentro de una oficina cuando existe una imagen distorsionada de algún departamento clave, o cualquier otro tipo de conflictos organizacionales.
- e) Simples problemas de despersonalización del trabajo, por ser este arduo, o muy especializado, porque esté llevando a la enajenación total.

### **5.3 Consultoría de procesos.**

La consultoría en procesos es otra herramienta que se parece a los programas de sensibilidad (grupos "T"), pues supone que la eficiencia organizacional puede mejorar si se resuelven los problemas interpersonales. Otro punto común entre ambas técnicas es la importancia que conceden a la participación personal. Sin

embargo, la consultoría está más orientada hacia la producción que hacia la capacitación de la sensibilidad en donde los asesores tienen la obligación de lograr que el cliente se percate de lo que sucede a su alrededor, dentro de él y en su interacción con otros, es decir que no solo los grupos dentro de la empresa sino también el cliente o nicho de la empresa. Como se puede apreciar, no resuelven los problemas de la empresa, sino que asesoran u orientan y por último recomiendan un proceso para que el cliente resuelva sus problemas diagnosticando en forma conjunta, ya que éste adquiere pericia para analizar los procesos que se desarrollan en el seno de su unidad de trabajo, a la cual puede recurrir cuando el asesor se haya marchado.

Además, cuando se logra que el cliente participe activamente en el diagnóstico y detección de otras alternativas, se conoce mejor el proceso y las medidas correctivas, con lo cual la resistencia es menor cuando se aplica el plan escogido. También es importante señalar que la consultoría en procesos no exige que el consultor sea experto en la solución del problema particular que se descubre, éste debe ayudar a encontrar un experto y luego indicar cómo aprovechar al máximo ese recurso.

### ***Áreas activas en las que incursiona la consultaría en procesos.***

Existen diferentes clases de procesos, los más importantes son los siguientes:

- a) *Comunicación.*
- b) *Funciones y papeles de los miembros del grupo.*
- c) *Solución de problemas y toma de decisiones en grupo.*

**a) Comunicación:** La inexistencia de este proceso genera problemas cada vez, más graves que debilitan irremediabilmente a la organización. Una herramienta valiosa que el consultor puede utilizar para detectar de una forma más clara los procesos de comunicación entre el personal de la empresa es: la ventana de Johari, analiza las diferentes áreas de la comunicación y permite apreciar opiniones de otras personas acerca de uno mismo, por lo cual constituye un importante medio de retroalimentación.

**b) Diagnóstico de funciones y papeles de los miembros de la organización en la formación de grupos.**

La integración de un grupo pasa por varias etapas. La primera de ellas es la orientación de cada uno de los miembros hacia su propia persona. Hay dos fases para acelerar este proceso:

- a) *Fase 1.* Problemas al ingresar a un grupo. Comportamiento auto-orientado.
- b) *Fase 2.* Funciones para el desempeño de la tarea y para el mantenimiento del grupo.

**A ) En la fase 1** por lo general el individuo experimenta problemas emocionales que debe resolver, tales como:

1. Identidad.
2. Control, poder e influencia.
3. Necesidades individuales y metas del grupo.

#### 4. Aceptación e intimidad

1. *Identidad.* El individuo debe seleccionar una función o identidad de acuerdo con la nueva situación que experimenta, que le satisfaga y al mismo tiempo sea aceptada por el grupo. Mientras subsistan estas tensiones emocionales, el individuo no se podrá integrar al grupo.

2. *Control e influencia.* Otro conflicto al que se enfrenta el nuevo miembro es la distribución del poder e influencia sobre los otros miembros. Por lo tanto, es necesario que el consultor otorgue al grupo tiempo suficiente para que se integre y disminuya la preocupación por sí mismo.

3. *Necesidades individuales y metas del grupo.* No es posible establecer metas grupales válidas, si sus integrantes no exponen y comparten sus necesidades. Si una persona percibe que no se toman en cuenta sus necesidades, no se integrará al grupo.

4. *Aceptación e intimidad.* Cuando una persona se une al grupo, sufre incertidumbre porque desconoce el nivel de aceptación que tendrá por parte de éste, y el grado de intimidad que debe establecer para trabajar sin tensiones dentro del grupo.

Es importante analizar los tipos de respuestas que pueden generar los problemas emocionales que surgen en los grupos, a saber:

1. Respuesta del manejo enérgico o agresivo.
2. Respuesta del manejo afectuoso o de apoyo.
3. Comportamiento distante basado en la negación del sentimiento.

1. *Respuesta del manejo energético o agresivo.* Esta reacción se mide en términos de resistencia a la autoridad, de control y lucha. Se presenta cuando, al surgir discusiones, se ignora, agrede o ridiculiza a los demás. Ante ello, el consultor debe ayudar al grupo a tomar conciencia de su carácter como tal, a reconocer su legitimidad y a establecer diferencias entre una respuesta emocional y un conflicto en el proceso de solución de problemas.

2. *Respuesta del manejo afectuoso o de apoyo.* Esta situación se presenta cuando estas personas establecen alianzas entre sí, lo cual origina subgrupos cuyos objetivos son ayudarse mutuamente, evitar conflictos y suprimir los sentimientos agresivos, además de detectar a alguien que solucione los problemas. Sin embargo, cuando es una respuesta emocional, los miembros del grupo no están conscientes ni se interesan por los puntos de vista de los demás, debido a lo cual establecen una relación de dependencia.

3. Comportamiento distante basado en la negación del sentimiento. El individuo trata de evitar emociones, ya que, según cree, no corresponde mencionarlas en las discusiones del grupo, debido a que ignora que son factores importantes que se deben analizar, ya que influyen en las relaciones del grupo y la solución de problemas.

**B) Fase 2:** Funciones para la tarea y el mantenimiento del grupo.

### **Funciones para la tarea.**

Iniciar, Buscar información, dar información, buscar opinión, dar opinión, aclarar, elaborar, resumir, comprobar el consenso.

### **Funciones para la formación y el mantenimiento interno.**

Armonizar, hacer concesiones, cuidar la entrada, alentar, diagnosticar, establecer normas, probar las normas.

### **Funciones para la administración de los límites.**

Definir los límites, explorar, negociar, traducir, custodiar, manejar entrada y salida.

### ***c) Solución de problemas y toma de decisiones en grupo.***

El consultor en procesos debe identificar las diferentes funciones internas de los miembros del grupo.

El proceso de solución de problemas y toma de decisiones se basa en la suposición de que el éxito de una decisión depende no sólo de la naturaleza de esta, sino también del proceso mediante el cual se ha llegado a ella. Para tomar cualquier decisión es necesario que el grupo este dirigido por un supervisor hábil, que pueda elevar el nivel de razonamiento de sus integrantes y con ello mejorar la calidad de la solución elegida.

***El primer ciclo*** consta de tres etapas:

1. Definir correctamente el problema al que se enfrenta el grupo.
2. Organizar una "tormenta de ideas" para proponer alternativas de solución.
3. Evaluar las ventajas y desventajas de las soluciones propuestas, etapa previa a cualquier acción.

**El Segundo ciclo** consta de:

1. Efectuar la planeación de una alternativa que habrá de seguirse.
2. Realizar esa alternativa .
3. Determinar si los resultados corresponden al objetivo deseado

Un líder obtiene mejores resultados cuando:

- Proporciona a sus seguidores los satisfactores que cubren sus necesidades de logro, competencia, poder o afiliación.
- Marca el derrotero que deben seguir sus colaboradores.
- Eliminar obstáculos que deberán seguir colaboradores para el cumplimiento de las metas.

Ello no implica que el líder deba hacer el trabajo que corresponde a sus colaboradores, sino que debe orientarlos para lograr un mejor desempeño.

"La autoridad se delega, pero la responsabilidad se comparte"<sup>[10]</sup> por lo que ya con las herramientas dadas con anterioridad y que se tienen los grupos de trabajo si uno requiere que el grupo de trabajo sea independiente de un jefe inmediato, se implantara la herramienta de Equipos de Trabajo Autodirigidos.

#### **5.4 Equipos de Trabajo Autodirigidos (ETA).**

Una vez formado el grupo se debe lograr que sea autodirigido por los miembros del grupo de trabajo y para ello existen ciertos enfoques innovadores que sostienen que los equipos de trabajo pueden convertirse en equipos autodirigidos, o bien de alto desempeño en una etapa posterior.

Estos equipos, además de analizar y proponer soluciones a los problemas, tienen auto-administración permanente, por lo cual conviene que no estén integrados por más de 15 miembros para facilitar su clara y abierta comunicación. Son autónomos y se involucran y comprometen totalmente con la alta dirección para lograr un producto o brindar un servicio con mayor calidad.

Otra característica interesante radica en que la ETA se orienta claramente hacia la obtención de un fin común. Asimismo, sus componentes adoptan e intercambian papeles y funciones con flexibilidad y disponen de habilidad para manejar su proceso socio-afectivo en un clima de respeto, lealtad y confianza con beneficios como:

- Contar con personal altamente comprometido con la empresa.
- Responder con mayor eficacia a las expectativas financieras de los inversionistas.
- El líder, como profesional en la administración, cumple la importante misión de desarrollar a sus colaboradores.
- Cuando los ETA afirman su sentido de identidad, incrementa su productividad.
- El líder asume la función de enlace entre la dirección y el ETA, lo cual implica la



existencia de un claro nexo entre esos dos niveles, lo que facilita la obtención de los resultados deseados.

- Se convierten en agentes de cambio organizacional.

En *el desarrollo organizacional*, se enumeran algunas preguntas típicas que deben incluirse dentro de una encuesta de clima organizacional, una modalidad de las llamadas "encuestas o ensayos de retroalimentación" son:

- Entrevista de orientación.
- Cuestionario breve.
- Encuestas sobre eficacia del grupo.
- Formas de retroalimentación de la encuesta sobre eficacia del grupo.

Las preguntas que se pueden plantear deben tener relación con los siguientes aspectos:

- I. La persona y su trabajo.
- II. El trabajo en sí.
- III. Relación del empleado con diversos grupos.
- IV. Supervisión.
- V. Otorgamiento de recompensas.

VI. Satisfacción en el trabajo.

VII. Problemas y cambios para afrontarlos.

VIII. Actividad sindical.

### **5.5 Reuniones de Confrontación.**

La reunión de confrontación es una herramienta diseñada para movilizar los recursos de toda la organización con la finalidad de identificar problemas prioritarios así como "blancos" o "centros de huracán" que permitan detectar los mismos. Para que se lleve a cabo una reunión de confrontación debe existir un conflicto entre dos partes involucradas, el cual puede ser pro-activo o reactivo. El primero es aquel que genera resultados o consecuencias positivas para la organización, mientras que el conflicto reactivo la perjudica.

Para que una reunión de confrontación sea realmente productiva debe satisfacer algunos requisitos.

- a. Nivel óptimo de tensión entre los protagonistas de la reunión.
- b. Equilibrio entre los poderes situacionales de los protagonistas.
- c. Motivación positiva general.

De hecho, al término *conflicto* siempre se le relaciona con choque, enfrentamiento, discrepancia, desacuerdo, etcétera, por ejemplo, cuando la organización presenta "inexplicables" porcentajes de ausentismo, problemas intergrupales, malos entendidos, etcétera. En estos casos es conveniente "provocar" el conflicto para que

se puedan "ventilar" las situaciones que lo provocaron y sus posibles soluciones. Existe un concepto interesante llamado "pirámide de los conflictos" mostrada en la siguiente figura 5.1, que representa lo importante que es para la organización solucionar oportunamente un conflicto.

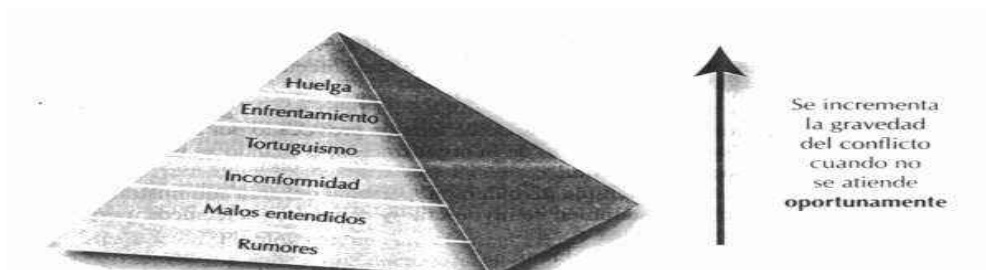


Figura. 5.1 "Pirámide de los conflictos"

*Aspectos importantes de la reunión de confrontación.* Las etapas del perdón son las diferentes etapas por las cuales pasa la persona en el grupo de confrontación, ya que toma aspectos delicados de su vida laboral y estos son:

- Negación.    ■ Ira.    ■ Regateo.
- Depresión.    ■ Aceptación.

1. *Negación.* En esta fase no se admite la ofensa. Se quiere creer que no está pasando, que hay un error o una mala interpretación, pero que al fin y al cabo no ha sido nada. Sin embargo, a pesar de toda posible justificación racional, la herida aflora a través de las emociones, lo cual inhibe la apertura y el afecto hacia el ofensor e impide asumir una conducta positiva.

2. *Ira.* La falta cometida ya es evidente y la reacción es culpar al otro por los daños ocasionados. El ofendido está convencido de que el responsable de su sufrimiento

rebosa de egoísmo y de falta de consideración y delicadeza, y que su ambición o su inconciencia, su falta de humanidad, madurez o inteligencia, son la causa de todos los problemas.

3. *Regateo*. En esta etapa se determinan las condiciones que deben ser satisfechas antes de otorgar el perdón; es decir, se considera la posibilidad de perdonar, siempre y cuando se cumplan ciertas condiciones. Por ejemplo: "te perdono siempre y cuando sufras por lo que me hiciste ayer en la oficina o repares el daño cometido".

4. *Depresión*. En esta etapa el ofendido da un giro y se culpa a sí mismo por admitir o permitir que una herida provocada por un recelo o un resentimiento lo destruya.

Si esta etapa no se supera, se puede caer en un círculo vicioso de autodestrucción, de autoflagelaciones patógenas, es decir, que la lógica inconsciente indica que además de cometer un error contra sí mismo, ahora hay que pagar por ello.

5. *Aceptación*. Finalmente, en esta etapa el ofendido se dispone a crecer a partir de la herida. Ello se debe a que encuentra una posición emocional y mental más flexible para aceptar, aprender a vivir y convivir con la situación dolorosa y responder a ella de la manera más constructiva posible. Se decide a aprovechar el dolor para aprender algo para crecer y desarrollar alguna potencialidad que había estado dormida, como podría ser la humildad generada por la conciencia de nuestra fragilidad o la forma futura de enfrentar situaciones de manera más consciente y responsable. Al llegar a esta etapa se alcanza una verdadera liberación interna.

La intervención puede ser utilizada por única vez, cuando la organización se encuentra en un estado de tensión, cuando existe un vacío de comunicación ó de entendimiento entre la alta dirección y el resto de la organización, o cuando se sustituye a algún importante miembro de la alta dirección.

La reunión de confrontación es una herramienta útil para emplearse en las organizaciones, cuando todas tienen problemas de bajo rendimiento.

Se deben satisfacer algunos requisitos importantes para que una reunión de confrontación sea realmente productiva, como son:

- ⇒ Nivel óptimo de tensión entre los protagonistas de la reunión.
- ⇒ Equilibrio entre los poderes situacionales de los protagonistas: esto es, que en la reunión se deben ignorar las jerarquías y dialogar todos en un mismo nivel. Para aceptar esta situación, se requiere de una gran madurez de los protagonistas.
- ⇒ Motivación positiva general, es decir, que los protagonistas deben adoptar una actitud de ganar-ganar en la que se enfoque al conflicto constructivo.
- ⇒ El consultor debe considerar estos requisitos y manejarlos hábilmente para lograr óptimos resultados.

### *Relaciones Inter.-grupos.*

En ocasiones es necesario ayudar a dos o más grupos o departamentos a resolver conflictos que tienden a romper el equilibrio del sistema.

El conflicto intergrupar no es necesariamente bueno o malo en sí mismo. En algunos casos el conflicto entre departamentos es necesario y productivo, sobre todo en aquellas organizaciones donde existe poca interdependencia entre los departamentos. En estos casos, el conflicto o competencia entre departamentos puede generar altos niveles de productividad. En otras organizaciones,

especialmente aquellas con alta interdependencia, el conflicto puede ser severamente disfuncional.

***Estrategias existentes para resolver conflictos entre grupo.***

1. Separación física de los grupos, lo cual reduce el conflicto al disminuir la posibilidad de interacción.
2. Se permite la interacción aunque los objetivos ya se encuentran prefijados, así como las reglas para la toma de decisiones.
3. Mantenerlos separados pero emplear la participación de personas relacionadas con ambos grupos para facilitar la identificación y comprensión de problemas comunes.
4. Finalizar negociaciones directas entre los representantes de grupo, sobre todo entre aquellos que adoptan una posición neutral ante el conflicto, pero que aprecian los valores del grupo.
5. Realizar negociaciones directas entre los representantes de cada grupo sin la intervención de terceras partes.
6. Intercambiar temporalmente a los integrantes de los grupos para que entiendan los patrones de comportamiento y conozcan las actividades del otro grupo y luego informen al suyo sobre ello.
7. Se requiere intensa interacción entre los grupos en conflicto cuando cada uno de ellos ha perdido el deseo de cooperar. Por ello, es necesario que comprendan que es más costoso continuar luchando sin tratar de comprender las causas que motivan el

comportamiento de otro grupo.

Y es indudable que en la actualidad es necesaria la toma de decisiones grupal, ya sea por medio de comités, equipos, comisiones, equipos de trabajo de alto desempeño, etcétera, debido a que los líderes deben enfrentarse frecuentemente a situaciones en las cuales deben buscar enriquecer una decisión mediante el consenso de otros grupos.

### ***5.6 Intervenciones Tecnoestructurales.***

Estas intervenciones se enfocan principalmente en las relaciones con el personal, tales como los sistemas de recompensas, planeación y desarrollo de carreras. Tradicionalmente relacionados con el campo de los recursos humanos más que con el D. O. en grupos y organización de la empresa.

#### ***Intervenciones estratégicas y del medio.***

*Estas intervenciones están dirigidas hacia la estrategia general de la organización, es decir, cómo utiliza sus recursos para obtener una ventaja competitiva en el medio.*

La intervención tecnoestructural es la estructura de trabajo o forma en que se encuentra organizado el trabajo:

- ✦ Diseño estructural.
- ✦ Organización colateral.
- ✦ Diferenciación e integración.
- ✦ Calidad de vida en el trabajo.
- ✦ Diseño del trabajo.

### ***Diferenciación e integración.***

Se debe tener presente que los conceptos primordiales de esta teoría es la diferenciación y la integración. Ambas representan la paradoja de cualquier diseño de organización, ya que el empleo ha de quedar dividido, coordinado e integrado a un mismo tiempo.

Existen dos tipos de estrategias que deben considerarse dentro de esta dimensión:

- ✦ La estrategia o planeación operacional.
- ✦ La planeación estratégica.

La diferencia entre la *Diferenciación de Planeación Estratégica y Planeación Operativa* se muestra en la tabla 5.2.

***Tabla 5.2 “Diferencia entre Planeación Estratégica y Planeación Operativa”***

<b><i>PLANEACIÓN ESTRATEGICA</i></b>	<b><i>PLANEACIÓN OPERACIONAL</i></b>
<b><i>Fuente y origen de planes específicos posteriores</i></b>	<b><i>Es producto de esquemas marcados por la planeación estratégica.</i></b>
<b><i>Es conducida por la alta dirección</i></b>	<b><i>Es conducida primordialmente por el nivel medio de la empresa, gerentes y jefes de departamento.</i></b>
<b><i>Marca pautas para establecer un panorama general de la empresa</i></b>	<b><i>Contempla un área o actividad específica de la empresa</i></b>
<b><i>La información se obtiene de fuentes internas y externas</i></b>	<b><i>Por lo general, maneja información interna.</i></b>
<b><i>Se elabora con vista al largo plazo</i></b>	<b><i>Se elabora con vista al corto o mediano plazo.</i></b>

En cuanto a su aplicación, este modelo es utilizado generalmente por organizaciones

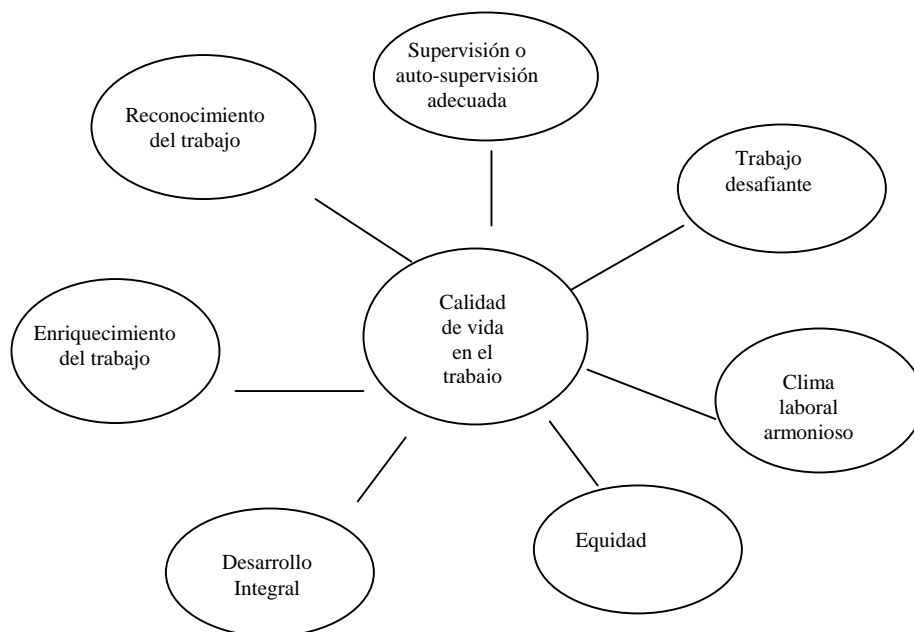


que llevan a cabo tareas de investigación. Su estrategia de implantación consta de las siguientes cuatro etapas:

- *Diagnostico*. Esta etapa consiste en la recolección de datos relativos al funcionamiento de la organización y al análisis de los mismos. A partir de ello se pueden descubrir las causas del problema o las oportunidades de la organización. Se obtiene información respecto de la naturaleza del entorno que enfrenta y el diseño de cada departamento.
- *Planeación de la acción*. En esta fase se desarrollan planes para resolver problemas identificados mediante el diagnóstico. Los planes incluyen identificación de métodos particulares de cambio y dirección de las acciones por adoptar.
- *Implantación*. Esta etapa se relaciona con la transición de cambios planeados dentro de las acciones de la empresa.
- *Evaluación*. Grado de satisfacción obtenido por la implantación de los programas

### **La calidad de vida y el diseño del trabajo.**

La calidad de vida en el trabajo (CVT) se refiere al carácter positivo o negativo de un ambiente laboral. Su finalidad básica es crear un ambiente excelente para los empleados y que contribuya a la salud económica de la organización. Los elementos de un programa típico de CVT comprenden aspectos tales como comunicación abierta, sistemas equitativos de premios, interés por la seguridad laboral de los trabajadores y la participación de éstos en el diseño de puestos. Los programas de CVT suelen hacer hincapié en el desarrollo de habilidades, la reducción del estrés ocupacional y el establecimiento de relaciones más cooperativas entre la dirección y los empleados.



*Figura 5.2 “Algunos factores que intervienen en la calidad de vida en el trabajo”*

En cuanto al aspecto conductual y de desarrollo del personal, éste incrementa sus niveles de educación, salarios e independencia, lo cual le permite cubrir necesidades más grandes en lugar de trabajar sólo para ganar lo necesario como lo muestra la figura 5.2 ejemplificando factores que intervienen en la calidad de vida en el trabajo.

### **Trabajo Humanizado.**

La CVT produce un ambiente laboral más humano. Trata de cubrir tanto las necesidades prioritarias de los trabajadores como las de otro nivel. Busca emplear las habilidades más desarrolladas de éstos y ofrecer un ambiente que los estimule a mejorar sus capacidades.

La CVT se basa en el principio de que los trabajadores constituyen capital humano que debe ser desarrollado y no sólo utilizado. Más aun según este enfoque, el trabajo no debe implicar condiciones negativas ni constituir una presión excesiva ni

perjudicar o degradar el aspecto humano del trabajador. Finalmente, debe contribuir a que el trabajador se desempeñe en otras actividades vitales, como las de ciudadano, cónyuge o padre.

En el trabajo humanizado se supone que se debe ofrecer lo mejor para los trabajadores: los empleos, la tecnología y el ambiente. No es una acción única que se mantiene indefinidamente. Por el contrario, se necesita un reajuste continuo de esos factores con el fin de mantener ese equilibrio.

### **Los criterios en que se basa el diseño sociotécnico de las organizaciones.**

1. Integrar funciones de apoyo en el trabajo diario, tales como:

⇒ Mantenimiento.

⇒ Control de calidad.

⇒ Procesos sociales (conflicto, liderazgo, motivación).

2. Diseño del trabajo que constituye un desafío. Todas las actividades deben requerir habilidades de orden superior, tales como planeación, diagnóstico, etcétera. Además, la tecnología del trabajo debe estar diseñada para eliminar trabajos monótonos y rutinarios.

3. Movilidad en los puestos y pagos por aprendizaje. Se debe considerar la conformación de grupos semi-autónomos de trabajo y pagar por lo que el personal aprende y no por lo que hace.

4. En este enfoque, los supervisores actúan facilitando y no como jefes, es decir, son responsables de desarrollar grupos y de facilitar la toma de decisiones por sitios.

5. Por último, si se cuenta con información disponible en todos los niveles organizacionales, la toma de decisiones se da lo más cerca al problema, además de que se crea un sistema permanente de retroalimentación del desempeño.

- a) La persona desea estar en la organización y no se siente obligada a permanecer en ella.
- b) Experimenta un deseo natural de realizar bien sus tareas en el primer intento.
- c) El personal encuentra en su trabajo facetas importantes, inclusive hasta más que en su vida.

### ***El enriquecimiento del trabajo y sus beneficios.***

Enriquecimiento del trabajo significa agregar motivadores adicionales a un empleo para hacerlo más gratificante. Sin embargo, el término ha sido aplicado a casi cualquier esfuerzo relacionado con la humanización del trabajo, asimismo, es una ampliación del concepto de expansión del trabajo que busca dar a los trabajadores una mayor variedad de ocupaciones con el fin de reducir la monotonía.

El enriquecimiento del trabajo genera muchos beneficios:

- Su resultado general es un enriquecimiento de la función que estimula el crecimiento y la autorrealización.
- El trabajo se presenta de tal manera que se impulsa la motivación interna,

debido a lo cual el desempeño debe mejorar, lográndose así un trabajo más humano y productivo.

- Ciertos síntomas negativos, tales como la rotación, el ausentismo, las quejas y el tiempo improductivo tienden a reducirse.
- El trabajador desempeña mejor su trabajo, se siente muy satisfecho y autorrealizado, por lo que está capacitado para participar en todas las actividades vitales con mayor eficacia.
- La sociedad se beneficia de una persona que actúa con mayor eficacia y desempeña mejor su trabajo.

### ***Aplicación del enriquecimiento del trabajo.***

Visto en términos de los factores de motivación. El enriquecimiento del trabajo ocurre cuando una misma labor es más interesante, se alienta el logro y existe oportunidad de crecimiento, así como responsabilidad, progreso y reconocimiento. Sin embargo, los empleados son los últimos jueces sobre qué es lo que enriquece su trabajo.

Lo único que puede hacer la administración es incorporar métodos y técnicas para enriquecer el trabajo y posteriormente experimentar con ellos en el sistema laboral para determinar si los empleados reconocen que ha habido tal enriquecimiento.

### ***Dimensiones centrales del trabajo.***

Es deseable que cada trabajo las contenga todas. Si falta una de ellas, los trabajadores se marginan psicológicamente y la motivación suele reducirse.

Las dimensiones centrales tienden a impulsar la motivación, la satisfacción y la calidad del trabajo, reduciría el ausentismo.

Las cinco dimensiones del trabajo son:

1. Variedad en la tarea: desempeño en varias ocupaciones.
2. Identificación con la tarea: desempeño de una unidad completa de trabajo.
3. Significado de la tarea: hacer importante el trabajo.
4. Autonomía: cierto control del empleado sobre sus propios asuntos.
5. Retroalimentación: información sobre el desempeño.

Las principales limitaciones de los programas de enriquecimiento del trabajo y del CVT son:

a) Algunos empleados pueden no desear empleos enriquecidos sí:

- Son incapaces de tolerar mayor responsabilidad.
- No gustan de desempeñar tareas más complejas.
- Se sienten incómodos con el trabajo en grupo.
- No les gusta reaprender.
- Prefieren la seguridad y la estabilidad.
- Se sienten a gusto con la autoridad del supervisor.

- Sus habilidades no son adaptables.
  - Prefieren renunciar a sus empleos.
- b) El equipo complicado puede no ser adaptable.
- c) El programa puede desequilibrar el sistema de producción.
- d) Pueden reducir las funciones del *staff* o de los supervisores.
- e) Los empleos enriquecidos pueden aumentar la insatisfacción económica.
- f) Pueden aumentar los costos:
- Iniciales de capacitación.
  - A largo plazo, tales como más equipo.

### **5.7 Administración por Objetivos (APO).**

Por último una muy buena opción para trabajar es la “Administración por Objetivos” que es una herramienta usada desde la administración o dirección para darle continuidad a las herramientas de Desarrollo de Equipos.

#### **Metodología.**

Cada una de las áreas clave de la empresa como los departamentos de comercialización, personal, administrativa y manufactura, se debe elaborar un marco analítico de las principales situaciones que obstaculizan su adecuado

funcionamiento, si un área alcanza o no sus objetivos pueden afectar la operación de otra manera favorable o desfavorable, según sea el caso ejemplo en la figura 5.3.

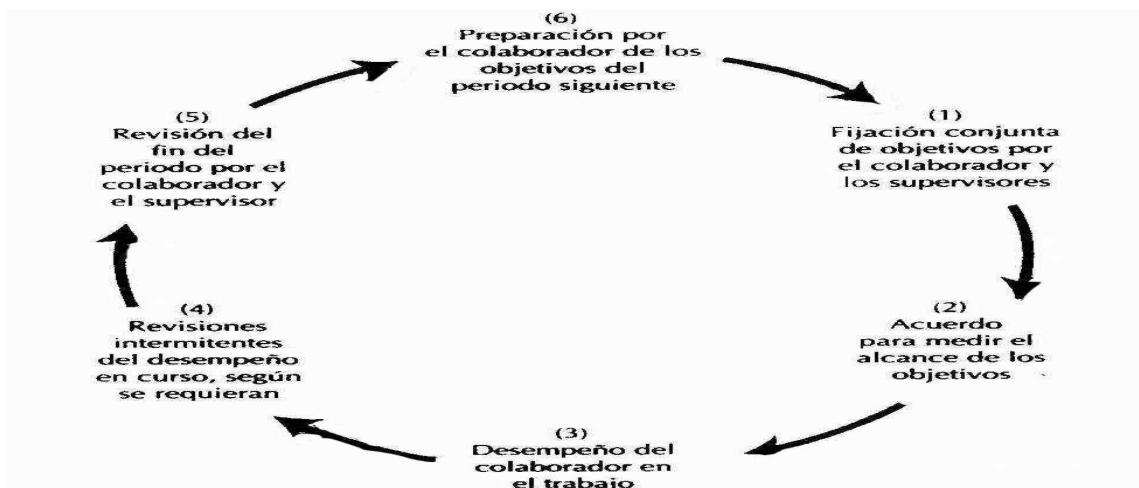


Figura. 5.3 "Metodología de APO"

- 1) Se debe establecer una red de objetivos.
- 2) Cada área debe definir sus compromisos para el alcance de los objetivos.
- 3) Deben ejecutarse dichos compromisos, para lo cual debe involucrarse al siguiente nivel jerárquico de la empresa y establecerse fechas de seguimiento.
- 4) Deben fijarse fechas de revisión del sistema de APO.
- 5) Revisión del fin de fechas fijadas de los involucrados.
- 6) Preparación de los siguientes objetivos.

*Los objetivos del APO se formulan de la siguiente manera.*



1. Definirlos en función de los resultados o condiciones por lograr y no de los trabajos por ejecutar.
2. Redactarlos de manera que puedan analizarse y eventualmente modificarse.
3. Limitarlos cronológicamente para contar con marcas o señales indicadoras del trayecto recorrido hacia ellos.
4. Redactarlos en términos enérgicos. Al comienzo, emplear palabras clave como "ejecútese" "Complétese", etcétera.
5. Ordenar a un miembro de la gerencia que rinda cuentas sobre avances y logro final.
6. Formularlos con base en la experiencia.
7. Formularlos en términos positivos, es decir, indicando lo que hay que hacer más que lo que hay que evitar.
8. Formularlos en forma concisa y breve.
9. Considerarlos un compromiso entre empleado y gerencia, lo cual implica su cumplimiento.

La administración por objetivos (APO) es un sistema muy popular que se basa en la fijación de metas. En general, la administración por objetivos es un sistema en el que los administradores y subordinados acuerdan la rutina de éstos, la orientación de los proyectos, los objetivos personales del año siguiente y el criterio que debe utilizarse para alcanzar las metas. Los elementos más importantes son el hincapié en la fijación conjunta de metas, la planeación relativamente autónoma de la acción y la revisión periódica de los progresos y la libertad que se concede a los empleados en

un sistema de APO les ofrece oportunidades para satisfacer sus necesidades de crecimiento. Las metas con mayor valor motivacional son aquellas que son aceptadas por todos, específicas y que ofrecen retos, así como las que presentan oportunidades para la retroalimentación sobre el desempeño.

### ***Conceptos Fundamentales de la APO.***

La APO se basa en el principio de que el personal prefiere ser evaluado con base en criterios realistas y estándares razonablemente alcanzables. De acuerdo con este método, el personal participa en el establecimiento de las metas y en la identificación de los criterios que se utilizarán para su evaluación. Algunas de las metas pueden ser cuantitativas (como ventas o producción, volumen, gastos o utilidades), en tanto que otras pueden ser cualitativas (como relaciones con el cliente, un plan de mercadotecnia o desarrollo del empleado).

El éxito de la APO se basa en dos hipótesis fundamentales:

1. Si una persona está fuertemente orientada hacia un objetivo, estará dispuesta a dedicar más esfuerzo para alcanzarlo que si estuviera menos ligado a él.
2. El principio de la profecía autorrealizada, el cual afirma que siempre que se predice que algo sucederá, se hace todo lo posible para lograr que suceda.

Se requieren observar ciertos criterios para establecer buenos objetivos:

*Especificidad.* Deben ser claramente estipulados: "El reporte debe ser entregado el próximo lunes a las 4 de la tarde en la dirección general".

*Aceptabilidad.* Debe haber sido negociado previamente con el colaborador, el cual

debe estar de acuerdo en que debe cumplirlo.

*Flexibilidad.* Debe ser diseñado de tal modo que pueda ser modificado en caso necesario. "El transformador que suministraba de energía a la fábrica se dañó, por lo cual la planta dejó de operar por 2 días. Se requiere un reajuste de los objetivos fijados anteriormente, porque en su estado actual no se pueden cumplir."

*Mensurabilidad.* Debe ser susceptible de medición, es decir, debe ser cuantificable para que sea realmente motivador para el personal. Deben entregarse 500 pares de zapato esta semana".

*Accesibilidad.* Es imprescindible que sean realistas, alcanzables, no utópicos, porque ello desmotiva al empleado. Por ejemplo, si una persona se fija la meta de lograr un tiempo de 7.5 segundos en los 100 metros planos, indudablemente no podrá lograrla.

*Congruencia.* Deben estar "amarrados" con otros objetivos, orientados en la misma dirección cuyo logro esté relacionado con la consecución de los primeros.

*Elementos clave de la APO.*

- ❖ Clara comunicación entre jefe y colaborador.
- ❖ Medir cuantitativamente las metas.
- ❖ Metas alcanzables.
- ❖ Retroalimentación continua del logro de las metas.

En sus aplicaciones más exitosas, el enfoque excede el ciclo **objetivos-resultados-objetivos** hasta constituir un proceso de planeación y desarrollo de carrera que se integra cuidadosamente con el programa general de desarrollo de la organización. En términos generales, el proceso implica que el director general debe fijar los objetivos organizacionales que luego serán traducidos en metas por los gerentes de los niveles inferiores inmediatos después éstos deben desarrollar sus propias metas específicas y someterlas a un análisis conjunto con sus superiores para determinar su factibilidad. Al final de un periodo dado por lo general de seis meses o un año, se compara el desempeño y se evalúa el desempeño de cada persona y se le analiza con ella.

### ***Problemas encontrados en los programas de la APO.***

1. Muchas organizaciones consideran que la APO es una solución instantánea para sus problemas.
2. No se percatan de que para ser exitosos, los métodos de la APO requieren de una planeación y ejecución cuidadosas.
3. Los problemas siguientes son los que impiden que la APO logre los mejores resultados y, con frecuencia, provocan el fracaso de todos los programas:
  - a) *Consume demasiado tiempo.* El proceso de la APO puede consumir mucho tiempo, en especial durante su primer ciclo, puesto que los subordinados, por lo general, no tienen confianza en el "nuevo" sistema, por lo cual es muy probable que soliciten juntas con sus superiores para lograrla.
  - b) *Aumenta el papeleo.* En ocasiones la APO genera un exagerado papeleo debido a que la administración permite que los subordinados funcionen en su mayoría por cuenta propia al determinar cómo lograrán los objetivos. Por ello, muchos

desean controlar lo que sucede, por lo cual el personal inferior debe entregarles reportes regulares, datos e indicadores de desempeño.

- c) *Puede pasar por alto los objetivos cualitativos.* La necesidad de objetivos específicos y mensurables significa que la APO hace hincapié en actividades tales como ventas, utilidades, costos, rotación de la producción, todas fácilmente convertibles en números.
  
- d) *Puede existir poco o inadecuado apoyo de la alta dirección.* Para que un programa de APO tenga éxito debe contar con el franco apoyo y colaboración de la alta administración. Algunos ven el proceso como una amenaza para su autoridad, otros malinterpretan la finalidad de la APO, incluso hay quienes no comprenden el proceso que se debe seguir.

### **5.8 Características que debe tener un Equipo Efectivo.**

- ✓ Un propósito claro (una visión, misión, meta o tarea, y un plan de acción definidos y aceptados).
  
- ✓ Administración de participación (mucha discusión, y se anima a todos para que participen).
  
- ✓ Escuchar (los miembros emplean técnicas efectivas para escuchar, tales como interrogatorios, parafraseo y recapitulación).
  
- ✓ Desacuerdo civilizado (el equipo se siente cómodo con el desacuerdo, no evita, allana, ni reprime el conflicto).
  
- ✓ Toma de decisiones mediante un consenso (hay un considerable acuerdo a través de discusiones, se evitan las votaciones).

- ✓ Roles y asignaciones de trabajo claros (expectativas claras y un trabajo dividido en forma equitativa).
- ✓ Liderazgo compartido (a pesar de que hay un líder formal, todos participan en conductas de liderazgo efectivas).
- ✓ Diversidad de estilo (el equipo tiene un amplio espectro de procesos de grupo y de habilidades y tareas).
- ✓ Auto evaluación (el equipo se detiene periódicamente para examinar lo bien que está funcionando) con un proceso de comparación.
- ✓ Intervenciones Generales para la formación de Equipos y un énfasis primordial en la capacitación continua.
- ✓ Sus metas son el mejoramiento y la efectividad de los diversos equipos dentro de la organización.
- ✓ Mejor eficiencia organizacional. Aumento de la productividad y del espíritu de equipo; establecimiento más adecuado de metas, mejor planificación y organización; responsabilidades y metas claras; mejor utilización de los recursos humanos.
- ✓ Mayor compromiso y participación. Por parte de los miembros de la organización para hacerla más prospera.
- ✓ Mejoramiento del trabajo. De equipo y de un mejor conocimiento de la organización. De sus fuerzas y limitaciones.
- ✓ Mejoramiento de las comunicaciones lo cual origina mayor eficiencia y menos pérdida de tiempo ante las interrupciones de las comunicaciones.

## ***CAPÍTULO 6. IMPLEMENTACION DEL CAMBIO.***

### ***6.1 Preparación para el Cambio.***

Existen diversas prácticas o guías de acción para aplicar eficazmente una intervención exitosa, una práctica moderna que ha tenido gran aceptación en el ámbito gerencial y mentalidades con la técnica conocida como benchmarking la cual consiste en tomar como marco de referencia aquellas organizaciones, grupos o personas que son líderes en su medio y llevar a cabo verificaciones que permitan emularla, comparándonos con ellas, aunque sean incluso de un giro diferente al nuestro. En México, el Grupo Industrial Bimbo (Líder en Chile), empresa líder de la panificación, lleva a cabo de manera sistemática esta interesante práctica.

En toda organización se plantean muchas de las siguientes preguntas:

- ¿Quién es el líder al que debo seguir?
- ¿Qué características determinaron su liderazgo?
- ¿Qué necesita ser mejorado en nuestra organización para lograr una ventaja competitiva?
- ¿Cuáles son nuestros puntos fuertes?
- ¿Cuáles son los principales aspectos que nos han hecho exitosos?

Al intentar contestar estas preguntas clave debemos considerar un análisis que abarque todas las áreas de la empresa. Para ello es necesario contemplar algunos supuestos acerca de la relación ambiente / organización.

Se cuenta con varios medios para diagnosticar y planificar el cambio logrando aumentar la capacidad de administración eficaz en las organizaciones, los grupos y las relaciones individuales. Uno de esos medios de llama análisis del campo de fuerza. Se aplica a situaciones que involucran factores humanos, por ejemplo: el nivel de producción de los equipos de trabajo de una fabrica, suele ser constantes (dentro de escasos limites), respecto a ciertos niveles. Entre los factores que tienden a elevar el nivel podría estar.

- a) Presiones por parte de los supervisores para que se produzca más.
- b) Deseo de los miembros del grupo de ganarse incentivos monetarios.
- c) El deseo del equipo de competir con otro equipo.

Estas fuerzas y otras semejantes, se llaman fuerzas acrecentadoras.

Entre las fuerzas que tienden a reducir el nivel de producción (fuerzas limitadoras) podría citarse:

1. Falta de interés por trabajar más.
2. Descontento de los miembros del equipo con la supervisión.
3. Mantenimiento descuidado de la maquinaria.

Esta clase de análisis se puede aplicar a un amplio espectro de situaciones que involucran la conducta de las personas. Por ejemplo, suponga que es miembro de un grupo y que otro de los miembros de este se halla silencioso e incomunicado. Usted podría, en un intento de comprender mejor su conducta, hacer un diagrama de campo de fuerza, que podría resultar como sigue:



Algunas de las fuerzas acrecentadoras podrían ser:

- a) Presión por parte de los demás miembros del grupo.
- b) Recompensa otorgada por la cantidad de participación.
- c) Temas pertinentes que conoce.

Algunas de las fuerzas limitadoras podrían ser:

- a. El deseo de no lastimar a los demás.
- b. Temor a las represalias si habla.
- c. Inquietud por exponerse.

Los objetivos primordiales de una empresa son tres: supervivencia, rentabilidad y crecimiento.

### ***Elementos Clave del Manejo del Cambio.***

En ocasiones la alta dirección hace amplios planes para los cambios estratégicos de la empresa, pero le da muy poca importancia al modo de manejar la transición entre la vieja manera y la nueva. Se da simplemente como una dirección o decisión. Cuando el equipo no es consultado, le causa una gran sorpresa. Se da a conocer el cambio y su ejecución se deja en manos del grupo. Cuando le sucede al gerente que tiene que ver con el asunto, se encuentra en un predicamento ya que debe producir resultados pero es algo que sólo se puede hacer cuando su equipo apoya los cambios plenamente. Pero su equipo de trabajo tal vez considere el mismo cambio como una crisis de primera magnitud y con ello un miedo al cambio y casi todas las

dificultades que el cambio plantea a las empresas se manifiestan durante este período de transición. Es entonces cuando las personas se paralizan, se confunden, las domina la ansiedad y la irritación; con frecuencia se vuelven improductivas. La tarea entonces como gerente, consiste en guiar al equipo durante el cambio, de la manera más fluida posible, indistintamente de cuan bien o mal se haya enfrentado éste.

Una de las dificultades de la introducción del cambio es que algunas personas se benefician mientras que otras sufren pérdidas, por lo que se resisten a él al verse afectadas de modos distintos. Las personas que se resisten a los cambios suelen tener cierto desgaste emocional, producto de las tensiones, la inquietud y la ansiedad que afectan a la personalidad de un individuo durante un periodo de cambio. Esta actitud se denomina Resistencia al Cambio. Las personas levantan con frecuencia barreras para el cambio por temor a lo desconocido, por desconfianza hacia los iniciadores del cambio o por sentimientos de seguridad amenazada y es ahí donde se enfoca todo para implantar el cambio de la cultura laboral.

Estos cambios culturales requieren de:

- ▶ *Una planeación cuidadosa.*
- ▶ *Paciencia y perseverancia.*
- ▶ *Un esfuerzo constante.*
- ▶ *Poco a poco.*
- ▶ *Por medio del ejemplo.*

- ▶ *Primero lo importante.*
- ▶ *Una comunicación clara.*
- ▶ *Constancia en el esfuerzo.*

**Características físicas de la empresa en las cuales se puede aplicar el cambio:**

- ✓ La empresa debe ser formal es decir ya con reglas establecidas y normas a seguir.
- ✓ El capital puede ser publico o privado (nacional o extranjero).
- ✓ Debe tener una estructura piramidal.
- ✓ Debe ser la empresa pequeña, mediana, grande o transnacional (Con una matriz en otro país) en los siguientes países Chile y México.
- ✓ El número de personal debe ser mayor a 20.
- ✓ Puede ser “Anónima, Cooperativa, Comandita simple, Responsabilidad limitada, Simple”
- ✓ Su administración debe estar regida por normas y leyes establecidas.
- ✓ Tener claros su mercado, metas y competidores.

- ✓ Un conocimiento empresarial de sus fuerzas y debilidades, y con la competencia.
- ✓ Conocimiento global de una empresa y / o desempeño de las diferentes áreas.
- ✓ Formación específica para la gestión y / o puesta en marcha de una empresa.
- ✓ Formación técnica, directiva o en el sector de actividad propio de la empresa que vaya a constituirse.
- ✓ Las metas fundamentales de la Organización.
- ✓ Los medios preferidos para alcanzar tales metas.
- ✓ Las responsabilidades fundamentales del miembro en el rol que le adjudica la Organización.
- ✓ Las pautas de conducta necesarias para el desempeño eficaz del rol.

Un conjunto de reglas o principios concernientes a la conservación de la identidad y la integridad de la Organización.

## ***6.2 Implantación del Cambio.***

Los siguientes pasos ayudarán a introducir e implantar los cambios en su grupo con buenos resultados. El gerente y su grupo tendrán que hacer algunas tareas en sus casas para completar cada etapa. Es posible que, de acuerdo con las circunstancias, no se realicen todas las etapas en orden perfecto, pero por lo menos deberán tener

conciencia de ellas. De otra manera, correrán el riesgo de estar insuficientemente preparados para implantar el cambio sin contratiempos.

- I. Preparación: Anticipar los elementos clave.
- II. Planificación: Organizar al grupo para planear la respuesta.
- III. Estructuras de Transición: Cómo establecer maneras especiales de trabajar juntos y estructuras de organización temporales.
- IV. Ejecución: Cómo activar respuestas y ciclos de aprendizaje flexibles.
- V. Recompensa: Cómo reconocer a las personas que hicieron que el cambio funcionara.

#### *Preparación Durante el Cambio.*

A continuación se presentan ocho normas para cambiar la cultura de una empresa o un equipo siempre que sea posible:

##### *1. Tener una buena razón para hacer el cambio.*

Por lo general los cambios de cultura no son divertidos. Tómelos en serio. Cerciórese de que comprende él por qué está haciendo el cambio y que sea necesario.

##### *2. Involucrar a las personas en el cambio.*

Es menos probable que las personas que participen se resistan. El ser parte del

proceso de planificación y transición les da una sensación de control. Pídeles que le digan cómo lo harían ellos. Piense en la conveniencia de hacer encuestas, sesiones de grupo y sondeos de opinión con lo cual debe dar un margen de mando:

*a) Ceder para Obtener Control*

*b) Poder e Influencia*

La tarea como agente del cambio consiste en reemplazar la sensación de impotencia y la añoranza de la seguridad del pasado por la visión de las oportunidades del futuro. Esto lo podrá lograr si llama la atención de su grupo hacia las maneras en que su actuación puede ser determinante.

*3. Encomendar el proceso a una persona respetada.*

Todo cambio necesita un líder. Seleccione a alguien que sea bien visto por el grupo.

*4. Formar equipos para el manejo de la transición.*

Necesita personas que sean representativas de su grupo, para que hagan los planes, prevengan lo necesario, resuelvan los problemas, coordinen las actividades y concentren los esfuerzos relacionados con el cambio.

*5. Dar capacitación sobre nuevos valores y comportamientos.*

Las personas necesitan orientación para comprender en qué consiste "la nueva manera" y por qué es más deseable. La capacitación acerca a los grupos. Asimismo, les permite expresar sus preocupaciones y reforzar las habilidades recién adquiridas.

*6. Obtener ayuda de una persona fuera de la organización.*

### *7. Establecer símbolos del cambio.*

Fomente la producción de boletines, nuevos lemas o logotipos y de actos de reconocimiento que contribuyan a celebrar y reflejar el cambio.

### *8. Reconocer y recompensar a las personas.*

#### *Cómo comenzar:*

Piense en algún cambio que haya sido anunciado recientemente en su empresa y anótelos “hechos consumados”, cuáles eran “negociables” y cuáles “controlables”.

*Hechos consumados:* Aspectos del cambio sobre los que yo o nosotros no tenemos control.

*Negociables:* Aspectos del cambio que nosotros podemos influir o discutir otros grupos.

*Controlables:* Aspectos del cambio que mi equipo puede controlar.

Piense en cuáles aspectos del cambio pueden influir usted y su equipo, y anótelos también. Recuerde que, siempre es posible comunicarse o negociar con otros grupos de su empresa.

Tratar que el grupo pueda iniciar la comunicación y el estudio con cualquier otro grupo.

¿Sobre cuáles aspectos del cambio necesitan hablar? ¿Cuáles deben ser

aclarados? ¿Sobre cuáles se necesita mayor información? ¿De qué manera se puede lograr todo esto?

Se debe asumir el control y ejercer nuestra influencia, son aspectos fundamentales del manejo del cambio. Así con estas tácticas con lo que cualquier cambio será sencillo de aplicar o de manejar.

### ***Preparación de los Empleados.***

Siempre que sea posible, antes del cambio siga estos cinco pasos:

#### *1. Prepare a sus empleados.*

Hágales saber con anticipación lo que está sucediendo. No siempre es mejor decirselos con demasiada anticipación. (Por ejemplo: si se informa al personal ocho meses antes de un cambio, sólo servirá para que se acumule su ansiedad.)

#### *2. Describa el cambio de la manera más completa posible.*

Afectará a cada uno de los empleados en lo personal y al grupo de trabajo en su totalidad y hay que determinar quiénes serán los más afectados y trate con ellos primero.

#### *3. Investigue qué sucedió durante el último cambio.*

Por lo que se refiere a su habilidad para manejar el cambio, si el grupo tiene una historia positiva, o el último cambio le resultó traumático. Aprenda de la experiencia pasada, y permita que estos antecedentes influyan en sus acciones actuales.



#### *4. Considere la preparación de su equipo.*

Los integrantes están listos para afrontar un cambio. Una organización o grupo que no se encuentre mental y emocionalmente preparado mantendrá una actitud negativa, que imposibilitará la aceptación del cambio y no continuará adelante.

#### *5. No haga más cambios si no son determinantes.*

Durante un cambio, las personas necesitan toda la estabilidad que esté a su alcance. Cuando esté usted haciendo cambios de organización de gran alcance, no modifique las fechas para el pago de sueldos, el horario de trabajo o los procedimientos en el comedor del personal. Cambie sólo las cosas más importantes, de una en una.

Este reconocimiento puede presentarse de manera espontánea, como cuando sobreviene una crisis o bien puede ser favorecido por la dirección al compartir con los empleados información referente a las operaciones. Pero una de las formas más poderosas ocurre cuando ellos descubren por si mismos que una situación requiere mejoramiento y entonces estarán realmente dispuestos al cambio. Surgiendo nuevas conductas deseadas (correr riesgos, seguridad en si mismo y toma descentralizada de decisiones).

*Toma una importancia muy fuerte en relaciones con el sindicato* Mediante el desarrollo de sus funciones, la gerencia es la iniciadora principal del cambio. Por otro lado, el sindicato hace más las veces de represor de la empresa o de protector de sus miembros. En muchas ocasiones es el actor principal de la resistencia al cambio. Estas diferencias son las que provocan el conflicto organización-trabajadores, que continuamente se presenta en un cambio, aun cuando también ocurren muchas excepciones.

### **6.3 Planificación para el cambio.**

Estudie las cosas detalladamente durante esta etapa:

*1. Haga planes para contingencias.*

Piense en las posibilidades optativas para el cambio propuesto: Si los asuntos marchan en una dirección o si marcharan en otra dirección siempre debe prevenir lo inesperado y cualquier contratiempo.

*2. Tenga en cuenta el efecto del cambio en el desempeño y la productividad del personal.*

No cuente con que sus empleados alcancen su ritmo habitual en un instante. Esa expectativa sólo frustraría cualquier sensación de logro que estén experimentando.

*3. Estimule las aportaciones de los empleados.* Discuta con ellos cada una de las etapas y pídale sugerencias.

*4. Prevea las habilidades y conocimientos que necesitarán los empleador y los planes de capacitación para dominar el cambio.*

*5. Fije los objetivos y un calendario de trabajo, para que mida su avance.*

### **Estructuras de Transición.**

Actividades especiales para después de la etapa de planificación:

1. Organizar un grupo de manejo de la transición para que supervise el cambio

Establecer líneas de autoridad temporales. Este grupo es el encargado de tomar el pulso del equipo y de ayudar a determinar posibles obstáculos.

2. Desarrollar políticas y procedimientos temporales para su aplicación durante el cambio. Se debe demostrar flexibilidad para probar cosas nuevas. Relajar el control y los procedimientos.

3. Establecer nuevos canales de comunicación.

Siempre se debe recordar a las personas, por qué el cambio tiene sentido, utilizando buzones electrónicos, boletines, cintas de video, reuniones generales, sesiones de capacitación, carteles, etc., de manera que las personas reciban pronto la información. Ya que la murmuración es costosa.

4. Reunirse frecuentemente con su equipo para vigilar lo imprevisto, dando retroalimentación o ver qué está sucediendo.

#### **6.4 Creación del apoyo al empleado para el cambio.**

Si se considera que la gerencia sigue el modelo de proceso del cambio, entonces deberán construirse las fuerzas de apoyo antes, durante y después del cambio. A continuación se describen algunas actividades que pueden crear un apoyo al cambio.

##### *Utilización de las fuerzas del grupo:*

Un cambio eficiente debe dirigirse al grupo, al igual que a los individuos. Generalmente más de una persona está implicada, pero lo más importante es el hecho de que el grupo sea un instrumento para atraer fuerte presión a sus miembros para que haya un cambio en ellos. El comportamiento del individuo se aferra firmemente al grupo al que pertenece, por lo que cualquier cambio en las fuerzas del

grupo alentará modificaciones en la conducta de cada uno de sus miembros. La idea es ayudar al grupo a unirse con la gerencia para propiciar el cambio deseado tanto grupal cómo individual de los miembros del grupo.

El poder de un grupo para impulsar el cambio en sus integrantes depende parcialmente del apego que cada uno le tenga. Mientras más atractivo sea el grupo para cada uno de sus miembros, mayor será su influencia en ellos. Esta influencia también aumenta cuando los miembros de mayor prestigio apoyan un cambio y no debe interferir en el sistema social del grupo más de lo estrictamente necesario, ya que si representa una amenaza encontrará resistencia.

#### *Recompensas psíquicas y económicas.*

Otra manera de propiciar el apoyo de los empleados al cambio es asegurarse de que ellos obtendrán la suficiente recompensa en la nueva situación. Es muy natural que se pregunten que ganan con esto, si notan que el cambio les acarrea pérdidas en lugar de ganancias, es difícil que se muestren entusiasmados por él.

Las recompensas a los empleados llevan el mensaje siguiente: "Nos interesas. Queremos que tú y nosotros nos beneficiemos con el cambio". Las recompensas también proporcionan a los empleados una sensación de que se avanza con el cambio. Los empleados aprecian un aumento de sueldo o una promoción, pero también el apoyo moral, la capacitación para adquirir nuevas habilidades y el reconocimiento de la gerencia.

Es deseable que los dividendos del cambio se obtengan tan directa y rápidamente como sea posible.

### ***Incentivos y recompensas.***

1. Establezca incentivos para esfuerzos especiales. Celebre a quienes dirijan el cambio.
2. Celebre el éxito mediante la producción de exhibiciones públicas en las que se reconozca a las personas y grupos que hayan ayudado a lograr que las cosas funcionaran.

Dado que la mayoría de los cambios encuentran resistencia, es importante establecer incentivos para quienes se adaptan al cambio de manera profesional y completa. Para hacerse agente del cambio, le convendría:

- ▀ Reconocer públicamente a quienes dominen el cambio.
- ▀ Recompensar a quienes eliminen los obstáculos para el cambio.
- ▀ Dar, por una vez, una bonificación especial a quienes aprendan las nuevas habilidades o las nuevas maneras de comportamiento, o ambas cosas, que facilitan el funcionamiento del cambio.
- ▀ Incorporar, como parte regular de sus reuniones, las buenas ideas y nuevas sugerencias de los miembros del equipo.

En todo momento la organización es un equilibrio dinámico de fuerzas que apoyan y limitan cualquier práctica. El sistema se encuentra en un estado de equilibrio relativo.

### *Apoyo y reducción de fuerzas.*

El cambio se introduce en el grupo aumentando las fuerzas que lo apoyan y / o reduciendo las fuerzas que los restringen. Una de estas dos fuerzas, o ambas, deben influirse entre sí. La idea es ayudar a que se acepte el cambio y se integre con los nuevos procedimientos. Por ejemplo, una fuerza de apoyo para lograr una más alta calidad del trabajo sería la inspección frecuente de los productos. Otra sería lograr que los empleados se sintieran orgullosos de su trabajo. Por el contrario, las fuerzas restrictivas de la calidad podrían reducirse mejorando el mantenimiento de la maquinaria para que desempeñaran mejor su trabajo.

- 1) Introducir nuevas fuerzas de apoyo. (cursos, incentivos)
- 2) Eliminar las fuerzas que limitan. (castigos, horarios inflexibles)
- 3) Disminuir la fortaleza de una fuerza que limita. (flexibilidad de horarios)
- 4) Convertir una fuerza que limita en una fuerza de apoyo. (ignorancia)

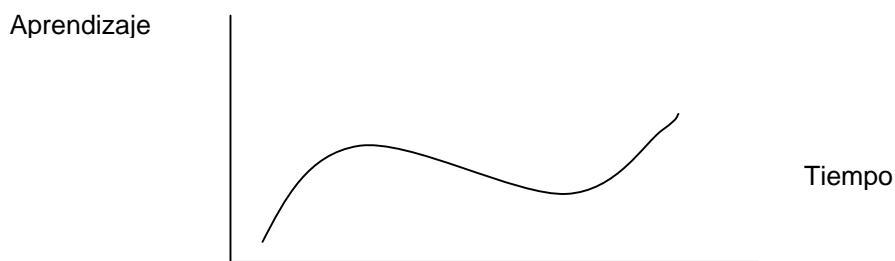
### *Protección a los Empleados.*

Además de hacer que los empleados participen en las recompensas del cambio, debe garantizárseles los beneficios ya existentes. Es esencial esa protección durante el proceso. Muchos empleadores otorgan una garantía de protección a sus trabajadores contra la posible baja de ingresos originada por la introducción de nueva tecnología. Otros ofrecen nueva capacitación y demoran la instalación de maquinaria que ahorre mano de obra hasta que la rotación normal de personal pueda cubrir el despido de trabajadores. Cuando se realiza un cambio también se garantizan los derechos de antigüedad, las oportunidades de desarrollo y otros

beneficios. Los sistemas de quejas ofrecen a los empleados la seguridad de que se asegurarán las prestaciones y se resolverán con justicia las dificultades que existen entre ellos. Todas estas prácticas ayudan a los empleados a sentirse seguros frente al cambio.

### **6.5 La Curva de Aprendizaje del Cambio en la Organización.**

La efectividad después de que ocurre el cambio. *(No hay fracasos sólo resultados)* para mostrar la típica *curva de aprendizaje del cambio en la organización.* Dicha curva es el periodo de adaptación que sigue al cambio y específicamente significa que habrá una declinación temporal de la efectividad antes de que el grupo alcance un nuevo equilibrio. Los empleados necesitan "descongelarse" y "recongelarse" para adaptarse al cambio. Durante este periodo, los empleados tratan de integrarse al cambio, y es probable que sean menos eficientes que antes. Deben deshacerse de los viejos hábitos (descongelarse) para aplicar los nuevos (recongelarse). Existen muchos problemas que deberán asimilarse; los procedimientos se interrumpen y los patrones de comunicación se interfieren. Se presentan conflictos por el cambio y la cooperación declina. Los problemas surgen y requieren tiempo para resolverse. El resultado es que, como se dice, "las cosas van de mal en peor", pero como cualquier cambio se requiere un tiempo de adaptación al cambio por parte de la organización el tiempo dependerá de que tan buen líder proceda a realizarlo después de un estudio bien realizado como se nota en la siguiente figura 6.1.



*Figura 6.1 "Típica curva organizacional de aprendizaje para el cambio"*

Es más probable que las personas se desalienten durante el periodo de transición en que se ajustan al cambio debido a los problemas que se presentan. En ese lapso el cambio está especialmente sujeto a críticas, ataques y aun al fracaso, porque aparentemente no rinde los resultados esperados. Solamente después de que pasa algún tiempo, cuando el trabajo en equipo y la eficiencia se restablecen, es posible que se produzcan los resultados favorables que se intentaron y aun más se deberían implantar *las 7 creencias de la gente exitosa que son:*

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

### ***6.6 Transformarse en Líder Durante el Cambio.***

No es fácil ser un líder durante el cambio. Se requieren diversos conocimientos administrativos. No hay que llevar un control muy estrecho, sino poner más atención en las funciones de "encuadrar" y "tender puentes". A menudo aumentan los aspectos que deben controlarse y es posible que los gerentes sean responsables de más personas y pruebas diferentes. Para alcanzar el éxito, el líder enérgico deberá trabajar más para centrar los esfuerzos de sus empleados.



***El líder debe conocer y fomentar tres tipos de habilidades:***

- a) Habilidades Técnicas; capacidades y destreza para aplicar las herramientas técnico-administrativas en la solución de problemas.
- b) Habilidades humanísticas: Dirección sin manipulación, destreza empática para relacionarse con los demás y hacer cumplir los objetivos a través de grupos bajo su responsabilidad. Capacidad de inspirar, infundir y transmitir con persuasión y ética, las ideas y proyectos que benefician al grupo.
- c) Habilidad conceptual. Capacidad para ver la empresa o institución como un todo. Detectar las oportunidades y fallas del sistema productivo donde se desenvuelve, establecer las estrategias efectivas a corto mediano y largo plazo.

*1) El líder conoce bien al grupo. (Comprender y expresar una visión de la dirección).*

Esta bien informado, ocupa una buena posición en las redes de comunicación dentro del grupo y hacia fuera del mismo.

- Conoce el momento de desarrollo que vive el grupo.- conoce a fondo los objetivos institucionales: El contexto y metas organizativas a largo plazo; la naturaleza y condiciones de la tarea, mayor o menor rutina, significado y versatilidad.
- Conoce la socio-estructura del grupo: el clima interno entre los subordinados, su querer (satisfacción y motivación de los subordinados), su saber (capacidad y madurez para el desempeño).
- Conoce la actitud de los subordinados frente al socio-afectivo de aceptación o

rechazo, institucional posición de autoridad.

*2) El líder es sensible a las exigencias, limitaciones y necesidades del grupo.*

Posibilita mantener actitudes positivas, equilibrio emocional, empatía y comprensión suficiente para:

1. Interpretar los signos de conflicto antes de que se desencadenen (actitudes defensivas, violencia expositiva, desconfianza, impaciencia, acusaciones recíprocas, polarizaciones, bloqueo a las tomas de decisiones.

2. Aporta claridad entre los conflictos de crecimiento de roles, comunicación y conflicto, y los consolidados; entre el conflicto sustantivo (centrado en la tarea, definición de objetivos, medios o recursos) y el afectivo (centrado en las relaciones). También es capaz de distinguir entre las necesidades individuales y los roles "parásitos" entre los problemas de comunicación y las interferencias.

3) El líder no se aferra al poder.

Ejerce la iniciativa más como una obligación que como un derecho, evitando que pueda confundirse con la manipulación o la imposición.

El enfoque de la rejilla en liderazgo, en contraste del "situacionalismo" conserva una adhesión constante a "diez principios fundamentales de la conducta humana que parecen decisivos para un liderazgo eficaz" como:

1. La realización a través de la participación, es la motivación que da la dirección a la actividad humana y apoya la productividad.

2. La comunicación abierta es indispensable para el ejercicio del yo y de la responsabilidad compartida.
3. La aceptación de otros como personas capaces de alcanzar los niveles de excelencia favorecen la confianza y el respeto.
4. La participación compartida en la solución de problemas y en la toma de decisiones estimula la participación y el compromiso activo, la productividad y el pensamiento creativo.
5. Los conflictos se resuelven confrontando directamente las causas con conocimientos y acuerdos como la base del esfuerzo de cooperación.
6. El acuerdo mutuo es el fundamento mas fuerte de la supervisión.
7. Una interacción eficaz entre el jefe y el subordinado.
8. La administración se lleva a cabo por objetivos bien definidos y reglas claras.
9. Los miembros de la organización que cooperan son interdependientes en el apoyo mutuo que se dan unos a otros.
10. El aprendizaje en la experiencia laboral se realiza mediante la critica y la retroalimentación.

### **6.7 Dirigir el Cambio en las Organizaciones.**

En una empresa que cambia constantemente, ningún conjunto de habilidades conserva siempre su utilidad. Los conocimientos técnicos que una persona adquiere en la escuela o en el trabajo se hacen obsoletos en poco tiempo. No hace mucho, el empleado de oficina tenía que saber cómo introducir y alinear el papel carbón cuando mecanografiaba un documento. En la actualidad, esa misma persona debe entender de computadoras, aparatos de fax y el concepto del correo electrónico.

Hoy en día, lo más importante para los trabajadores, no es el dominio de un determinado conjunto de habilidades sino la comprensión de la manera de aprender. Para prosperar hoy en día, las personas tienen que dominar la manera de aprender con rapidez una amplia gama de habilidades. Tienen que estar dispuestas a modificar las viejas maneras de hacer las cosas con objeto de aprender a realizar nuevas tareas y adaptarse a nuevos conocimientos. Es decir, que cada empleado tendrá que asumir mayor responsabilidad. Además de desempeñar un trabajo en particular, el "segundo trabajo" del empleado consiste en ayudar a su empresa a cambiar y mejorar en forma continua.

Segundo, que ya no es posible que una compañía le garantice al empleado un trabajo definido. Si una persona desea permanecer en una empresa, deberá aprender a dominar muchos trabajos y estar preparada para cambiar de continuo. Habrá muchos casos en los que el cambio será no sólo en un departamento o especialidad, sino, más ampliamente, de la manufactura a la mercadotecnia o de la ingeniería técnica a las ventas. Los empleados más valiosos serán los que tengan la flexibilidad necesaria para dominar la mayor cantidad de tareas y dificultades.

Tercero, que las empresas tendrán que reorganizarse para adoptar una estructura menos jerarquizada y permitir una mayor participación del personal. Los grupos de trabajo recibirán más autoridad para decidir de qué manera llevarán a cabo sus

tareas. Habrá que compartir más ampliamente la información, porque la necesitarán más grupos. El papel del gerente, estará cada vez más alejado de la cultura tradicional de control y más próximo a la de mantener la capacitación y flexibilidad del equipo de trabajo, a fin de que pueda alcanzar metas que estarán cambiando constantemente.

De igual manera un gran consejo es aplicar la herramienta de pirámide invertida donde los empleados de producción intervienen directamente en la solución de los problemas que no conocen bien los administrativos y que sólo resulta un gasto y papeleo.

### ***Empezar a dar a conocer el cambio.***

Al igual que con cualquier actividad de negocios importante, es fundamental que se prepare en forma debida antes de celebrar una junta acerca del cambio. Revise la información que va a comunicar; tome notas para que no se olvide de presentar todo lo esencial; piense en la mejor manera de introducir el cambio y la manera más lógica de presentar los detalles. Asegúrese de que se encuentra preparado para seguir estos pasos:

- ▶ Exponga la necesidad del cambio y cómo se presentó.
- ▶ Describa el cambio en detalle.
- ▶ Explique la manera en que el cambio afectará a su grupo.
- ▶ Pida que hagan preguntas sobre el cambio. Estimule la participación de los asistentes.

- ▶ Esté atento a los sentimientos y responda de manera apropiada.
- ▶ Comparta sus sentimientos personales (si es oportuno hacerlo).
- ▶ Solicite ayuda y apoyo para lograr que el cambio funcione.
- ▶ Escuchar durante el cambio.

Las personas que sienten que las escuchan ofrecen menos resistencia y, a menudo, pasan el cambio con más facilidad. Escuchar activamente es la mejor técnica para ayudar a las personas a comprender sus sentimientos y pasar a la acción más rápidamente.

Algunos gerentes desalientan a sus equipos porque no dejan de hablar durante toda la junta. Se encuentran tan ocupados en anunciar, explicar, exhortar y persuadir, que no dejan tiempo para las opiniones de los asistentes. Quizá teman escuchar las respuestas. El secreto de poseer el dominio del cambio es no sólo hablar de manera franca y directa, sino también escuchar cuidadosamente lo que se dice (y en ocasiones, lo que no se dice). Si escucha, podrá darse cuenta de cuáles son los mensajes y significados, así como los sentimientos que experimentan los integrantes de su equipo.

***Los cambios se comunican con la implementación de los siguientes pasos.***

La manera en que le lleve a su equipo el mensaje acerca del cambio determinará en gran medida el resultado. En el cómo haga el anuncio, lo que diga y cómo negocie con los miembros de su equipo radicará la diferencia. Lo más frecuente es que el anuncio del cambio se haga durante la etapa de negación y a veces no es captado completamente. Puede suceder que, cuando reciba el mensaje, su grupo pase con rapidez de la negación a la resistencia.

### *Establecimiento del ambiente de comunicación.*

En épocas de cambios, el mantener una comunicación franca puede ayudar a prevenir los rumores, la ansiedad y los errores. Con frecuencia, los administradores se excusan de comunicar las noticias inquietantes con el argumento de que están "muy ocupados y presionados", por lo que no disponen de tiempo para reunirse con el personal. Diversos estudios revelan que, si uno no encuentra ese tiempo a principios del proceso, después necesitará mucho más para aclarar las dificultades.

La comunicación en ambos sentidos es esencial durante el cambio, y debe cubrir todo los aspectos. Se recomiendan distintas formas de comunicación. Utilice líneas telefónicas de emergencia, foros públicos, boletines, cintas de video, pláticas personales, discusiones informales; cualquier cosa que le dé resultados.

Las personas que pasan con más éxito el cambio se benefician sí:

- ▶ Conocen las razones concretas del cambio.
- ▶ Reciben información precisa -la verdad.
- ▶ Tienen la oportunidad y el estímulo para hacer preguntas.
- ▶ Tienen la oportunidad de expresar sus sentimientos.
- ▶ Reciben seguridades personales.

Las organizaciones pueden emplear el cambio planeado por tres motivos:

- Para resolver problemas actuales.

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

### ***Pasos para el cambio.***

#### ***Recopilación, Análisis y Planeación de la información recopilada.***

Para lograr un cambio exitoso, se requiere de 7 pasos, a saber:

- 1.- Localizar cuál es el problema y qué es lo que parece estar causándolo.
- 2.- Hacer solamente los cambios necesarios y útiles en todos los niveles.
- 3.- Cambiar por evolución, no por revolución (esto es, gradual, no dramáticamente).
- 4.- Reconocer los posibles efectos del cambio e introducirlo al mismo tiempo es decir el grado de aceptación y resistencia de las diversas posibilidades.
- 5.- Compartir con los empleados los beneficios del cambio y las recompensas en su implantación.
- 6.- Diagnosticar los problemas que quedan después del cambio y atenderlos, así como los beneficios que se obtendrán.
- 7.- El cambio, cuando se maneja inadecuadamente, se manifiesta en retraimiento y lentitud.



***El cambio en el campo social o humano se gesta con base en:***

- ✚ Recopilar información (para elaborar un diagnóstico de la situación actual de la organización para propugnar el cambio.
  
- ✚ Desarrollo de sus propios sistemas de capacitación.
  
- ✚ Promoción de la ética en el trabajo.
  
- ✚ Implantar mentalidad de disciplina, orden y limpieza.
  
- ✚ Mentalidad de superación y de crecimiento profesional.
  
- ✚ Trabajo con el personal de todos los niveles.
  
- ✚ Formación de equipos de trabajo.

Típicamente, los ajustes técnicos, políticos y culturales, se presentan en ciclos. Se recomiendan los tres pasos siguientes para cambiar una organización desde su condición presente, hacia un posible estado futuro y para ejemplificarlo se muestra la tabla 6.1.

1. Desarrollar una imagen de la organización deseada con su correspondiente alineamiento de los sistemas técnico, político y cultural (armar escenarios).
  
2. Analizar de manera separada cada uno de los tres sistemas.
  
3. Elaborar un plan para unir nuevamente los tres sistemas.

Tabla 6.1 “Comparación de los tres sistemas”

	Misión Estrategia	Estructura de la organización	Administración de recursos humanos
<b>Sistema Técnico</b>	Análisis del ambiente y de la organización. Definición de misión y ajuste de recursos	Diferenciación e integración. Alineamiento de estructura y estrategia.	Administración de recursos humanos.
<b>Sistema Político</b>	Determinación de aquellos que influyen sobre la misión y estrategia. Determinación del comportamiento alrededor de decisiones estratégicas.	Distribución del poder. Balance de poder a través de grupos y funciones.	Políticas del personal a las funciones. Medidas del desempeño.
<b>Sistema Cultural</b>	Administración de influencia de valores y filosofía en misión y estrategia. Desarrollo de cultura alineada con misión y estrategia.	Desarrollo de un estilo administrativo alineado con la estructura. Desarrollo de subculturas para apoyar las funciones. Integración de subculturas para formar la cultura de la empresa.	Selección de personal para reforzar la cultura. Desarrollo de modelos para reforzar la cultura organizacional

### **6.8 Resistencia al Cambio y sus Consecuencias (Naturaleza y efectos).**

La *resistencia al cambio* son los comportamientos del empleado tendientes a desacreditar, retardar o impedir la realización de un cambio en el trabajo. Cualquiera que sea su naturaleza, los empleados tratarán de protegerse contra los efectos del cambio. Sus acciones pueden incluir desde quejas, morosidad intencional y resistencia pasiva hasta ausentismo, sabotaje y lentitud en la realización del trabajo provocados por la inseguridad y el cambio son condiciones que demuestran que *el efecto de la reacción en cadena* puede manifestarse en el funcionamiento de la organización. Se trata de una situación en la que el cambio que afecte directamente a una sola persona o a unas cuantas, puede llevar a una reacción de muchos, aun de cientos o de miles, porque existen en él intereses comunes y el hecho de que un grupo sea inteligente no necesariamente significa que comprenderá mejor y aceptará el cambio. Básicamente el grupo reacciona con el sentimiento de “cualquier cosa que le suceda a uno de nosotros nos afecta a todos”.

### ***Comprender la Pérdida.***

El error más común en el manejo del cambio es subestimar el efecto que tiene en las personas. Muchos administradores piensan que, basta que les digan a sus empleados que cambien para que lo hagan. No se dan cuenta de que el renunciar a normas de trabajo conocidas puede resultar en graves trastornos. Recuerde siempre cuántas cosas serán desorganizadas y procure comprender que las personas necesitan tiempo para ajustarse al cambio.

Incluso cuando el cambio es positivo -ascensos, expansión, transformación en empresa pública, nuevos mercados, etc; no es extraño que las personas lo sientan como un final o una pérdida.

### ***Tipos de pérdida.***

Cuando en una empresa ocurre un cambio o modificación importante, es normal que los empleados experimenten diversos tipos de pérdida, como son:

1. *Seguridad*-Los empleados dejan de sentir que tienen el control o de saber qué les reserva el futuro, ni cuál es su posición en la empresa.

2. *Capacidad*-Los empleados dejan de sentir que saben qué deben hacer o cómo manejarse. A veces, las personas se apenan cuando se enfrentan con nuevas tareas porque ignoran la manera de realizarlas. Es difícil admitir que se ignora la manera de hacer algo.

3. *Relaciones*-En este caso, es posible que desaparezca el contacto familiar con los, viejos clientes, los compañeros de trabajo o los gerentes. Con frecuencia, las personas pierden el sentido de pertenencia a un equipo, un grupo o una empresa.

4. *Sentido de Dirección:* Los empleados pierden la comprensión de hacia dónde van y por qué. Con frecuencia, el significado y la misión pierden su claridad.

5. *Territorio-*Se presenta un sentimiento de incertidumbre respecto al campo que solía pertenecerles. Este puede ser el espacio de trabajo o la asignación de labores. El territorio incluye tanto el espacio psicológico como el físico.

Cualquiera, incluso la de un de trabajo o una tecnología conocida, puede provocar una respuesta emocional semejante a la pena. Uno debe ayudar a sus empleados a que dejen atrás su pérdida, a que acepten la nueva dirección y sigan adelante ya que es importante comprender que, las personas en las que el cambio provoca un sentimiento de pérdida no son débiles ni anticuadas, esto es parte normal de cualquier transición. Es más sano reconocer y expresar la pérdida cuando ocurre, de manera que los participantes puedan enfrentarse más rápidamente con el proceso de la transición. Una de las tareas del gerente consiste en reconocer que ha ocurrido una pérdida, no en pretender que la situación es la de costumbre. Cuando la pérdida no se reconoce, lo común es que se traduzca en resistencia y desorganización en el futuro.

### ***Cómo Cambian las Personas (EL TEMOR A LO DESCONOCIDO ES NORMAL).***

Las personas cambian cuando se les guía, no cuando se les ordena.

Si se identifican cualquiera de los siguientes comportamientos que se hayan observado en su grupo de trabajo durante cambios recientes en su empresa debe seguir ciertas medidas:

#### *Negación.*

- ▶ Se pasará muy pronto.

- ▶ Apatía.
- ▶ Aturdimiento.

*Resistencia.*

- ▶ Insomnio.
- ▶ Disgusto / pleitos.
- ▶ Puse todo de mi parte, y miren cómo me pagan.
- ▶ Alejamiento del equipo.

*Exploración.*

- ▶ Preparación excesiva.
- ▶ Frustración.
- ▶ Demasiadas ideas nuevas.
- ▶ Tengo mucho que hacer.
- ▶ No me puedo concentrar.

*Compromiso.*

- ▶ Trabajo en equipo.
- ▶ Satisfacción.
- ▶ Ajuste y plan claro.

### ***Cómo reconocer las señales de resistencia.***

La resistencia es no sólo una parte predecible del cambio; es tal vez la fase más difícil de manejar. Las personas se resisten por muy buenas razones, aun cuando nosotros preferiríamos que no lo hicieran.

Entre las razones se cuentan:

- La amenaza para su seguridad.
- La amenaza del cambio para su sentido de capacidad.
- El temor de fracasar en las nuevas tareas.
- La renuencia a abandonar la situación actual.

### **Señales de resistencia individual:**

- Quejas.
- Errores.
- Disgusto.
- Terquedad.
- Apatía.
- Ausencias por enfermedad.
- Retraimiento.

Así como las personas dan señales de resistencia, lo mismo hacen los grupos y las organizaciones.

### ***Señales de resistencia de la empresa.***

- Accidentes.
- Aumento de demandas de indemnización por los empleados.
- Aumento del ausentismo.
- Sabotaje.
- Aumento de demandas de atención médica.
- Disminución de *la productividad*.

### **Existen tipos de resistencia.**

Se presentan en combinación y producen actitudes hacia el cambio, distintas en cada empleado. Unas de las tres clases de resistencia pueden expresarse con el término "lógica" ordenado en tres diferentes formas, como sigue:

- *Lógica*. Con base en el pensamiento racional y científico.
- *Psicológica*. De acuerdo con las emociones, los sentimientos y las actitudes.
- *Sociológica*. Con base en los intereses y los valores del grupo.

La resistencia lógica surge del tiempo y el esfuerzo que se requiere para ajustarse al cambio, incluyendo las labores que deben aprenderse en el nuevo empleo. Esto representa los costos reales que deben soportar los empleados. Aun cuando a la larga el cambio puede ser favorable para ellos, los costos a corto plazo deben pagarse primero. La resistencia psicológica es "lógica" en términos de las actitudes y los sentimientos individuales de los empleados respecto al cambio. Pueden temer a

lo desconocido, desconfiar del liderazgo de la gerencia, o sentir amenazada su seguridad. Aun cuando la gerencia considere que no existe justificación de esos sentimientos, éstos son reales y deben reconocerse.

### **Objeciones lógicas y racionales.**

- Tiempo requerido para adecuarse.
- Esfuerzo adicional para reaprender.
- Posibilidad de condiciones menos deseables, como por ejemplo, capacidad a menor nivel.
- Costos económicos del cambio.
- Pérdida del estatus y perder el dominio de la situación.
- Factibilidad técnica del cambio puesta en duda.

### **Actitudes psicológicas y emocionales.**

- Temor a lo desconocido.
- Escasa tolerancia al cambio.
- Desagrado hacia la gerencia u otro agente de cambio.
- Falta de confianza en otros.
- Necesidad de seguridad, búsqueda de *statu quo*.

### **Factores sociológicos; intereses de grupo.**

- Coaliciones políticas.



- Valores de grupo de oposición.
- Criterio anticuado y estrecho.
- Intereses establecidos.
- Deseo de conservar amistades existentes.

*Posibles beneficios de la resistencia.*

La resistencia no es del todo mala. También puede acarrear beneficios. Puede constituir un estímulo para que la gerencia reexamine las propuestas del cambio y corrobore que son adecuadas. De esta manera los empleados hacen las veces de supervisores que vigilan que la gerencia planee y lleve a cabo el cambio adecuadamente. Una moderada y justificada resistencia de los empleados ante el cambio hace que la gerencia revise más cuidadosamente las propuestas y prevenga fallas posteriores.

La resistencia también puede identificar áreas específicas en las que un cambio podría causar mayores dificultades, de tal manera que la gerencia realice acciones correctivas antes de que surjan problemas más serios. Al mismo tiempo, la gerencia puede sentirse más motivada para mejorar su comunicación respecto al cambio, lo cual, a la larga, provocará una mejor aceptación. La resistencia también proporciona a la gerencia información sobre la intensidad de los sentimientos de los empleados acerca de una determinada situación, propicia una liberación de emociones y también puede invitarlos a pensar y hablar más acerca del cambio, para que lo entiendan mejor.

### ***Fantasías Acerca del Cambio.***

La transición de la empresa es lenta, costosa y difícil. Existe una tendencia a creer que el cambio puede ser inmediato, fácil y rápido. Al parecer, muchas veces los administradores esperan que los cambios:

- 1) No alteran la marcha de la empresa.
- 2) No costarían mucho y se pueden implantar con rapidez.
- 3) Solucionan previas dificultades de organización.

Tal vez estos mitos lo ayudarán a comprender él por qué tantas empresas manejan de manera tan deficiente el proceso del cambio, o se vuelven renuentes a aceptar el desafío de otros cambios si los intentos previos terminaron mal.

El proceso de hacer un cambio de importancia en la cultura de una empresa, exige que las personas se olviden de "cómo eran las cosas" y enfrenten un período de duda e incertidumbre. Cuando uno está manejando el proceso, se absorbe en él totalmente; además, debe manejarlo con sensibilidad. Las empresas que utilizan bien el proceso de modificar la cultura de la organización reducen el tiempo requerido para hacer cambios similares en el futuro.

En cualquier punto del proceso de cambio, es probable que su equipo no se encuentre en una sola fase, sino que esté alternando entre varias. Como gerente necesita saber en qué etapa se encuentra la totalidad de su grupo, así como por cuál de ellas está atravesando cada uno de sus integrantes. Para que pueda ayudarles a recorrer la curva que lleva hasta el compromiso, se enuncian a continuación algunos ejemplos de lo que observará en cada fase.

### ***¿Cómo diagnosticar cada fase?***

**Negación:** Es común observar; retraimiento, "negocios como de costumbre", fijación en el pasado. Hay actividad, pero no se hace gran cosa.

Debido a que muchas veces las personas no ven las dificultades durante la fase de negación, el gerente puede caer en el error de pensar que el empleado ha pasado directamente a la fase final, la del compromiso, por lo general hasta que algún indicador muestra que la productividad está disminuyendo. Al llegar a este punto, es común que la empresa llame a un consultor para que "arregle" los problemas, tales como el estrés, que padecen los empleados. Se creen que las personas reciben un sueldo para que hagan a un lado sus sentimientos; o tal vez crean que la compañía sencillamente no tiene tiempo para recorrer las otras etapas. Pero el deseirlo no modifica la secuencia: sólo sirve para ocultarla.

**Resistencia:** Es cuando las personas o grupos presentan: disgusto, culpabilidad, ansiedad, depresión e incluso "jubilación en el trabajo" la productividad disminuye de manera notable; a menudo, las personas están molestas y negativas. Las ausencias, enfermedades y accidentes relacionados con el trabajo se multiplican.

Si bien para una compañía es difícil experimentar abiertamente las expresiones negativas, eso es precisamente lo que contribuye a reducir su efecto al mínimo permitiendo a las personas que extremen sus sentimientos y compartan su experiencia, esta fase transcurre con más rapidez ya que se sienten mejor cuando comparten su experiencia y se enteran de que otros sienten lo mismo y en culturas cerradas, en las que tales respuestas no pueden ser compartidas, esta fase se prolonga. Durante el período de resistencia, las empresas pueden valerse eficazmente de los rituales de las organizaciones (por ejemplo, meriendas campestres, fiestas, entregas de premios, comidas, etc.) para hacer frente a esas

respuestas normales. Las personas necesitan disponer de alguna manera de decir adiós a lo viejo y de comenzar a dar la bienvenida a lo nuevo. A la larga, todo mundo llega al punto más bajo y comienza a subir por el otro lado de la curva del cambio. Los grupos de trabajo notan repentinamente un renovado interés por el trabajo y un renacimiento de la creatividad. Esto indica que la fase dos está terminando.

**Exploración:** Reconocerá usted: preparación excesiva, confusión, “caos”, energía. 'Vamos a probar esto y esto, ¿y qué tal sí?' Energía e ideas nuevas en abundancia, pero falta de definición. A medida que las personas intentan comprender en qué consisten sus nuevas obligaciones, probar, experimentar y explorar se buscan nuevas maneras de entenderse con los demás, aprenden más acerca de su propio futuro y se preguntan cómo funcionará la nueva organización de la compañía, una gran cantidad de aspectos se hacen dudosos. Esta fase puede ser estimulante y emocionante; puede generar nuevos y fuertes nexos en los grupos de trabajo.

**Compromiso:** Surge cuando los empleados comienzan a trabajar juntos. Hay cooperación y una mejor definición. "¿De qué manera podemos trabajar en esto?" Quienes están comprometidos andan en busca del siguiente desafío. Durante esta fase, los empleados están prestos a concentrarse en un plan. Están dispuestos a volver a dar forma a su misión y a planear actividades para lograr que funcione. Están preparados para aprender nuevas maneras de trabajar juntos, y han renegociado sus funciones y expectativas de identificarse sólidamente con un nuevo conjunto de metas, así como a definir cómo lograrlas. Esta fase durará hasta que haya otro cambio de gran envergadura y comience un nuevo ciclo de transición. (La Meta es el Compromiso).

## ***¿Cómo Afrontar la Resistencia?***

### ***En la Negación.***

Enfrentar a las personas con la información. Hacerles saber que habrá un cambio. Explicarles lo que es de esperarse y sugerirles las medidas que pueden adoptar para ajustarse al cambio. Darles tiempo para que absorban las cosas, y entonces programar una sesión de planificación para discutir las.

### ***En la Resistencia.***

Escuchar, reconocer los sentimientos, responder con empatía, fomentar el apoyo mutuo. No intente hacer que las personas renuncien a sus sentimientos, ni decirles que cambien o que unan sus esfuerzos. Si acepta sus respuestas, le seguirán diciendo cómo se sienten. Esto le ayudará a responder algunas de sus preocupaciones.

### ***En la de Exploración.***

Concentrarse en las prioridades y proporcionar cualquier capacitación que sea necesaria. Hacer el seguimiento de los proyectos en marcha. Fijar metas para el corto plazo. Conducir sesiones de confrontación de ideas, visualizaciones y planeación.

### ***En la de Compromiso.***

Fijar metas para el largo plazo; Concentrarse en la organización del equipo; Elaborar una declaración de la misión; Aprobar y recompensar a quienes respondan al cambio mirando hacia adelante.

- ▶ Piense en la manera en la que su grupo respondería durante cada una de las fases. Elabore algunas notas:
- ▶ Durante la de Negación cómo reaccionaría el grupo.

- ▶ Durante la de Resistencia cómo reaccionaría el grupo.
- ▶ Durante la de Exploración cómo reaccionaría el grupo.
- ▶ Durante la de Compromiso cómo reaccionaría el grupo.

### ***Trampas que se Podrían Presentar Durante el Cambio.***

Durante el cambio, el administrador podrá caer en una de las trampas siguientes:

#### ***1. Ignorar u oponerse a la resistencia.***

La resistencia no es una experiencia agradable: puede sentirse como si todos estuvieran enojados con uno y uno fuera el culpable. Lo único que se logra negándose a ver la resistencia, es que se haga más profunda y se prolongue. Invítela. Para sacarla a la luz, escuche a sus empleados y mejore su comunicación con ellos.

#### ***2. Precipitarse a organizar un equipo.***

Cuando se ven forzados por el cambio, muchos gerentes y líderes piensan que lo que hace más falta es lograr que los empleados vuelvan a trabajar juntos. Cuando un grupo se encuentra en las fases de negación o resistencia, o en los momentos iniciales de la exploración, trabajar mucho en organizar el equipo es una pérdida de tiempo. El grupo necesita una oportunidad de quejarse, de valorar su pérdida antes de que pueda comenzar a restablecer la confianza y la cooperación.

#### ***3. Impulsar la productividad demasiado pronto.***

Algunos gerentes creen que, si exigen un buen desempeño lo obtendrán. Es posible que los empleados respondan en el corto plazo, pero la productividad tiende a estancarse y, de hecho, a disminuir, cuando sus sentimientos no concuerdan con sus actividades.

## ***CAPÍTULO 7. Propuesta para Implantar un Cambio Cultural.***

### **FABRI-REAL MUEBLES S. A DE C. V.**



#### **7.1 Características de Empresa FABRI-REAL S. A. DE C. V.**

Es una empresa 100% Mexicana, con la misión de elaborar mobiliario con calidad para satisfacer los requerimientos del mercado a precio justo y servicio post-venta sin dejar atrás la sobriedad y elegancia.

Es una empresa con giro: Segmento Industrial: Muebles.

Uno de sus principales productos son los escritorios secretariales casuales, los cuales están hechos de madera melamínica (aglomerado panelart de melamína) en 3 diferentes colores (caoba, roble, encino), reduciendo los rayones al tener más resistencia de la madera normal, no requiere de una limpieza especial, y soporta mucho mejor la diferencia en el clima (humedad y calor) vendiendo a mayoristas, minoristas y comisionistas compuesta por una constitución patrimonial privada siendo una empresa lucrativa 100% mexicana con 10 años de experiencia, formada por un grupo de 30 trabajadores(24 en producción y 6 en administración) con un sueldo de 4 a 6 salarios mínimos al día.

*Dirección: Mejía No. 208 Col. Pachuca de Soto Centro*

*C. P. 42000 Pachuca, Hidalgo. México*

*Teléfono: (+771) 718-4411, 719-1079*

*Fax: (+771) 713-6081*

## **MISIÓN.**

Diseñar, fabricar, reconstruir y distribuir cualquier demanda de mobiliario con los mejores recursos humanos, materiales y financieros para ofrecer al mercado productos de calidad, novedosos y flexibles, a precios justos y competitivos.

## **VISIÓN.**

Llegar a ser una empresa de clase mundial y permanecer en el mercado de la Industria Mueblera con una gama de productos, calidad internacional, puntos de venta propios dentro y fuera del país.

### **Objetivo:**

El objetivo es conformar una gran empresa que abarque las necesidades de los consumidores, clientes y empleados para armonizar con el medio ambiente laboral, un diseño ergonómico, elegante y funcional, logrando un crecimiento rápido, firme y con una gran capacidad de producción, con lo que se obtendrá un poder económico, liquidez y activos excelentes, teniendo una ubicación geográfica estratégica con servicio a toda la Republica Mexicana y con oportunidades de exportar además de lograr calidad laboral, de trabajo y por lo mismo la unión de sus empleados.

*A qué se dedica la empresa.*

- 1.- Productos y / o servicios que genera: Muebles modulares y mobiliario institucional para el sector público y privado como: escritorios, archiveros, sillería neumática, mesas para juntas, salas de espera, sillones ejecutivos, mobiliario especial para computación, etc.
- 2.-Mercado que satisface: Pachuca, Distrito Federal y alrededores.
- 3.- Compromiso gerencial: Calidad, servicio y precio justo.

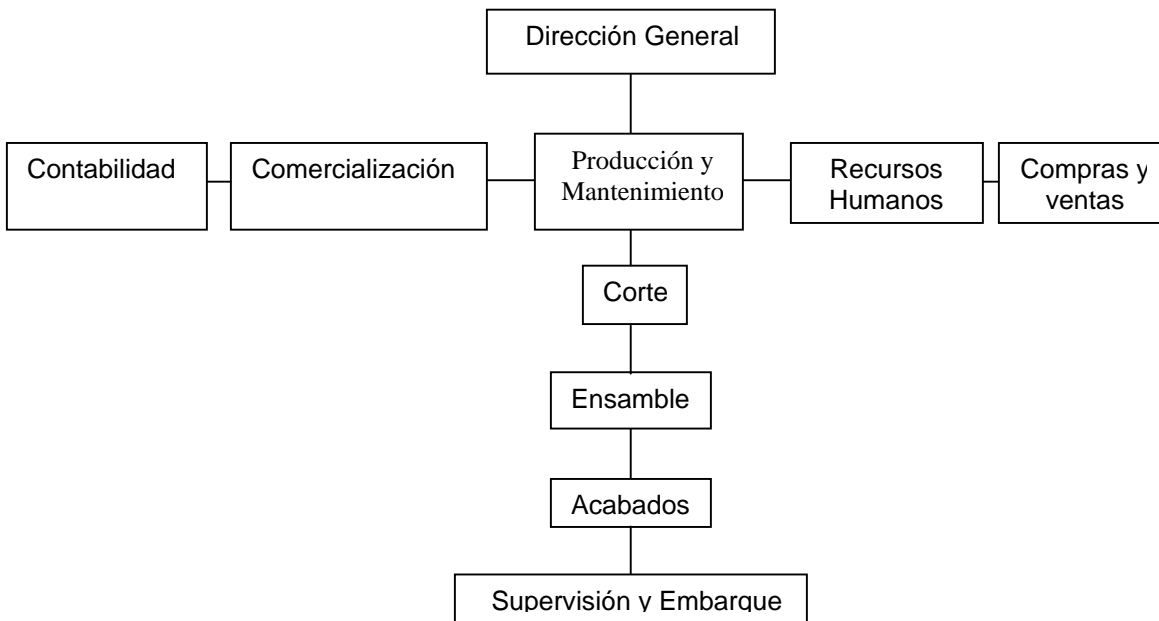


4.-Compromiso social: Sólo con sus clientes, proveedores e impuestos.

5.-Compromiso grupal hacia una nueva cultura laboral: Ninguno.

**Datos de La Organización:**

***Organigrama de la Empresa***



***Propuestas para lograr un cambio cultural y laboral en la empresa FABRI-REAL.***

En la empresa FABRI-REAL se plantea la necesidad de un cambio laboral cultural para lograr los siguientes objetivos: incrementar la productividad, abarcar un mayor mercado, involucrar a los trabajadores con los objetivos de la empresa, contar con una cultura laboral fuerte y flexible, superando los problemas de eficiencia organizacional (Infraestructura, tecnología, trabajos en equipo, capacitación a corto y largo plazo) por consiguiente se proponen las siguientes fases para lograr un cambio:

- 1) Formación de un Grupo Global.**
- 2) Definición de la Visión y los Objetivos a Lograr.**
- 3) Diagnostico de la Situación Actual de la Empresa.**
- 4) Planeación e Implementación de las Estrategias a Tomar.**
- 5) Seguimiento, Control y Resultados a Obtener.**

### **1) Formación de un Grupo Global.**

El primer paso para el cambio es la formación de un equipo global, con la importancia que este grupo definirá los nuevos valores, normas, estrategias y cambios necesarios para tener un éxito de cambio cultural laboral, formado por el personal administrativo apoyándose con una persona externa :

Las actividades que seguirá el grupo global serán: reuniones, *entrevistas*, aplicación de cuestionarios, encuestas, tormenta de ideas, técnicas de reflejo, entrevistas, observación de reuniones, procesamiento de información, análisis de resultado en *el grupo de trabajo donde se* conocerá el clima real y deseado, su integración, conflictos, motivaciones, normas, hábitos, costumbres, forma de vestir, existencias de subculturas, entre otros elementos cómo la integración como grupo, grado de participación en la solución de problemas, la delegación de autoridad con las herramientas (integración de personal, comunicación, confrontación, administración por objetivos); además de conocer cómo surge la organización, sus fundadores, productos y servicios, cambios que ha tenido, éxitos y fracasos con ayuda de los siguientes factores:

1. Adaptabilidad.
2. Sentido de Identidad.

3. Capacidad para Percibir la Realidad.
4. Estado de Integración.
5. Creatividad.
6. Recursos.

Sabiendo cómo se realizan las funciones, actividades, tareas de la organización, régimen de trabajo, la fluctuación de la fuerza laboral, el funcionamiento del sistema de los recursos humanos (todos sus subsistemas), sistema de calidad, análisis de los incidentes críticos: con base en documentos, entrevistas, juntas, experiencias (con este método se pueden identificar los períodos de formación de la cultura) se conocerán los puntos clave a tomar en cada departamento para realizar los cambios registrando en cada incidente crítico, lo que fue hecho, por qué fue hecho y los resultados obtenidos en esa ocasión para lograr una estandarización y el éxito.

*Cursos de capacitación que se recomienda a los empleados de FABRI-REAL.*

La capacitación continua de los empleados genera gente comprometida que es factor para la mejora continua, impactando primero internamente y luego de forma externa lo que hará que sus clientes perciban una nueva actitud de excelencia por parte de la empresa. Por tal motivo el Centro Empresarial Canacindra-Hidalgo, desarrolló cursos específicos en temas pertinentes para las PYME y en general a los trabajadores. Por otro lado la parte productiva se propone que tomen cursos como son:

*Informática y computación: (mejorar su eficiencia en manejo de sistemas administrativos computacionales)*

*Nuevo Sistema de pagos electrónicos: Office.*

*Cursos específicos: Access, Excel, Control de Inventarios.*

*Manejo de software Administrativo (ASPEL): SAE, COI, NOI, Bancos.*

**Diseño Gráfico:** Publisher, Coreldraw, Photoshop (**Tener herramientas para realizar páginas web y publicidad para la empresa**)

*Interpersonales (Cocimiento en relaciones laborales, liderazgo, estrategias organizacionales para tener mas herramientas para implantar el cambio con el cliente y el trabajador)*

**Excelencia personal:** Conocerte, Autoestima, Temperamento, Carácter, Motivación y Liderazgo.

**Excelencia Empresarial:** Cultura Organizacional, Comunicación, Manejo de personal, Trabajo en Equipo, Servicio al Cliente con Valor Agregado

**Un camino hacia la Calidad ( 5 “S” ):** SEIRI: Clasificar; SEITON: Ordenar; SEISO: Limpiar; SEIKETSU: Estandarizar; SHITSUKE: Disciplina.

*Para los trabajadores en producción se recomienda realizar los siguientes cursos de capacitación:*

**Seguridad e Higiene:**

Conceptos Básicos de manejo de productos en la empresa como son pintura, esmalte, así como el manejo de madera melamínica y sus compuestos para armar los diferentes productos que ofrece la empresa con los sistemas de seguridad e higiene correspondientes.

Primeros auxilios, uso y manejo de extinguidores y simulacro de incendio, equipo de seguridad formando grupos de seguridad e higiene y rutas de evacuación con un costo de 9300 pesos por un grupo de 15 personas en Canacindra hidalgo.

Y cursos básicos de pintado, armado y plastificado de los muebles además de su transportación.

## **2) Definición de la Visión y los Objetivos a Lograr.**

Se plantearán los objetivos dentro de la empresa acordando las metas y los objetivos, con los requisitos para su éxito y el apoyo requerido para su realización incluyendo el pago por este servicio.

El segundo paso será dar a conocer los objetivos y visión de la empresa a lograr.

**Objetivo:** Formar una empresa que cubra las necesidades de los consumidores y empleados para armonizar con el medio ambiente laboral, con un diseño ergonómico, elegante funcional, logrando un crecimiento rápido y firme con una gran capacidad de producción apoyados en el desarrollo organizacional, con su filosofía a implementar los nuevos objetivos de la empresa:

1) Incrementar la congruencia de su estructura de producción con ayuda de las personas clave de cada departamento.

- Las estrategia a utilizar, es la formación de equipos de trabajo con entrevistas a trabajadores y dirigentes para conocer el proceso de producción, mejorándolo y establecer normas de trabajo revisando la estructura de trabajo, para fomentar una nueva cultura laboral.

2) Desarrollar soluciones nuevas y creativas para la organización además de métodos de "solución de conflictos" (no a la represión, a las transacciones o acuerdos intermedios y al poder sin escrúpulos o carente de ética).

- Usando lluvia de ideas, reuniones de confrontación e integración de personal, para llegar al objetivo de obtener varios métodos de "solución de conflictos y problemas" en la empresa.

3) Mejoramiento de la competencia interpersonal.

- Contrarrestando las barreras de comunicación, recompensas psicológicas, eliminando las malas costumbres (idiosincrasias), obteniendo trabajadores competentes y motivados.

4) Una transferencia de valores que haga que los factores y sentimientos humanos sean una fuerza impulsora del cambio.

- Por medio de la consultoría de procesos y los valores de Abraham Maslow, mejorar los valores de la cultura laboral y la comprensión entre grupos a fin de reducir las tensiones y la integración óptima de desarrollo de equipos.

5) Mejorar la seguridad de la empresa.

- La implantación de una nueva mentalidad de trabajo capacitado ayudando a destacar los cambios ambientales con mejoras en la seguridad e integridad de los trabajadores y de la empresa.

6) Crear un clima de receptividad para reconocer las realidades organizacionales, y de abertura para diagnosticar y solucionar problemas.

7) Brindar oportunidades para que cada miembro de la organización por medio de compartir responsabilidades y capacitación para que puedan desarrollar todo su potencial además de un trabajo estimulante.

8) Tratar a cada empleado como una persona que tiene diversas necesidades, las cuales son importantes para su trabajo y su vida.

- Usando las herramientas de integración de personal, anclas de carrera y motivaciones, implantando una nueva mentalidad, abierta, democrática, participativa para la formación de un gran equipo de trabajo.

9) La actualización de las instalaciones y maquinaria, así como la ampliación de las mismas.

- Utilizando las facilidades que otorga PYMES del gobierno para la inversión de capital, logrando una mayor producción, bodega, demostraciones de los productos, mayores ganancias y nuevos clientes.

**Visión:** Ser una empresa fuerte y permanecer en el mercado de la Industria Mueblera con una amplia gama de productos, cubriendo la demanda del mercado, amplias instalaciones con puntos de venta propios dentro y fuera del país.

### ***3) Diagnóstico de la Situación Actual de la Empresa.***

Se realizará un análisis de las fuerzas y debilidades de la empresa, incluyendo con esto las estrategias que se están siguiendo por parte de la empresa, ayudado ampliamente por la documentación necesaria y charlas en el ámbito ejecutivo para la mayor disposición de la información, después se recomienda realizar entrevistas con los trabajadores e implantar simples estrategias de socialización para poder conocer si están integrados los trabajadores con la empresa y saber si conocen las metas, solucionando sus inquietudes con respecto a su futuro laboral y las mejoras que desde su punto de vista deberían implantarse, asumiendo el miedo al cambio tanto en administrativos como en obreros.

Se propone que se utilicen entrevistas, cuestionarios y contacto visual de la empresa para conocer la cultura laboral que rige dentro de la empresa FABRI-REAL; para saber que pasos se deben seguir para lograr un crecimiento interno y una unión entre los trabajadores y la empresa para formar una gran organización fuerte y así obtener una oportunidad a nivel global, se inició el estudio con un primer cuestionario a un grupo de trabajadores (20) en general.

1. ¿La empresa a brindado cursos que logren capacitarlo en mejorar su desempeño?

TABLA Nº 2

	FR	%
SI	10	50 %
NO	10	50 %
TOTAL	20	100 %

Los resultados obtenidos muestran que el 50% de la población encuestada nunca ha recibido por parte de FABRI-REAL cursos que permitan desarrollar y mejorar la perspectiva que tiene los trabajadores sobre la empresa.

2. ¿Considera usted que en la empresa se motiva al empleado?

TABLA Nº 3

	FR	%
SI	8	40 %
NO	12	60 %
TOTAL	20	100 %

Al analizar los resultados obtenidos, se puede apreciar que el 60% de los trabajadores no son adecuadamente motivados dado que en la empresa no existe una estrategia motivacional adecuada para la satisfacción personal de los empleados.

3. ¿Conoce las políticas implantadas actualmente en la empresa y esta de acuerdo?

TABLA Nº 4

	FR	%
SI	8	40 %
NO	12	60 %
TOTAL	20	100 %



De manera precisa afirman el 60% de los entrevistados que no conocen o no están de acuerdo con las políticas actuales de la empresa, por lo que se puede entender el desconocimiento por parte de los trabajadores para poder optar beneficios o las reglas que hay para desempeñar sus funciones dentro de la misma y establece un punto importante de cambio para la empresa, para lograr el crecimiento interno.

4. ¿Cree usted que existen buenas relaciones humanas entre la gerencia y el personal?

TABLA N° 5

	FR	%
SI	20	100 %
NO	0	0 %
TOTAL	20	100 %

De acuerdo al resultados, se pudo verificar que todo el personal de la empresa encuestada considera que existen buenas relaciones entre el personal y la gerencia se concluye en el resultado, el interés de la gerencia para fomentar las relaciones interpersonales entre sus trabajadores, lo que se traduce en contenido laboral y un ambiente laboral ameno para la implementación de estrategias organizacionales.

5. ¿Considera usted que la empresa ha tomado en cuenta su opinión?

TABLA N° 6

	FR	%
SI	8	40 %
NO	12	60 %
TOTAL	20	100 %

Se pudo conocer que el 60% de los empleados encuestados considera que sus opiniones no son tomadas en cuenta por la gerencia, el 40% restante opina que si, ya que son aquellos empleados que han obtenido una larga trayectoria dentro de la

empresa. Indicando la poca participación que tienen los trabajadores en los procesos de toma de decisiones siendo este otro punto a cambiar por la empresa.

6. ¿Cree usted que una de las causas que influyen en una mala atención hacia el cliente es la desorganización estructural?

TABLA N° 7

	FR	%
SI	14	70 %
NO	6	30%
TOTAL	20	100 %

El 70 % de los encuestados manifestó que la principal causa de la mala atención hacia el cliente en la empresa es la falta de organización por parte del personal y de instalaciones, el 30% restante opino que esa no era la causa que influía en la mala atención hacia el cliente. La mayoría del personal que labora allí esta consiente de los problemas que se le ocasionan al cliente por no mantener un buen clima organizacional.

7. ¿Las instalaciones que posee la empresa están realmente acordes, al funcionamiento operativo que allí se realiza?

TABLA N° 8

	FR	%
SI	9	45 %
NO	11	55%
TOTAL	20	100 %

El 55% de los encuestados opino que la estructura organizativa que posee actualmente, no esta realmente acorde con las necesidades y funcionamiento operativo de la misma, solo el 45% restante manifestó que si estaba acorde. Se pudo determinar que la empresa necesita de una base sólida de infraestructura óptima de

funcionamiento por falta de espacio y de un inadecuado uso de las instalaciones utilizadas, así como falta de medidas de seguridad.

8. ¿Posee la empresa un acondicionamiento físico favorable, para la realización de las actividades?

TABLA N° 9

	FR	%
SI	2	10 %
NO	18	90%
TOTAL	20	100 %

El 90% mencionado indica que la empresa no cuenta con el espacio suficiente, tanto para una mayor producción como para un acondicionamiento recreativo de los empleados.

9. ¿Cuenta realmente la empresa con equipos tecnológicos efectivos?

TABLA N° 10

	FR	%
SI	14	70 %
NO	6	30%
TOTAL	20	100 %

El 70% señala que la empresa cuenta con equipos tecnológicos efectivos, el 30% restante consideró que se necesita de una inversión en tecnología nueva para satisfacer la demanda de los productos que la empresa tiene.

Otra forma de realizar un análisis en una empresa pequeña como FABRI-REAL que se propone es el análisis FODA y con entrevistas simples con los directivos y un contacto real de los problemas e inquietudes de los trabajadores completándolo por medio del análisis de fuerzas y debilidades de la empresa.

Por ser una empresa pequeña, donde la mayoría de los empleados son productivos, se recomienda realizar técnicas como: el cuestionario y la observación directa, así como entrevistas, donde se realizara un cambio de mentalidad encaminado a lograr las metas y valores nuevos, inculcando a los trabajadores una confianza notable en la empresa y que noten la preocupación de la misma por su futuro, creando la necesidad de diseñar estrategias que permitan mejorar el clima organizacional, logrando proyectar una mejor imagen ante sus competidores, puesto que proporcionará una mayor calidad en productos y servicios con un aumento en clientes.

### **Diagnóstico de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la Empresa FABRI-REAL S. A de C. V.**

Después de aplicar cuestionarios a los empleados y de manera directa en la empresa FABRI-REAL apoyadonse en estudios de mercado, encuestas y entrevistas con los gerentes de las empresa así como a sus competidores, proveedores y el sector industrial en una junta de Canacintra Hidalgo, se obtuvieron los resultados que muestra la tabla 7.1:

### **Fortalezas y Debilidades.**

**Tabla 7.1 “Fortalezas y debilidades”**

<b>Producto:</b> Bueno, de calidad, barato y con una gran variedad de productos.	<b>Producto:</b> Falta de propaganda, planeación y de crecimiento de inmuebles adecuados para una mayor producción y por lo tanto una mayor eficacia en darse abasto para mayores pedidos.
--	--

<p><b>Trabajadores:</b> Formación técnica para trabajadores de manufactura y de los altos puestos carrera terminada con cursos recurrentes. Casi nula rotación de empleados.</p>	<p><b>Trabajadores:</b> Nula formación de grupos de trabajo o de unión con la misma empresa. No estandarizar todo lo que se pueda.</p>
<p><b>Datos financieros:</b> Un nivel de endeudamiento bajo, sólo con sus proveedores quedan crédito (por lo general de 15 a 30 días).</p> <p>Conocimiento de los organismos privados o públicos que pueden proporcionar inversiones.</p>	<p><b>Datos Financieros:</b> No cuenta con planes estratégicos y presupuestos financieros y económicos anuales.</p> <p>Tiene poco control de inventarios, no esta planeado para un crecimiento y compra de nueva tecnología, por lo tanto, en una ampliación estable es en donde se encuentra su gran debilidad.</p>
<p><b>Filosofía de la empresa:</b> Calidad, Precio Justo y Servicio.</p> <p>Diseñar, fabricar, reconstruir y distribuir cualquier demanda de mobiliario flexibles, a precios justos y competitivos.</p>	<p><b>Filosofía de la Empresa:</b> Tiene una inadecuada división del trabajo, tareas rutinarias, pocos reconocimientos a los esfuerzos, una pirámide jerárquica descendente inflexible con lo que el personal no tiene un compromiso fiel con la empresa. No tiene grupos de trabajo.</p>
<p><b>Administrativos:</b> Se preocupa de estar dentro de importantes entornos empresariales como son CANACINTRA, obteniendo nuevos clientes, dar oportunidades de empleo, tiene interés en sus trabajadores, planea un cambio laboral cultural.</p>	<p><b>Administrativos:</b> No considera un manual de políticas generales, que sea flexible, la solución de problemas es complicada por poner el status antes que la solución del problema; la autoridad, limita y establece sólo un canal de comunicación de arriba hacia abajo, no llevar un adecuado procedimiento para</p>

	llevar un adecuado procedimiento para todas las actividades y procesos en la empresa, no premiar y solo señalar las fallas.
<b>El Mercado:</b> Su fortaleza es que tiene un amplio mercado y mucho más por cubrir, con una localidad en crecimiento en todos los ramos, a una hora del D. F. que es el mercado más grande y cercano, con la posibilidad de nuevos productos y líder en el mercado local.	<b>El Mercado:</b> No contar con la cantidad suficiente de productos para abarcar los pedidos, no promover el producto cuando existe la oportunidad de hacerlo a nivel nacional por falta de producción.
<b>La Tecnología:</b> Eficiente que satisface una amplia gama de productos.	<b>La tecnología:</b> Falta nueva maquinaria e instalaciones para satisfacer su demanda.
<b>Competencia:</b> La competencia los nota fuertes por precio, calidad y productos.	<b>Competencia:</b> Existen empresas que se están modernizando tanto en Pachuca como Real del Monte y el D. F
<b>Clientes:</b> Los clientes reconocen a la empresa donde hay un trato amable, cordial, atento y un muy buen servicio	<b>Clientes:</b> El cliente opina que la empresa no cuenta con una sala adecuada para mostrar los productos que puede ofrecer la empresa. Ni una pagina Web.

<p><b>Comunicación:</b> Tiene una Comunicación descendente rápida y práctica, ahorro en comunicados formales o tiempo muerto.</p>	<p><b>Comunicación:</b> Descendente por ser una pirámide rígida, y entre trabajadores hay mucha comunicación informal con sus barreras de tipo personal, barreras físicas, barreras psicológicas, es decir, poca comunicación horizontal y ascendente entre trabajadores administrativos y de producción.</p>
<p><b>Proveedores:</b> No dejan que sus pasivos acumulen mas de 15 días cumpliendo las normas establecidas, cercanía y prontitud en la entrega de la materia prima.</p>	<p><b>Proveedores:</b> No buscar más proveedores con mayor calidad y costo bajo.</p>
<p><b>Sector Industrial:</b> Ser una empresa sólida, limpia, y sin ningún reproche de malos manejos.</p>	<p><b>Sector Industrial:</b> No sobresalir a nivel nacional poniendo el status de empresas líderes por el sector industrial de la zona.</p>

**AMENAZAS y OPORTUNIDADES:** Basándose en estudio de mercado y un análisis de la competencia se proponen las siguientes:

<p><b>Producto:</b> Perder clientes por su mala exhibición perdiendo mercado y por lo tanto ganancias. También ser aventajados por nuevos productos dentro del mercado.</p>	<p><b>El producto:</b> Lograr obtener mayores pedidos, una propuesta para la empresa es realizar productos de fácil armado (piezas armables fáciles como escritorios) para el cliente y una mayor facilidad de transportación para la empresa y abarcar mas nichos en el ámbito de tiendas grandes (Wallmart, Comercial Mexicana).</p>
---	--

<p><b>Trabajadores:</b> Estancarse la empresa en una cultura tradicional destructiva. No logra soluciones, conocimientos, autonomía, cómo expresar el poder, y lejos de una comunicación ascendente flexible y de no ser modificado, no se lograrían las metas deseadas de una nueva cultura laboral.</p>	<p><b>Trabajadores:</b> Oportunidad de dar capacitación obteniendo mayor eficacia, y la creación de grupos de trabajo autodirigidos.</p>
<p><b>Financiero:</b> No tener proyectos de crecimiento, un deposito de prevención de accidentes o de compra de maquinaria, podría desencadenar una quiebra de la empresa a no poder solventar sus deudas o pedidos.</p>	<p><b>Datos Financieros:</b> Obtener por un financiamiento PYME o del gobierno de Pachuca Hidalgo, obteniendo mayor infraestructura y tecnología.</p>
<p><b>Filosofía de la empresa:</b> Una ruptura interna, es decir; problemas internos entre los miembros de la empresa por quejas y desánimo provocando hasta accidentes laborales y renunciias.</p>	<p><b>Filosofía de la Empresa:</b> Formar un equipo de trabajo leal, capáz de resolver problemas sin necesidad de delegar la responsabilidad siendo autodirigido, con crecimiento profesional y organizacional.</p>
<p><b>Administrativos:</b> Mala seguridad en las instalaciones de trabajo por falta de planeación de seguridad industrial.</p>	<p><b>Administrativos:</b> Oportunidad de lograr ser una empresa con una muy buena adaptabilidad, sentido de identidad, fuerte en estrategias y equipos de trabajo flexibles y autodirigidos como la creación de proyectos para lograr optar por un mercado internacional.</p>



<p><b>Mercado:</b> Perder muchos clientes a nivel nacional por falta de capacidad de producción y almacenaje.</p>	<p><b>Mercado:</b> Tiene un gran mercado por abarcar como lo son Pachuca, Real del Monte y Distrito Federal principalmente en escuelas, oficinas de gobierno y privado así como clientes minoristas a pedido y más aún, la gran oportunidad de estar a nivel nacional e internacional.</p>
<p><b>La Tecnología:</b> No actualizar la tecnología.</p>	<p><b>La tecnología:</b> Tiene una tecnología buena con eficiencia en una amplia gama de productos, con la oportunidad de recurrir a un financiamiento PYME para modernizarla y capacitar para su uso.</p>
<p><b>Competencia:</b> Dejar que la competencia gane el mercado y posicionamiento de Pachuca y alrededores.</p>	<p><b>La competencia:</b> Logra una efectividad de producción con una expansión de bodegas, con la posibilidad de entrar a nivel internacional.</p>
<p><b>Clientes:</b> Perder confianza de clientes y empresas por falta de atención, actualización de productos y de un diseño de ventas(página web), tiempo de entrega y almacenaje.</p>	<p><b>Clientes:</b> Obteniendo un mayor auge en clientes por medio de una sala de atención al cliente, mostrando los productos completos que puede ofrecer la empresa o tener una página de Internet para la venta de los mismos.</p>
<p><b>Proveedores:</b> Lograr superar precios, calidad y hasta productos novedosos con la integración de nuevos proveedores.</p>	<p><b>Proveedores:</b> No buscar más proveedores eficientes y obtener materiales de mala calidad y baratos.</p>

<b>Sector Industrial:</b> Ser la mejor industrial Mueblera a nivel Nacional con ISO-2000.	<b>Sector Industrial:</b> Ser una empresa mal vista por el sector Industrial.
---	---

### ***Análisis de la Cultura Laboral.***

#### **Actividades a realizar.**

- Observaciones detalladas a comportamientos y habilidades relacionadas con las funciones, actividades y tareas que se realizan, cómo se trasmite a los nuevos trabajadores las reglas de comportamiento, las normas y costumbres.
- Estudio de manuales de normas, organización y procedimientos.
- Entrevistas a dirigentes y trabajadores.
- Facilitación de reuniones de trabajo.
- Analizar el flujo informativo. determinar deficiencias, inconsistencias y dificultades en los mismos.
- Observar como funcionan las reuniones, periodicidad.
- Aplicación de técnicas de recopilación y valoración de información en grupo como: Tormenta de ideas, votaciones ponderadas, mapas de colores, matrices; Sin dejar de usar los elementos de la cultura para su análisis.

#### **Los elementos de la cultura son:**

**1.- Cultura material.**

**2.- Cultura Normativa.**

**3.- Costumbres.**

**4.- Lenguaje Verbal.**

**5.- Sistemas simbólicos.**

**6.- Sistema de Valores.**

**Resultados propuestos.**

Formalizar las actividades y tareas en la organización.

- Funcionamiento del Sistema de Recursos Humanos y otros.
- Funcionamiento del Proceso de Aprendizaje Cultural.
- Funcionamiento de los reglamentos, políticas y normas escritas.
- Desarrollo de las reuniones, su organización, la participación, duración, y conducción.

**4) Planeación e Implementación de las Estrategias a Tomar.**

**a) Desarrollo del plan de acción a seguir para la implantación de los cambios.**

Las tareas que se deberán seguir en el grupo global son las siguientes:

1. Percepción de problemas por parte de los administradores clave.
2. Consultas para definir el nuevo comportamiento esperado.
3. Recopilación de datos y diagnóstico inicial.

4. Retroalimentación al grupo clave de la empresa (administradores).
5. Diagnóstico conjunto del o los problemas.
6. Planeación y acción conjunta (objetivos del programa de D.O. y medios para lograr los objetivos) (aplicación de intervenciones).
7. Acción.
8. Recopilación de datos después de la acción.
9. Retroalimentación al grupo.
10. Rediagnóstico y planeación de la acción entre los administradores y el consultor.
11. Nueva acción.

Utiliza como herramientas primordiales las ciencias del comportamiento, que involucran técnicas de motivación y reconocen la interacción entre el consultor y la organización. Aun así, se hace mucho hincapié en el cambio planeado. A pesar de que se describen de manera clara una serie de procesos o actividades para el desarrollo de las organizaciones, ello no es garantía de que sea apropiadamente utilizado.

Hay que ser muy claros en la *relación costo-beneficio*.

No olvidar nunca dentro del cambio.

1. Conseguir *los fines y objetivos* perseguidos.
2. Adaptarse al medio y a la situación dentro de la que ha de desenvolverse.

3. Conservar su *equilibrio interno*.

4. Mantener su *cohesión interna* (permanecer integrados).

**Plazo:** Se tomarán 4 semestres para la aplicación y seguimiento de los cambios pero se espera que en 2 semestres se puedan realizar los primeros resultados deseados sin dejar que del 2-4 semestre se propone empezar con la ampliación de instalaciones, compra de tecnología nueva y de equipos autodirigidos. Para ejemplificar el tiempo de las tareas a modificar se presenta la utilización del grafico de Gantt.

Cambios	Precedente	Tiempo
A) Equipo Global	B	1
B) Analisis de Empresa y Objetivos	C	2
C) Desarrollo del plan de acción	D	6
D) Estrategias a Implantar	E	8
E) Formacion de Equipos	F	9

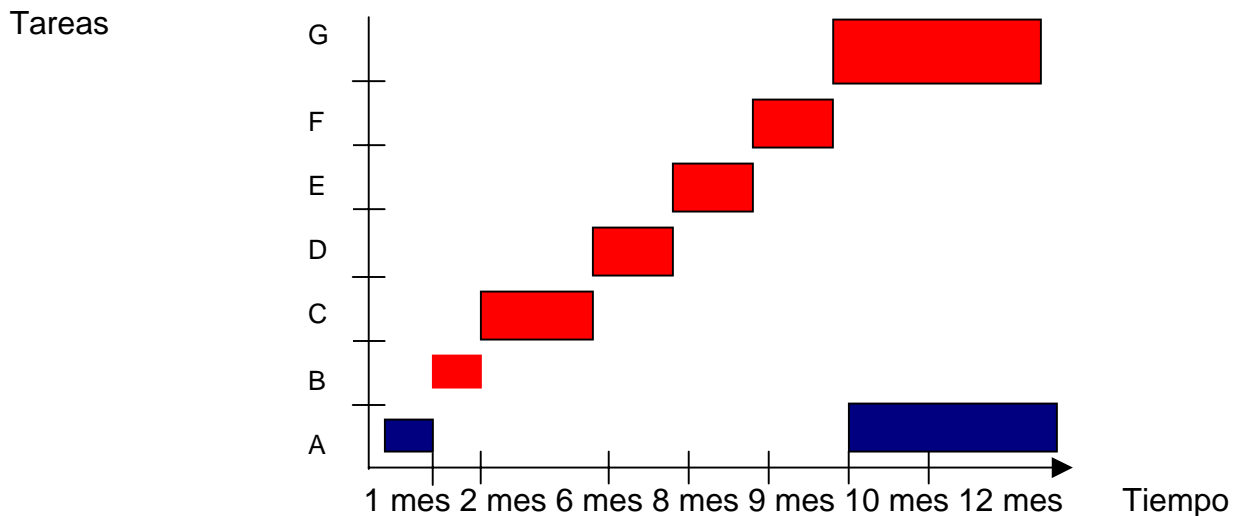


Figura 7.1 "Grafico de Gantt"

**Recursos:** Al principio sólo se necesitará de la contratación de un externo para la

revisión y evaluación de los objetivos a alcanzar, pero después se necesitará del consenso de la empresa para aplicar a una inversión por medio de prestamos de PYMES, para lograr una ampliación y mejoramiento de las instalaciones, así como la compra de equipo nuevo y su respectiva capacitación de los empleados.

Usándose modelos del desarrollo organizacional relacionados con cambios estructurales y de comportamientos tocando sólo los puntos siguientes: cambios en los métodos de operación; cambios en los productos; cambios en la organización; cambios en el ambiente de trabajo creando, competencia técnica y funcional, competencia gerencia! creatividad, seguridad o estabilidad y autonomía.

### ***Modelo Relacionado con Cambios en el Comportamiento.***

La mayor parte de los modelos relacionados exclusivamente con cambios en el comportamiento implementan combase a técnicas en comunicación, trato personal, liderazgo, manejo de personal para impulsar una mayor participación e interacción dentro de la organización. Los modelos del Desarrollo Organizacional están orientados hacia variables de comportamiento que se usaran como estrategias de implantación serán las siguientes:

- ✓ Desarrollo de equipos con la ayuda de ***Diagnóstico de funciones y papeles de los miembros de la organización en la formación de grupos.***
  
- ✓ Desarrollo de equipos "T" con tratamiento de conflicto intergrupar y Abraham Maslow.
  
- ✓ Y finalmente la implantación de Equipos Autodirigidos y Administración por objetivos.

Con la ayuda de las estrategias del Análisis de **campo-fuera de Kurt Lewin, Fases de Kurt Lewin; Modelo de Planeación, Sistema participativo de Rensis Likert** para poder implantar el descongelamiento, cambio y congelamiento.

Para poder implementar cualquier cambio es necesario el apoyo de toda la empresa, al contrario sería en vano realizar hasta el mismo análisis. Si se sigue con las estrategias propuestas para la empresa FABRIREAL se logrará mejorar y dar un camino a los nuevos valores, alcanzando una nueva cultura laboral atacando los principales problemas.

***Propuesta de herramientas de motivación para implantar dentro de la empresa.***

Para poder implantar un cambio sin tanta resistencia en esta empresa se recomienda usar las herramientas de motivación:

***Motivadores Intrínsecos:*** Premiar los logros, otorgando reconocimientos públicos o alientos enfrente del grupo de trabajo, dar responsabilidades con sus respectivos alientos tanto económicos como profesionales, también capacitación en maquinaria y cursos de computación o trato a clientes, producción, con un crecimiento personal y empresarial, logrando un personal satisfecho.

***Motivadores Extrínsecos:*** Optar por una política y administración más flexible, para ir disminuyendo la supervisión directa y creando una relación con el supervisor, y por lo tanto un mayor sueldo con relación laboral intachable y muy fuerte tanto en forma interna como externa.

Además de usar las Técnicas Especiales de Motivación (Sistemas de recompensas) es preferente hacer lo siguiente:

- Hablar en privado con el empleado. Revisar los objetivos de desempeño e instrucciones que recibió el empleado.

- Averiguar qué tan bien se identifica el empleado con la misión de la organización y consultar el punto de vista del empleado sobre la situación y su trabajo.
- Preguntar al empleado cómo piensa que se puede corregir la situación y decidir juntos, qué se requiere para realizar el trabajo.
- Examinar las tareas e instrucciones implantadas, para asegurarse que el empleado entienda lo que se espera de él.
- Si se requiere capacitación adicional, velar para que el trabajador obtenga la capacitación necesaria.
- Dar apoyo, garantizando que el empleado tenga todo lo que necesita para realizar las tareas y la certeza de que puede pedir ayuda a su supervisor.
- Felicitar al trabajador si mejora su desempeño.
- Reemplazar al empleado si no es capaz de hacer el trabajo.

Ahora la empresa debe mostrar una eficiencia de los grupos administrativos, cuyas características deben ser:

- ✓ Comprensión, entendimiento mutuo e identificación en lo que se refiere a las metas de grupo.
- ✓ Comunicación franca y abierta.
- ✓ Confianza mutua y recíproca.
- ✓ Apoyo mutuo y recíproco.



- ✓ Tratamiento eficiente de los conflictos.
- ✓ Desarrollo de un uso selectivo y adecuado del concepto de equipo.
- ✓ Utilización adecuada de las habilidades de sus miembros.
- ✓ Desarrollo de un liderazgo adecuado.

*Usando de igual manera la **Motivación de grupo y Motivadores modernos.***

#### **b) Plan de comunicación.**

***Estrategias para Mejorar la Comunicación:*** Se requiere aplicar de inmediato las siguientes estrategias para poder superar las barreras de comunicación.

#### ***Descendente***

- Presentar claramente a los empleados las instrucciones de sus tareas de manera que se entienda en forma precisa lo esperado de ellos, realizando una hoja de trabajo y manual de operaciones.
- Explicar los objetivos y expectativas de la organización en relación a los subordinados, así como una “retroalimentación en relación a la naturaleza y calidad del desempeño del personal”, por medio de reuniones de trabajo o juntas.
- Repetir los mensajes más importantes, para asegurar su comprensión, así como su aclaración si hubiera dudas.
- Permitir, en ciertos casos, saltarse los canales de comunicación formal, como oficios o mensajes internos en papel, por comunicación informal.

### ***Ascendente***

- Los mensajes ascendentes pueden ser filtrados para que solo se envíen a la gerencia los relevantes, enviar sólo lo importante de los oficios.
- Dar oportunidad y si es necesario modificar el clima organizacional para que los subordinados se sientan más libres y puedan dar los mensajes positivos y negativos sin temor a represalias, otorgando responsabilidades y liderazgo.
- Implementar procedimientos que permitan a los subordinados apelar una instancia superior como medida de protección respecto a acciones arbitrarias de su jefe inmediato o encargado, implantando ética profesional a la dirección sin preferencias por los subordinados.
- Utilizar los diferentes formas de comunicación para obtener una formación más precisa como lo son, informal, formal, internet, teléfono e intercomunicador (la que mejor sirva).

### ***Horizontal***

- Desarrollar habilidades interpersonales entre departamentos para crear un clima de confianza, con reuniones recreativas, equipos de fútbol, salidas lucrativas, etc.
  - Utilizar sistemas de “recompensas” que privilegien la cooperación entre la parte administrativa y productiva así como reconocimientos por parte de la gerencia, como lo son bonos de productividad
1. Promover reuniones de las diferentes áreas periódicas para compartir información y una muy importante propuesta es “Invertir la pirámide jerárquica” justificándose

en su poca flexibilidad jerárquica y de comunicación, además usar las sugerencias que hace la American Management Association para superar las barreras de la comunicación.

**c) Desarrollo de equipos de trabajo y grupos “T”.**

**Formación de Equipos de trabajo para la empresa FABRREAL S. A .de C. V.**

Ayudándose de los siguientes cuestionarios aplicados a los trabajadores se conocerá el nivel de integración que se puede realizar y saber si existen conflictos internos entre los trabajadores dentro de la empresa, con su respectivos resultados.

<b>Identificación de problemas: ¿Hasta qué grado existe evidencia de los siguientes problemas en su unidad de trabajo?</b>					
1. Descenso productivo o de los resultados de su unidad de trabajo	Poca evidencia		Cierta evidencia	Alta evidencia	
	1	2	3	4	5
2. Agravio o quejas internas	1	2	3	4	5
3. Conflictos u hostilidad entre los miembros	1	2	3	4	5
4. Confusión sobre las tareas o relaciones poco claras entre los integrantes	1	2	3	4	5
5. Metas confusas o poco compromiso con ellas	1	2	3	4	5
6. Apatía o falta de interés de participación gerencial.	1	2	3	4	5
7. Carencia de innovación, de deseos de asumir riesgos, de imaginación creativa o de iniciativa	1	2	3	4	5
8. Juntas de staff ineficaces	1	2	3	4	5
9. Problemas al trabajar con el jefe.	1	2	3	4	5
10. Comunicación deficiente. Los integrantes sienten temor de hablar, no se escuchan entre sí o no hablan.	1	2	3	4	5

11. Falta de confianza entre el jefe y los miembros, o entre estos.	1	2	3	4	5
12. Las decisiones no son comprendidas o aceptadas.	1	2	3	4	5
13. El personal siente que el trabajo correcto no es reconocido ni recompensado.	1	2	3	4	5
14. No se estimula al personal para lograr un mejor trabajo de equipo.	1	2	3	4	5

El cuestionario afirmara que en FABRIREAL es necesaria la formación de equipos.

<b><i>¿Está usted (o su jefe) preparado para iniciar un programa de formación de equipos? Considere en que grado se aplican a usted o su departamento las siguientes preguntas.</i></b>					
1. ¿Se siente cómodo compartiendo el liderazgo organizacional y la toma de decisiones con sus subordinados?	Bajo		Medio	Alto	
	1	2	3	4	5
1.1 ¿Pretende trabajar en una atmósfera participativa?	1	2	3	4	5
2. ¿Considera que es necesario un alto grado de interdependencia entre las funciones y los trabajadores para poder lograr sus metas?	1	2	3	4	5
3. ¿El ambiente externo es alta y rápidamente variable y usted necesitan el mejor esfuerzo de su staff para enfrentar estas condiciones?	1	2	3	4	5
4. ¿Considera que necesita la contribución de su staff para planear cambios importantes o desarrollar nuevas políticas y procedimientos operativos?	1	2	3	4	5
5. ¿Considera que su personal necesita ser consultado como grupo, en forma continua, respecto de las metas, decisiones y problemas?	1	2	3	4	5
6. ¿Los miembros de su equipo gerencial son (o pueden llegar a ser) compatibles entre sí y capaces de crear un ambiente de cooperación?	1	2	3	4	5

7.¿Los miembros de su equipo se encuentran lo suficiente próximos entre sí como reunirse cuando es necesario?	1	2	3	4	5
8.¿Considera que necesita confiar en la habilidad y disponibilidad de sus subordinados para resolver problemas operativos críticos para satisfacer los intereses de la organización?	1	2	3	4	5
9.¿Considera que los canales de comunicación formal no son suficientes para intercambiar oportunamente información, puntos de vista y decisiones esenciales entre los miembros de su equipo?	1	2	3	4	5
10.¿ Considera que la adaptación organizacional requiere el empleo de herramientas tales como la gerencia de proyectos, las fuerzas de tarea y / o grupos especiales para la solución de problemas para mejorar la estructura organizacional convencional?	1	2	3	4	5
11.¿Considera importante sacar a la luz y manejar asuntos críticos, aunque delicados, que existen en su equipo?	1	2	3	4	5
12.¿Está usted preparado para evaluar su propio papel y desempeño con su equipo?	1	2	3	4	5
13.¿Considera que existen problemas interpersonales que han permanecido sin resolver, lo cual necesita de la contribución de todos los miembros del grupo?	1	2	3	4	5
14.¿Necesita una oportunidad para reunirse con su personal, fijar las metas y desarrollar un compromiso con ellos?	1	2	3	4	5

### **Resultados obtenidos.**

Se concluye que se debe realizar la formación de equipos para seguir adelante con el programa de formación de grupos en la empresa FABRI-REAL.

*Intervenciones ejecutivas en formación de grupo:*

- a) Seleccionar el número de integrantes.
- b) Ocuparse de la integración grupal.
- c) En el intercambio de información.
- d) Dar conocimiento y respeto por el rol de cada miembro del equipo.
- e) Obtener la meta u objetivo común grupal.
- f) Inculcar una responsabilidad compartida.

Además, se propone que se impartan los siguientes cursos a los trabajadores como motivadores y una inversión de la empresa, los cursos propuestos para un manejo adecuado de la empresa son:

**La llave de la computación:** Windows, Excel Básico, Power Point Básico.

**Seguridad e Higiene:** *Conceptos Básicos, Bases Legales, Sistema de Seguridad e Higiene (Primeros Auxilios, Uso y Manejo de Extinguidores y Simulacro de Incendio, Equipo de Seguridad). Comisiones de Seguridad e Higiene y Rutas de Evacuación.*

Implantar los cambios como son involucración del personal, formación de equipos y grupos "T", capacitación de calidad, compra de tecnología, normas flexibles, etc.

### **Implantación del cambio. (Elementos Clave del Manejo del Cambio)**

Tocando además los cambios culturales lo cuales requieren de:

- *Una planeación cuidadosa.*
- *Un esfuerzo constante.*
- *Paciencia y perseverancia.*
- *Poco a poco.*

- *Por medio del ejemplo.*
- *Primero lo importante.*
- *Una comunicación clara.*
- *Constancia en el esfuerzo.*

Aplicando unos sencillos pasos:

I. Preparación para el cambio tanto a empleados cómo a los medios de capacitación necesarios para lograrlo.

II Planificación: Cómo organizar al grupo y la forma en que se van a comunicar los cambios visto en el capítulo VI de cómo dar a conocer el cambio.

III. Estructuras de Transición: Cómo establecer maneras especiales de trabajar juntos y estructuras de organización temporales.

IV. Ejecución: Cómo activar respuestas y ciclos de aprendizaje flexibles.

V. Recompensa: Cómo reconocer a las personas que hicieron que el cambio funcionara.

Para esta empresa no se recomienda en particular, hacer reuniones de confrontación a nivel de producción por la preparación que tienen los empleados, además que la empresa no requiere conflictos entre los integrantes, por ser una empresa pequeña.

Los nuevos valores a implantar ya con la información e integración de equipos son:

1. Clarificación y equilibrio de las metas.
2. Liderazgo activo y continuado.

3. Transmisión clara del mensaje.
4. Asumir la nueva cultura por las personas clave.
5. Flexibilidad dentro de un proceso.
6. Coordinación y realimentación.
7. Manejar el conflicto.
8. Comprender el miedo al cambio.
9. Cuidar a nuestro cliente para que nos compre el producto.
10. Conseguir la vinculación por el contrato psicológico, motivacional e integración de los trabajadores de la empresa en una organización fuerte.
11. Divertirse en el trabajando.

***Propuestas para aplicar el apoyo al empleado en FABRI-REAL realizando cambio.***

Por último, se tendrá que comprender la pérdida y dar de antemano que puede haber resistencia al cambio: si se identifican cualquiera de los siguientes comportamientos que se hayan observado en su grupo de trabajo durante cambios recientes en su empresa debe seguir ciertas medidas para superar; Negación, Resistencia, Exploración y Compromiso, por lo tanto saber diagnosticar cuando esto vaya a suceder por medio de las señales de resistencia individual, grupal y organizacional señales de resistencia de la empresa con los logros que se deben aplicar para el éxito organizacional.

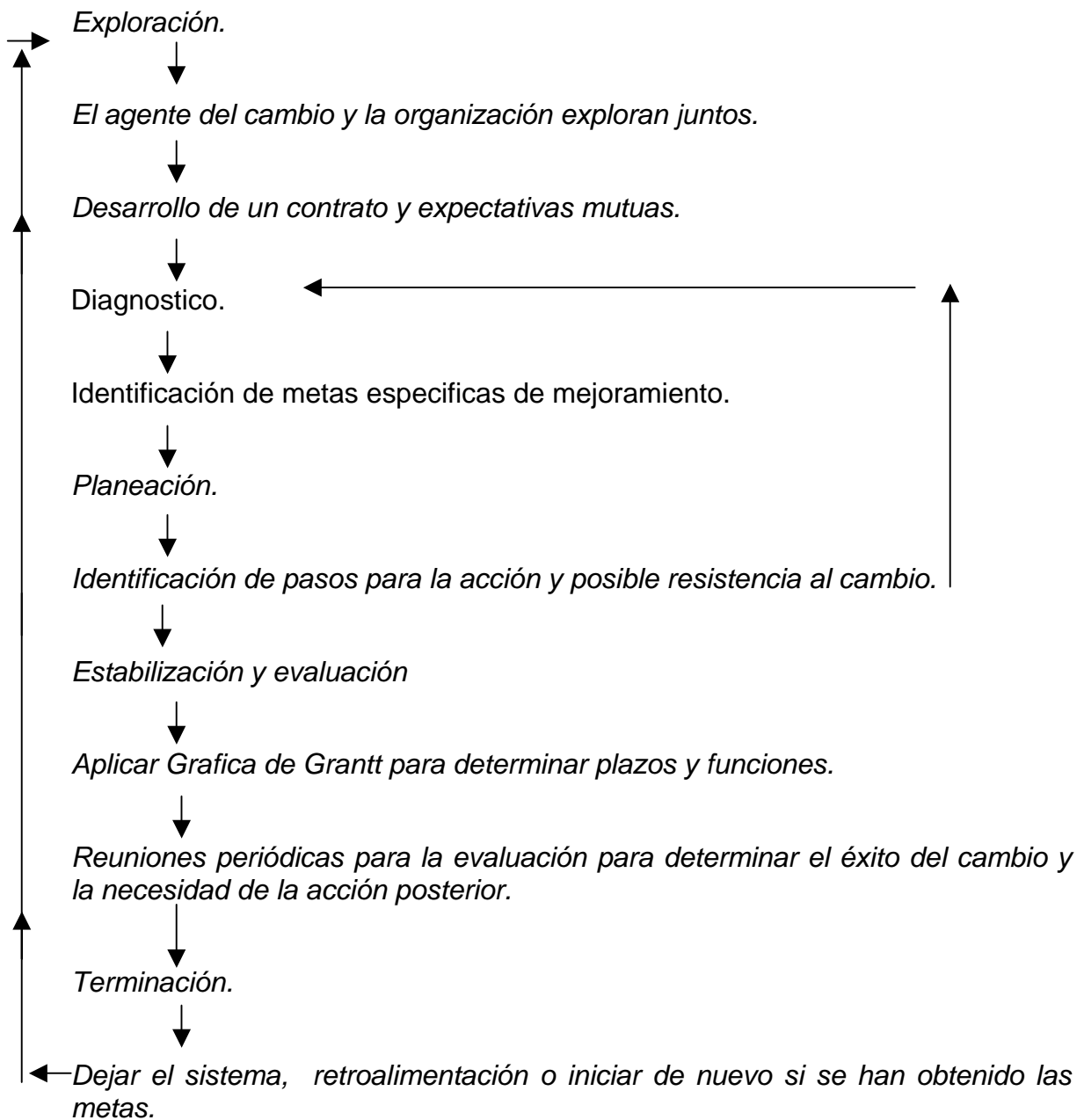


- ✓ Ya que se han formado los grupos de trabajo de cada departamento a nivel administrativo y luego a nivel laboral, se recomienda que se realice la consultoría de procesos por último la implantación grupos autodirigidos.
- ✓ Para lograr la meta que es: Un propósito claro (una visión, misión, meta o tarea y un plan de acción definidos y aceptados).
- ✓ Administración de participación (mucha discusión, animando a todos para que participen) motiva a los miembros para emplear técnicas efectivas para escuchar, sin dejar de lado los desacuerdos (el equipo se debe sentir cómodo con el desacuerdo, no evita, allana, ni reprime el conflicto).
- ✓ Proponer programas de motivación al personal de la empresa con la finalidad de educar a los empleados para que implementen una verdadera cultura organizacional creando un departamento de recursos humanos que implantan programas de adiestramiento, dotando de herramientas a los empleados para lograr el cambio personal, como base para mejorar el desempeño de sus funciones.
- ✓ Buscar la manera de disminuir los niveles verticales y de supervisión general logrando una mejor comunicación y mayor flexibilidad laboral.
- ✓ La alta gerencia debe proyectarse como principal objetivo la adquisición de nuevos equipos tecnológicos que permita desarrollar al máximo el potencial humano, lo cual es de vital importancia para incrementar la afectividad y la productividad dentro de la competencia.
- ✓ Comunicaciones abiertas (los sentimientos son legítimos, hay muy pocas agendas ocultas).

- ✓ Roles y asignaciones de trabajo claros (expectativas claras y un trabajo dividido en forma equitativa) con la ayuda de *diagnóstico de funciones y papeles de los miembros de la organización en la formación de grupos*.
- ✓ Liderazgo compartido (a pesar de que hay un líder formal, todos participan en conductas de liderazgo efectivas).
- ✓ Auto evaluación (el equipo se detiene periódicamente para examinar lo bien que está funcionando) con un proceso de comparación.
- ✓ Intervenciones generales para la formación de equipos y un énfasis primordial en la capacitación continua ya que las metas son el mejoramiento y la efectividad de los diversos equipos dentro de la organización.
- ✓ Mejor eficiencia organizacional. Aumento de la productividad y del espíritu de equipo; establecimiento más adecuado de metas, mejor planificación y organización; responsabilidades y metas claras; mejor utilización de los recursos humanos.
- ✓ Mayor compromiso y participación. Por parte de los miembros de la organización para hacerla más prospera con un mejoramiento del trabajo. De equipo dentro de los grupos y entre ellos con un conocimiento de sus fuerzas y limitaciones.

##### **5) Seguimiento, Control y Resultados a Obtener.**

Este Sistema de Control es una propuesta que señala las etapas del cambio planeado, indica que toda la información debe ser libremente compartida entre la organización y el agente de cambio, para posteriormente convertirla en planes de acción para ir aplicándolos periódicamente con respecto a las posibilidades de la empresa para implantar los cambios de mentalidad y organizacional.



### **Evaluar los resultados con los cambios a aplicar:**

Los objetivos que se proponen a realizar son: La formación de equipos y estrategias de comunicación horizontal, descendente y ascendente logrará que los directivos noten la verdadera importancia a los empleados, motivándolos a formar un gran grupo de trabajo y más ampliamente a conformar una gran familia; se estima que se

realizará en el siguiente tiempo:

**El personal que es el punto clave de toda organización.**

Se tomaran 4 semestres, para aplicar los cambios e involucrar al personal, formación de equipos, grupos "T", Equipos autodirigidos, mejorar la comunicación e implantar una nueva cultura laboral; Inversión para actualizar equipos e instalaciones propias para un crecimiento firme, figura 7.2

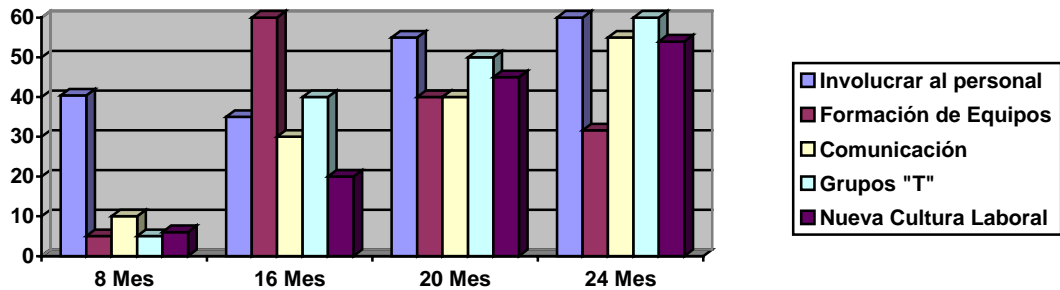


Figura 7.2 "Estadísticas de tiempo"

Se propone invertir la *pirámide de status* para conseguir una mayor producción y un ahorro en papelería administrativa. Ya que el trabajador es el que produce, logrando equipos autodirigidos con delegación y un alto liderazgo al cambio y por ultimo una inversión en tecnología e instalaciones más amplias y óptimas para una mayor producción como lo indica el siguiente grafico 7.3 del tiempo de acción que se tomara para realizar los cambios pertinentes.

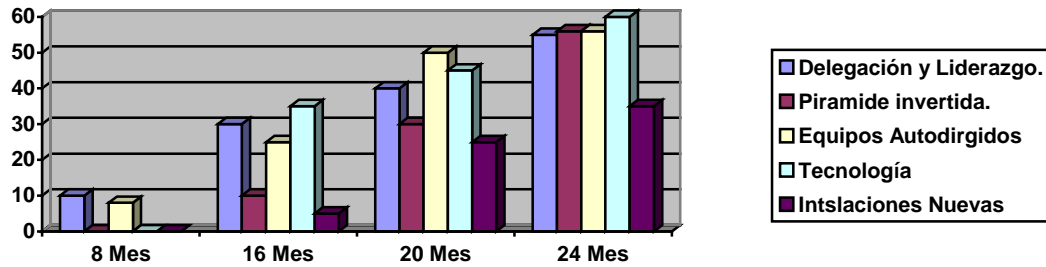
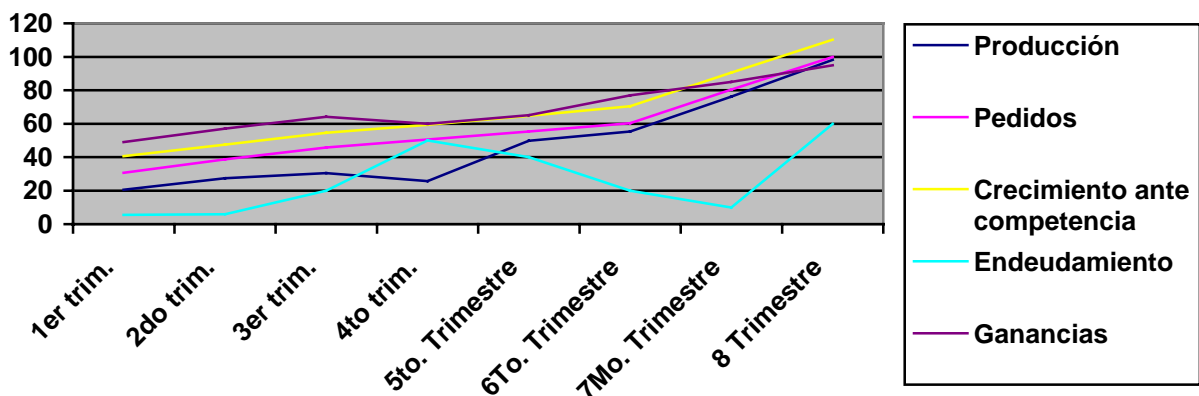


Figura 7.3 “Estadística de tiempo que se tomara implantar los cambios”

Finalmente, las organizaciones estables deben tener la flexibilidad, capacidad y voluntad de responder a un entorno cambiante y a nuevas oportunidades para ampliar sus servicios y calidad aumentando su producción y pedidos.



**LA VISIÓN DEL FUTURO ES:**

Trabajar en una visión suele ser un proceso emocionante. Puede ayudar a los empleados a darse cuenta de que tienen un papel en la tarea de forjar el futuro. En lugar de que el equipo se preocupe por lo incierto del futuro, la visualización puede servirle para generar un sentido común a todos sus integrantes de la dirección en que van. Una vez forjada la visión, se puede volver atrás para proyectar las maneras de alcanzarla. El cambio puede llevar a una nueva configuración de los valores conforme a los cuales opera su equipo. Los valores son los cimientos de la manera en que el trabaja de común acuerdo.

## ***Conclusiones.***

1.- Se puede concluir que la organización nota, que es mejor implantar una flexibilidad laboral y no rígida como lo es en la mayoría de las empresas, por que al tener una flexibilidad se logra que tanto la producción, administración, plantación y el factor humano tengan una amplia ventaja ante los cambios constantes, ya que la empresa tiene una gran importancia en el repartición de las riquezas del país porque tiene el 42% de los empleos del país, el 32% de la inversión, contribuyendo con el 30% del Producto Interno Bruto, con un gran aporte al crecimiento del país y de la sociedad. Por lo que en la actualidad se debe obtener un mejor crecimiento flexible de las empresas logrando una nueva cultura laboral por medio del estudio de las idiosincrasias y valores predominantes dentro de la empresa, complementándolo con el análisis de fuerzas y debilidades ayudado con el FODA, eliminando esa destructiva cultura laboral.

2.- Dentro de las empresas existe una Cultura Laboral que esta formada por variables como son la cultura material, normativa, costumbres, lenguaje verbal, sistemas simbólicos y de valores, sin dejar de lado los elementos de la cultura, ya que cada empresa es diferente en cultura laboral de otras como las personas que la forman, es ahí donde esta el logro del éxito empresarial de la modernidad, un cambio de cultural laboral más flexible con una gran fortaleza interna integrando a todos los empleados en un sistema de valores renovado, comprendiendo a la gente como lo que es y no máquinas sin tantas variables.

3.- Se concluye que sin una comunicación efectiva, no se puede lograr implantar una visión exacta del camino al éxito, comprendiendo y actuando sobre las barreras de la comunicación con la ayuda de estrategias, para escuchar, comunicar y expresar claramente hacia otras personas, para implantar eficientemente las técnicas de motivación que son impulso para inculcar una conducta activa a los empleados por medio de estimular sus necesidades y deseos para lograr los objetivos planteados,

dentro de los planes de crecimiento de la empresa, donde la jerarquía de Abraham Maslow y Frederick Herzberg son de gran utilidad tanto a motivación personal como a grupos o equipos de trabajo dentro de la empresa, sin olvidar que no sólo los logros deben ser premiados, dado que lo más importante de una empresa es el factor humano.

4.- La filosofía de Desarrollo Organizacional, es el estudio de los procesos sociales que se dan dentro de una empresa, y no puede lograr ninguna guía en específico, pero si se puede ayudar a sus miembros a identificar los obstáculos que están bloqueando su efectividad como grupo y a tomar medidas para optimizar la calidad de sus interrelaciones, para influir de manera positiva y significativa en el cambio planificado para modificar gradualmente la mentalidad y los procesos dentro de la empresa y fuera de ella siguiendo las fases de cambio de Kurt Lewin y el primordial sistema participativo de Rensis Likert, siendo éste muy importante para lograr una administración en equipo participativa sin creer que estos cambios se podrían realizar con facilidad como una receta de cocina, ya que cada grupo o cultura es diferente de los demás.

5.- Y es ahí donde está la importancia en la formación de equipos, que son la unión de los miembros de una empresa para formar una organización fuerte y pro-activa de grandes valores para el establecimiento de metas, primordialmente comenzando con la formación de equipos, progresando hasta lograr si fuera requerido, equipos de trabajo autodirigido, tocando los puntos importantes como lo es la confrontación de miembros y su sensibilización, sólo usando la última en casos especiales, convirtiendo la empresa en un trabajo humanizado de calidad y más aún, en lo que las empresas del siglo XXI desean que es una gran familia unida y leal obteniendo los objetivos deseados en el camino.

6.- En consideración lo más importante del manejo del cambio o la forma en que se realizan las labores es un manejo delicado y certero cuando se realiza la transición hacia una nueva cultura laboral, en donde se debe realizar un estudio cuidadoso de la resistencia al cambio por medio de una planeación cuidadosa, paciencia, perseverancia, una comunicación clara sin dejar atrás los sentimientos y deseos de crecimiento de los empleados con su respectiva recompensa premiando los intentos, además que para que ocurra un cambio antes que nada, debe existir una razón para el cambio desde el interior de la organización con planes de contingencia de sabotaje por parte de los empleados a diferentes niveles, obteniendo el apoyo al empleado logrando ser un líder durante el cambio, beneficiando la curva de aprendizaje de los empleados a su nueva cultura laboral obteniendo menores costos en tiempo, dinero y problemas internos, y como norma de seguir es, saber prevenir las fases o síntomas de la resistencia así como actuar ante estos acontecimientos, como las trampas o errores en que se puede caer o cometer.



## ***Bibliografía.***

1. Álvarez Torres Martín “Estrategias efectivas para incrementar su posición competitiva”. México, Edit. Panorama 1999
2. Barlet C. Althoff, Thomas Kayser “Cambio en la cultura organizacional” México D. F 2000 Edit. Diana.
3. Anne Segismundo, Hutt Jane “El cambio estratégico cuando las empresas cambian de orientación” México tercera edición. Edit. Diana.
4. Guizar Montúfar Rafael “Desarrollo organizacional” segunda edición Edit. McGraw-Hill Interamericana
5. Greiner, Larry E. Virginia E. Schein versión en español de María Elena Herrera “Poder y desarrollo organizacional: La movilización del personal para implementar el cambio”, México D. F Edit. Sistemas técnicos de edición.
6. Chiavenato Idalberto, García Echeverría Santiago “Introducción a la teoría general de la administración” McGraw-Hill Interamericana,
7. Chiavenato Idalberto “Administración de recursos humanos”. Edit. McGraw-Hill.
8. Díaz de Santos, Arie de Geus “Estrategia empresarial Organizacional” “Como implementar la estrategia organizacional en la empresa” “The Living Company”. Edit: Harvard business Review, Marzo-abril de 1997.
9. Dieder Anzieu, “Psicología lingüística”, Ed. McGraw Hill.
10. Flores de Gortari Sergio “Hacia una comunicación administrativa integral” Edit. Trillas.

11. Gibson James "Administración de personal". Las organizaciones: comportamiento, estructura, proceso, McGraw-Hill.
12. Haroíd Koontz "Administración", McGraw-Hill.
13. Keith Davis, Jonh W. Newstrom "Comportamiento humano en el trabajo, comportamiento organizacional", Mc Graw Hill.
14. L. French Wendell, H. Bell Ceci, "Desarrollo Organizacional; Aportaciones de las ciencias de las conductas para el mejoramiento del Desarrollo Organizacional" Prentice Hall, Quinta Edición.
15. Morales Urzúa Alfonso, "Conducta y organización" Elementos de Psicología laboral chilena, Biblioteca nacional de Chile (2004).
16. P. Robbins Stephen, "Comportamiento organizacional (teoría y práctica)", Edit. Prentice-Hall
17. Riccardi Riccardo; López Jorge, Macchi "El Arquitecto del Desarrollo Humano y Organizacional" Buenos Aires, Argentina.
18. Rodríguez Estrada Mauro, Patricia Ramírez Buendía, "Psicología del mexicano en el trabajo" McGraw-Hill Interamericana 1996.
19. Rodríguez Salazar Manuel México "Recursos Humanos: Su misión trascendental y ética organizacional; como alcanzar la efectividad", Edit. Grijalbo 2000.
20. Scheklin Mariana 2001, "Comportamiento laboral y protección social en Chile", biblioteca nacional de Chile.
21. Statt David "La psicología", Edit. Haría, FESC4-UNAM
22. Werther, William B. "Administración de personal y recursos humanos", Edit. Mc Graw Hill.

23. ARL es Marca Registrada de LIM, Leadership in International Management.

24. [www.ine.cl](http://www.ine.cl).

25. [www.inegi.gob.mx](http://www.inegi.gob.mx).

26. [www.limltd.com](http://www.limltd.com).

## **Glosario.**

**Cambio.** Palabra clave en el desarrollo organizacional. Considera redefinir creencias, actitudes, valores, estrategias y prácticas para que la organización pueda adaptarse mejor a los cambios imperantes en el medio.

**Catarsis.** Reacción que provoca el cambio que se lleva a cabo en la organización. Se puede entender como "reacción para cambiar" ante ciertas circunstancias que obligan, o bien "reacción por el cambio llevado a cabo".

**Cesantía:** Sin empleo, o dice de la persona o grupo sin trabajo.

**Conflicto pro-activo.** Situación que puede ser provocada por el consultor que tiene como finalidad arrojar resultados positivos para la organización (es decir, proporcionar un enfoque a la organización).

Ejemplo: realizar una reunión de sensibilización con el personal, para comentar fortalezas y debilidades y oportunidad de la empresa.

**Consultor:** Responsable, junto con la alta dirección, de llevar a cabo el programa de Desarrollo Organizacional y además estimula el proceso. También se le conoce como agente de cambio o facilitador "El consultor puede ser interno o externo a la organización".

**Coordinación:** Fomentar la colaboración entre los diferentes sectores para reducir la competencia entre distintos actores por el mismo usuario y la duplicación innecesaria de servicios.

**Empresa:** Entidad o Grupo social que a través de la administración de capital, material y personal se producen bienes o servicios, para la satisfacción de las necesidades de la gente a cambio de un beneficio.

**Finanzas:** Desarrollo de mecanismos financieros que hagan posible identificar el costo de los servicios, generar nuevas fuentes de ingreso, disminuir la dependencia de donantes y servir a los grupos de alto riesgo, a los más pobres y a los más difíciles de llegar.

**Intervenciones:** Herramientas o medios de los que se vale el desarrollo organizacional.

Ejemplo: reuniones de confrontación, consultora de procesos, administración del estrés.

**La comunicación:** Consiste en la transferencia de la información y la comprensión e dos personas entre sí o más. Es la forma de llevar nuestras ideas, los pensamientos y valores a los demás.

**Planificación:** Desarrollo de normas que a todos los niveles reflejen la misión y los objetivos de la organización y formulación de estrategias razonables y planes de trabajo para cumplirlos.

**Selección de personal:** Ejecución de normas que recompensan un buen desempeño y ayudan a los programas a retener al personal experimentado y comprometido.

**Semicalificada:** Sin alguna especialización u profesionalización.

**Sistema:** Conjunto de elementos que están interrelacionados entre sí.

*Ejemplo:* En las organizaciones, cada área funcional o departamento, e incluso cada ocupante de un puesto, tiene una función definida claramente. ¿Qué sucede si el departamento de recursos humanos no realiza adecuadamente la función de selección de personal? Seguramente, la organización tendrá problemas de ineficiencia, rotación de personal o despidos en un corto plazo.

**Sistema-Cliente:** Organización donde se lleva a cabo el proceso de D.O.

**Suministros:** Mantenimiento de un nivel adecuado del suministro apropiados en todos los puntos de distribución.

**Sistemas de información gerencial:** Generación de información oportuna y útil sobre usuarios, servicios, costos e ingresos.

**Supervisión:** Desarrollo de un sistema de supervisión oportuna y de apoyo al personal de prestación de servicios para asegurar la calidad de los mismos.

**Teoría del caos.** Ciencia que comenta que las situaciones aleatorias (al azar) se presentan dentro de patrones o parámetros de orden (más significativos).