



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

Facultad de Estudios Superiores Iztacala

**“EL FACTOR HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES:
ESTRATEGIAS DE DESARROLLO”**

T E S I S

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADA EN PSICOLOGIA**

P R E S E N T A(N):

TANIA MARISOL PRADO LOPEZ

DIRECTOR: DR. MARCO EDUARDO MURUETA REYES

DICTAMINADORES: DRA. BERTHA ESTHER GALLEGOS ORTEGA

LIC. JOSE ESTEBAN VAQUERO CAZARES

LOS REYES IZTACALA, EDO DE MEXICO, 2010





Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

AGRADECIMIENTOS

Quiero dedicar esta tesis a todas aquellas personas que en algún momento de la vida me brindaron su apoyo en la realización de este trabajo, doy gracias:

A Dios

Por permitirme llegar hasta este momento tan importante y lograr otra meta más en mi vida.

A mis papás Graciela y Miguel

Por darme la vida, por quererme y cuidarme, por todos sus consejos y por estar siempre conmigo. Por enseñarme a que puedo lograr todas mis metas a pesar de las adversidades, porque siempre estaremos unidos. Los quiero y adoro mucho y esta tesis está dedicada principalmente a ustedes a quienes estaré eternamente agradecida.

A Brenda, Enrique, Dany y Pao

Gracias hermana, porque aunque a veces discutimos como todos los hermanos, te quiero mucho y quiero darte las gracias a tí, a Edrei y a mis niñas Dany y Pao porque con su cariño me dan las fuerzas que necesito para seguir adelante.

A Sergio

Por tu amor y apoyo incondicional, por confiar en mí y porque durante toda la carrera estuviste a mi lado siempre apoyándome, gracias por escucharme cuando ensayaba mis exposiciones y gracias por ser como eres. Te amo y te quiero con todo mi corazón.

A mis amigas y amigos

Gracias a todos ustedes por estar a mi lado en las buenas y en las malas, en especial gracias a mis amigos de la FES por compartir conmigo tantas experiencias que hicieron que mi estancia en la Universidad fuera inolvidable. ¡Nunca los olvidaré!

A mis asesores Marco, Bertha y Vaquero

Por ayudarme a conseguir este logro y por el tiempo dedicado en cada una de las páginas de esta tesis.

A cada uno de mis maestros y maestras

Por todas sus enseñanzas y consejos, porque en ocasiones fueron más allá de simplemente brindarme sus conocimientos, muchos de ustedes se convirtieron en verdaderos amigos.

A todos mis familiares

Por su cariño y apoyo, en especial a mi abuelita Tere que aunque ya no está físicamente aquí seguirá siempre en mi corazón.

¡Finalmente gracias a la UNAM que sin duda alguna es la mejor Universidad del mundo!.

ÍNDICE

Resumen	1
Introducción	1
Capítulo 1. La Psicología Organizacional	4
1.1 Reseña histórica de la Psicología Organizacional	4
1.2 Las organizaciones	6
1.3 El psicólogo en la organización	7
1.3.1 Reclutamiento y selección de personal	9
1.3.2 Orientación al trabajador	16
1.3.3 Higiene y seguridad de personal	17
1.3.4 Capacitación de personal	17
1.3.5 Compensación y beneficios sociales	20
1.3.6 Investigación de mercado y marketing	20
1.3.7 Desarrollo organizacional	21
Capitulo 2. Las mejores empresas para trabajar en México	22
2.1 Experiencia Starbucks	27
2.2 Experiencia McDonald's	33
2.3 Experiencia FedEx Express México	39
2.4 Experiencia Novartis	44
2.5 Experiencia Sabritas	49
2.6 Experiencia Gamesa-Quaker	52
Capitulo 3. Desarrollo Organizacional	57
3.1 Orígenes del Desarrollo Organizacional	57
3.2 La cultura organizacional	59

3.3 El cambio en las organizaciones	60
3.4 Concepto de desarrollo	63
3.5 Fases de la organización	64
3.6 Críticas a las estructuras convencionales.....	65
3.7 ¿Qué es el Desarrollo Organizacional?	66
3.8 Supuestos básicos del Desarrollo Organizacional	67
3.9 Características del Desarrollo Organizacional	68
3.10 Proceso de Desarrollo Organizacional	69
3.11 Técnicas del Desarrollo Organizacional	70
Capítulo 4. Estrategias de Desarrollo Organizacional	74
4.1 Centros de Evaluación y Desarrollo (Assessment Center)	74
4.1.1 Beneficios en Pfizer	92
4.2 Reingeniería Organizacional	96
4.2.1 Beneficios en Kodak	110
4.3 Empowerment (Facultamiento)	113
4.3.1 Beneficios en Xerox	118
4.4 Coaching Organizacional	122
4.4.1 Beneficios en Grupo Bimbo	128
4.5 Evaluación del Desempeño	133
4.5.1 Beneficios en Starbucks	139
Conclusiones	149
Referencias Bibliográficas	152

RESUMEN

En la presente tesis se realiza un análisis sobre las mejores empresas para trabajar en México nombradas por el Great Place to Work y la Revista Expansión, quienes se encargan desde hace ya varios años en evaluar el ambiente laboral en las organizaciones mostrando de este modo las principales características por las que se encuentran empresas como McDonald's, FedEx Express, Starbucks, entre otras en los primeros lugares de los listados, aunado a esto se presentan las estrategias de Desarrollo Organizacional más novedosas encaminadas a maximizar y mejorar la rentabilidad y el trato a los colaboradores, así como a potencializar sus habilidades y destrezas para favorecer su desarrollo personal y profesional.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad el mundo entero está compuesto por pequeñas, medianas y grandes organizaciones, que ofrecen diferentes productos y/o servicios, sin embargo todas ellas comparten algo en común, desean alcanzar el éxito.

Las estrategias corporativas que cada una de las organizaciones emplea para lograrlo son distintas, sin embargo, cada vez son más las empresas que consideran al factor humano como el elemento principal para alcanzar sus metas.

La concepción e importancia que se da al factor humano ha ido cambiando a lo largo de los años, no olvidemos que hace algún tiempo el trabajo realizado por los empleados en la mayoría de las fábricas era mal remunerado, además de que éstos se enfrentaban constantemente a malos tratos por parte de sus patrones. Afortunadamente esto ha cambiado gracias a las investigaciones realizadas por autores como Frederick Winslow Taylor fundador de la *Administración Científica*, Elton Mayo, creador de la teoría de las "*Relaciones Humanas*", entre otros, quienes marcaron los principios de la **Psicología Organizacional** con el fin de humanizar las organizaciones, es decir, mejorar el reconocimiento y rendimiento de los trabajadores pues pensaban que el trato que se diera a

ellos influía de manera considerable en su rendimiento, llegando a la conclusión de que el trabajador es el elemento más importante de una organización y no una simple herramienta.

La Psicología Organizacional ha tomado gran importancia puesto que se ocupa del estudio de la conducta y experiencias de las personas en contextos de trabajo desde una perspectiva individual, social y grupal, el objetivo principal de ésta, es mejorar la calidad de vida laboral de los trabajadores. La incidencia del psicólogo en las organizaciones es de gran relevancia pues surge como un profesional que cuenta con las habilidades necesarias para reclutar, seleccionar, capacitar, desarrollar e incidir en el mejoramiento de las condiciones de trabajo.

En el presente trabajo se hará énfasis en la función de *Desarrollo Organizacional* que está compuesta por diferentes estrategias con el fin de proporcionar beneficios tanto para los colaboradores como para la empresa.

La presente tesis tiene como objetivo analizar las estrategias más novedosas empleadas en el proceso de Desarrollo Organizacional orientadas a propiciar el crecimiento y desarrollo de las potencialidades y fortalezas de las personas dentro de las organizaciones. Para lograr dicho objetivo, se realizará una revisión de las políticas laborales de las empresas nombradas por el Great Place to Work y la Revista Expansión, como las mejores empresas para trabajar en México. Es decir, las condiciones de trabajo que ofrecen a sus colaboradores, como un buen sueldo, un trato digno, un ambiente laboral favorable donde ellos puedan desarrollarse personal y profesionalmente, lo que consiga que se encuentren lo suficientemente motivados para sentirse parte de la compañía para la cual ofrecen sus servicios y trabajar con efectividad y entusiasmo de cara a lograr las metas de la empresa.

Este trabajo se divide en cuatro capítulos:

En el capítulo 1 titulado ***“La Psicología Organizacional”***, se realiza una reseña sobre la historia de la psicología organizacional donde se analiza la importancia del factor humano y se describen las funciones del psicólogo dentro de una organización haciendo hincapié en la función de Desarrollo Organizacional.

En el capítulo 2 ***“Las mejores empresas para trabajar en México”***, se eligieron seis empresas, Starbucks, McDonald’s, FedEx Express, Novartis, Sabritas y Gamesa-Quaker, que fueron seleccionadas por el Great Place to Work en la Revista Mundo Ejecutivo en la edición titulada “las 100 mejores empresas para trabajar en México” y por la Revista

Expansión cuya edición se titula [“Súper Empresas 2009, los lugares en donde todos quieren trabajar”](#), con el fin de mostrar las principales prácticas corporativas que se realizan en estas empresas con respecto al factor humano; por ejemplo el cuidado que dan a sus empleados, el compañerismo dentro de la empresa, el respeto, la confianza y los buenos salarios.

En el capítulo 3 **“Desarrollo Organizacional”** se describen los antecedentes del Desarrollo Organizacional y su llegada a México, así como sus características y el proceso de Desarrollo Organizacional. Aunado a esto se enfatiza la importancia, que tiene en la actualidad, que las empresas estén preparadas para afrontar los cambios que se les presenten.

Finalmente en el capítulo 4 **“Estrategias de Desarrollo Organizacional”**, se describen y analizan las principales estrategias que utilizan algunas empresas para potencializar y evaluar el desarrollo de sus empleados, principalmente en los niveles altos de las organizaciones; como son los Centros de Desarrollo y Evaluación (Assessment Center), la Reingeniería Organizacional, el Empowerment o Facultadamiento, el Coaching Organizacional y la Evaluación del Desempeño. Además se muestran algunos ejemplos de empresas que han aplicado con éxito dichas estrategias como: Pfizer, Kodak, Xerox, Bimbo y Starbucks, las cuales las han aplicado con éxito.

CAPÍTULO 1

LA PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

1.1 Reseña histórica de la Psicología Organizacional

La participación del psicólogo en la sociedad ocurre en dos niveles, el primero como un científico dedicado al estudio del comportamiento, actividad que realiza principalmente en centros educativos y de investigación, tales como universidades e institutos especializados. El segundo como profesional, incidiendo en distintos contextos sociales como la educación, el deporte, la clínica y la salud. La *Psicología Organizacional* es un buen ejemplo tanto del trabajo científico como de la actividad profesional.

De acuerdo con Chiavenato (2000), se puede ubicar el origen de la psicología organizacional con las aportaciones de Frederick Winslow Taylor (1856-1915), fundador de la Administración Científica, quien en sus primeros estudios tuvo contacto directo con los problemas sociales y empresariales derivados de la Revolución Industrial. El primer periodo de Taylor se puede ubicar por la publicación de su libro *Shop Management* (Administración de Talleres) en 1903, en el que se preocupa exclusivamente por las técnicas de racionalización del trabajo del obrero; de ahí la necesidad de crear condiciones para pagar más a quien produjera más, con lo cual no sólo aumentó la productividad del trabajador, sino también evitó la realización de esfuerzos innecesarios y pérdida de tiempo. Taylor sugería lo siguiente (Spector, 2002, citado en Salinas, 2004):

- Cada puesto ha de analizarse con mucho cuidado para poder especificar la manera óptima de realizar cada tarea.
- Se debe seleccionar a los empleados de acuerdo a las características relacionadas al desempeño del puesto.
- Es preciso capacitar con cuidado a los empleados, para que analicen las tareas de su puesto.
- Es necesario recompensar a los empleados por su productividad, para alentar niveles de desempeño más altos.

La visión de Taylor sigue aún presente en nuestros días, pues sus aportaciones estaban dirigidas a mejorar el reconocimiento y la productividad de los trabajadores industriales, ya que él pensaba que así como existía la mejor máquina para un trabajador, también había mejores maneras para que las personas realizaran sus tareas.¹

Sin embargo, la teoría de Taylor olvidó factores que influyen en los trabajadores como son: la naturaleza humana, la naturaleza de la organización y el ambiente social, puntos que fueron retomados por Elton Mayo (1880-1949) quien destacó factores como el liderazgo y la comunicación entre los trabajadores, elaborando de esta manera “la Teoría de las Relaciones Humanas”, que centraba su interés en los aspectos psicológicos y sociológicos de trabajo, análisis del trabajo y la adaptación del trabajador a éste. Dicha teoría se aplicó dentro del campo laboral y dio paso a la integración del Psicólogo al área laboral. Elton Mayo junto con Roethlisberger, realizaron algunos estudios, llegando a la conclusión de que el trabajador es el elemento más importante de una organización y no una simple herramienta.²

Otra de las grandes aportaciones a la Psicología Organizacional, se realizó durante la Primera Guerra Mundial (1914-1918) debido a que se requirió del trabajo de los psicólogos para administrar pruebas colectivas a los reclutas del ejército, ejemplos de estas pruebas son la *Army Alfa* para alfabetos y la *Army Beta* para analfabetos.

En años posteriores empresas como *Procter & Gamble*, *Philadelphia Company* y la *Western Electric Company* promovieron estudios que abarcaron las relaciones humanas, el espíritu de equipo y la motivación, con los cuales descubrieron que las condiciones sociopsicológicas bajo las que labora el trabajador tienen mayor importancia que las condiciones físicas (aumento de luminosidad, periodos de descanso, almuerzo gratis, jornada laboral más corta, etc).

La Segunda Guerra Mundial del año 1939 al año 1945 fue uno de los factores más importantes para el crecimiento de la psicología en la industria, pues se demostró que la psicología aplicada podría ofrecer múltiples contribuciones importantes y prácticas. Al igual que en la Primera Guerra Mundial, se realizaron diversas pruebas enfocadas a

¹ Escoto S. & Pérez A, Importancia del enfoque psicológico externo en la caracterización del análisis de puestos, México, Tesis de Licenciatura, 1998.

² González V, Estudio sobre el clima de trabajo y descripción de puestos en una industria textil, Reporte de trabajo, 1998.

seleccionar y clasificar a los reclutas del ejército y a capacitarlos. El amplio equipo de psicólogos estaba dirigido por Walter Bingham, este equipo desarrolló un test de amplitud y complejidad: *Army General Classification Test (AGCI)* y otros relacionados con las temáticas tradicionales, selección, clasificación y evaluación, con la toma de decisiones en contextos estresantes, etc.³

La etapa de los años 50's fue muy importante, puesto que se desarrollaron test más complejos y diversos estudios sobre absentismo, factores sociales, motivacionales y actitudes de fatiga, moral, satisfacción, eficacia y accidentabilidad laboral. En la década de los 60's los temas de mayor interés fueron los relacionados con la estructura, la tecnología y las tareas, debido a que comenzaron a observarse mayores avances en el desarrollo tecnológico, incremento de la influencia sindical y estatal sobre la vida de las organizaciones, incremento del tamaño y complejidad de estas, entre otras.

A partir de los años 70's en adelante, se observa un periodo marcado por una fuerte crisis económica, la cual influyó profundamente en la dinámica de las organizaciones. Sin embargo, se siguió prestando atención a las áreas aplicadas como análisis de procesos, rediseño de estructuras, desarrollo de competencias, evaluación del personal, roles y desempeño de roles, estrés y salud, influencia de grupo, sindicatos - dirección, toma de decisiones, comunicación, programas de mejora continua, etc.⁴

En la actualidad si bien estos temas son abordados y empleados en diversas organizaciones, aún queda un largo trabajo por hacer para que existan relaciones de *ganar-ganar* entre los colaboradores y la empresa misma.

1.2 Las organizaciones

Las organizaciones constituyen la forma de institución que domina en nuestra sociedad y se presentan en todos los aspectos de la vida, desde las sociedades más antiguas hasta la actualidad y para pertenecer a ellas se requiere de atención, tiempo, desempeño y colaboración de muchas personas.

³ Salinas, M, Manual práctico para el reclutamiento y selección de personal, México, 2003.

⁴ Rodríguez, 1999, en Salinas M, Manual práctico para el reclutamiento y selección de personal, México, 2004.

Existen muchas definiciones de lo que es una organización, la definición que nos da el diccionario de la Lengua Española nos dice que las organizaciones son asociaciones de personas reguladas por un conjunto de normas en función de determinados fines.

Díaz (1998) define a las organizaciones como sistemas dinámicos, que están en constante cambio, las cuales tienen como objeto principal lograr una mayor productividad, entendiéndose esto como base principal para elevar el nivel de eficiencia y rendimiento, que permita optimizar los elementos materiales y humanos.

Para Chiavenato (2000), las organizaciones son unidades sociales dentro de las cuales las personas establecen relaciones estables (no necesariamente cara a cara) entre sí, orientadas a facilitar el logro de un conjunto de objetivos o metas.

Otra definición es de Furnham (2001, citado en Salinas), las organizaciones son “Entidades en las que individuos interactuantes y principalmente interdependientes trabajan con una estructura para lograr un objetivo común. Las organizaciones tienen diferentes formas y sus metas son variadas.

Como se puede observar, todas las definiciones anteriores otorgan un papel importante a las personas y a las relaciones que éstas forman, pues en la medida en que pueda existir cooperación y coordinación, se van a lograr las metas de la organización

1.3 El Psicólogo en la organización

La participación del psicólogo dentro de las organizaciones es de vital importancia, puesto que su preparación académica le permite generar diferentes alternativas de solución de acuerdo a los problemas que se presenten. Muchas veces se piensa que el trabajo del Psicólogo organizacional es muy limitado, sin embargo, existen muchas áreas de trabajo del Psicólogo como son: *orientación al trabajador*, donde el psicólogo abarca principalmente el área social incorporando al nuevo trabajador a la organización; *reclutamiento y selección de personal*, al elegir a las personas que probablemente satisfagan las necesidades de la organización; *higiene y seguridad del personal*, orientada a garantizar condiciones personales y materiales de trabajo con el fin de mantener cierto nivel de salud en los empleados; *compensación y beneficios sociales*, realizando revisiones de salarios y políticas de beneficios; *análisis y descripción de puestos* con el objetivo de conocer lo que

realmente se requiere en un puesto vacante; *desarrollo organizacional y capacitación*, enfocados a maximizar el potencial de los empleados y finalmente, *investigación de mercado y marketing*, para conocer el comportamiento de los consumidores.

Como se puede observar, el psicólogo debe poseer una formación muy amplia en cuanto a sus habilidades y herramientas que le permitan a ejercer de mejor manera su trabajo. Sin embargo, debe contar con características especiales de gran importancia en su personalidad como las que se mencionan a continuación (López, 1988, citado en Salinas, 2004):

- **Auto-conocimiento:** De esta manera el psicólogo logrará un conocimiento más profundo de sí mismo, desarrollando un especial estado de sensibilidad que lo ayudará a captar de mejor manera los fenómenos que ocurran dentro y fuera de él.
- **Auto-aceptación:** Ya que la capacidad de aceptarse a uno mismo por lo regular va emparejada con la capacidad de aceptar a los demás y esta capacidad, permitirá al Psicólogo tener la habilidad necesaria para soportar la presión y manejar tensiones.
- **Comprensión empática:** Pues se debe tratar a los seres humanos como personas y no como objetos; además la comprensión empática le permitirá al psicólogo ponerse verdaderamente en el lugar de otra persona en la medida de lo posible, para poder comprender las diversas actitudes, formas de pensar, hablar, sentir y actuar.
- **Integridad:** Es actuar conforme a las normas éticas y sociales en las actividades propias del trabajo; lo cual incluye comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente y estar dispuesto a actuar honestamente, incluso en situaciones difíciles.
- **Sensibilidad social:** Supone la comprensión y el fomento de comportamientos de aceptación de las diferencias de género y edad, interpersonales, sociales, culturales y racionales de las personas marginadas y excluidas.

Gracias a estas características, el psicólogo se forma como una persona interesada en conocer la conducta humana en situaciones de grupo, así mismo se interesa en las interacciones entre los individuos al afectar o ser afectados por la organización en la que trabajan, gracias a este interés, el psicólogo puede diseñar e implementar planes de acción

para solucionar los problemas que presenten en cada una de sus funciones y áreas de incidencia.

A continuación se describen las principales áreas de trabajo del psicólogo:

1.3.1 Reclutamiento y selección de personal

El reclutamiento es una técnica que tiene como objetivo atraer a personas con un determinado perfil para cubrir un puesto vacante.

La selección de personal consiste en elegir a aquellas personas que parecen las más aptas para satisfacer las necesidades que se requieren en un puesto y elegir aquellas que cumplan con el perfil indicado, en el cual se mencionan las características y habilidades que debe poseer la persona que desea cubrir la vacante.

El papel del psicólogo en estas dos funciones es muy importante, pues gracias a los métodos que emplea como entrevistas o pruebas se puede realizar una predicción del desempeño laboral de la persona que aspira a ocupar un determinado puesto.

Las actividades que debe realizar el psicólogo al reclutar y seleccionar personal son diversas y por lo tanto, se requiere contar con una serie de habilidades o herramientas que le ayuden a realizar dichas funciones, como capacidad de escucha, de observación, de toma de decisiones, habilidades para el trabajo en equipo, habilidades sociales, de comunicación y negociación, entre otras, es por ello que es de gran importancia que quien realice las funciones de reclutamiento y selección se encuentre realmente capacitado, ya que las consecuencias de un reclutamiento o selección equivocadas implican gastos, por lo cual se recomienda aprovechar debidamente los instrumentos y técnicas, pues sólo de esta manera se puede asegurar que en la mayoría del personal se observe un buen rendimiento.

El número de pasos en el proceso de reclutamiento y selección de personal varía dependiendo las necesidades de la empresa, de manera general son los siguientes:

- **Vacante**

- **Análisis y descripción de puesto del trabajo a cubrir:**

El análisis de puestos se realiza con el objetivo de poder determinar exactamente cuáles serán las responsabilidades y características del puesto que se intenta llenar. El análisis de puestos es un procedimiento sistemático en el que se intenta reunir y analizar información sobre las tareas, responsabilidades y deberes en un puesto, el contexto en el que las tareas son realizadas y el tipo de personas que deben contratarse para ocupar ese puesto.

- **Elaboración del perfil psicológico:**

En el momento en que se requiera cubrir un puesto, el psicólogo debe realizar un perfil psicológico el cual ayudará a seleccionar la batería adecuada para la evaluación de los candidatos. En algunas ocasiones se va a requerir de pruebas que evalúen el área intelectual por ejemplo nivel de pensamiento u organización; el área de la personalidad como la motivación o estabilidad emocional y habrá ocasiones en que se requiera evaluar la habilidad de los candidatos, en estos casos se podrían realizar pruebas en las que se pida por ejemplo escribir cierto número de palabras en un determinado tiempo a una persona que desea ocupar un puesto de capturista de datos.

- **Reclutamiento**

Para encontrar a las personas aptas para cubrir cierta vacante, el psicólogo debe recurrir a ciertos lugares o bien, utilizar medios de difusión o comunicación, a estos lugares se les denomina fuentes de reclutamiento y a los medios de difusión, como su nombre lo indica, medios de reclutamiento.⁵

Fuentes de reclutamiento

a) *Fuentes internas:* Cuando se cuenta con estas fuentes no es necesario recurrir a personas o lugares fuera de la organización, pues proporcionan al personal requerido en el momento en el que se necesita. Entre las que desempeñan un papel importante en una empresa se encuentran las siguientes:

⁵ Grados J, Reclutamiento, selección, capacitación e inducción del personal, México, El manual moderno, 2003.

- ✓ Sindicatos: Ésta es por necesidad una de las principales fuentes en lo que respecta al personal sindicalizado, funciona en el momento en que la empresa requiera personal para cubrir una vacante o vacantes que entran en el dominio del sindicato.
- ✓ Archivo o cartera personal: La cual se integra por solicitudes de candidatos que se presentaron en reclutamientos anteriores y que fueron archivados, sin haberse utilizado pues se cubrió la vacante.
- ✓ Familiares y recomendados: Se informa a los trabajadores de la empresa sobre la o las vacantes con el fin de establecer contacto con sus familiares o amigos que reúnan las características del puesto.
- ✓ Promoción o transferencia interna de personal: El psicólogo estudia la historia laboral de algún o algunas personas que laboran en la empresa, con el fin de verificar si se puede promover o transferir a esta persona al puesto vacante.

b) *Fuentes externas*: Estas fuentes son totalmente ajenas a la empresa. Entre las más importantes se encuentran las siguientes:

- ✓ Profesionales y educativas: Son instituciones que se dedican a la preparación de profesionales, pueden ser escuelas comerciales, universidades, institutos, etc.
- ✓ Asociaciones profesionales: En ellas se puede encontrar personal con experiencia en determinado campo científico, tecnológico o profesional, el psicólogo puede obtener información sobre la experiencia y actividades que desarrollan sus miembros.
- ✓ Bolsas de trabajo: Son organizaciones que se dedican a proporcionar información sobre las vacantes en diversas empresas y que prestan sus servicios de manera gratuita, a ellas pueden recurrir tanto personas que buscan trabajo como las empresas que solicitan a un candidato.
- ✓ Agencias de colocación: Las cuales no cobran al candidato sino a la empresa. La tarifa consiste en un mes de salario mínimo o más si se trata de puestos a nivel ejecutivo.

Medios de reclutamiento

- ✓ Medios impresos: Entre los cuales se encuentran la prensa, que es por lo regular el medio más empleado para el reclutamiento de personal, también existen otros medios impresos como los volantes o boletines que generalmente contienen información sobre puestos a nivel operativo y se reparten cerca del lugar donde se encuentra la empresa.
- ✓ Radio y televisión: Rara vez se utiliza pues son medios muy costosos, ya que depende de los minutos, el canal o la radiodifusora que transmita la información.
- ✓ Grupos de intercambio: Se forma por los encargados de recursos humanos de diferentes empresas, los cuales informan sobre las diferentes vacantes en la organización y también boletinan a los candidatos a los cuales en ese momento no se puede ofrecer un puesto.
- ✓ Reclutamiento vía Internet: Permite el uso de bolsas de trabajo virtuales y el envío de información por medio de correo electrónico, lo cual trae muchos beneficios para las organizaciones, debido a que permite reducir tiempo y costos, acceder a una base de datos digital y la eliminación de archivos en papel y lo más importante es que se puede tener acceso a ella las 24 horas del día.

Reclutamiento externo

Se lleva a cabo debido a que no existen personas que puedan cubrir un puesto debido a las condiciones o exigencias requeridas; existen dos tipos de reclutamiento externo: internacional y foráneo. El reclutamiento internacional se lleva a cabo cuando las necesidades de una empresa no pueden ser satisfechas con las fuentes que proporciona el país donde está localizada; este tipo de reclutamiento ocurre con poca frecuencia ya que implica altos costos para la empresa y por lo regular se trata de cubrir puestos a nivel ejecutivo o técnico y en muchas ocasiones a nivel dirección.

Reclutamiento masivo

Un ejemplo de este tipo de reclutamiento son las ferias de empleo, en las que se requiere captar un gran número de candidatos en poco tiempo, por lo cual se necesita del personal suficiente para brindar una atención apropiada en tiempos cortos.

Reclutamiento de personal eventual

La contratación de personal eventual se realiza generalmente cuando se presentan problemas de exceso de trabajo, accidentes o incapacidad por maternidad. El reclutador puede acudir a organizaciones que se especializan en este tipo de servicio.

- **Presolicitud**

Esta forma es muy útil cuando existen muchos candidatos, pues se puede elegir más rápido a la persona que ocupe el puesto y al mismo tiempo organizar un buen archivo o cartera de personal. Los datos que contiene la presolicitud son los de identificación del candidato y los requisitos mínimos indispensables para cubrir el puesto.

- **Solicitud**

Consiste en un cuestionario que contiene los siguientes datos:

- ✓ Datos personales: nombre, edad, género, estado civil, dirección, teléfono, etc.
- ✓ Datos escolares: en relación a la preparación del candidato desde el inicio hasta el final.
- ✓ Experiencia ocupacional: puestos desempeñados, salarios percibidos, causas de renuncia, etc.
- ✓ Datos familiares: nombres de los padres y hermanos, escolaridad, ocupaciones, etc.
- ✓ Referencias personales: son las personas que pueden brindar información acerca del candidato, se pide el teléfono y el tiempo que tiene la persona de conocer al candidato, de preferencia se pide que no sean familiares.

- **Entrevista inicial**

Tiene como objetivo corroborar los datos que el candidato proporcionó en la solicitud, además en la entrevista se brinda información acerca de la vacante como el sueldo, horario, condiciones de trabajo, etc.

- **Evaluación técnica**

El Psicólogo junto con otros profesionales evalúa los conocimientos que posee el candidato; la evaluación técnica proporciona datos para conocer a las personas mejor preparadas para ocupar el puesto. Es importante señalar que la evaluación técnica debe realizarse antes de la psicológica con el objetivo de ahorrar tiempo y dinero, pues no tiene caso pasar a la evaluación psicológica si el candidato no posee los conocimientos que se necesitan.

- **Evaluación psicológica**

La cual se puede dividir en dos etapas, la primera, evaluación psicométrica y la segunda entrevista profunda.

Evaluación psicométrica: La evaluación psicológica tiene como objetivo detectar habilidades de un individuo en relación con un puesto y sus posibilidades de desarrollo en él. Las pruebas se deben realizar con relación al nivel que desean ocupar los candidatos (nivel gerencial o alto, nivel medio o mandos intermedios y nivel operativo). De acuerdo a las características que deseen evaluarse, las pruebas más comunes según Grados (2003) son las siguientes:

- A nivel medio o mandos intermedios:

Inteligencia: Raven, Dominós, WAIS.

Personalidad: HTP, Machover, Lüscher, 16 PF.

Intereses y valores: Allport, Geist, Kuder.

Aptitudes: Razonamiento abstracto, Razonamiento verbal, Habilidad numérica.

Estilo de trabajo: Cleaver.

➤ A nivel medio o mandos intermedios:

Inteligencia: Raven, Dominós, WAIS.

Personalidad: HTP, Machover, Lüsher, 16 PF.

Intereses y valores: Kuder, Thurstone, Hartman.

Aptitudes: Habilidad numérica, velocidad, exactitud, Razonamiento mecánico, Exámenes secretariales.

Estilo de trabajo: Cleaver, Human Side

➤ A nivel operativo:

Inteligencia: Barsit, Army Beta.

Personalidad: Cattell, Thurstone, FIGS, Machover, HTP, Lüsher.

Intereses y valores: Angellini, Thurstone.

Aptitudes: Habilidad numérica, Razonamiento mecánico.

Estilo de trabajo: C.M.T.

Entrevista profunda: Se centra básicamente en el conocimiento del candidato, en esta entrevista se obtienen datos como características personales, intereses, proyectos y expectativas con respecto a la posición que se desea ocupar dentro de la organización. En esta entrevista se define si las características del perfil buscadas coinciden con el carácter y estilo que el candidato ha manifestado en la entrevista. Así mismo brinda información de carácter más profundo que puede ser posteriormente corroborada con la evaluación psicológica. La entrevista profunda es el elemento que brinda mayor información del candidato y se podría decir que es la herramienta central en el proceso de selección.

- **Examen médico**

No se realiza siempre, sin embargo, el examen médico se utiliza para conocer si el candidato cuenta con la capacidad física necesaria para llevar a cabo sus labores; en ocasiones el examen médico es determinante para la contratación de una persona, en caso de encontrar anomalías, se le informa al individuo para que las corrija asistiendo a exámenes periódicos y en ocasiones se rechaza a algunas personas.

- **Conclusión, decisión y contratación**

En la conclusión se retoman todos los datos obtenidos durante el proceso de selección, analizándose las características del aspirante y comparándolas con el perfil de puesto realizado, de modo que pueda tomarse la decisión más adecuada con respecto a aceptar o rechazar al candidato; esta decisión puede ser tomada por el jefe directo, el jefe de personal e incluso por el dueño de la empresa, pero debe siempre cuidarse que la decisión tomada esté apoyada por todo el proceso antes descrito.

1.3.2 Orientación al trabajador

La labor del psicólogo en esta área comprende la elaboración de programas de orientación y el proceso de incorporación del trabajador a su puesto. Durante este proceso el psicólogo adopta un papel activo pues es él casi siempre, el encargado de presentar al nuevo trabajador con las personas que ya trabajan en la organización, como el supervisor, compañeros de trabajo y subordinados a su cargo. Por lo cual el propósito del orientador consiste en comenzar un proceso de socialización, mediante el cual el empleado adopta los valores y normas de la organización.

El orientador es la persona encargada en muchas ocasiones de proporcionar cierta información como la visión, misión y valores de la empresa, la historia de la compañía, su estructura, normas de seguridad, productos o servicios que se ofrecen en ella, servicios de cafetería, restaurante, así como los servicios médicos, entre otros.

Otra de las funciones del orientador es indicar las tareas y deberes que tendrá el nuevo trabajador, es decir, se debe indicar las labores del puesto de trabajo, el objetivo del puesto, la descripción y la relación que tendrá con otros puestos.

Para desempeñar adecuadamente su trabajo, el psicólogo como orientador debe contar con ciertas características como son: capacidad de escucha, habilidades sociales y de comunicación y conocimientos de toda la organización.

1.3.3 Higiene y seguridad de personal

Esta área de incidencia del psicólogo es muy importante pues es él quien en muchas ocasiones debe encargarse de elaborar programas de higiene con el fin de que se trabaje con cierto nivel de salud mental y física para evitar riesgos inherentes a las tareas del cargo y al ambiente físico donde se ejecutan.

“La seguridad en el trabajo es el conjunto de medidas técnicas, educativas, médicas y psicológicas empleadas para prevenir accidentes y eliminar las condiciones inseguras del ambiente y para instruir o convencer a las personas acerca de la necesidad de implantar prácticas preventivas”.⁶

El psicólogo en higiene y seguridad laboral debe contar con ciertas habilidades y conocimientos como son: capacidad de observación, organización y análisis, habilidades sociales, de comunicación y pedagógicas, conocimientos y técnicas de prevención de higiene y prevención de riesgos laborales, etc.

1.3.4 Capacitación de personal

La labor del psicólogo en el área de capacitación está encaminada a maximizar el potencial de los empleados, ya que son ellos quienes contribuyen de manera activa en la producción.

El objetivo de la capacitación es proporcionar a los trabajadores las condiciones necesarias para que puedan desarrollar sus tareas y responsabilidades de manera integral, de modo que se forme al trabajador como una persona comprometida con el bienestar de la comunidad en la que se desarrolla, por lo que es fundamental que se de a la capacitación la importancia que merece con el fin de lograr un mayor aprovechamiento de los recursos humanos, materiales y financieros.⁷

Es indispensable saber que la capacitación se imparte tanto a las personas de nuevo ingreso como a las que ya trabajan ahí; debido a que tiene la misma importancia enseñar a

⁶ Chiavenato I, 2004, en Salinas M, Manual práctico para el reclutamiento y selección de personal, 2004

⁷ España R. y Rodríguez G, Formación de instructores internos, un enfoque psicológico, Tesis de Licenciatura, 2000.

realizar nuevas tareas y adaptarse a los cambios que surjan en el trabajo, pues en ocasiones se requiere adquirir nuevas habilidades, roles, conceptos, actitudes, entre otras cosas.

Spector (2002) menciona los cinco pasos que se requieren para implementar un programa de capacitación:

- a) **Detección de necesidades:** El psicólogo debe observar y evaluar qué empleados requieren la capacitación y qué se necesita para llevarla a cabo, de modo que los recursos se inviertan de manera apropiada.

- b) **Objetivos:** Se debe plantear objetivos para conocer cuáles serán los beneficios que los trabajadores obtendrán al ser capacitados, estos deben especificar claramente lo que el trabajador hará o conocerá después del entrenamiento.

- c) **Diseño de la capacitación:** En este paso se debe elaborar el plan más adecuado para lograr que se cumplan los objetivos, lo que incluye definir el lugar donde se llevará a cabo el entrenamiento y los métodos de capacitación que se emplearán; a continuación se enlistan los métodos que se utilizan con mayor frecuencia:
 - ✓ Instrucción audiovisual: Se presenta a los trabajadores materiales mediante una cinta de audio o video, diapositivas o presentación computarizada.
 - ✓ Autoinstrucción: Es el usuario quien establece el ritmo de aprendizaje y no se requiere de un instructor. La más empleada es la “instrucción programada”, en la cual se dividen los materiales a estudiar en una serie de porciones individuales; cada una de las cuales contiene una parte de información, una pregunta por responder y la respuesta a la pregunta planteada en el cuadro anterior.
 - ✓ Conferencia: El instructor se reúne con sus entrenados y frente a ellos expone o discute algún material, los participantes pueden discutir o realizar preguntas.

- ✓ **Disertación:** Consiste en la presentación que realiza un entrenador frente a un grupo de personas, su principal ventaja es la eficiencia: el entrenador expone materiales a una gran cantidad de personas.
 - ✓ **Modelamiento:** El instructor lleva a cabo alguna tarea que posteriormente es realizada por los participantes, el modelo se puede presentar mediante una filmación o una cinta de video que servirá para mostrar conductas eficientes o deficientes.
 - ✓ **Capacitación en el puesto:** Se muestra a los empleados cómo ejecutar una actividad mientras la realizan, por lo regular este método se utiliza para capacitar a personas con ocupaciones de tipo oficio como los electricistas.
 - ✓ **Representación de rol:** Es una simulación en la que una persona aparenta realizar alguna tarea, por lo regular se representan situaciones interpersonales, como brindar asesoría o atención a clientes.
 - ✓ **Simulaciones:** Se utiliza equipo o materiales especializados para que los empleados representen alguna actividad como si fuera real.
- d) **Implementación de la capacitación:** Se llevan a cabo las actividades antes planeadas. Se debe tener mucho cuidado al impartir la capacitación, ya que hasta el programa de capacitación mejor diseñado resultaría insuficiente si no se aplica correctamente.
- e) **Evaluación del programa de capacitación:** El Psicólogo debe realizar una evaluación al finalizar la capacitación con el fin de verificar la eficacia del curso y el nivel de conocimientos adquiridos por el participante.

El psicólogo como capacitador debe contar con ciertas características como: habilidades sociales, de comunicación y trabajo en equipo, capacidad para coordinar grupos, capacidad de organización, de escucha, de análisis, de toma de decisiones y manejo de medios audiovisuales, comprensión de la dinámica de grupos, facilidad para planificar, programar y desarrollar programas, cursos y toda actividad que vaya en función del mejoramiento de los conocimientos del personal.

1.3.5 Compensación y beneficios sociales

La labor del psicólogo en esta área es administrar las compensaciones y los beneficios sociales, que se relacionan con los salarios de los empleados y con las prestaciones que se pueden otorgar.

Alles (2000, en Salinas, 2004) menciona que las compensaciones incluyen el estudio y análisis de salarios, revisiones de salarios y políticas de beneficios más allá de lo que fijen las leyes vigentes en cada país y el manejo de información estadística para la comparación con el mercado, asegurando el pago equitativo dentro de la compañía para evitar tener altos índices de rotación.

Los beneficios sociales son las facilidades y ventajas que las organizaciones ofrecen a sus empleados como el seguro, bonificaciones, premios de puntualidad, entre otros, los cuales en algunas ocasiones son exigidos por la legislación laboral de cada país y en otras son otorgados por parte de la empresa. Cabe señalar que al administrar las compensaciones y beneficios se debe tomar en cuenta que estén en relación al esfuerzo que realizan los trabajadores.

Algunas de las habilidades con las que debe contar el psicólogo en esta área son: capacidad de trabajar en equipo, capacidad de organización y análisis, habilidades sociales, habilidades de comunicación y negociación, conocimientos en economía y contaduría.

1.3.6 Investigación de mercado y marketing

El psicólogo en esta área trabaja junto con otros profesionales en actividades relacionadas con el comportamiento del consumidor, es decir, estudia los procesos psicológicos básicos de percepción, memoria, aprendizaje, motivación, valores y actitudes que intervienen cuando una persona o un grupo de personas adquieren, usan o desechan productos o servicios para satisfacer sus necesidades y deseos, también se encarga de estudiar las sensaciones y percepciones hacia estímulos básicos como la luz, el color y el sonido. Para realizar lo anterior, se pueden llevar a cabo estudios de mercado, encuestas sobre imagen y consumo, sobre motivaciones y actitudes de compra.

Por otra parte, la labor del psicólogo se enfoca en la generación de políticas y planes de acción para que la organización provoque en las personas el impacto deseado al implantar de manera eficaz un producto o servicio.

Por lo tanto el psicólogo que lleva a cabo investigación de mercado y marketing debe contar con habilidades y conocimientos como: capacidad de organización, capacidad de análisis y observación, habilidades sociales y de comunicación y conocimientos en comunicación y marketing.

1.3.7 Desarrollo organizacional

El papel del psicólogo en esta área es estructurar actividades que ayuden a la organización y a los miembros de la misma a identificar los problemas y las oportunidades para emprender acciones.

Algunos beneficios que se obtienen con la aplicación del Desarrollo Organizacional es el aumento en la motivación de los colaboradores y en su satisfacción laboral, mejor resolución de los conflictos y mayor compromiso con los objetivos organizacionales, menor rotación de personal, reducción de ausentismo, etc.

Las habilidades con las que debe contar el psicólogo en el área de Desarrollo Organizacional son: capacidad de escucha, capacidad de organización y análisis, capacidad de afrontamiento, capacidad para la toma de decisiones, capacidad de observación, habilidades sociales y de negociación, facilidad para planificar programas, técnicas de dirección, liderazgo y coordinación.

CAPÍTULO 2

LAS MEJORES EMPRESAS PARA TRABAJAR EN MÉXICO

En la actualidad muchas empresas se preocupan por respetar a sus empleados, por escucharlos, por darles confianza, se preocupan por que se sientan contentos con el trabajo que realizan, pues consideran que los empleados contentos brindan un mejor servicio, el cual se ve reflejado no sólo en la productividad sino en la atención a los clientes y lo más importante es que muchas empresas se interesan en el desarrollo tanto personal como profesional de sus colaboradores al otorgar por ejemplo oportunidades de crecimiento dentro de la misma empresa.

Hace aproximadamente 25 años, Robert Levering fundó el Instituto Great Place to Work (GPTW), que es una empresa de investigación y consultoría gerencial, con oficinas centrales en Estados Unidos y afiliadas alrededor del mundo, enfocada primordialmente en evaluar el ambiente laboral en las empresas y optimizarlo a través del foco de confianza, ya que en este Instituto se considera que la confianza en las relaciones entre colaboradores y jefes, le ayuda a las empresas a operar de manera efectiva haciéndolas más competitivas y exitosas.

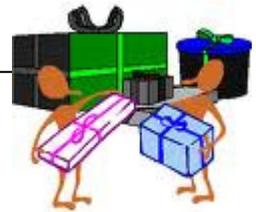
Para el Great Place to Work, un gran lugar para trabajar es: “un lugar donde los colaboradores confían en las personas para las que trabajan, están orgullosos de lo que hacen y les gustan las personas con las que trabajan”.

Desde el año 2003 el Great Place to Work Institute México, ha ayudado a las empresas en México a transformarse en mejores lugares para trabajar. Cada año dicho Instituto realiza un ranking para producir las listas de las mejores empresas para trabajar, la cual es publicada por la revista Mundo Ejecutivo.

El proceso de selección para elegir a dichas empresas se basa en un modelo de cinco dimensiones que a continuación se presentan:



Credibilidad: La cual se manifiesta al mantener los líderes informados a sus colaboradores, en su capacidad de gestión, su congruencia y al ejercer de manera ética y honesta el negocio.



Respeto: El cual se demuestra al ofrecer oportunidades de desarrollo a los colaboradores, reconociendo y agradeciendo su esfuerzo y manteniendo un equilibrio entre su vida laboral y personal.



Imparcialidad: Se refiere a la ausencia de favoritismo y discriminación, al brindar un pago justo por el trabajo que se realiza.



Orgullo: Es el orgullo de los colaboradores por el trabajo que realizan y los logros que obtienen ellos y la empresa en la que laboran.



Compañerismo: Se refiere al ambiente de pertenencia a una familia y no sólo de tener un empleo, se basa en la elaboración de eventos y el sentido de colaboración y compañerismo.

“Cualquier empresa puede ser un gran lugar para trabajar, no importa su ubicación, tamaño, etc, de hecho cualquier empresa con cincuenta o más colaboradores y por lo menos tres años de existencia puede participar en el proyecto de las mejores empresas para trabajar en México” (Revista Mundo Ejecutivo, 2008).

Para Amy Lyman, cofundadora del Great Place to Work, la mayor contribución de este Instituto al mundo es haber logrado el reconocimiento por parte de los líderes empresariales de que la mejor manera de tener éxito en los negocios es tratar bien a la gente, con respeto y dignidad, ya que de esta manera se obtienen mejores resultados financieros, menor rotación de personal, mayor innovación y creatividad, entre muchos otros beneficios.

Por otra parte, Jorge Ferrari quien preside el Great Place to Work Institute México, menciona que para ser una buena empresa se debe ejercer un liderazgo de forma vertical y no horizontal como en el caso de muchas empresas. Pues el liderazgo horizontal limita la creatividad de los empleados, ya que todos esperan llevar a cabo las órdenes del director y esperan que él sea quien diga cuando las cosas están bien o mal, en cambio si se permite a los colaboradores tomar ciertas decisiones, se generan ideas creativas y mayor rentabilidad. De acuerdo con Jorge Ferrari el secreto está en aplanar y empoderar.

Sin embargo, el Great Place to Work no es el único Instituto que tiene como finalidad mejorar el ambiente laboral en las empresas, desde hace cinco años aproximadamente, la Revista Expansión realiza un número especial en el que se analizan las estrategias de las compañías para definir si sus prácticas laborales son las mejores; este número es denominado [“Súper Empresas 2009, los lugares en donde todos quieren trabajar”](#) y se enfoca básicamente en 14 factores para su evaluación:

1. **Liderazgo:** Habilidad para influir en los colaboradores y dirigirlos a cumplir las metas de manera efectiva y eficiente.
2. **Comunicación:** Compañías que a través de la transparencia y la honestidad dan confianza y motivan a sus empleados para obtener las metas.
3. **Cohesión organizacional:** Grado de unión, nivel de compromiso y deseo de los integrantes de pertenecer a ese grupo.

4. **Satisfacción laboral:** Placer, gusto o complacencia que obtiene un colaborador con su trabajo.
5. **Crecimiento:** Avance en los aspectos personal y profesional de los integrantes de la empresa.
6. **Aplicación de políticas, procedimientos y prácticas:** Es la correcta definición y respeto de las políticas de la empresa.
7. **Responsabilidad social:** Compromiso de las personas y la institución para promover el bienestar de la sociedad.
8. **Motivación:** Fuerzas que determinan la dirección, la forma, la intensidad y la persistencia del trabajo.
9. **Relación laboral no desgastada:** Se da cuando los individuos desean o no desean formar parte de la cultura de la empresa.
10. **Condiciones de trabajo:** Entorno y las situaciones en las que los colaboradores desarrollan sus actividades. Elementos como la flexibilidad, la seguridad, la salud y la estabilidad.
11. **Justicia:** Su aplicación, con rectitud y equidad en todas las facetas y niveles de la empresa.
12. **Salarios e incentivos:** Remuneración y retribución, acorde con la recompensa que debe recibir cada empleado por su trabajo. También incluyen prestaciones.
13. **Organización temporal del trabajo:** Cómo se distribuye la carga laboral de acuerdo a los objetivos de la empresa y las metas de cada colaborador.
14. **Herramientas para mejorar el desempeño:** contar con herramientas y las condiciones necesarias para que un empleado pueda realizar sus objetivos y conseguir sus metas.

Debido a que no es fácil comparar a compañías con miles de colaboradores y a las empresas pequeñas; en el año 2009, la Revista Expansión decidió dividir el ranking en [empresas grandes, con más de 500 empleados](#) y [empresas medianas y pequeñas con menos de 500 trabajadores](#). La forma de elegir a las Súper Empresas se obtiene por medio de dos factores: el primero de ellos es un cuestionario de 100 preguntas acerca de la organización y condiciones de trabajo en las empresas que se aplica a los empleados de las compañías

participantes, este cuestionario ocupa el 80% de la evaluación final y el 20% restante resulta del análisis que realiza el **Top Companies** de las políticas y prácticas en Recursos Humanos, y visitas de verificación a las compañías. El Top Companies es una compañía experta en el fortalecimiento de la cultura organizacional, es decir, en las relaciones, valores, usos y costumbres que definen las bases para la interacción de los individuos dentro de una compañía, fue creada el año 2006 y está conformada por un grupo de especialistas con amplia experiencia en áreas como psicología, sociología, comunicación, administración, economía y estadística, entre otras.

A continuación se presentan seis de las empresas que durante los años 2007, 2008 y 2009 se posicionaron en el ranking del Great Place to Work en la Revista Mundo Ejecutivo y en el listado titulado [“Súper Empresas 2009, los lugares en donde todos quieren trabajar”](#) de la Revista Expansión, o en ambos: Starbucks, FedEx Express, Novartis, McDonald’s, Gamesa y Sabritas.

2.1 Experiencia Starbucks



“Es más que café”

Fig. 1. Logotipo

Starbucks (Figura 1) es una empresa privada de origen estadounidense dedicada al comercio de café, fue fundada en el año 1971 por Gordon Bowker, Jerry Baldwin y Zav Segel.

El nombre Starbucks proviene de la novela *Moby Dick* de Herman Melville la cual narra la historia acerca de la industria ballenera en el siglo XIX. La primera tienda de Starbucks fue abierta en el Pike Place Market en Seattle Washington en Estados Unidos. En el año 1982 Howard Schult se une a Starbucks y propone a sus socios ampliar la operación de venta de granos de café con la venta de café expreso y otros, lo cual fue rechazado por ellos pues suponían que el café debería prepararse en el hogar, además de que pensaban que ésta idea distraería el objetivo de la empresa; motivo por el cual Schult decidió abrir en 1985 su propia cadena de cafeterías con el nombre *Il Gornale*, tomado del nombre de un periódico publicado en Millan.

Un año antes los tres dueños de Starbucks decidieron comprar la empresa de Alfred Peet quien era un empresario cafetero y el principal proveedor de granos de café de Starbucks y vender a Schult la tienda Starbucks, quien decidió poner este mismo nombre al resto de su cadena de cafeterías.

La primer cafetería de Starbucks fuera de los Estados Unidos se abrió en Tokio en 1996, le siguió otro local en la ciudad de Leeds en Reino Unido, país donde Schult adquirió la cadena británica *Seattle Coffe Company* que poseía 60 cafeterías, cambiando del mismo

modo el nombre a esas cafeterías por Starbucks; con lo cual se observó una amplia y rápida expansión a nivel internacional.

En septiembre del 2002, Starbucks llega a México gracias a una alianza de negocios con ALSEA (operador líder de restaurantes en América Latina), ambas compañías compartieron una cultura común, centrándose en valores similares y en un respeto mutuo por la gente y el ambiente laboral.

En el año siguiente, Schult compró otras empresas cafeteras ampliando a 6,400 locales y en el 2006 adquirió locales de los negocios *Diedrick Coffe*. Para el año 2007 Starbucks contaba con 7,521 locales repartidos por todo el mundo: 6010 en Estados Unidos y 1511 en los demás países.

En la actualidad se puede observar a Starbucks como una empresa líder en ventas, tostado y marca de especialidades de café en el mundo, con más de 6,000 lugares de distribución en Norte América, Latinoamérica, Europa, en el medio Oriente y en el borde del Pacífico.

En el ranking realizado por el Great Place to Work Institute México, la compañía Starbucks demostró ser una buena empresa para trabajar, ocupando el segundo lugar en el 2007 y el primero en el 2008 en el ranking de las 100 mejores empresas para trabajar en México.

En la entrevista realizada por la revista Mundo Ejecutivo a Gerardo Rojas, Director General de Starbucks en México, menciona que para la compañía sus trabajadores son el elemento más importante, pues las personas que visitan los establecimientos se quedan por la comodidad pero regresan por el servicio que se otorga, es por ello que se considera a los trabajadores no como empleados, sino “socios” o “Partners”, ya que se piensa que al llamarlos así, los trabajadores podrán sentirse parte de los proyectos de la compañía. Otro aspecto importante es que en Starbucks se piensa que el crecimiento de la compañía va de la mano con las oportunidades de trabajo que se ofrecen, pues existen muchos gerentes y directivos que comenzaron en la atención al cliente y prepararon café.

Así mismo, la empresa se interesa por tratar a sus socios con respeto y dignidad, lo que incluye pagarles un buen salario y ofrecerles prestaciones por encima de la industria, además esta compañía otorga a todos sus empleados (aún a los de medio tiempo) seguro de gastos médicos mayores, seguro social, horario flexible y oportunidad de crecimiento.

En general, Starbucks se interesa en mantener un buen ambiente laboral, lo que incluye un alto nivel de confianza y buenas relaciones entre los clientes y los colaboradores y como parte de las políticas se promueven reuniones y comidas en las que se involucra a todo el personal para conocer no sólo las actividades laborales, sino los aspectos personales y exista una mejor convivencia.

Al ser los trabajadores el elemento más importante para Starbucks, se invierten mucho más recursos en capacitación y desarrollo que en mercadotecnia, además quien desea entrar a trabajar a Starbucks puede acudir a los establecimientos y dejar su curriculum vitae y llenar una ficha que ahí se entrega, o lo pueden enviar al mail starbucks@starbucks.es o pueden llamar y solicitar una entrevista al teléfono de la compañía. Así mismo se cuenta con herramientas especializadas para elegir y contratar a su personal, por lo que se realiza un proceso de selección en el que incluyen todo tipo de gente con géneros, niveles socioeconómicos y carreras diferentes, ya que uno de sus principios es abrazar la biodiversidad; por lo regular se contrata a personas mayores de edad, aunque si tiene 16 ó 17 años pueden trabajar siempre y cuando tengan un permiso de sus padres o tutores, pero lo indispensable para contratar a alguien, es que le guste trabajar con personas y se incorpore a un equipo dinámico cuyo propósito es ofrecer una atención única, cercana y agradable a sus clientes en un entorno privilegiado de trabajo para sus Partners, además al contratar a su personal, Starbucks busca a personas que deseen desarrollar su carrera profesional con ellos.

Una vez que una persona entra a trabajar a Starbucks, son los propios colaboradores quienes participan en las actividades para integrarla, estas actividades consisten en un entrenamiento de una semana antes de que asuma su puesto detrás del mostrador y de un seminario de ocho a 12 semanas quienes aspiren a cargos directivos.

Generar un buen ambiente laboral y que se tenga el reconocimiento como uno de los mejores lugares para trabajar, es parte de la cultura de Starbucks, y gracias a ello se ha dado un gran crecimiento a tal grado de abrir 80 tiendas en promedio por año.

Sin embargo, no sólo se reconoce a Starbucks por el cuidado a sus empleados, sino por su interés en conservar el medio ambiente. En Octubre de 1998 Starbucks y Conservation International (CI), iniciaron una alianza de tres años para apoyar a los productores de café cultivado en la sombra y a la vez proteger los bosques tropicales. La

alianza se inició en la Reserva de la Biósfera El Triunfo en la Sierra Madre de Chiapas, que es parte del área que se considera como uno de principales lugares con mayor diversidad de vida y que se encuentra bajo amenaza; aunado a esto, Starbucks y CI apoyan a los productores para mejorar la producción de café y a la vez minimizar su impacto sobre el medio ambiente. A través del trabajo de Starbucks con CI han logrado ofrecer café de calidad a sus clientes y brindar beneficios sociales y ambientales positivos a las regiones donde se cultiva el café.

Actualmente, la empresa cuenta con un índice de rotación voluntaria del 23.30% de su total de 2,794 colaboradores 48.78% son hombres y 51.22% mujeres. A nivel alta dirección (Presidentes, DG's, VP's, directores y subdirectores) Starbucks cuenta con un 99.9% de hombres y 0.07% de mujeres y el porcentaje a nivel gerencial (gerentes, jefes supervisores) es de 94.63% hombres y 5.37% mujeres.

Los puestos que existen en Starbucks son los siguientes:

- ✓ Barista
- ✓ Supervisor
- ✓ Subgerente de tienda
- ✓ Gerente de tienda
- ✓ Gerente de Distrito

Misión: Hacer de Starbucks el primer proveedor del mejor café más fino del mundo, mientras mantiene sus principios a medida que va creciendo.

Visión: Inspirar y alimentar el espíritu humano persona a persona, taza a taza y comunidad a comunidad.

Valores:

1. Pasión por todo lo que hacen
2. Integridad
3. Espíritu emprendedor
4. Orgullo por la búsqueda del éxito

5. Respetos por los Partners (colaboradores)

Principios:

- ✓ **Café:** Buscar la mejor calidad en los granos de café y contribuir al desarrollo de las personas que lo cultivan.
- ✓ **Colaboradores:** Aceptar la diversidad como componente esencial de su manera de trabajar y ofrecer un trato respetuoso y digno a todos los colaboradores.
- ✓ **Clientes:** Ofrecer un excelente servicio a las personas que acuden a los establecimientos y fomentar las relaciones humanas.
- ✓ **Comunidad:** Esforzarse por hacer parte de Starbucks a sus colaboradores, clientes y a la comunidad aportando siempre algo positivo.
- ✓ **Accionistas:** Tener responsabilidad para conseguir que tanto Starbucks como los que se relacionan con él perduren y prosperen.

Para Starbucks sus “Partners” son lo más importante; es increíble como una empresa tan reconocida se preocupe por el cuidado de su personal al tratarlos con respeto y reconocer cómo gracias a ellos Starbucks es lo que es, la principal compañía productora y comercializadora del mejor café, es importante también la capacitación que ofrecen a sus empleados ya que es continua, desde el momento en el que se entra a trabajar hasta que se tiene interés por alcanzar otros puestos como por ejemplo una gerencia y es interesante observar cómo las personas que trabajan en los establecimientos de Starbucks se convierten no sólo en vendedores de café, sino en “**profesionales del café**”, lo cual es muy benéfico para ellos, puesto que se ha visto que muchas de las personas que salen de Starbucks logran tener un negocio propio.

En cuanto a la atención que se brinda a los clientes, es muy buena y en esta compañía se preocupan porque sus compradores se sientan como en su casa, cualquier persona puede visitar estos establecimientos y notará que hay personas tomando un café y a la vez realizando algún trabajo en su computadora portátil o ver a un grupo de personas tomando café y recostados en los sillones y no es como en otros establecimientos puesto que hay sillas, sillones y mesas de centro diferentes, es como si pudieran escoger el lugar donde se sientan más cómodos y a gusto.

En lo que se refiere al cuidado del medio ambiente, lo importante es que en la actualidad se puede ver que lo estamos destruyendo y pocas personas son las que se preocupan por hacer algo por él y la alianza de Starbucks con CI no sólo busca obtener beneficios para mejorar la calidad del café, sino se busca minimizar el daño a los focos de biodiversidad.

2.2 Experiencia McDonald's



“McDonald's me encanta”

Fig. 2. Logotipo

La historia de McDonald's (Figura 2) inicia cuando los hermanos Richard y Maurice Mac. Donald abrieron en San Bernardino California su primer restaurante McDonald's, el cual se trataba de un establecimiento en el que se realizaban los pedidos desde el coche. El principal objetivo de McDonald's era ofrecer un servicio rápido, con productos de calidad a precios muy bajos.

Durante la década de los 40's, Ray A. Kroc, quien se dedicaba a vender batidoras para hacer helados de la marca “Prince Castle Multimixer”, se dio cuenta de que el negocio de los hermanos Mc Donald podría expandirse por otros países, motivo por el cual decidió convencerlos para que le cedieran el derecho de comercializar la marca.

De esta manera el 15 de Abril de 1955, Ray A. Kroc a sus 52 años inauguró su primer restaurante al que llamó McDonald's, estableciendo junto con su equipo gerencial la famosa filosofía operativa del sistema McDonald's: **Calidad, Servicio, Limpieza y Valor**, sin pensar en que se convertiría en uno de los establecimientos más importantes, obteniendo tan sólo en ese día la cantidad de 366 dólares ya que el lugar estuvo lleno desde el primer momento en que se abrió. Este éxito le animó a levantar nuevos establecimientos por todos los estados del centro de Estados Unidos y posteriormente en diferentes puntos de los cinco continentes, llegando a México el 29 de Octubre de 1985. En la actualidad McDonald's cuenta con restaurantes en los 31 estados de nuestro país.

McDonald's es uno de los primeros referentes cuando se habla de un buen lugar para trabajar de acuerdo con el Great Place to Work, obteniendo durante el año 2007 el lugar número nueve y en el 2008 el lugar número 19 en el ranking de las 100 mejores

empresas para trabajar en México y obtuvo durante el año 2009 el primer lugar como Súper Empresa publicado por la Revista Expansión.

Eduardo Díaz Balogh, presidente de McDonald's en nuestro país menciona en la entrevista realizada por la revista Mundo Ejecutivo que la principal fortaleza de McDonald's es la gente y agrega cuatro aspectos por los que la compañía es un buen lugar para trabajar: ambiente de trabajo, entrenamiento, políticas de personal agradables y desarrollo en la organización.

Por otra parte, el proceso de selección y contratación de personal en esta empresa es fundamental, a los aspirantes se les aplica un cuestionario para observar las diferentes dimensiones de trabajo, pues les interesa contratar gente que estudie y que viva con sus padres, es decir, que provenga de un ambiente familiar debido a que muchos de los clientes acuden en familia a los establecimientos. Cabe mencionar que algunas personas contratadas presentan alguna discapacidad como sordera o Síndrome de Down, incluso muchos de ellos ya tienen 12 años en la compañía, McDonald's es una compañía que está abierta para trabajar con todo tipo de personas, de hecho, Eduardo Díaz Balogh considera que trabajar en esta empresa podría servirles como terapia.

Por otra parte, para poder trabajar en McDonald's es indispensable estar bien capacitado y para ello se invierte mucho dinero, sobre todo con el personal mexicano ya que cuentan con un entrenador por cada seis empleados contra diez en otras partes del mundo; los entrenadores que adiestran a los empleados dedican por lo menos una hora en cada centro de trabajo a enseñar sus funciones al personal de nuevo ingreso. También cuentan con un área de entrenamiento dedicada a dar cursos gerenciales a toda estructura, desde un director, varios gerentes y consultores de entrenamiento, que son quienes dan las clases.

Sin embargo, se considera que el entrenamiento no lo es todo al procurar a sus empleados con horarios flexibles, motivación y comunicación, de hecho, en McDonald's se lleva a cabo la política de "puertas abiertas", es por ello que los altos ejecutivos visitan continuamente los establecimientos para percatarse de lo que funciona y lo que no dentro de los restaurantes, así parezca la cosa más insignificante tratan de corregirla. Además se realizan juntas informativas para comunicar a todos sus empleados de cómo va

evolucionando el negocio, cómo están comportándose los mercados y cómo les afecta (Expansión, 2009).

Eduardo Díaz Balogh menciona que existen altos índices de rotación de personal voluntaria (79.85%) debido a que la mayoría de los empleados son estudiantes, se cambian de casa o les llama la atención otro tipo de trabajo, sin embargo algunos de ellos logran desarrollarse dentro de la empresa hasta alcanzar puestos más altos como es el caso de algunos gerentes.

McDonald's no sólo se considera una buena empresa para trabajar por su excelente ambiente laboral, sino por sus prácticas corporativas ya que participa en la entrega de auxiliares auditivos y diversos programas de salud. Beneficia a personas de la tercera edad, participa en programas de educación, de protección a la niñez y con comunidades en extrema pobreza. Además, McDonald's construyó dos casas de Ronald McDonald que brindan de manera gratuita hospedaje, alimentación y transporte local a niños y jóvenes hasta los 18 años acompañados de un familiar provenientes del interior de la República, que necesitan recibir tratamiento médico especializado y que carecen de un lugar donde alojarse (Revista Expansión 2009).

Por otra parte, el 20 de Noviembre (día mundial del niño) celebran el McDía Feliz sumándose a la iniciativa de la UNICEF y la ONU, cuyo objetivo es reunir fondos que beneficien a programas enfocados a la niñez. Los fondos recaudados se destinan al Programa de Adaptación, Equipamiento y Rehabilitación de Alteraciones Auditivas en Niños Vulnerables, que es administrado por el DIF y que beneficia a miles de niños mexicanos en todo el territorio nacional.

McDonald's cuenta con 26,000 establecimientos en los que hay 11,125 colaboradores de los cuales 49.56% son hombres y 50.54% son mujeres, por lo cual también es considerada como una de las mejores empresas por tamaño, la edad promedio de sus empleados es de 18.5 años, incluso contratan a personas de 16 años con el permiso de sus padres, quienes reciben del gerente un reporte periódico de los avances de su hijo. Los horarios de McDonald's son flexibles en comparación con los de otras empresas del mismo giro ya que los empleados pueden trabajar en jornadas de cuatro horas diarias.

A nivel alta dirección existe un porcentaje de hombres del 99.99% y de mujeres de 0.01% y a nivel gerencial 92.46% son hombres y 7.54% mujeres.

Misión: Ser el lugar y la forma favorita para comer de sus clientes.

Visión empresarial:

- ✓ Dominar la industria global de servicios alimenticios a través de la satisfacción del cliente.
- ✓ Ser reconocidos por los empleados, clientes, competidores, proveedores, inversionistas y público en general.
- ✓ Promover la innovación y creatividad.
- ✓ Anticiparse a los cambios del mercado y a los posibles problemas que pueden generarse.

Objetivo corporativo: Lograr el 100% de la satisfacción total del cliente todos los días en cada restaurante.

Metas corporativas:

- ✓ Aumentar la cuota y los beneficios del mercado.
- ✓ Contribuir social y económicamente con los países, para alcanzar la satisfacción del 100% de la clientela.

Fortalezas:

- ✓ Imagen corporativa
- ✓ Rentabilidad
- ✓ Infraestructura
- ✓ Personal capacitado
- ✓ Compañía líder en el sector de la comida rápida
- ✓ Alta calidad de “management”
- ✓ Excelente tecnología y diseños
- ✓ Muy buena calidad de comida, sin necesidad de que el consumidor se preocupe por su salud
- ✓ Variedad de menú

- ✓ Rapidez en el servicio de la comida rápida con el sistema “Reddy-to-eat” (listo para comer)
- ✓ Buen sistema de distribución
- ✓ Servicio a todo tipo de consumidor

McDonald’s es un buen ejemplo de lo que puede hacer una buena mercadotecnia o una buena visión empresarial, no se necesita poner mucha atención para darse cuenta de que en la visión de McDonald’s nunca está establecido ofrecer las mejores hamburguesas o las más saludables que en otros lugares, entonces ¿qué es lo que hace de McDonald’s uno de los lugares preferidos por las familias de todo el mundo?.

Naturalmente que la respuesta a esta pregunta es “la mercadotecnia”, no pueden faltar en todos los restaurantes de McDonald’s en primer lugar “los juegos”, muchas de las personas que visitan estos establecimientos lo hacen por llevar a sus niños a que se diviertan, puesto que no es lo mismo llevarlos a juegos de un parque que a los de McDonald’s debido principalmente a la seguridad que existe en ellos, aunado a esto en esta compañía se dedican a realizar fiestas infantiles en los diversos restaurantes.

Otro componente importante que hace referencia a la mercadotecnia es la famosa “Cajita Feliz”, McDonald’s lanza campañas publicitarias y de promoción enfocadas a los niños, quienes entran a los establecimientos seducidos con la promesa de juguetes diferentes en cada temporada, para ello se han realizado alianzas con algunas empresas con el objetivo de promocionar principalmente películas infantiles: por ejemplo en el 2005 se unió con DreamWorks Animation para presentar en la publicidad de McDonald’s a los personajes de la entretenida película Shrek Tercero, la colección de juguetes que se podían encontrar en la cajita feliz eran: el ogro Shrek, la princesa Fiona, el gato con botas, burro, entre otros, en fin la cajita feliz es uno de los principales atractivos de McDonald’s.

Otro componente es el payaso Ronald Mc Donald que parece ser utilizado como mascota de esta cadena de restaurantes, en los anuncios de televisión este payaso habita en un lugar llamado McDonaldlandia y pasa increíbles aventuras junto con otros personajes, sin embargo, el payaso de McDonald’s ha sido protagonista de diversas historias con las que se dice se ha tratado de desprestigiar la marca.

Sin embargo, no hay que dejar de lado todo el esfuerzo que realizan las personas de McDonald's por ofrecer un trato digno y respetuoso no sólo a quienes los visitan sino también a sus colaboradores, en este aspecto, la capacitación es un componente esencial puesto que consiste no solamente en enseñarles a preparar hamburguesas o papas sino en brindar la mejor atención a sus clientes. Pero eso sí, hay que reconocer que las hamburguesas, papas, helados, nuggets, y todos los alimentos que se ofrecen en McDonald's no están precisamente en las primeras recomendaciones para llevar a cabo una vida saludable.

2.3 Experiencia FedEx Express México



“FedEx deja que tu negocio llegue lejos”

Fig. 3. Logotipo

FedEx Express (Figura 3) es la compañía de transporte y proveedor de soluciones globales de logística más grande del mundo, fue fundada en Estados Unidos en Little Rock, Arkansas en 1971 por Frederick Wallace Smith, año en el que es considerada como la primera compañía que ofrece servicio de entregas urgentes, para el año 1973 contaba con 389 empleados y una flota de 14 aeronaves Falcon que transportaron 186 paquetes a 25 ciudades de EE.UU, dos años más tarde se inaugura el primer centro de servicios mundiales World Service Centre y en el año 1978 empieza a cotizar en la Bolsa de Nueva York con el símbolo FDX; en 1979 se inaugura el primer centro de llamadas automatizado regional y los mensajeros de Federal Express empiezan a utilizar ordenadores portátiles Súper Tracker.

En 1981 FedEx inaugura su servicio de transporte expreso a América Latina y al área del Caribe al abrir una oficina en Puerto Rico y en ese mismo año se presenta DADS™ (Sistema de envíos asistido digitalmente) y Federal Express se convierte en la primera empresa de transporte urgente por avión que utiliza ordenadores en las furgonetas. En 1981 se origina el supercentro en Memphis y se pone en marcha FedEx COSMOS® (Sistema electrónico maestro de servicios de operaciones de clientes), un sistema informático central que gestiona vehículos, personas, paquetes y rutas, además de hacer un seguimiento de las condiciones meteorológicas.

En 1983 esta compañía alcanzó mil millones en el rédito y se consolidó como el primer negocio de los EE.UU en alcanzar este estado sin fusionarse. En 1984 tras adquirir varias adquisiciones comienzan a operar en el extranjero con servicios hacia Europa y Asia. En este mismo año se presenta el servicio de envío automatizado FedEx PowerShip®, que

permite al cliente aprovechar las ventajas de la tecnología de Federal Express en su propio lugar de trabajo.

Años más tarde Federal Express se convierte en la primera compañía que ofrece una garantía de entrega con reembolso de los cargos de transporte; llegando a México en el año 1990. En 1991 se presenta ExpressFreighter[®] para ofrecer un servicio de entrega nocturno entre EE.UU, Europa y Asia y se establece una relación GSP (Participante en el programa de Servicios Globales) en Sudáfrica. Desde entonces la red GSP y de servicio directo no ha dejado de expandirse en la región de Europa, Oriente Medio y África.

En 1994 Federal Express lanza su sitio web en Internet y cambia su nombre por FedEx[®] y lanza el lema “The World On Time” (en cualquier lugar del mundo a tiempo). En ese mismo año obtiene la certificación de excelencia ISO 9001 para sus operaciones alrededor del mundo, cabe mencionar que es la primera compañía de transporte que obtiene ese reconocimiento según esta norma de calidad.

En 1995 FedEx lanza FedEx AsiaOne[®], que conecta 11 importantes centros comerciales y financieros asiáticos con un servicio de entregas nocturno; en 1997 lanza un vuelo alrededor del mundo que reduce significativamente los tiempos de tránsito entre Europa, Oriente Medio, la India y Asia. También, se inicia el primer servicio regular de transporte urgente a Mumbai, India.

En 1998 Federal Express Corporation adquiere Caliber System, Inc. y crea FDX Corp; una importante empresa global de transportes y logística. Tres años después anuncia planes para adquirir el A380-800F, la nueva aeronave de gran capacidad y gran radio de vuelo de Airbus Industrie. En el 2003 FedEx recibe nuevamente la certificación según la norma internacional de calidad ISO 9001:2000 revisada para todas sus operaciones en todo el mundo.

En la actualidad FedEx es la línea de carga más grande del mundo, con 643 centros de operación para su flota aérea en más de 220 países y territorios, además cuenta con aproximadamente 1354 vehículos y 45 aeronaves. Las oficinas centrales de FedEx están ubicadas en Bruselas, Bélgica y el máximo responsable de esta empresa es Robert W. Elliott, presidente de FedEx.

En los años 2007 y 2008 FedEx se destaca como una de las mejores empresas para trabajar en México al obtener el primer y tercer lugar dentro de ranking realizado por el

Great Place to Work. Reconocido principalmente porque tiene como filosofía crear siempre las mejores condiciones de trabajo para sus empleados de todo el mundo y para esto aplican la fórmula: People + Services = Profits, es decir, Gente más Servicio igual a Ganancias.

Roby Brown, encargado y responsable de las operaciones de dicha empresa en más de 50 países de América Latina reconoce que el trato que se da a sus colaboradores es muy importante, debido a que si son tomados en cuenta se comprometen mejor con su trabajo y son más productivos, lo cual se reflejará en los resultados financieros de la empresa. Un ejemplo de esto es que a los empleados se les brinda la oportunidad de tomar decisiones y se atiende a sus puntos de vista sobre cómo realizar el trabajo y en la medida que el personal sabe que su aportación es importante para la empresa, se siente contento de ser parte de FedEx.

Así mismo, en esta compañía se lleva a cabo un programa denominado “Trato justo garantizado” que tiene como objetivo atender las aportaciones de todos los empleados y tomar las mejores decisiones, pues si un director o gerente toma una decisión en la que algún subordinado no está de acuerdo, puede acudir con el director de área y pedirle que la revise y si se cree que el consultor revisado no tomo una buena decisión, puede ir con Roby Brown, quien la revisa y toma la decisión, pero si cree que esa no fue la mejor opción puede acudir a otras instancias hasta llegar al presidente de la compañía.

Otras acciones que FedEx utiliza para motivar a su personal además de dicho programa son: plan de ahorro para el retiro, política de oportunidad de carrera, capacitación permanente, programa de becas, actividades de convivencia fuera de la oficina con la presencia de las familias de los empleados y la encuesta anual de clima organizacional.

Uno de los puntos más importantes para tener a los mejores empleados es una adecuada selección de personal; en FedEx esto se lleva a cabo por medio de dos vías: la interna en donde son los colaboradores quienes tienen la oportunidad de ascender a puestos más altos, siempre y cuando cumplan con ciertos requisitos que son aprobar una entrevista y tener un historial de buen desempeño; la otra vía es la externa, que se realiza por medio de agencias de colocación, las cuales llevan a cabo un proceso de entrevista para elegir al mejor aspirante.

Actualmente FedEx cuenta con un índice de rotación de personal voluntaria de 5.21% del total de sus 15,664 colaboradores, de los cuales 73.57% son del género

masculino y 26.43% del género femenino. A nivel alta dirección existe un porcentaje de 99.40% de personal masculino y 0.60% de personal femenino. FedEx está considerada como la aerolínea de transporte de carga más grande del planeta en cuanto a movimientos ya que desplaza cada día más de tres millones de paquetes a más de 210 países. Su división en Latinoamérica ofrece servicios a más de 50 países y territorios por toda la región y el Caribe.

Misión: Producir ingresos financieros superiores para sus accionistas al ofrecer servicios de logística, transporte e información relacionada de alto valor agregado a través de empresas operativas enfocadas, así como apoyar y proporcionar una ventaja valiosa a las comunidades con sus servicios y consolidar activamente su reputación global con la asignación estratégica a su gente, recursos y red.

Visión:

Luchar por ser un líder global en transporte, tecnología y participación en la comunidad.

Valores:

- ✓ Servicio heroico a los clientes.
- ✓ Confiabilidad mundial en el servicio.
- ✓ Aliento a la iniciativa individual.
- ✓ **Gente:** Valorar al pueblo y promover la diversidad en el lugar de trabajo y en su pensamiento.
- ✓ **Servicio:** Positivamente el espíritu pone a sus clientes en el corazón de todo lo que hacen.
- ✓ **Innovación:** Inventar e inspirar los servicios y tecnologías que mejoran la forma en que trabajan y viven.
- ✓ **Integridad:** Gestión de las operaciones, finanzas y servicios con honestidad, eficiencia y fiabilidad.
- ✓ **Responsabilidad:** Que es lo más importante en entornos seguros y saludables para las comunidades en que viven y trabajan.

- ✓ **Lealtad:** Ganar el respeto y la confianza de el pueblo de FedEx, los clientes y los inversores cada día en todo lo que hacen.

Sin duda alguna lo más importante de resaltar de la compañía más reconocida en el giro de la mensajería “FedEx Express”, es que cuenta con un servicio superior a la competencia en todos los países donde opera, cuenta con un servicio rápido, confiable y a la medida de las necesidades de las pequeñas y medianas empresas y por otra parte se encuentra su filosofía de People-Services-Profit o personas-servicios-rentabilidad o ganancias, establecida por su fundador Fredrick W. Smith.

En la mayoría de las empresas, se piensa que el ser reconocido y valorado por los gerentes o directores es sólo una ilusión, pero en FedEx esto es una realidad, ya que gracias a la formula antes mencionada se puede observar cómo el equipo gerencial de la empresa cuida y valora a sus empleados por sobre todas las cosas, pues están convencidos que de esta manera ellos brindarán un servicio profesional de modo que sus clientes queden profundamente satisfechos con los servicios brindados en FedEx. Básicamente esto se puede observar ya que cada paquete es inspeccionado cuidadosamente y si se detecta algún paquete que pueda dañar a sus empleados o a los demás paquetes lo suspenden o rechazan.

Otro aspecto sumamente importante es que FedEx se caracteriza porque siempre están a la vanguardia con la mejor tecnología y logística de distribución en cuanto a entrega y recolección de sus paquetes, lo cual también es agradecido por sus clientes porque como se sabe en muchos de ellos tienen como política principal realizar las entregas de mercancía a tiempo o existen casos en lo que los paquetes tienen que ser entregados de manera rápida por su contenido, por ejemplo en el caso de Semillas Papalotla, S.A. de C.V. (cliente de FedEx), debido a que las semillas son un producto vivo, no deben permanecer junto a productos químicos nocivos durante periodos prolongados. Con FedEx ésta y muchas otras empresas saben que su mercancía no corre riesgos porque sus servicios son tan rápidos que no afectan al producto y les dan tranquilidad. De esta manera es que FedEx se compromete con la Purple Promise (promesa púrpura) de hacer que cada interacción con el cliente sea extraordinaria.

2.4 Experiencia Novartis



“Mejoramos vidas, prolongamos vidas y salvamos vidas”

Fig. 4. Logotipo

Para poder entender el desarrollo de Novartis (Figura 4) como compañía, es necesario revisar la evolución desde su creación cuando las compañías Geigy, Ciba y Sandoz forjaron sus bases.

Geigy

Geigy fue fundada en 1758 por Johann Rudolf Geigy (1733-1793) en Basilea, Suiza, estaba enfocada a la comercialización de materiales químicos, colorantes y medicamentos de todo tipo, cien años más tarde los herederos de Geigy perfeccionaron el negocio hacia los tintes y en 1857 Johann Rodolf Geigy y Johann Müller-Pack construyeron un molino y una planta de extracción de tintura.

Geigy comenzó a expandirse multinacionalmente en 1898 al lanzar al mercado nuevos productos y fundar una planta de producción en Grenzach, Alemania. Para 1914 el nombre de la compañía se cambió a J.R. Geigy Ltd. Y en 1920 se funda “Geigy Colour Company Ltd” en Manchester, Inglaterra.

En 1948 Hermann Paul Müller gana el premio Nobel de Medicina al descubrir la eficacia del insecticida DDT en sus estudios sobre protección de plantas, obteniendo de esta forma reconocimiento también para la empresa Geigy.

A partir de 1949 comienzan a observarse grandes descubrimientos al lanzar un medicamento antirreumático, en 1958 se introduce el psicotrópico Tofranil; en 1959 se comercializa el primer diurético para tratar la hipertensión arterial y en 1963 se lanza el antiséptico Tegretol.

Ciba

Ciba es creada en Basilea, en 1859 por Alexander Clavel de Lyon. Ciba nació como una pequeña empresa de productos para teñir sedas. En 1864 se traslada a Klybeck y abre una planta de producción de tinturas sintéticas, que es vendida en 1873 a la compañía Bindschedler & Busch, la cual posteriormente se transforma en “Gesellschaft für Chemische Industrie Basel”, cuyas siglas son **CIBA**.

Sandoz

La compañía química “Kern & Sandoz” fue fundada en Basilea en 1886 por el Dr. Alfred Kern y Edouard Sandoz. El primer departamento de Sandoz llega en el año de 1917 cuando el profesor Arthur Stoll es nombrado para iniciar las investigaciones dando resultados en tan sólo un año con el desarrollo de la ergonomía.

Sandoz compra en 1963 a Brochemie GmbH y crea el primer laboratorio de desarrollo fuera de Suiza en 1964 y se fusiona en 1967 con Wander Ltd.

Los años 70's trajeron grandes avances para Sandoz al comprar en 1975 a “American Rogers Seed Co” y un año más tarde compra “Northrup King”, en 1989 la compañía Suiza “Hilleshog”, seguida de la compra en 1994 del gigante en productos alimentarios “Gerber”.

De la fusión de estas tres empresas en el año 1996, surge **Novartis**, palabra que significa “nuevas ideas”. La empresa surge legalmente el 20 de Diciembre de 1996 con el compromiso de mejorar el bienestar y la calidad de vida de las comunidades de su entorno, así como lograr respuestas para las urgencias esenciales de la humanidad: salud, alimentos y nutrición.

En México, el grupo Novartis está conformado por Novartis Farmacéutica (medicamentos de patente), Sandoz (productos genéricos intercambiables), OTC (medicamentos de libre prescripción), CIBA Visión (proveedor de lentes de contacto de alta tecnología y productos para cuidado personal), Novartis Salud Animal (al cuidado de la salud de mascotas y animales productivos) y Novartis Vacunas y Diagnósticos (vacunas y productos de diagnóstico clínico).

Novartis se dedica a proporcionar soluciones sanitarias para las necesidades crecientes de los pacientes y las sociedades de todo el mundo. Sus empleados se concentran

intensamente en los pacientes al proporcionar productos innovadores para tratar y prevenir enfermedades, aumentar el acceso a medicamentos fundamentales, aliviar el sufrimiento y mejorar la calidad de vida.

En el año 2007 Novartis obtiene el lugar número 36 dentro del listado del Great Place to Work en la Revista Mundo Ejecutivo y el 4º lugar como Súper Empresa en la Revista Expansión, debido al buen ambiente laboral que mantiene y las estrategias empleadas, una de ellas es que Novartis se ha enfocado en las prácticas *flexitime* para que el colaborador escoja su horario diario de entrada entre las 7:00 y las 9:30 horas y todos los viernes se retiran a las 13:00hrs y en caso de maternidad o paternidad pueden trabajar 16 horas de las 44 de la semana laboral desde su casa durante los primeros seis meses después del parto.

Aunado a esto, se cuenta con una formación específica para sus líderes, la cual se enfoca en las necesidades específicas de su personal para que puedan aprender y desarrollarse, la formación se basa en el “plan de desarrollo y carrera individual”, que tiene como objetivo fortalecer los aspectos del estilo de liderazgo de los colaboradores, así como desarrollar aquellas habilidades que les permitan tener crecimiento así mismos y a su equipo de trabajo.

Esta empresa ha impartido más de 20 cursos, talleres y diplomados que han sido diseñados por la Universidad Anáhuac, la cual acreditó a los instructores y al programa de alta exigencia académica.

Por otra parte existe en Novartis el Bio-Camp, el cual consiste en un seminario de Biotecnología diseñado para estudiantes graduados y post graduados de todo el mundo interesados en seguir una carrera en Biotecnología. Con el cual se pretende proporcionar las herramientas necesarias para convertirlos en gerentes y empresarios exitosos en dicha área.

En esta compañía existen aproximadamente 98,000 empleados (Hombres: 57.51% y Mujeres: 42.49%) y operaciones en 140 países. Se tiene una rotación voluntaria de 4.98% y un crecimiento de personal del 4%. A nivel alta dirección existe un porcentaje de 98.31% de empleados del género masculino y 2.31% son del género femenino.

Misión:

- ✓ Descubrir, desarrollar y comercializar exitosamente productos que curen enfermedades, alivien el sufrimiento y mejoren la calidad de vida de los pacientes.
- ✓ Proporcionar a nuestros accionistas el retorno a su inversión, que refleje un desempeño sobresaliente y recompense adecuadamente a aquellos que han invertido ideas y recursos en la compañía.

Visión:

- ✓ Crear una empresa líder en las ciencias de la vida enfocada en salud agropecuaria y nutrición.
- ✓ Ser una compañía ágil, flexible y competitiva, apasionada por la competitividad y por la implementación

Fortalezas:

- ✓ En 2002 consigue la certificación según la Norma de Empresa SGe21 DE Foretica en gestión ética, siendo la primera multinacional en conseguirla.
- ✓ En 2005 renueva la certificación.
- ✓ En 2006 pasa a formar parte del foro de Reputación Corporativa.
- ✓ Novartis ha puesto en marcha y ha realizado durante el 2006, 155 ensayos pre-clínicos y clínicos.
- ✓ En España ha incluido 5,395 pacientes diagnosticados de diferentes patologías y grupos de investigadores en 1,381 centros sanitarios.

Desde hace muchos años, Novartis se ha preocupado principalmente por mejorar la calidad de vida de sus consumidores al ofrecer productos innovadores y de gran calidad. Ser una empresa de este giro no es nada fácil puesto que la calidad o funcionamiento de los medicamentos en muchas ocasiones puede poner en peligro la vida de las personas que los usan; es por ello que Novartis se preocupa principalmente por que sus empleados estén completamente capacitados, no sólo para conocer las características de los productos, sino para que conozcan los riesgos, beneficios y por qué son competitivos.

Lo anterior no sólo se realiza con el firme propósito de agradar a sus compradores, sino que gracias al entrenamiento que reciben los colaboradores de Novartis, es posible ir creciendo dentro de la compañía hasta alcanzar puestos gerenciales, lo cual no sólo trae a los colaboradores mejores remuneraciones económicas, sino que les permite viajar, y en algunas ocasiones la posibilidad de tener un automóvil desde el momento en el que entran a trabajar en cierto puesto y gozar de una cobertura sólida de gastos médicos.

Por otra parte ¿en qué empresa se brinda la opción de elegir el horario de trabajo?, obviamente en muy pocas, sobre todo de este sector, pero en Novartis saben que permitir esto a sus empleados crea ganancias al formarles un compromiso con la empresa, es decir, al sentirse comprendidos y apoyados, comprenderán y apoyarán a la empresa para la que trabajan.

Finalmente cabe mencionar que es impresionante como una empresa de este tamaño se preocupa por ayudar a las personas que no tienen posibilidad de comprar sus medicamentos al ofrecer precios accesibles y en algunas ocasiones proporcionar medicamentos de forma gratuita, además de que se preocupa por generar alternativas que ayuden a resolver este tipo de problemas.

En general, Novartis apuesta por un buen gobierno corporativo y destaca en facetas como las prácticas de mercado, la política laboral, calidad y seguimiento de sus productos, respeto a los derechos humanos, al medio ambiente y transparencia informativa.

2.5 Experiencia Sabritas



“A que no puedes comer sólo una”

Fig. 5. Logotipo

La historia de Sabritas (Figura 5) comenzó en el año 1943 con el señor Pedro Marcos Noriega, en ese entonces, se preparaban dentro de una modesta cocina bolsitas de habas y garbanzos, en ese ambiente familiar surgieron las “sabrosas botanitas” que el señor Pedro llamara **Sabritas**, las que eran entregadas en bicicletas por los primeros vendedores en la Ciudad de México.

En 1953 Sabritas presenta “Charritos Cheli”, el primer alimento elaborado en gran cantidad y bajo rigurosos estándares de calidad, gracias a la confianza cosechada en poco tiempo, la familia Noriega levanto una pequeña fábrica y se compraron algunas camionetas para entregar los productos en lugares más lejanos.

En 1966, Sabritas se une a Pepsico, es así como nace la línea de alimentos y botanas identificados con la carita feliz de Sabritas. El 21 de Marzo de 1968 se crea la primera planta en el Distrito Federal y en Guadalajara en el año 1972, en este mismo año se presentan los nuevos integrantes de la familia: doritos, fritos y sabritones. La planta en Saltillo fue abierta el 15 de noviembre de 1980, en esta planta se producen Cheetos, Doritos y Papas Sabritas.

En 1986 Sabritas crea Sonric’s con el objetivo de deleitar a los niños de Europa y Sudamérica, un año más tarde con la creación de novedosos productos como Sonric’s Milch, Fresquibón y Douglas nace Alegro Internacional.

En 1991 se abren en las ciudades de Mexicali y Obregón las nuevas plantas de Sabritas; en el año 1992 se crea el Centro de Investigación y Desarrollo Agrícola, para apoyar los procesos e investigación que beneficien a los productores mexicanos. Dos años

más tarde Sabritas presenta su promoción más exitosa: los “tazos”. En 1996 levantan una planta en Misión, Texas y en 1999 se inaugura otra en el puerto de Veracruz; esta planta es una de las más modernas del mundo, al año siguiente se crea la página de Internet de Sabritas, un sitio para que los niños, jóvenes y adultos convivan y se diviertan.

En el 2001 nace la Fundación Sabritas, la cual apoya a niños y jóvenes de escasos recursos con educación y salud. En el 2002 Sabritas adquiere Mafer, marca de cacahuates con experiencia de más de cuatro décadas, durante el año siguiente se abre la segunda planta en Mexicali para atender la demanda del mercado Norteamericano. En el 2005 Sabritas recibe el reconocimiento de Empresa Socialmente Responsable, otorgado por el Centro Mexicano de la Filantropía (Cemefi).

En el 2006 Pepsi, Sabritas, Gamesa, Quaker, Gatorade y Sonric’s presentan el programa “vive saludable”, con el firme compromiso de crear estilos de vida saludables y crean el Instituto Vive Saludable con el objetivo de continuar con las investigaciones para ampliar la gama de productos y promover las ciencias de la salud y en el 2007 se presenta el programa “vive saludable escuelas” con la finalidad de prevenir el sobrepeso, la obesidad y desnutrición en sus consumidores, a través de una fórmula muy sencilla: Alimentación Correcta + Actividad Física = Vive Saludable. En este mismo año Sabritas obtiene el lugar número **72** dentro del listado de las 100 mejores empresas para trabajar en México.

En el año 2008 Sabritas lanza su estrategia de sustentabilidad: Desempeño con sentido, fundamentada en cuatro pilares: consumidor con sentido, entorno con sentido, talento con sentido y México con sentido.

La principal práctica corporativa de Sabritas consiste en un programa llamado “Iniciativas Mujeres Ejecutivas”, que busca el crecimiento del género femenino dentro de la organización y desarrollar la inclusión y diversidad a lo largo de la organización.

Sabritas cuenta aproximadamente con 29,161 colaboradores de los cuales el 85.80% son hombres y el 14.20% son mujeres; a nivel alta dirección se tiene un porcentaje de hombres del 99.96% y de mujeres del 0.04% y a nivel gerencial el 99.58% son hombres y 0.42% mujeres. El porcentaje de rotación voluntaria es de 13.08% y se tiene un crecimiento de empleos del 7.01%.

Misión: Ser la primera compañía de productos de consumo en todo el mundo centrada en la producción de alimentos y bebidas convenientes.

Visión: Proporcionar beneficios económicos adecuados a sus inversionistas al mismo tiempo que proporcionan oportunidades de crecimiento y superación a sus empleados, socios comerciales y comunidades en las que operan.

Valores:

- ✓ Honestidad
- ✓ Imparcialidad
- ✓ Integridad

Principios:

- ✓ Cuidar a sus clientes, consumidores y el mundo en el que vivimos
- ✓ Vender sólo productos de los que puedan estar orgullosos
- ✓ Hablar con honestidad y franqueza
- ✓ Balancear el corto y el largo plazo
- ✓ Ganar con la diversidad y la inclusión
- ✓ Respetar a los demás y obtener éxito juntos.

2.6 Experiencia Gamesa-Quaker



“Innovando para cambiar las reglas del juego”

Fig. 6. Logotipo

La historia de Quaker (Figura 6) comienza a finales de 1805, cuando tres compañías se dedicaban de manera independiente al cultivo y venta de avena de alta calidad para los consumidores, dando a las familias americanas un producto de mayor calidad en comparación con los de otras tiendas.

Una de ellas se localizaba en Ravenna, Ohio, Henry D. Seymour y William Heston establecieron The Quaker Mill Company y registraron la ahora famosa marca. Otra más se localizaba en Cedar Rapids, Iowa, John Stuart, su hijo, y su socio George Douglas operaron la fábrica más grande de todos los tiempos.

Ferdinand Schumacher, conocido como el rey de la harina de avena, fundó la compañía German Mills American Oatmeal Company en 1856, después de vender avena en su tienda de Akron, Ohio durante dos años.

Quaker llegó a México a fines del año de 1970, cuando la fábrica de chocolates La Azteca pasó a formar parte del grupo Quaker Oats Company.

Después de muchos meses en los que se habló de la compra de Quaker por parte de PepsiCo, el 1º de agosto del 2001 se concretó la operación, dando inicio a la fusión de las compañías, lo cual permitió a PepsiCo entrar de lleno en el mercado de productos saludables con una marca reconocida y respetada en todo el mundo.

La división de alimentos de Quaker en México pasa a ser parte de Gamesa, decisión que está generando muchas expectativas ya que Quaker se une a una empresa que ha demostrado gran compromiso, dedicación e innovación en el mercado mexicano; adquiriendo Gamesa-Quaker a la empresa Maizoro en el 2003 con lo que redondean su presencia en el seguimiento de cereales.

Gamesa nació en México hace más de 80 años, como una empresa comprometida con la elaboración de productos horneados de la más alta calidad y forma parte de Grupo PepsiCo desde 1990, lo que ha permitido la transformación de Gamesa de una empresa familiar a una compañía de clase mundial, al tener operaciones en Centroamérica, el Caribe, Estados Unidos y Sudamérica.

Para Gamesa-Quaker pertenecer a una sociedad significa mucho más que ser parte de ella, significa ¡comprometerse!, esto aunado a la responsabilidad de crear un México mejor llevan a la empresa a formar a finales del 2002 la *Fundación Gamesa-Quaker*, que es una entidad privada no lucrativa que contribuye al desarrollo social de México al generar y apoyar iniciativas y proyectos enfocados a nutrición, educación y salud. Cuyos objetivos consisten en:

- ✓ Contribuir a mejorar la nutrición y salud de las familias mexicanas de escasos recursos.
- ✓ Impulsar el desarrollo de la niñez y juventud con apoyos para su educación.
- ✓ Promover la cultura del dar en Nuestra Gente.
- ✓ Cumplir con la responsabilidad social.
- ✓ Impulsar el desarrollo de la niñez y juventud con apoyos para su educación.

En el año 2007 Gamesa-Quaker se enorgullece al obtener el lugar número **16** en el listado de las 100 mejores empresas para trabajar en México. Al contar con 12,938 colaboradores de los cuales el 75.17% son hombres y el 24.83% son mujeres; a nivel alta dirección, el porcentaje de hombres es de 99.98% y de mujeres de 0.02%, en cuanto al nivel gerencial el 99.74% son hombres y el 0.26% mujeres.

Visión:

Hacer sentir bien a sus consumidores con marcas que ofrezcan las experiencias más placenteras y convenientes en alimentos. Buscan atender, con entrega, pasión y entusiasmo, las necesidades y gustos de el que consideran su único y verdadero jefe: *el consumidor*. Con nuestra filosofía de negocio trascienden más allá de los resultados y benefician a consumidores, clientes, colaboradores, familia y al mundo en el que vivimos.

Valores:

- ✓ Lograr crecimiento sostenido, mediante personas facultadas que actúen con responsabilidad y construyendo confianza.
- ✓ Marcas y productos: Organización efectiva, innovadora y flexible.
- ✓ Aduñarse de las calles: Expansión acelerada y rentable en América.
- ✓ Excelencia operativa: El mejor lugar para trabajar.

Sabritas y Gamesa-Quaker que son parte de Grupo PepsiCo fueron reconocidas como buenos lugares para trabajar por el clima organizacional y las políticas de recursos humanos que cada una maneja. Para Jorge Meyer, vicepresidente de Asuntos Corporativos de Sabritas y Gamesa-Quaker el hecho de que estas empresas se figuren dentro del listado se debe a la correcta aplicación de su filosofía de ética y sustentabilidad. Las empresas de Grupo PepsiCo son pioneras en la implementación de programas encaminados a mejorar la calidad de vida de sus colaboradores, fomentando un sentimiento de orgullo y pertenencia, que se ha traducido en lealtad, compromiso y pasión por Grupo PepsiCo.

Una de las iniciativas principales de Grupo PepsiCo es la implementación del programa “Momentos Contigo”, con el que los empleados pueden organizar mejor su vida personal y dedicar tiempo a su vida familiar, lo cual repercute de manera favorable en su desempeño laboral; así mismo, los empleados cuentan con horarios flexibles, es decir, ellos pueden elegir el horario que mejor se acomode a sus compromisos dentro y fuera de la empresa. Del mismo modo los empleados y sus familiares cuentan con atención y apoyo psicológico por teléfono, así como apoyos e incentivos para el ahorro adicionales a las prestaciones de ley que se brindan.

En Grupo PepsiCo trabajan muchas mujeres, motivo por el cual se apoya a este sector aplicando mecanismos que les permitan desarrollar sus funciones sin desatender a sus hijos; además se ofrece un apoyo mensual para que su personal pueda inscribir a sus hijos a guarderías cercanas a la empresa y cuenta con convenios con guarderías y programas de maternidad y paternidad.

Tanto Gamesa-Quaker como Sabritas creen en la integridad, honestidad y potencial de su gente, pues saben que pueden dirigirse así mismos y desarrollar sus competencias, además se sabe que pueden tomar sus propias decisiones y expresarlas libremente sin temor

a que sean rechazadas; también están convencidos de que se puede tratar a sus colaboradores con respeto y dignidad, pues ellos son la base principal para que estas empresas alcancen sus metas, es por ello que se trata de fomentar un ambiente de trabajo que reúna personas con características y formas de pensar diferentes, lo cual impulsará la innovación y la búsqueda de nuevas oportunidades de mercado, así como el desarrollo de nuevos productos y de esta manera crecer con personas capaces y facultadas.

Ambas compañías mantienen una política llamada “de puertas abiertas”, es decir, no existen las puertas dentro de las instalaciones, lo que reafirma una vez más la confianza que se brinda a los empleados.

Sabritas y Gamesa-Quaker son otro buen ejemplo de una excelente mercadotecnia, todos hemos tenido, coleccionado o simplemente conocido las diferentes promociones que han presentado, así como sus comerciales tan innovadores por radio, televisión y otros medios publicitarios; el mejor ejemplo de esto son los “tazos”, que se pueden encontrar dentro de los productos Sabritas, los cuales aparecieron por primera vez en el año 1994, lo importante de ello es que muchas personas, tanto niños como adultos compraban y siguen comprando los productos tan sólo por tener la colección de los tazos de los personajes de diversas caricaturas animadas como los Loney Tunes, Pokemon, los Simpson, los Caballeros del Zodiaco, Bob esponja, entre otros.

Otro ejemplo de la mercadotecnia que emplean estas empresas pero relacionado con Gamesa es la promoción que lanzaron en el mes de agosto del 2009 llamada “junta 2 y gana” que consistía en comprar productos de esta marca, en los cuales se podía encontrar en el interior una tira con la mitad derecha o izquierda de algún premio, si se unen las mitades de alguno de los premios marcados, se obtiene el premio; entre lo que se encuentran autos, laptops, reproductores MP3 y productos de Grupo PepsiCo.

En fin son muchos los ejemplos que se podían proporcionar al respecto; sin embargo en Grupo PepsiCo prevalece otro tema de igual importancia que son sus programas de *seguridad* para prevención de pérdidas de productos y para la seguridad física de su personal, para ello se les mantiene informados sobre las políticas de seguridad que manejan y todos los empleados especialmente los que transportan la mercancía, cuentan con un celular y están comunicados continuamente para evitar que ocurran accidentes. Además para grupo PepsiCo es prioridad cuidar la dignidad de sus empleados, es decir, no

despiden o entregan a las autoridades correspondientes a una persona de la cual no están seguros que cometió un robo; sin embargo, el personal está consciente de que la compañía sancionará todo delito.

CAPÍTULO 3

DESARROLLO ORGANIZACIONAL

3.1 Orígenes del Desarrollo Organizacional

El Desarrollo organizacional (DO) surgió a partir de 1962 como un conjunto de ideas respecto del hombre, la organización y el ambiente, orientado a propiciar el crecimiento y desarrollo de las potencialidades de las personas. El Desarrollo Organizacional es un desdoblamiento práctico y operacional de la teoría del comportamiento hacia el enfoque sistémico. En síntesis, los orígenes del DO se deben a los siguientes factores: ¹

1. La dificultad encontrada para operacionalizar los conceptos de las diversas teorías de la organización:
 - La teoría clásica propuesta por Taylor, que desarrolló un enfoque rígido y mecanicista que consideraba al hombre como una máquina.
 - La teoría de las relaciones humanas, propuesta por Elton Mayo a partir del experimento de Hawthorne y los trabajos de Lewin sobreestimaba los aspectos informales y emocionales de la organización, esta teoría también era bastante incompleta.
 - La teoría de la burocracia que carecía de flexibilidad necesaria para adaptarse a las innovaciones de una sociedad moderna en proceso de continuo y acelerado cambio.
 - La teoría estructuralista que tiene una visión aún más crítica de la organización y apunta más a los aspectos y problemas de las organizaciones que a las soluciones de estas.
 - La teoría del comportamiento que surgió de la teoría de las relaciones humanas y se convirtió en un enfoque sociológico y motivacional. De esta teoría surgió el DO orientado a lograr el cambio y la flexibilidad organizacionales.

2. La profundización de los estudios sobre la motivación humana y su influencia en la dinámica de las organizaciones, en los que se comprobó que los objetivos personales no siempre se conjugan con los de la empresa, que provoca un

¹ Chiavenato I, Introducción a la teoría general de la administración, México, McGrawHill, 2000.

comportamiento ineficiente en los empleados e impide alcanzar los objetivos empresariales.

3. La creación del National Training Laboratory (NTL) de Bethel en 1947 y la realización de las primeras investigaciones sobre el comportamiento grupal utilizando técnicas como Training Group (T-Group), que también puede llamarse grupo “L” (Learning Group), grupo de encuentro, grupo autoanalítico, etc.
4. La publicación de un libro de un grupo de Psicólogos del NTL en 1964, en el que se presentaron las investigaciones realizadas sobre T-Group y las posibilidades de implementarlo dentro de las organizaciones. Cabe mencionar que Leland Bradford, coordinador del libro *T-Group Theory and Laboratory Methods*, es considerado como uno de los precursores del DO.
5. Los diversos cambios registrados en el mundo, como la transformación del ambiente organizacional, el aumento de tamaño de las organizaciones, la nueva tecnología, el nuevo concepto de hombre, ya no como un ser “pulsabotones” e inocente, además del nuevo concepto de poder y de valores organizacionales.
6. La fusión del estudio de la estructura y el estudio del comportamiento humano en las organizaciones integradas a través de un tratamiento sistémico.
7. Al principio el DO se limitó sólo a solucionar conflictos interpersonales, después pasó a la administración pública y finalmente a todos los tipos de organizaciones humanas.
8. Los modelos de DO consideran básicamente cuatro variables: el ambiente, la organización, el grupo social y el individuo.

Guizar (2004) menciona que en México, la evolución del DO se debió principalmente a los siguientes factores:

1967 – 1968: Se comienza a hablar del DO en el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey.

1969 – 1970: Se analiza el hecho de implantar las primeras gerencias en el área de DO. Y en Monterrey N.L. surgen los primeros libros y los primeros intentos de formar asociaciones de DO.

1971 – 1972: Se inscriben los primeros mexicanos en el NTL de Estados Unidos.

1973 – 1974: Empresas como Cydsa, Fundidora Monterrey, Cervecería Cuauhtémoc, Hylsa, entre otras comienzan a aplicar el DO de manera directa.

1975 – 1976: La Universidad de Monterrey (UDEM) comienza una maestría en DO con profesorado altamente calificado proveniente de la Peperdine University de Culver City, California, Estados Unidos.

1977: La compañía Visa en la ciudad de Monterrey implanta la gerencia en DO.

1978: Se considera al DO como un enfoque más integral por lo que se realizan más programas de intervención, lo que hace posible la mejor aplicación del programa.

3.2 La cultura organizacional

De acuerdo con Chiavenato (2000), se denomina cultura organizacional al “modo de vida propio que cada organización desarrolla en sus miembros”, para este autor la cultura organizacional es un “conjunto de valores, creencias, tradiciones y modos de ejecutar las tareas que de manera consciente o inconsciente cada organización adopta y acumula con el tiempo y que condiciona fuertemente el pensamiento y el comportamiento de sus miembros”. Por lo tanto se puede decir que la cultura organizacional es la forma de pensar, sentir y actuar de las personas dentro de una organización, sin embargo cambiarla no es simplemente eliminar estos aspectos y requiere de la participación de todos los elementos que componen la organización, para lo cual es indispensable en ciertas ocasiones cambiar los *valores* que se tienen y que no ayudan a alcanzar las metas (desobediencia, autoritarismo) y conservar o adquirir los necesarios (calidad de producto, ética en los negocios, énfasis en la atención al cliente).

Del mismo modo se requiere cambiar la cultura, que se refiere a los sistemas en los cuales las personas viven y trabajan y el clima organizacional que está ligado a la moral y a la satisfacción de las necesidades humanas de sus miembros, el clima organizacional puede ser frío o cálido, sano o malsano, y esta concepción va a depender de la percepción de cada persona.

Cada organización es diferente, con características propias, con cultura y clima organizacional propio, y todo este conjunto de características debe ser continuamente observado, analizado y perfeccionado para lograr una mejor productividad y motivación de sus integrantes. Para que una organización pueda cambiar se requiere que tenga capacidad de innovación, que sea *adaptable* para reaccionar de manera flexible ante los cambios y de esta manera aceptarlos; que tenga *sentido de identidad*, para que tanto colaboradores como la propia organización compartan los mismos objetivos; que poseen *perspectiva exacta del ambiente*, es decir, que se investigue, diagnostique y se comprenda el ambiente y finalmente que exista una *integración de todos los participantes*.

Por lo tanto no basta con cambiar al personal, a los directivos o la tecnología empleada, si no que se debe realizar una reestructuración de toda la organización.

3.3 El cambio en las organizaciones

En el mundo actual se caracteriza por un constante y acelerado cambio en todos los aspectos que envuelven a una organización, por lo cual se hace indispensable contar con una gran capacidad de adaptabilidad a ellos. Sin embargo, los cambios que ocurren dentro de una organización deben ser planeados como todos los demás, a el conjunto de estos cambios se le denomina “Desarrollo Organizacional”.

El proceso de cambio organizacional comienza con la aparición de fuerzas que pueden venir ya sea del exterior o del interior de la organización. Estas fuerzas pueden ser exógenas o endógenas. Las fuerzas exógenas provienen del ambiente y se representan por las nuevas tecnologías, los cambios en los valores de la sociedad y las nuevas oportunidades o limitaciones del ambiente (económico, político, legal y social), las fuerzas endógenas ocurren con la necesidad del cambio estructural y del comportamiento y

proviene de la tensión en las actividades, en las interacciones, sentimientos o resultados de desempeño en el trabajo.

Los cambios organizacionales no deben dejarse al azar sino que deben planearse de modo que no sorprendan a la empresa y ocasionen dificultades, los cambios que se realizan consisten en un conjunto de alteraciones estructurales y deben estar encaminados a mejorar la cultura y el clima laboral en las organizaciones y esto sólo será posible cuando se sumen las fuerzas impulsoras o favorables de todos los integrantes y se hagan a un lado las fuerzas restrictivas y obstructoras.

En el libro *Reingeniería del cambio*², Meston y Grouard presentan las diez claves que son condiciones necesarias para maximizar las posibilidades de éxito y acelerar el cambio en las organizaciones. Una *clave* es una serie de funciones o herramientas que van a permitir dicho cambio, las diez claves que se desarrollan en el libro antes mencionado son las siguientes:

Clave 1: “Definir la visión”: La visión es la que va a justificar el cambio, la definición de la visión debe realizarse con un profundo conocimiento de la empresa, su entorno y sobre el cambio que se quiere realizar ya que ésta se utilizará para conducir el proceso de cambio.

Clave 2: “Movilizar”: Esta clave indica el inicio del proceso de cambio. Esta clave permite alcanzar tres objetivos principales: la sensibilización del personal ante la necesidad de cambiar, la validación de los retos identificados durante la definición de la misión y la elección de los ejes de mejora.

Clave 3: “Catalizar”: Esta clave describe la organización necesaria para que se pueda dar el cambio, en ella se determina qué personas estarán implicadas, así como las funciones y relaciones que se establecerán entre estas.

Clave 4: “Conducir”: Esta clave representa el sistema de conducción que permite asegurar que el cambio toma el camino deseado. Las actividades de la conducción del proceso son:

² Meston F. y Grouard B, *Reingeniería del Cambio*, las diez claves para transformar la empresa, México, Alfa Omega Grupo Editor, 1996.

- Construir la lógica del proceso de cambio.
- Asegurar la planificación de ese proceso.
- Vigilar el buen desarrollo día a día.
- Facilitar el cambio y su aceleración.
- Proponer ideas y opiniones.
- Dar seguimiento de la posición de los protagonistas clave de la empresa ante el cambio.
- Suministrar al personal los métodos e instrumentos que requieran.
- Indicar y conducir la instrucción (coaching).
- Supervisar que se empleen de manera adecuada las otras nueve claves.

Clave 5: “Materializar”: Esta clave se ocupa de la realización del cambio y consta de cinco etapas:

- Analizar la situación actual y las oportunidades de mejora ofrecidas.
- Diseñar el programa de mejoras y los resultados que se obtendrán en cada eje de mejora.
- Realizar un test.
- Generalizar el cambio a partir de las enseñanzas del test.
- Montar los sistemas que garanticen la eficacia del cambio.

Clave 6: “Hacer participar”: En esta clave se trata la participación de todos los empleados, por un lado se intenta crear la participación y por el otro y más importante mantenerla, aunque es un reto muy difícil es una de las claves principales pues sin la participación de todos será más difícil que se produzca un cambio.

Clave 7: “Gestionar³ los aspectos emocionales”: Los cambios que se originan en la empresa pueden afectar emocionalmente a los colaboradores de manera positiva o negativa,

³ *Gestión (Management): Son las actividades que desarrollan los directivos en las empresas u organizaciones con ayuda de ciertos recursos con el fin de conseguir niveles adecuados de eficiencia y productividad. Uno de los recursos más importantes son las personas que trabajan para la empresa.

en esta clave se identifican qué aspectos pueden afectar a las personas, así como las dificultades provocadas por las resistencias o bloqueos y la manera de gestionarlos.

Clave 8: “Gestionar las relaciones de poder”: El cambio provoca en muchas ocasiones una modificación de poder, lo que conduce a muchas personas a resistirse o intentar desviar el cambio en un sentido más favorable para sus intereses. Para que se pueda tener éxito en el cambio se debe realizar el reparto de poder acorde a los objetivos y necesidades de la empresa.

Clave 9: “Formar e instruir”: Todo cambio requiere de la adquisición e integración de competencias nuevas. En esta clave se trata la determinación y las necesidades de formación y de instrucción, distinguiendo entre las necesidades técnicas propias de cada puesto y las necesidades vinculadas al “saber hacer”, es decir, las habilidades y capacidades para desarrollar y apoyar el proceso de cambio.

Clave 10: “Comunicar intensamente”: La comunicación debe estar presente durante todo el proceso de cambio. Esta clave permite asegurar si las cosas están tomando un buen rumbo.

3.4 Concepto de desarrollo

El Desarrollo Organizacional debe ser entendido como un proceso lento y gradual enfocado básicamente a tener un conocimiento profundo y real de la organización para identificar qué es lo que funciona y lo que no, así como analizar sus potencialidades, recursos humanos y las fortalezas con las que cuenta, para poder elaborar una planeación adecuada y manejar con éxito las relaciones en el ambiente y en las personas que se encuentran en él.

Existen diferentes estrategias de cambio para que una organización pueda alcanzar cierto nivel de desarrollo:

1. *Cambio evolutivo*: en donde predomina la tendencia de abandonar las soluciones débiles e ineficientes y repetir o reforzar las soluciones que parecen sólidas y eficientes.
2. *Cambio revolucionario*: por lo regular este tipo de cambio es rápido, intenso y brutal al rechazar las expectativas antiguas e introducir expectativas nuevas.
3. *Desarrollo sistemático*: en este tipo de cambio se diseñan modelos específicos de lo que es la organización y se compara con lo que debería ser para recomendar las modificaciones correspondientes que beneficien a la organización.

Los autores del DO se preocupan principalmente por manejar dentro de las organizaciones el desarrollo sistemático, aunque aún en la mayoría de las empresas se puede observar que las principales estrategias empleadas son el cambio evolutivo y el revolucionario.

3.5 Fases de la organización

Los resultados en las investigaciones revelan que las organizaciones pasan por ciertas fases de vida y etapas de desarrollo bastante diferenciadas (Chiavenato, 2000):

1. *Pionera*: que es la época de los fundadores o los empresarios, en esta fase la capacidad de la empresa para realizar innovaciones es muy alta debido a que predomina el espíritu emprendedor.
2. *De expansión*: en esta fase se observa un aumento de los participantes de la organización y de las actividades y operaciones que en ella se realizan.
3. *De reglamentación*: debido a que aumentan las actividades, es indispensable establecer normas de coordinación entre los diferentes departamentos o sectores que van surgiendo.
4. *De burocratización*: en esta fase se desarrolla una cadena de mando bien definida y una división del trabajo basada en la especialización y relaciones interpersonales entre los participantes. Esta fase está caracterizada por ser muy poco flexible ante los cambios y la innovación

5. *De flexibilización:* en esta etapa se vuelve a presentar la innovación que se perdió en la fase anterior, ya que la organización busca la adaptabilidad a los diferentes cambios que se presentan. El Desarrollo Organizacional es exactamente una actividad de flexibilización.

3.6 Críticas a las estructuras convencionales

Los especialistas en DO destacan que en las estructuras actuales de la organización no se presentan condiciones para estimular en sus participantes la actividad innovadora ni para adaptarse a las situaciones cambiantes, las principales críticas que se hacen a las estructuras convencionales son las siguientes:

1. *El poder de la administración frustra y aliena al empleado.* Lo cual lleva a que los colaboradores no se identifiquen con la organización y reaccionen con comportamientos y actitudes negativas.
2. *La división del trabajo y la fragmentación de funciones impiden el compromiso emocional del empleado.* Por lo que se limitan a realizar aquellas funciones que les fueron encomendadas, además los sentimientos, las emociones y las actitudes de los participantes no cuentan pues éste debe ser racional y lógico.
3. *La autoridad única o unidad de mando restringe la comunicación del empleado y afecta negativamente el compromiso de éste con la organización.* Cuando una empresa es demasiado grande, es necesario contar con un gerente para cierto número de subordinados, pero es aún más indispensable que entre ellos existan buenos canales de comunicación, si estos canales no funcionan los empleados se topan con una barrera y pierden su único contacto con la organización.
4. *Las funciones permanentes, una vez designadas, se hacen fijas e invariables.* Esto conduce a la inflexibilidad, que torna estáticas las organizaciones, lo cual a su vez conduce a la reducción de la participación espontánea y a la monotonía.

3.7 ¿Qué es el Desarrollo Organizacional?

El Desarrollo Organizacional busca crear las condiciones más acordes con la naturaleza humana, con el objetivo de disminuir las fricciones entre la organización y el individuo.⁴ A continuación se presentan algunas definiciones que se han aportado a este concepto:

- French y Bell (1981, citado en Chiavenato, 1999) definen al DO como un “esfuerzo a largo plazo apoyado por la alta gerencia para mejorar los procesos de solución de problemas de renovación organizacional, en especial mediante un diagnóstico eficaz y colaborador, y la administración de la cultura organizacional (con énfasis especial en los equipos formales de trabajo, equipos temporales y cultura intergrupales), con la asistencia de un consultor-facilitador y el empleo de la teoría y tecnología de la ciencia aplicada al comportamiento, incluidas la acción y la investigación”.
- Bennis (1977, citado en González, 1998) señala que el DO es una “estrategia educativa que emplea todos los medios posibles de comportamiento basado en experiencias, a fin de lograr más y mejores alternativas organizacionales”.
- Ferrer (1986, citado en González, 1998) lo define como la “aplicación creativa de largo alcance de un sistema de valores, técnicas y procesos administrados desde la alta gerencia y basado en las ciencias del comportamiento para lograr mayor efectividad y salud de las organizaciones mediante un cambio planificado según las exigencias del ambiente exterior que las condiciona”.

Para Partin (1977, citado en González, 1998) El Desarrollo Organizacional debe comenzar por los niveles más altos e irse filtrando hacia los más bajos. De hecho el DO se ha referido convencionalmente a los dos o tres niveles más altos de las organizaciones y es usual que se acompañe con los calificativos “gerencial” o de “ejecutivos” debido al costo, la atención y el lapso que abarcan los programas de desarrollo.

⁴ González V, Estudio sobre clima de trabajo y descripción de puestos en una industrial textil, Reporte de trabajo, México, 1998.

3.8 Supuestos básicos del Desarrollo Organizacional

La mayoría de los autores especialistas en DO, a pesar de tener ideas y enfoques diferentes presentan puntos en común, principalmente en lo que se refiere a los supuestos básicos que lo fundamentan:

1. *Variación rápida y constante del ambiente*: las organizaciones en la actualidad se caracterizan por sus constantes y rápidos cambios tecnológicos, políticos, sociales, etc.
2. *Necesidad de adaptación continua*: la adaptación es indispensable para hacer frente a los diversos cambios que se presenten.
3. *Interacción entre la organización y el ambiente*: es necesario que exista una organización sensible y flexible que tenga capacidad y versatilidad para redistribuir rápidamente sus recursos de manera que pueda mejorar su rendimiento y alcanzar sus objetivos.
4. *Interacción entre el individuo y la organización*: se tiene la creencia de que si se hace de la organización un lugar capaz de satisfacer las necesidades de los individuos, éstos podrán desarrollarse y alcanzar la autorrealización, lo cual también promoverá los objetivos de la organización.
5. *Cambio organizacional planeado*: el liderazgo personal espontáneo o improvisado debe sustituirse por un liderazgo organizacional basado en el diagnóstico y la planeación de las decisiones, en el que prevalezcan la autoridad del conocimiento sobre la autoridad jerárquica del cargo.
6. *La necesidad de participación y compromiso*: el desarrollo de una empresa es cuestión colectiva y no sólo el trabajo de unas pocas personas.
7. *La eficacia de una organización se encuentra en crear un lugar óptimo de trabajo*, en el que las personas puedan dar lo mejor de sí mismas teniendo conciencia de su potencial.
8. *Variedad de modelos y estrategias de DO*: no existe una estrategia ideal para el DO, sólo existen modelos y estrategias más o menos adecuadas para determinados problemas.

9. *El DO es una respuesta a los cambios.* Está destinado a cambiar actitudes, valores, comportamientos y la estructura misma de la organización. La cualidad más importante de una organización es su sensibilidad, es decir, su capacidad para variar ante los cambios de estímulos o situaciones; la organización flexible y sensible es la más óptima porque tiene la idea de distribuir sus recursos de manera óptima en la realización de las tareas.
10. *Las organizaciones son sistemas abiertos:* son sistemas sensibles, con capacidad de respuesta a los cambios ambientales, se llaman sistemas porque poseen límites, pero estos no son fácilmente definibles.

3.9 Características del Desarrollo Organizacional

- *Focalización sobre la organización:* al ser el DO un cambio tan grande para la organización, se requiere que todos sus integrantes trabajen en equipo para resolver los problemas que puedan surgir y aprovechar las oportunidades que se presenten.
- *Orientación sistémica:* el DO se orienta hacia la interacción de todas las partes de la organización, su objetivo básico es que estas partes trabajen en conjunto con eficacia.
- *Agente del cambio:* los agentes de cambio son las personas que van estimular y coordinar el cambio dentro de un grupo de trabajo.
- *Solución de problemas:* el DO se enfoca a resolver los problemas reales y no los artificiales. El en DO se busca no sólo encontrar los problemas, sino llevar a cabo las acciones necesarias para resolverlos.
- *Aprendizaje experimental:* esto significa que los participantes viven en los entrenamientos situaciones problemáticas que deben enfrentar en su trabajo. Con el fin de que discutan y analicen su propia experiencia.
- *Procesos grupales y desarrollo de equipos:* el DO se basa en procesos grupales como discusiones, confrontaciones, conflictos intergrupales y procedimientos de cooperación con el objetivo de construir mejores equipos en la empresa.

- *Retroalimentación*: esto se realiza con el fin de que los participantes analicen las situaciones por las que atraviesan y emprendan las acciones pertinentes para solucionar esas situaciones.
- *Orientación situacional*: el procedimiento de DO no es rígido, sino situacional y orientado a las contingencias.

3.10 El proceso de Desarrollo Organizacional

El DO es un proceso que puede tardar uno varios años en modificar la empresa, para ponerlo en marcha se requiere del apoyo de la alta gerencia, existen varios enfoques de DO que comprenden las ocho etapas siguientes:

1. *Decisión de la gerencia de la empresa de utilizar el DO*: en este paso se selecciona a un instructor externo para coordinar el proceso.
2. *Diagnóstico inicial*: el instructor se reúne con la alta gerencia para determinar el programa o modelo de DO que se va a emplear.
3. *Recolección de datos*: se hace mediante una investigación para conocer el ambiente, evaluar el clima laboral, obtener datos y relacionar los problemas de comportamiento, el instructor se reúne con los grupos para obtener los datos.
4. *Retroalimentación de datos y confrontación*: se designan grupos de trabajo para evaluar, revisar y detectar problemas y las áreas de cambio.
5. *Planeación de acción y solución de problemas*: los planes son específicos, incluidos los relacionados con la conducción de las acciones, y cuándo y cómo éstas deben implementarse.
6. *Desarrollo de equipos*: desde el inicio del proceso, el instructor estimula la creación de grupos para que cada uno de ellos examine cómo se dan las relaciones intra y entre grupos, el consultor motiva la comunicación abierta y la confianza.
7. *Desarrollo intergrupual*: los grupos son sometidos a reuniones de confrontación para que los empleados trabajen en conjunto.

8. *Evaluación y seguimiento*: la empresa evalúa los resultados del proceso con ayuda del instructor, quien a su vez desarrolla otros programas en las áreas donde sea necesario lograr resultados adicionales.

El proceso de DO puede estudiarse de manera más sencilla en tres etapas:

1. *Recolección de datos*: Abarca determinar los datos que deben recolectarse y los métodos que deben ser utilizados para su recolección.
2. *Diagnóstico organizacional*: Se orienta al proceso de solución de problemas, incluye la identificación de dichos problemas, las prioridades, objetivos, incluye también la generación de estrategias y el desarrollo de planes para implementarlos.
3. *Acción de intervención*: En esta fase se aplican las técnicas de Desarrollo Organizacional.

3.11 Técnicas de Desarrollo Organizacional

1. Técnicas de intervención para individuos

Se denomina también Desarrollo Organizacional para personas. La técnica empleada es el laboratorio de sensibilidad que se realiza en los grupos denominados *T-Groups* conocidos también como grupos de entrenamiento, conformados por diez participantes aproximadamente quienes son orientados por un líder entrenado para aumentar la sensibilidad en las relaciones interpersonales. En esta técnica se retira al individuo de la situación que normalmente ocupa por lo que no existen las relaciones de jerarquía entre los participantes con el fin de desarrollar su autoconocimiento y el conocimiento del impacto que ejercen en otras personas, de modo tal que mejoren su comunicación. El resultado de esta técnica será la eliminación de temores, hostilidad y mayor sensibilidad de las influencias sociales y psicológicas sobre el comportamiento en el trabajo. Por lo general, el laboratorio de sensibilización se aplica comenzando con los niveles superiores y descendiendo a los niveles más inferiores.

2. Técnicas de intervención para dos o más personas

Se conoce como Desarrollo Organizacional bilateral o de relaciones interpersonales. El análisis transaccional es la técnica más conocida. Una transacción es cualquier forma de comunicación, mensaje o relación con los demás. El análisis transaccional enseña a las personas a enviar mensajes claros y ágiles reduciendo los hábitos destructivos de comunicación para hacerla más abierta y honesta, de tal manera que las personas dirijan mejor sus mensajes. En el Análisis Transaccional se estudian:

Estados del yo: Se refiere a que existen “personas” diferentes dentro de cada individuo de acuerdo a la situación que enfrentan. Estas “personas” son denominadas estados del yo, se dice que existen tres estados del yo que son las posiciones típicas como se manifiesta el ego en las relaciones interpersonales:

- a) Padre: Moraliza, castiga, impone, es protector y dominante
- b) Niño: Necesidad de protección, inseguro, frágil y dependiente
- c) Adulto: Se representa por relaciones constructivas, maduras e independientes

Transacciones: Las personas se comportan de acuerdo a las situaciones en las que se encuentren y con las personas con quien se relacionen, existen tres tipos de transacciones:

- a) Transacciones paralelas: La persona A se adapta al papel que la persona B le asigna, lo que permite mantener entendimiento en la relación, las transacciones paralelas pueden ser de:
 - a. De padre a padre
 - b. De padre a niño o de niño a padre
 - c. De adulto a adulto
 - d. De niño a niño

La transacción más deseable es la que se da de adulto a adulto pues ambas partes asumen comportamientos maduros y equilibrados.

- b) Transacciones cruzadas o bloqueadas: La persona A no se adapta al rol que le asigna la persona B, lo cual bloquea las relaciones que pueden ser:
- a. De padre a niño y de niño a padre
 - b. De adulto a adulto y de padre a niño
 - c. De adulto a adulto y de niño a padre

El análisis transaccional trata de que todas las transacciones sean de tipo adulto a adulto para mejorar las relaciones interpersonales.

- c) Posiciones de vida: Podemos hablar de cuatro posiciones básicas que toman las personas ante su visión del mundo:
- a. No estoy bien – Usted está bien
 - b. No estoy bien – Usted no está bien
 - c. Estoy bien – Usted no está bien
 - d. Estoy bien – Usted está bien

Esta última es la posición ideal donde existe el respeto mutuo.

3. Técnicas de intervención para equipos o grupos

Las principales técnicas empleadas con grupos son:

- a) Consultoría de procedimientos: En esta técnica cada equipo de trabajo es coordinado por una persona llamada *consultor* quien los ayuda a establecer de mejor manera las relaciones entre los miembros del equipo para solucionar de manera eficaz sus problemas y aumentar su rendimiento.
- b) Desarrollo de equipos: En esta técnica se reúnen varios equipos de trabajo de diferentes departamentos quienes se critican mutuamente para llegar a un consenso mediante una buena comunicación, estos grupos son apoyados de igual forma por un consultor. Al final el equipo evalúa su comportamiento en base a diferentes variables como son el liderazgo, toma de decisiones, confianza recíproca, creatividad, etc. Con esta técnica se busca diagnosticar las barreras que no permiten el buen funcionamiento del grupo, así como mejorar las relaciones interpersonales para el buen cumplimiento de sus tareas.

4. Técnicas de intervención para las relaciones intergrupales

La principal técnica para este tipo de relaciones son las reuniones de confrontación. En esta técnica dos grupos son tratados por un consultor ya sea interno o externo, donde cada grupo se autoevalúa y evalúa al grupo contrario como si estuvieran frente a un espejo, posteriormente se interroga a cada grupo sobre su evaluación, que va seguida de una discusión que comienza en un principio con fricciones pero que se va dirigiendo hacia la comprensión y entendimiento de ambos grupos.

5. Técnicas de intervención para la organización como totalidad

La principal técnica empleada en este caso es la retroalimentación de datos o *feedback*, que parte de la premisa de que entre mayor sea la cantidad de datos recibida por un individuo, mayor será la posibilidad de que éste pueda organizarlos y actuar con creatividad. Esta técnica se basa en datos obtenidos mediante entrevistas o cuestionarios que se aplican a una determinada sección de la empresa para verificar aspectos de la organización como son el liderazgo, la comunicación, las relaciones interpersonales, etc. Una vez que se tienen los datos se realizan reuniones para analizar los resultados y planear medidas para corregir los problemas encontrados.

CAPÍTULO 4

ESTRATEGIAS DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

4.1 Centros de Evaluación y Desarrollo (Assessment Center)

Esta técnica ha sido empleada durante más de la mitad del siglo XX hasta nuestros días y consiste en un procedimiento formal que incorpora ejercicios tanto individuales como grupales para la identificación de dimensiones y competencias establecidas como importantes para una posición a nivel gerencial particular¹.

Tielsch y Whisenand (1979, citados en Grados, 2004) definen a los Centros de Desarrollo y Evaluación como “la serie de pruebas y simulaciones de ejecución individual y grupal, a la que se somete a un grupo de individuos para ser observados por personas previamente entrenadas quienes mediante un acuerdo entre ellos deben validar un proceso de generación de conductas y exposición de habilidades en un ambiente de trabajo simulado”.

Grados (2004) define el término de Centro de Desarrollo y Evaluación como un método que consta de ciertos ejercicios, de los cuales al menos un 80% son pruebas o situaciones de trabajo en lo cuales cada candidato tiene la oportunidad de demostrar sus habilidades al grupo de observadores (sombras) quienes están encargados de monitorear y retroalimentar el desempeño de los participantes; este proceso ejerce una doble función al proporcionar información cuantitativa y cualitativa de lo que los participantes son capaces de hacer y hasta donde pueden llegar en su crecimiento personal y organizacional; lo cual es de gran relevancia puesto que el objetivo de un Centro de Desarrollo y Evaluación no es únicamente evaluar, sino desarrollar en ocasiones las cualidades y aptitudes de los participantes que son importantes en el desempeño de cualquier trabajo.

Dentro de los usos más comunes de los Centros de Desarrollo y Evaluación se encuentran:

- La selección y promoción de gerentes y supervisores, de miembros de equipos autodirigidos y de personal de ventas.

¹ Byham, 1970, en Grados J, Centros de desarrollo y Evaluación, México, El manual Moderno, 2004.

- El diagnóstico de necesidades de entrenamiento, desarrollo y de ubicación organizacional.
- El desarrollo de habilidades a través de simulaciones, la asesoría y los planes de seguimiento.

En ocasiones las empresas emplean sólo un Centro de Desarrollo o un Centro de Evaluación, lo cual va a depender de las necesidades que tenga la organización, sin embargo para obtener mejores resultados se recomienda utilizar los dos tipos de Centros. A continuación se presentan las diferencias entre ambos:

Tabla 1.
Características de los Centros de Evaluación y Desarrollo

CENTRO DE EVALUACIÓN	CENTRO DE DESARROLLO
1. Posee un criterio de aprobación	1. No posee un criterio de aprobación
2. Está orientado a llenar una vacante	2. Está orientado a desarrollar el individuo
3. Dirigido a las necesidades inmediatas de la organización	3. Dirigido a las necesidades de largo plazo
4. Tiene menos asesores y más candidatos	4. Tiene en promedio un asesor por cada candidato
5. Incluye a los gerentes de línea como asesores	5. No incluye gerentes
6. Pone menos énfasis en la autoevaluación	6. Pone gran énfasis en la autoevaluación
7. Se enfoca en lo que el candidato puede hacer hoy	7. Se enfoca en lo que el candidato puede llegar a hacer (potencial)
8. Orientados a satisfacer las necesidades de la organización	8. Orientado a satisfacer tanto las necesidades del individuo como las de la organización
9. Asigna el rol de juez a los asesores	9. Asigna el rol de facilitadores a los asesores
10. Pone énfasis en la función de selección con poca o nula intensidad en la retroalimentación para el desarrollo y el seguimiento	10. Pone énfasis en la retroalimentación para el desarrollo y seguimiento y poco o nada en la función de selección
11. La retroalimentación se proporciona en una cita posterior	11. La retroalimentación se proporciona inmediatamente
12. La organización tiene control sobre la información obtenida	12. El individuo tiene control sobre la información obtenida
13. El periodo de la inducción es muy breve	13. Tiene un sustancial periodo de inducción
14. Tiende a usarse con candidatos externos	14. Tiende a usarse con candidatos internos

Fuente: Grados, 2004.

Un Centro de Evaluación y Desarrollo no siempre se realiza con el objetivo de evaluar el desempeño de los trabajadores, sino también para mejorar su desempeño desarrollando al máximo sus habilidades.

A las personas a quien se aplica un Centro de Desarrollo y Evaluación se les llama **candidatos** o **participantes**, debido a que estas personas son candidatos a ingresar a un puesto, hacerse acreedores a una promoción o inscribirse en el programa de desarrollo resultante del proceso de evaluación. Ser participante de un Centro de Desarrollo y Evaluación habla muy bien de dicha persona pues ésta técnica suele aplicarse a personas con grandes posibilidades de éxito y se debe enviar sólo a las personas que cumplan con los mínimos requisitos indispensables, uno de ellos es que todos los candidatos correspondan a un mismo nivel de capacidad.

¿Cómo se identifica y recluta a los candidatos?

Existen varios procesos por los cuales es posible elegir a los candidatos, uno de ellos es conocido como proceso de *autoasignación*, el cual funciona publicando de manera interna los requisitos previos para aspirar a un puesto y solicitar que los interesados se inscriban, algunos de estos requisitos podrían ser haber terminado una carrera, tener cierto tiempo de antigüedad, haber desempeñado cierto tipo de funciones, etc. También, se puede realizar la *preselección* por medio de pruebas psicométricas las cuales muestran una panorámica previa de con qué tipo de personas se contará durante la implementación del Centro de Desarrollo y Evaluación. Otro medio que se utiliza es la *puerta de la calle* (reclutamiento externo) en casos de contratación de personal. La última opción consiste en aplicarlo a todo el departamento, nivel o puesto dentro de la organización.

El número ideal de candidatos para un Centro de Desarrollo y Evaluación es seis, teniendo la posibilidad de llevarlo a cabo con ocho personas pero nunca con menos de cuatro, esto con el fin de que todos los participantes tengan la misma oportunidad de realizar los ejercicios.

Por otra parte, un Centro de Desarrollo y Evaluación se aplica a diferentes puestos como son:

- Fuerza de ventas

- Directores o alta gerencia
- Gerencia media
- Jefes de departamento o supervisores
- Técnicos especializados
- Investigadores
- Negociadores
- Docentes y becarios

La persona encargada de llevar a cabo un Centro de Desarrollo y Evaluación es llamada **coordinador** o **administrador** quien será el responsable de la definición, diseño, implementación y funcionamiento del Centro abarcando los siguientes pasos:

- 1) Contacto con el cliente, donde se deben buscar los objetivos de implementar un Centro de Desarrollo y Evaluación.
- 2) Clasificación de los puestos, ya que no siempre se avalúan todas las posiciones organizacionales.
- 3) Determinación de las conductas a observar, utilizando el perfil del puesto y utilizando sólo la información relevante, en este paso se definen las dimensiones a evaluar desde la más hasta la menos importante.
- 4) Se debe especificar con el apoyo del cliente los ejercicios que se llevarán a cabo, cabe mencionar que estos ejercicios deben ser de simulaciones de lo que se realiza en el trabajo.
- 5) Como parte de la logística se realiza la programación de tiempos, lo que incluye descansos, las pruebas a aplicar (como mínimo una de inteligencia y una de personalidad), la primera se utiliza para evitar poner a personas que se encuentran por debajo de las capacidades requeridas o por encima del promedio, la segunda prueba se utiliza para conocer si los participantes no están pasando por procesos existenciales que pudieran perjudicar su ejecución dentro del Centro como pudiera ser en casos de depresión, divorcios, luto, etc; también se definen los tiempos en que se será proporcionada la alimentación, la calidad, cantidad y el tipo de ésta.

- 6) Para corroborar la eficacia de los ejercicios, éstos deberán ser piloteados con dos o tres personas.
- 7) El coordinador se encargará de reclutar y seleccionar a las sombras las cuales podrán ser personas externas o internas a la organización.
- 8) Es importante que el coordinador defina la escala con la que se calificarán las dimensiones, por ejemplo: 0, 1, 2, 3 , 4.
- 9) El siguiente paso es seleccionar la fecha y el lugar donde se llevará a cabo el Centro, de preferencia se recomienda que sea un lugar externo a la empresa y libre de interrupciones, además debe ser un sitio que cuente con los materiales (lápices, hojas, plumas) y equipo (cámara de video, rotafolio, pizarrón, laptop) necesarios para el Centro.
- 10) Se debe realizar la programación de los ejercicios, duración y número de candidatos y sombras en cada ejercicio.
- 11) El coordinador aclara las dudas a las sombras, modera la sesión de evaluación y tiene un voto de calidad para la evaluación de los candidatos.
- 12) Se reúne con las sombras para calificar y llegar a un consenso en grupo a cerca de los participantes.
- 13) Elabora un reporte final para los ejecutivos más altos de la empresa con los resultados obtenidos en el Centro.
- 14) Organiza reuniones con los participantes para brindarles retroalimentación para que conozcan sus fortalezas y sus áreas de oportunidad.
- 15) Recibe la retroalimentación de los participantes ya sea quejas o felicitaciones que le ayuden a mejorar el proceso en un futuro.
- 16) Se realiza una presentación donde se explica en qué consiste la técnica, sus alcances, limitaciones y de qué manera puede ayudar a la empresa y a sus trabajadores.

Una vez que los candidatos han comprendido las instrucciones y manifiestan no tener dudas, las sombras no podrán hacer otra cosa más allá de lo que haría cualquier sombra de un cuerpo, es decir, seguir a la persona a donde se dirija.

Las **sombras** son quienes observan y reportan de forma objetiva la conducta de los candidatos, por lo cual es indispensable que estén comprometidos con el proceso y conocer

a fondo la plantilla de calificación que incluye las conductas conocidas como dimensiones o competencias. Las sombras además deben conocer y haber vivido cada ejercicio, así como haber ensayado el llenado de cada formato.

En ocasiones son los supervisores quienes realizan la labor de las sombras, en estos casos el supervisor es capacitado previamente para que realice su tarea de manera correcta, ya que la selección del mejor candidato se realiza de acuerdo a sus observaciones. Cabe mencionar que cuando la técnica se realiza con frecuencia dentro de una misma empresa es necesario cambiar o reentrenar a las sombras.

Cada sombra registra la conducta de una o dos personas y sólo en casos de sombras muy experimentadas se asigna un tercer candidato. Es recomendable que las sombras se roten entre los candidatos para evitar que se formen imágenes negativas o positivas de las personas debido a experiencias personales, del mismo modo es recomendable que las sombras no sean los jefes inmediatos de los participantes para evitar el efecto de halo positivo o negativo, de modo que una opción viable es el jefe dos niveles arriba del candidato pues conoce perfectamente las habilidades para cierto puesto o bien podría ser personal de recursos humanos.

Por otra parte, es importante que el candidato no debe poseer información de la sombra pues podría sabotear el proceso de evaluación al cuidarse de las habilidades o características psicológicas del mismo.

Otro elemento de gran importancia en un Centro de Desarrollo y Evaluación son las **personas de apoyo** que son aquellas a quienes se asignan roles que pueden ir desde presentarse agresivamente con los candidatos, hasta orientarlos y apoyarlos de una manera amable, además participan en el diseño de ejercicios especializados, por ejemplo, personas de apoyo podrían ser físicos-matemáticos, ingenieros automotrices, administradores, contadores, o personas con experiencia en el puesto a evaluar. Estas personas brindan su apoyo técnico de forma extramuros, excepto cuando se trata de realizar dramatizaciones o presentaciones frente a los participantes.

Los *ejercicios diseñados por las personas de apoyo* deben ser diseñados de acuerdo con el nivel de dificultad para el puesto requerido y se dividen en tres niveles de dificultad:

- Nivel 1: Todos los candidatos deben tener la habilidad para resolverlos (conocimientos básicos).
- Nivel 2: La mayoría de los candidatos pueden resolverlos (conocimientos intermedios).
- Nivel 3: Sólo los candidatos expertos pueden resolverlos (conocimientos especializados).

En un Centro de Desarrollo y Evaluación se miden las **dimensiones** o competencias que debe tener una persona para cubrir un puesto en forma exitosa; las dimensiones también son conocidas como operantes dentro del lenguaje de la psicología o como SKA (*Skills, Knowledges and Abilities*; aptitudes, conocimientos y habilidades) (Noe, et al, 1999, citado en Grados, 2004).

“Una dimensión es un área de habilidad o encabezado descriptivo bajo el cual pueden ser racionalmente agrupados y clasificados de manera confiable ejemplos específicos de conductas observables y medibles, directamente relacionadas con el puesto bajo evaluación”². Estas dimensiones deben ser bastante simples para poder definir las en términos conductuales y lo suficientemente observables dentro del Centro.

Las conductas que se van a medir deben asignarse y definirse antes de aplicar el Centro para conocer qué se va a evaluar en función de los perfiles o descripciones de puestos, los cuales deben ser actualizados cada dos años aproximadamente. Para decidir cuáles serán las dimensiones se entrevista al supervisor inmediato para que describa las cualidades que se deben poseer para tener éxito en el puesto a evaluar y se pide que proporcione una lista de dimensiones y que señale aquellas que considere más importantes, también se entrevista a compañeros del mismo nivel jerárquico del puesto mencionado y a sus subordinados y colaboradores más cercanos como una secretaria, asistente o auxiliar quienes han vivido de manera constante las actividades que se llevan a cabo con el objetivo de que mencionen las conductas o actividades que facilitan alcanzar los objetivos del departamento o puesto.

² Mickelson, 1999, en Grados, Centros de desarrollo y evaluación, México, El Manual Moderno, 2004, p. 43.

Existe una clasificación de 18 dimensiones ya definidas (*Development Dimensions, 1975*, citado en Grados, 2004) sin embargo, cada empresa debe definir las suyas dependiendo de sus necesidades. Grados (2004) menciona las siguientes:

1. **Objetividad:** Capacidad para analizar, juzgar y tomar una decisión justa acerca de una persona o situación, independientemente de las actitudes o sentimientos propios.
2. **Comunicación oral:** Capacidad para hacer una presentación oral o mostrar habilidad para escuchar lo que se pide de forma coherente.
3. **Percepción:** Habilidad para identificar o reconocer un problema actual o potencial.
4. **Comunicación escrita:** Capacidad para expresar ideas con claridad de forma escrita.
5. **Sensibilidad:** Habilidad para responder y reaccionar a los problemas considerando sentimientos, emociones y necesidades ajenas.
6. **Liderazgo:** Habilidad para influir en otros y dirigirlos a cumplir una meta de forma eficiente, empleando técnicas de persuasión y delegación de actividades.
7. **Habilidad gerencial:** Capacidad para hacer el uso más eficiente de todos los recursos (personal, papelería, colaboración en comités) para obtener resultados efectivos.
8. **Iniciativa:** Capacidad para preveer cursos de acción y la habilidad para comenzar actividades sin estimulación o apoyo de otros.
9. **Trabajo en equipo:** Voluntad para cooperar con el grupo de trabajo en la toma de decisiones.
10. **Planeación y organización:** Proceso mediante el cual se establecen cursos de acción para sí y los demás miembros del equipo para completar una tarea.
11. **Evaluación:** Habilidad para evaluar y calibrar propuestas de reporte u observar el desempeño, conducir evaluaciones del desempeño, juzgar resultados de proyectos y valorar sugerencias y propuestas de colaboradores.
12. **Toma de decisiones y elaboración de juicios:** Habilidad para identificar problemas, asegurar información relevante, desarrollar cursos alternos de acción y la diligencia para tomar decisiones a partir de la información generada.

- 13. Creatividad:** Búsqueda de soluciones analógicas, poco usuales o conocidas, enfocando problemas desde varios puntos de vista o concepciones.
- 14. Desarrollo de colaboradores:** Asistir en el desarrollo de habilidades y competencias de colaboradores mediante entrenamiento y desarrollo de dinámicas, asesoramiento y delegación de responsabilidades relacionadas con el puesto actual y puestos futuros a ocupar.
- 15. Trabajo bajo presión:** Capacidad para mantener la calma y responder con seguridad y firmeza en actividades de tiempo restringido y alta capacidad requerida.
- 16. Flexibilidad conductual:** Conducta dúctil, adaptable y efectiva cuando es confrontado en diferentes situaciones, circunstancias o personalidades.
- 17. Impacto personal:** Capacidad para expresarse con voz firme y seguridad, llamar la atención de la audiencia, postura física erguida que impone respeto y despierta interés.
- 18. Sensibilidad organizacional:** Grado de conocimiento y conciencia de las políticas y procedimientos formales e informales de la organización.
- 19. Manejo de conflictos:** Capacidad para percibir discrepancias en los diálogos y habilidad para conciliar, reubicar el trabajo del grupo, relajar el ambiente y mostrar respeto por los sentimientos e ideas ajenas.
- 20. Asertividad:** Capacidad para mantener una actitud positiva y enérgica sin ser agresivo u hostil.

Diseño de ejercicios

Esta es una de las fases más importantes de un Centro de Desarrollo y Evaluación, ya que aunque existen ejercicios prediseñados, la mejor manera de obtener una evaluación más eficaz es relacionar los ejercicios con el ambiente de trabajo en que se desarrollan, de ser posible utilizar documentos y todo tipo de información que se utiliza de manera cotidiana en la organización; aunque esto no es muy viable en casos de selección de personal ya que se corre el riesgo de poner información confidencial de la organización en manos de personas que aún no se sabe si van a pertenecer a la empresa, o por el contrario se puede hacer quedar mal a los participantes en su desempeño.

Los ejercicios pueden ser:

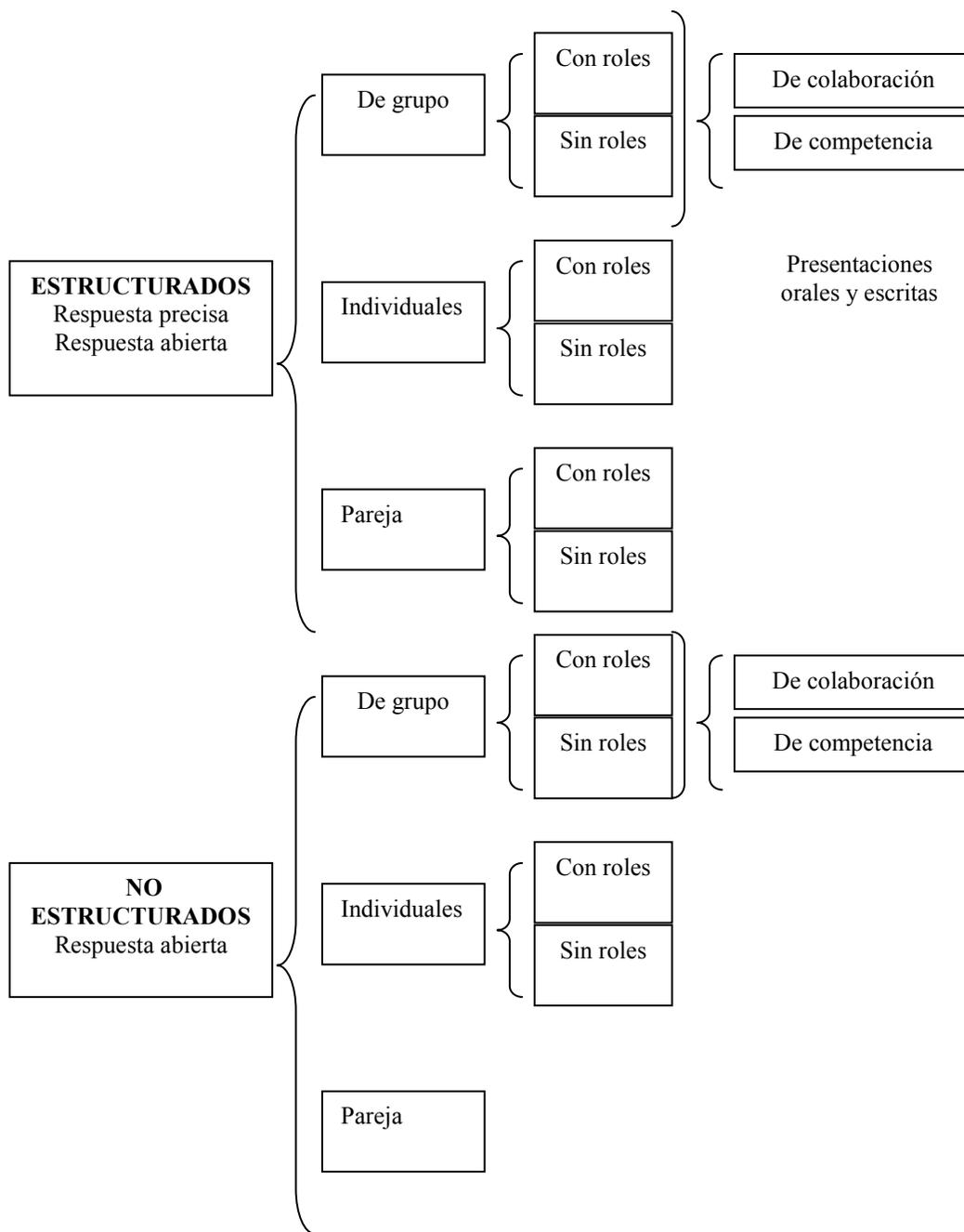


Fig. 7. Tipos de ejercicios en los Centros de Desarrollo y Evaluación

Fuente: Grados, 2004.

Discusión de grupo

Casi en todos los Centros de Desarrollo y Evaluación se llevan a cabo discusiones de grupo las cuales pretenden simular situaciones de trabajo en donde pequeños grupos deben resolver algún problema o compartir información, generalmente los grupos se conforman de cuatro a ocho participantes, ya que un número menor o mayor dificultaría la realización del ejercicio.

Por lo general, al inicio de la discusión, los grupos no poseen un líder por lo que reciben el nombre de “discusiones no dirigidas”, también son llamadas “discusiones en grupo”, “grupos de discusión”, etc. Durante el ejercicio, los participantes con habilidades de liderazgo asumirán la dirección del grupo, sin embargo se puede asignar el rol de líder a una persona cuando ésta ha mostrado un liderazgo débil o ausente en los ejercicios previos, con el propósito de verificar si posee o no la habilidad de liderazgo.

Portafolio de pendientes

Este ejercicio es también conocido como “charola de entrada”, “in –basket”, “portafolio ejecutivo” o “bandeja de entrada”. Sirve para medir la habilidad que tienen los candidatos para analizar los proyectos y darles un orden de prioridad en situaciones de trabajo bajo presión de tiempo y limitaciones constantes, para ello se asigna a cada candidato ciertas cargas de trabajo a las que debe dar solución como por ejemplo planear juntas o redactar informes, básicamente los ejercicios que deben realizar se planean de modo que las sombras puedan detectar las conductas de los candidatos. Además es preciso procurar que los ejercicios contengan información y lenguaje familiar para que los participantes puedan realizarlos con confianza y seguridad. Los documentos que se entregaran deberán contener la siguiente información (PASS, 1998, citado en Grados, 2004):

1. Nombre de la persona a quien se encuentran dirigidos.
2. Fecha de cumplimiento.
3. Algunos indican “Repórtese a: (nombre del candidato)”.
4. Información suficiente para manejar la situación e información adicional de relevancia para quien será delegada la tarea (organigramas, calendario, bitácora, etc.).

Además de considerar que también se incluyan:

1. Problemas que tienen solución para las personas que cuentan con información suficiente.
2. Problemas que induzcan al error.
3. La posibilidad de verificar cómo administra su tiempo, ya que deberá jerarquizarlos.
4. Problemas donde se provoque seguir normas o asumir riesgos al no considerarlos.

Los portafolios de pendientes varían de acuerdo a su contenido, aproximadamente se entregan entre 10 y 30 documentos por cada portafolio. Un portafolio de pendientes siempre debe contener:

1. Organigramas de ubicación del personal del que se habla en los memorandos.
2. Estrategias prioritarias, misión y visión el negocio.
3. Datos del desempeño del personal involucrado en la información.
4. Datos financieros de los resultados de la empresa.
5. Presupuesto de gastos de los departamentos que incluye el gasto ejercido hasta el momento.
6. Condiciones amenazantes o favorecedoras del entorno que influyen en el logro de los resultados.
7. Información irrelevante que fuerce la capacidad de análisis de los candidatos.

Una vez que el candidato terminó este ejercicio se realiza una entrevista con una sombra la cual no deberá prolongarse más de media hora, el objetivo de realizar la entrevista es clarificar las estrategias del candidato y tener una explicación en acciones que pudieran parecer cuestionables y en ocasiones éstas acciones resultan sobresalientes.

A continuación se presenta un ejemplo de un documento que puede incluirse en un portafolio de pendientes:

PORTAFOLIO DE PENDIENTES

22 de marzo del 2002

De: Brockman And Shoa

Para: Gerente de Recursos Humanos de Camex, S.A.

Estimado Lic. Figueroa:

Lamentamos informarle que no recibimos el depósito del complemento del fideicomiso del fondo de pensiones de su personal no. 0900-0482. Conseguimos ampliarle el plazo tres días naturales más, por lo que si para el próximo lunes 25 no contamos con dicho depósito se aplicará la sanción correspondiente.

Esta ampliación le ha sido otorgada debido a que la fecha normal de pago de este complemento es siempre el 31 de marzo que, lamentablemente, aparte de ser domingo, tiene como días previos el jueves y el viernes santo, por lo que sólo contaremos con dos días hábiles para hacer las aplicaciones correspondientes.

Esperamos contar con su depósito.

Atentamente,

Departamento de Administración de Riesgos

Calificación de las dimensiones

Con el objetivo de que las sombras puedan realizar de manera eficaz sus funciones de observación, clasificación y calificación, se diseñan formatos que contienen las dimensiones o conductas antes definidas, los cuales también van a facilitar la lectura, interpretación y la comunicación de los datos durante el proceso de evaluación y

retroalimentación, comúnmente las dimensiones son calificadas empleando una escala del uno al cuatro distribuida de la siguiente manera:

- 1) El candidato mostró muy poco o nada de la dimensión (malo).
- 2) Mostró una cantidad suficiente (regular).
- 3) Mostró buena cantidad de la dimensión (bien).
- 4) Mostró una excelente cantidad de la dimensión (muy bien).

Terminando los ejercicios es importante que el coordinador y las sombras se reúnan para calificar en equipo y lleguen a un consenso en relación al desempeño de todos los participantes, para dicha reunión se requieren todos los reportes de las observaciones, los formatos de vaciado de reporte y el cuadro de las definiciones de las dimensiones, en esta reunión se asigna una calificación a cada una de las dimensiones y se verifica que las conductas se hayan observado verdaderamente.

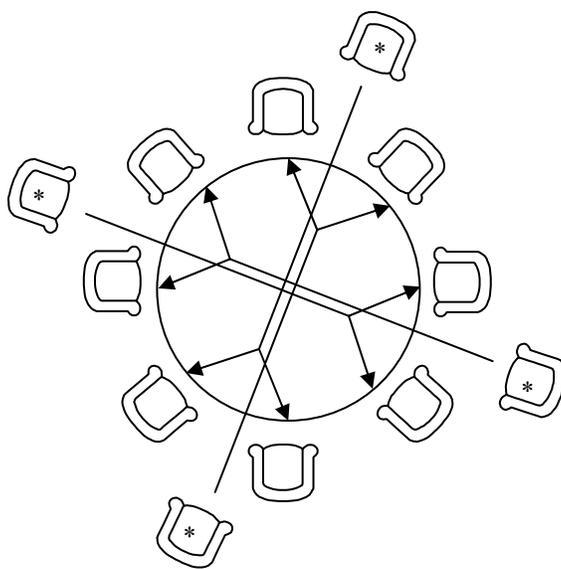
Por otra parte, para que un Centro de Desarrollo y Evaluación pueda llevarse a cabo, se requiere de ciertos apoyos materiales como los ejercicios diseñados por las personas de apoyo, fotocopias, fóliders, lápices, plumas, marcadores, atriles, gafetes personalizados, audiocasetes, videocasetes, acetatos, proyector de acetatos, lap-top, cañón, audiograbadora (una por cada sombra), cámara de video (una por cada ocho participantes) que servirá como apoyo en caso de que exista discrepancia entre el juicio de las sombras. Además de contar con estos materiales, es necesario organizar las mesas de forma que las sombras tengan contacto visual con los candidatos, siendo para ello la formación en herradura o una mesa redonda lo más recomendable.

Es muy importante señalar que se debe elegir con mucho cuidado el tipo y los tiempos en que serán entregados los alimentos o bebidas, los cuales deben ser ligeros y nunca incluir bebidas alcohólicas a menos que ésta sea una dimensión a evaluar. Es común dar refresco, galletas o café durante los recesos entre cada ejercicio (coffee break), sin embargo se trata de estimulantes que dependiendo del metabolismo particular de cada persona, se pueden convertir en factores en contra o a favor del desempeño.

Es muy importante para el adecuado desarrollo del Centro de Desarrollo y Evaluación tener en cuenta que el mobiliario aparte de ser cómodo, deberá estar en posición

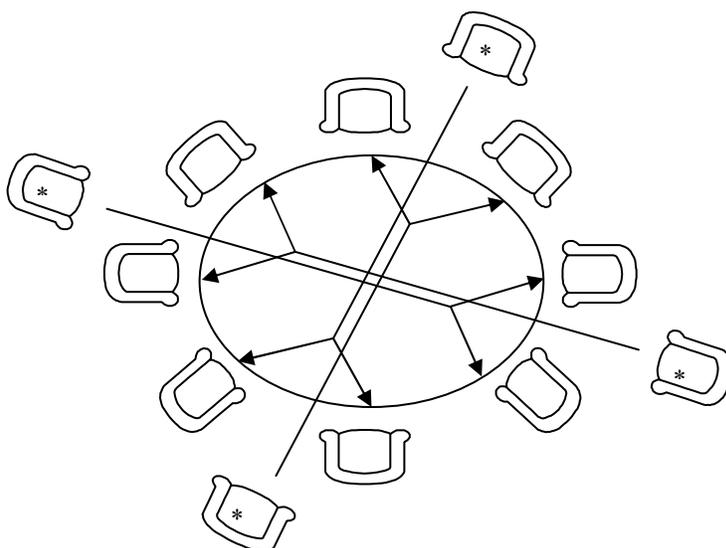
a modo de que se puedan llevar a cabo todos los ejercicios de la mejor manera. Hay cuatro formas básicas en las que se realiza el acomodo del mobiliario y que facilitan la observación de las conductas de los candidatos por parte de las sombras:

Circular



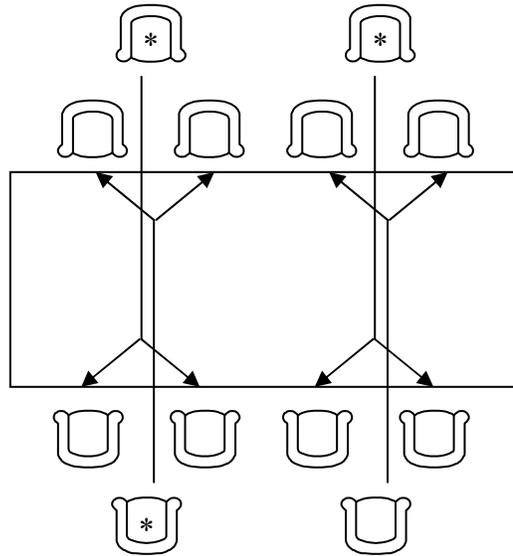
* Observador

Elíptico



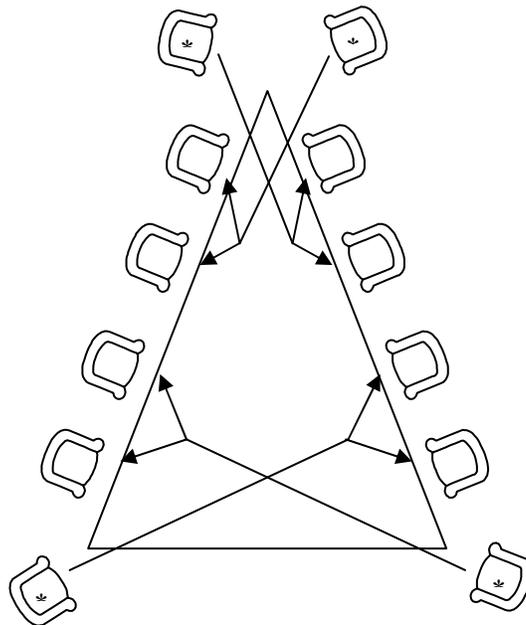
* Observador

Rectangular



*Observador

En "V"



* Observador

Fig. 8. Esquemas del mobiliario

Para la evaluación se requiere de un espacio amplio de aproximadamente 2m² por persona (participantes, sombras y coordinador), el espacio es importante puesto que ahí se llevarán a cabo todos los ejercicios, además se requiere de espacios privados para las entrevistas de las sombras con los candidatos, también es indispensable contar con un lugar para almacenar los materiales de apoyo y los ejercicios impresos, que cuente con la privacidad suficiente para que los candidatos no puedan tener acceso a este sitio. El Centro de Desarrollo y Evaluación puede llevarse a cabo dentro de la empresa, o bien, se puede contratar un lugar que cuente con los espacios y mobiliario necesarios para llevarlo a cabo.

La duración de un Centro puede variar dependiendo de las necesidades que tenga la empresa, es decir, puede durar un día y medio aunque puede prolongarse hasta tres días. Correr un centro de Desarrollo y Evaluación de un día y medio permitirá evaluar dimensiones como la puntualidad, la alegría y la estabilidad (consistencia conductual). En cambio, en un Centro con una duración de tres días será posible observar por ejemplo: la alimentación de los candidatos, cómo duermen mientras dura el curso y la motivación y apoyo entre ellos.

En total un Centro de Desarrollo y Evaluación tiene una duración aproximada de 2 semanas, desde el momento en que se comienza a preparar hasta que se entregan los reportes, aunado a esto, se suman los días del proceso de negociación para contratarlo.

En ocasiones se lleva a cabo una retroalimentación presentando las carencias que se observaron en los candidatos para trabajar en ellas y mejorar, así como sus fortalezas para mantenerlas y cultivarlas. El encargado de este proceso es el coordinador y en ocasiones especiales, las sombras pueden hacerse cargo y proporcionar la retroalimentación a la persona que observaron, sin embargo la retroalimentación puede ser omitida cuando no se observó un buen desempeño por parte de algún candidato y no hay consistencia entre las conductas positivas y negativas, esto se debe a que si sólo se señalan las conductas negativas se puede dañar la autoestima del participante; la retroalimentación tampoco es necesaria cuando el objetivo del Centro es la contratación de personal y sólo se informa quien de los candidatos obtuvo el puesto.

Durante la retroalimentación se generan compromisos de mejora estipulados por el grupo directivo, los cuales requieren tiempo para ser implementados. En algunas ocasiones

se programan reuniones entre uno y seis meses después del término del Centro en las que el candidato presenta pruebas documentales o referencias de sus superiores, de que ha cambiado aquellas conductas marcadas como áreas de oportunidad y que ha especializado y profundizado en sus fortalezas. El participante también puede enviar un reporte escrito a su director de área o al ocupante del puesto con los contenidos anteriores avalado por su jefe inmediato, también es común la asignación de un asesor (*o coach*) que tenga un puesto superior al jefe inmediato que observe y de seguimiento a los cambios en el participante.

4.1.1 Beneficios en Pfizer



“Por un mundo más saludable”

Fig. 9. Logotipo

Pfizer (Figura 9) es la empresa farmacéutica líder a nivel mundial, presente en más de 90 países. Desde 1849 Pfizer ofrece soluciones integrales para la prevención y tratamiento de los problemas de salud a través de ideas innovadoras en la investigación, el desarrollo y la manufactura de medicamentos de calidad, seguros y efectivos. Para ello, los más de 85,000 empleados de Pfizer a nivel mundial trabajan en alianza con la comunidad médica, los pacientes, sus familias, las autoridades y la sociedad en general.

Misión: Trabajando juntos por un mundo más sano.

Visión: Ser la compañía más valorada por pacientes, clientes, colegas, inversionistas, socios y comunidades en donde trabajamos y vivimos.

Compromisos:

- ✓ Descubrir, desarrollar y garantizar el acceso a medicamentos seguros y eficaces.
- ✓ Ganar la confianza de las personas que comercializar sus productos, a recetarlos y a pagar por ellos: científicos, reguladores, médicos y pagadores.
- ✓ Forjar relaciones productivas y duraderas con los gobiernos y comunidades.
- ✓ Hacer de Pfizer un excelente lugar de trabajo para los colegas.
- ✓ Crear un valor a largo plazo para sus accionistas

Valores:

- ✓ **Respeto a las personas:** Reconocen que las personas son la base de su éxito. Están orgullosos del respeto y la dignidad con la que Pfizer ha tratado siempre a sus colaboradores.
- ✓ **Innovación:** La mejora continua y la innovación en todas sus actividades y procesos es la clave para mantener el crecimiento y la rentabilidad de Pfizer.
- ✓ **Trabajo en equipo:** Saben que para ser una compañía de éxito deben trabajar juntos, a menudo trascendiendo fronteras organizativas o geográficas para satisfacer las necesidades cambiantes de sus clientes.
- ✓ **Comunidad:** Juegan un papel activo en hacer de cada país y comunidad en los que operan un lugar mejor para vivir y trabajar.
- ✓ **Liderazgo:** El liderazgo no es sólo para unos pocos, es un fin para todos. Todos deben encontrar la manera de liderar.
- ✓ **Atención al cliente:** Tienen que conocer las necesidades de sus clientes y centrarse en su satisfacción.
- ✓ **Resultados:** Se esfuerzan en mejorar continuamente sus resultados. Cuando se comprometen a hacer algo lo hacen de la manera mejor, más completa, más eficaz, y más rápida posible.
- ✓ **Integridad:** Exigen de ellos mismos y de los demás la ética más estricta.
- ✓ **Calidad:** La Calidad está arraigada en el trabajo de sus colaboradores y en todos sus Valores. Están dedicados a la provisión de una sanidad de Calidad en todo el mundo. Sus prácticas y procesos están diseñados para lograr resultados de Calidad que superen las expectativas de los pacientes, clientes, colaboradores, inversores, socios empresariales y reguladores.

En Pfizer consideran que el principal activo de una compañía son las personas, los profesionales y el grado de compromiso con unos valores y unos ideales de progreso, de innovación y de servicio a la sociedad. Más de 1300 hombres y mujeres han sido capaces de ganarse la confianza de miles de médicos y pacientes haciendo posible que Pfizer se sitúe en un nivel de reconocimiento y aceptación muy alto dentro del sector farmacéutico.

Pfizer emplea los Assessment Center como un recurso complementario de evaluación en el proceso de selección, para poder identificar actitudes y conductas en los candidatos y con ello inferir tanto en la presencia de competencias requeridas para el cargo como en el potencial del candidato.

Fundamentalmente se basa en situaciones que reflejan la realidad y desafíos del negocio, o una situación simulada ante la cual el candidato expone de manera individual su propuesta de solución.

En esta empresa los Assessment Center se emplean desde el año 2001 con tres propósitos principales:

- ✓ Validar las competencias del candidato
- ✓ Atenuar la subjetividad del proceso
- ✓ Maximizar la probabilidad de éxito y minimizar el riesgo inherente al proceso de selección

¿Cómo se realizan?

- ✓ Con representantes médicos se realizan:
 - Entrevista panel
 - Simulación de visita médica
 - Dinámicas de grupo
- ✓ Con cargos administrativos:

Nivel base → Entrevista panel

Casos de estudio (gerenciales)

Casos técnicos-funcionales

Identificación de competencias a través de imágenes audiovisuales (ej. películas)

Nivel gerencial → Entrevista panel
Casos gerenciales
Casos técnicos-funcionales
Casos de negocio buscando el rol de asesor del candidato

Entre los beneficios que Pfizer ha obtenido al emplear los Assessment Center se encuentran los siguientes:

- ✓ Mejor calidad de los candidatos seleccionados, validado a través de los procesos de Gerencia de Talentos.
- ✓ Mayor transparencia en el proceso, lo que redundará en una mayor aceptación del nuevo colega.
- ✓ En casos de candidatos internos, correlación significativa de lo observado con el desempeño.
- ✓ Mayor imagen corporativa, contribuyendo así con la misión corporativa.
- ✓ *Feedback* como elemento inicial del plan individual de desarrollo en caso de candidatos internos.

4.2 Reingeniería Organizacional

El constante incremento de la competitividad en las organizaciones obliga a la Alta Dirección a tomar medidas que motiven a las empresas a encontrar respuestas eficaces y rápidas para poder tomar ventaja de las empresas rivales. Una de las posibilidades que tiene la Alta Gerencia para lograrlo, es la Reingeniería de los Procesos en los que se basa el negocio de la empresa para hacerla más competitiva.

La Reingeniería siempre se ha utilizado, aunque quizá no de una manera consciente como tal, la propia división de tareas y posteriormente de las unidades de negocio era en sí misma una Reingeniería. No obstante es en la década de los 80's cuando nace el concepto de Reingeniería de los Procesos Empresariales.

La *Reingeniería* se refiere fundamentalmente a los procesos de gestión y empresariales, tradicionalmente menos estudiados, por lo que la aplicación en los mismos de la reingeniería produce mayores beneficios; es decir, la reingeniería sirve a las empresas para dar un cambio radical de sus estrategias corporativas y del esquema de comportamientos y valores de la misma, de esta manera la empresa conseguirá sobrevivir a los diversos problemas que se presenten o bien ganar ventaja sobre la competencia, que es lo que básicamente se debe perseguir durante toda la vida de una empresa.³ Normalmente el propósito de la Reingeniería no es cambiar el negocio, sin embargo en muchas ocasiones como consecuencia de este proceso se pueden abrir nuevos horizontes para la empresa.

Siguiendo con este mismo autor quien menciona que la Reingeniería es un proceso que se puede aplicar tanto a las pequeñas como a las grandes empresas PYMES, y es definida como “una comprensión fundamental y profunda de los procesos de cara al valor añadido que tiene para los clientes, para conseguir un rediseño en profundidad de los procesos e implantar un cambio esencial de los mismos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas del rendimiento (costes, calidad, servicio, productividad, rapidez,...) modificando al mismo tiempo el propósito del trabajo y los fundamentos del negocio, de manera que permita establecer si es preciso una nuevas estrategias corporativas”.

³ Alarcón J, Reingeniería de procesos empresariales, Madrid, Fundación Cofemental, 1998.

Para llevar a cabo la Reingeniería es indispensable en primer lugar conocer los procesos que constituyen el negocio y preguntarse por qué se llevan a cabo de esa manera, y supone no dar nada por aceptado a pesar de que se lleve mucho tiempo realizándose de esa manera.

Morris (1995) indica que existen siete condiciones para lograr éxito en la Reingeniería:

1. Habilidad para orientar el proceso de reingeniería de acuerdo con una visión sistemática y amplia para diseñar los procesos de negocios, aunado a esto se debe comenzar con la elaboración de diagramas detallados de las funciones que se emplean en el o los departamentos que se quiere rediseñar.
2. Administración coordinada del cambio para todas las funciones del negocio que se vean afectas. Para ello es indispensable realizar operaciones que sean flexibles para poder llevar a cabo modificaciones durante la marcha, de modo que es preciso tomar en cuenta muchos componentes del negocio tales como marketing, contabilidad, recursos humanos, iniciativas de calidad, finanzas, tecnologías de información, incluso a la planta física.
3. Habilidad para evaluar, planear e implementar el cambio sobre una base continua. Debido a que la Reingeniería es un proceso que lleva tiempo suelen presentarse algunos problemas por ejemplo que no se aprecian sus efectos inmediatamente por lo que no es posible resolver los problemas más inmediatos, por lo cual es factible que la Reingeniería se desarrolle sobre una base continua, es decir, en lugar de implementar un proyecto demasiado grande, se puede iniciar con proyectos más pequeños que alteren la empresa paulatinamente, éste enfoque permite a la organización mantenerse de manera continua y simultánea con su competencia.
4. Habilidad para analizar el impacto total de los cambios propuestos. Un enfoque de reingeniería debe proporcionar la habilidad para analizar el impacto que los cambios de cualquier proceso tendrán en todas las unidades organizacionales y el impacto potencial total de una acción propuesta.
5. Habilidad para visualizar y simular los cambios propuestos. Lo cual será de gran utilidad para ensayar y comprender los diseños realizados, para poder aplicar los

procesos de negocios y de algún modo poder evaluar los costos y utilidades de cada diseño sugerido. Hay ocasiones en las que no se llevan a cabo simulaciones y sólo en el momento de aplicar los diseños se da la oportunidad de rectificar alguna parte del diseño que no se encontró satisfactoria.

6. Habilidad para utilizar estos modelos sobre una base continua. Los diseños y modelos de Reingeniería son muy costosos y muy valiosos por lo que es importante que al terminar el proceso de Reingeniería no se desechen, sino que sirvan para respaldar los esfuerzos futuros en este campo.
7. Habilidad para asociar entre sí todos los parámetros administrativos de la compañía. Para comenzar el proceso de Reingeniería, el quipo del proyecto debe tener acceso inmediato a toda la información requerida relacionada con los procesos de negocios en que se va a trabajar; los organigramas, los sistemas de información utilizados, etc. Tan importante como los datos para el proyecto es la relación entre todos estos aspectos, por lo tanto la Reingeniería debe tener la capacidad para reunir y combinar esta información administrativa.

Lo anterior indica que la Reingeniería no debe apoyarse sólo de las nuevas tecnologías, sino de una nueva concepción de trabajo y en la nueva capacitación a los colaboradores, factores que deberán quedar implantados en la nueva cultura de la empresa al terminar dicho proceso.

Un elemento de gran importancia cuando se lleva a cabo la Reingeniería es el **cliente** quien básicamente es quien justifica la existencia de dicha organización, pues ésta ha sido creada para entregarle los bienes y servicios que satisfagan sus necesidades.

Para entender mejor las relaciones cliente-empresa, se presenta el siguiente esquema:

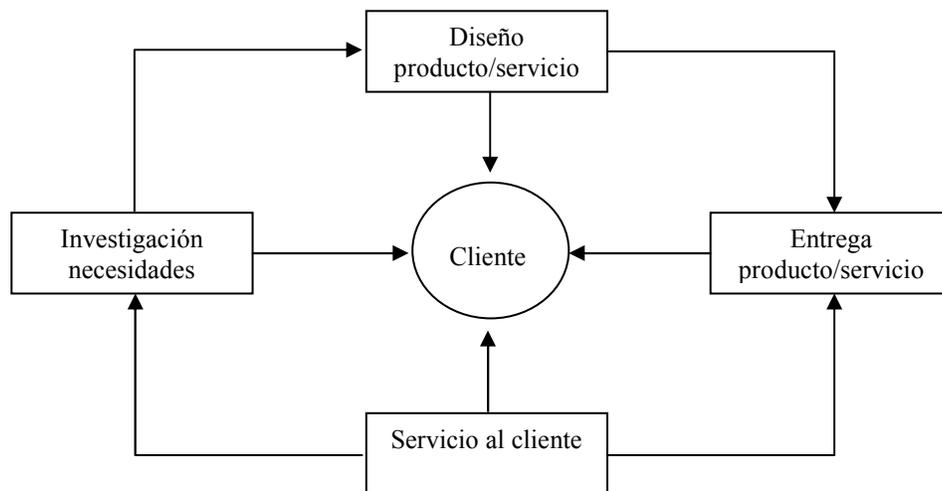


Fig. 10. Esquema de relación cliente-empresa

Fuente: Alarcón, 1998

La empresa que realice una Reingeniería debe procurar eliminar todo aquello que no tenga valor para el cliente ni para la propia empresa.

I. Fase inicial de la Reingeniería: Toma de decisión

Esta fase se produce cuando el líder (una persona con poder dentro de la empresa) llega a la conclusión de que se debe realizar una Reingeniería en la misma. En este momento se debe tomar en cuenta los siguientes puntos:

- a) *Toma de decisión:* Corresponde al líder que tiene la intuición, conocimiento y valor para impulsar la Reingeniería.
- b) *Conocimiento de la situación:* Para poder anticipar los posibles cambios tecnológicos y en los mercados.
- c) *Valoración:* El líder debe decidir a dónde quiere llegar con la Reingeniería, es decir, qué va a ser de su empresa.

- d) *Utilización de las nuevas capacidades de las personas:* Debido a los cambios que se generan, las personas están más posibilitadas para desarrollar sus capacidades, tanto en la aceptación de responsabilidades como en la toma de decisiones.
- e) *Utilización de las nuevas tecnologías:* La aplicación correcta de la tecnología produce determinados efectos como:
- ✓ Aumento de la velocidad en la elaboración de tareas
 - ✓ Archivo y recuperación de la información en forma organizada y rápida
 - ✓ Movimiento de datos e información en un proceso de un punto a otro de manera instantánea
 - ✓ Control de las tareas del proceso y mejoramiento de la calidad
 - ✓ Control de la actividad que se lleva a cabo
 - ✓ Apoyo en la toma de decisiones
 - ✓ Apoyo en las tareas de fabricación y servicios de despacho
 - ✓ Apoyo en las funciones de trabajo del proceso
- f) *Evitar errores:* Es en este momento donde el líder debe marcar las pautas para evitar cometer errores los cuales puedan llevar a que la Reingeniería fracase, entre los errores más comunes se encuentra:
- a) Errores en el liderazgo
1. Que se comience una Reingeniería sin el adecuado conocimiento de la empresa
 2. Confiar el liderazgo a quien no entienda de Reingeniería
 3. Intentar hacer la Reingeniería de abajo hacia arriba
 4. Dificultad en establecer dirección participativa, con delegación de poder
 5. Pérdida de credibilidad del líder
 6. Cambios en el liderazgo
 7. Permitir que las actitudes corporativas impidan el inicio de la Reingeniería
 8. Carencia de apoyo a la Reingeniería (escatimar en los recursos destinados a la Reingeniería, falta de tiempo, cualidades de las personas, intervención de la Alta Dirección)
 9. No dar prioridad a la Reingeniería entre muchos otros proyectos

b) Errores en la metodología

1. Olvidar al cliente por concentrarse demasiado en la parte interna de la empresa
2. No concentrarse en los procesos
3. Conformarse con poco
4. Poner demasiado énfasis en el diseño y no en la implantación y el funcionamiento de los nuevos procesos

c) Dificultades durante el desarrollo de la Reingeniería

1. Tener una política cerrada y no dar seguimiento
2. No poner atención a las actitudes negativas
3. No reconocer los meritos de las personas ni difundir los éxitos
4. Prolongar demasiado el esfuerzo

d) Dificultades con los trabajadores

1. Mantener la misma actitud que antes de implementar la Reingeniería
2. No haber previsto alternativas de formación y trabajo para el personal afectado

e) Barreras culturales y psicológicas

1. Existencia de intereses creados que se ven amenazados por la Reingeniería
2. Desconfianza en la manera de llevarla a cabo
3. Sensación de amenaza personal o de grupo, inseguridad laboral, con sindicatos a veces conservadores
4. No estar dispuestos a asumir riesgos o cargas de trabajo adicionales
5. Desconocimiento y temor a las nuevas tecnologías.

II. Lanzamiento de la Reingeniería

El lanzamiento de la Reingeniería no es fácil pues se requiere de constancia, convicción y responsabilidad por parte del líder desde el inicio hasta que los procesos rediseñados se encuentren funcionando adecuadamente. Es por ello que en esta fase el líder deberá ganarse

colaboradores entre el personal de la organización y deberá comenzar con la Alta Dirección pues no es nada agradable que se mencione que la empresa que ellos dirigen no está funcionando adecuadamente; es por ello que se recomienda que quien implemente la Reingeniería sea una persona externa (un consultor) a la empresa pues no tiene juicios ni intereses creados; posteriormente deberá convencer al resto del personal en especial a los mandos y responsables de la necesidad de hacer una Reingeniería y conseguir su colaboración y actitud positiva para la misma.

Una vez conseguida la aceptación por parte de los empleados de la Reingeniería, se estudia la situación de la empresa, el servicio al cliente, la producción, etc. A si mismo, se estudia qué hace la competencia, las empresas situadas en sectores parecidos y las que se encuentran en sectores completamente diferentes. Otro aspecto por estudiar es el comportamiento de los clientes y la situación del mercado, así como las necesidades culturales y de medioambiente.

Al definir la situación actual de la empresa se pueden diagnosticar los siguientes aspectos:

- Comportamiento directivo:

Se estudia la política empresarial, los procedimientos de gestión y las relaciones entre los diferentes mandos, las motivaciones, lo que incluye el reconocimiento, el desarrollo personal y la capacidad para aceptar nuevas responsabilidades y retribuciones. Además, se analiza si existe comunicación entre los mandos y si éstos participan en la toma de decisiones.

- Cultura empresarial:

Se examinan los valores y reglas no escritos aceptados por el conjunto de la empresa, el estilo de dirección, las actitudes ante el éxito o el fracaso, la influencia de los clientes y los proveedores, algunos aspectos que pueden destacarse en este estudio son:

1. Actitud ante el cambio y la innovación
2. Compromiso y fidelidad del personal
3. Identificación con la empresa
4. Información y comunicación

5. Coordinación con los mandos
6. Difusión y aceptación de los objetivos
7. Orientación hacia el cliente o hacia el interior de la compañía

■ Estructura de la organización:

1. Misión de la empresa: pues se puede cambiar tomando en cuenta lo que la empresa quiere ser en la actualidad para analizar lo que quiere ser en un futuro manteniendo quizá algunos aspectos de la misión actual y cambiando de raíz otros.
2. Estrategias a largo, medio y corto plazo: ya que podrían cambiar radicalmente después de la Reingeniería.
3. Estructura formal: ya que después de la Reingeniería se basará en los procesos.
4. Sistemas administrativos y de control: que al igual que la estructura, después de la Reingeniería, quedarán integrados en los procesos.

■ Comunicación e información:

Se debe conocer si existe plan de información formal y si éste se estructura y se basa en análisis previos de las necesidades del personal y la dirección y conocer la existencia del peso específico de la información informal.

■ Formación:

Este será un elemento clave en la Reingeniería por lo que se debe conocer sobre todo la vivencia de la misma en la empresa.

■ Compromiso personal:

Se debe evaluar el compromiso de los colaboradores, sobre todo de los mandos para conocer el apoyo o resistencia que tienen para llevar a cabo la Reingeniería. Se puede enfocar dicha postura personal en relación a:

1. El grupo, detectando la presión que puede realizar
2. Los mandos inmediatos, viendo si el autentico problema se puede presentar con la actitud de estos

3. La dirección, pues la percepción de la actitud de la misma aunque sea lejana puede ser decisiva
4. La información formal o informal, pues lo que a través de ella llegue a la persona le hará tomar determinadas decisiones.

Una vez definida la situación actual de la empresa se realiza una campaña para promover la Reingeniería que se realizará en la empresa, empezando de igual manera con el personal de más alto nivel y descendiendo con la otra parte del personal para que estén todos informados. En esta campaña se definen los objetivos que se quieran alcanzar y el plan de campaña para conseguirlos, además se debe definir al personal que se encargará de llevarla a cabo, las acciones que permitan al personal encargado sentir la necesidad del cambio, proporcionar información de las tecnologías, formación técnica, asistencias a exposiciones, etc.

El factor más importante en la promoción es el *mensaje* que servirá como marco de referencia, a este mensaje se le puede llamar “impulso motor”. Este impulso inducirá a la empresa a tomar acciones y marcar las metas a las que se aspiran llegar. Es como el mensaje que lanzan las campañas publicitarias que intentan convencer al público para que actúe según sus intereses; este mensaje debe llegar a la idea de que la Reingeniería es indispensable para la supervivencia de la compañía.

En el mensaje se debe diagnosticar el futuro de la empresa una vez instalada la Reingeniería; describir si se va a perder mercado, si se va a perder margen, qué tipo de organización quiere ser, cómo se quiere trabajar y situarse dentro del mercado, etc. Cabe mencionar que el mensaje debe ser diagnosticado en términos cuantitativos y cualitativos. Si en un determinado momento se observa que la compañía se parece a la expresada en el impulso motor, quiere decir que la Reingeniería va por buen camino, si no, es que probablemente fracasará por mucho que se dedique.

Alarcón (1998) menciona algunos ejemplos que lo que se podría anunciar en un impulso motor:

“El proceso actual no puede hacer frente a nuestra creciente necesidad de rapidez y precisión. Con sólo trabajar más asidua y eficientemente dentro de nuestro proceso

actual no llegaremos a la meta de mejorar espectacularmente y de poder sobrevivir ante la eficacia de nuestras competencias”.

“Conseguiremos que la asociación con nuestros minoristas sea fuerte y estrecha porque trabajaremos para los mismos objetivos, de modo que puedan observar inmediatamente el impacto en sus ventas y beneficios”.

Cabe mencionar que para que la Reingeniería llegue a un buen final, se debe contar con el apoyo de todas las áreas, desde diseño, mantenimiento, fabricación, compras, servicios, etc.

Una vez definido el mensaje de planificación la Reingeniería, en donde el líder especifica quien será la persona encargada de llevarla a cabo, las actividades, el financiamiento y aprobación de presupuesto, instalación de las nuevas tecnologías y la duración, es importante que el plazo no sea mayor a 12 meses puesto que ya se ha mencionado anteriormente que un tiempo mayor podría llevarla al fracaso. Al final de esta fase se nombrará el equipo que desarrollará la Reingeniería. Dentro del dicho equipo se encontrarían las siguientes personas:

- **Líder:** Es el dueño de la empresa o un ejecutivo de muy alto nivel, es una persona con carácter, decisión y ambición que inicia los esfuerzos y brinda confianza a la empresa y a los colaboradores de la misma, es quien selecciona e identifica los procesos que se llevarán a cabo durante la Reingeniería, en general es quien tiene la última palabra en las decisiones.
- **Responsable:** Puede ser o no uno de los jefes de las unidades que interviene en el proceso, es la persona que anima a los miembros del equipo, elimina los prejuicios que pudieran presentarse, pero su principal función es apoyar al equipo en cada Reingeniería.
- **Comité:** Es opcional, es quien apoya a los responsables e interviene en los conflictos, es decir, su actitud debe ser de apoyo y no tanto de control.
- **Equipo:** Es quien hace la verdadera labor de Reingeniería al producir las ideas, planificarlas y llevarlas a la práctica, son personas autodirigibles, con credibilidad y son excelentes comunicadores, pueden ser miembros internos o externos que

pretenden aprender de los errores y no tenerles miedo. El equipo debe tener su propio local y medios de trabajo adecuados, si es necesario se debe apoyar en especialistas cuando haga falta, finalmente los miembros del equipo deben permanecer en él hasta que la Reingeniería llegue a su término.

- **Coordinador / facilitador:** Es la persona encargada de seleccionar, capacitar y apoyar al equipo de cada Reingeniería, además contempla las necesidades de infraestructura o tecnología de las actuales Reingenierías y de las futuras que se pudieran tener.

III. Selección de oportunidades

Lo primero que tiene que hacer el equipo es investigar, seleccionar y proponer las posibles oportunidades que se tienen e identificar los procesos de la empresa que definan a la misma.

Los procesos son “las actividades naturales de los negocios, que aportan unos *inputs* en el trabajo que hace la empresa y producen unos *outputs* con valor para el cliente”.⁴

En general la palabra **Input** abarca todos los recursos, empleados, materias primas, energía, edificios, equipamiento, etc; que son necesarios para la fabricación de algún producto o proporcionar un servicio; la palabra **Output** hace referencia a lo que produce una organización o al servicio que presta; aunque los *outputs* forman parte de la productividad, no designan la misma realidad; por el contrario se puede decir que producción y *output* son sinónimos⁵.

Siguiendo con la identificación de los procesos, éstos deben considerarse tanto para clientes internos como externos, sólo que en la Reingeniería se pone mayor énfasis en los externos y se debe tomar en cuenta a los clientes actuales pero también a los futuros, en la Reingeniería suele haber entre seis y ocho procesos y como base de ellos se encuentran los *inputs* y *outputs* los cuales deben quedar claramente diferenciados, de modo que estos

⁴ Alarcón J, Reingeniería de procesos empresariales, Madrid, Fundación Confemetal, 1998.

⁵ Williams R, Rendimiento del personal, España, Thomson, 2002, p. 48-50.

últimos siempre tengan valor añadido⁶ para el cliente en relación con los primeros. Por otra parte es muy importante que se definan las actividades que constituyen el proceso y considerar que por mucho que se rehaga la empresa, si no tiene valor añadido para el cliente, no servirá de nada tanto esfuerzo; también se debe contemplar que los procesos pueden dividirse a su vez en subprocesos, los cuales podrán representarse en gráficos.

Para elegir los procesos que han de someterse a una Reingeniería se toman en cuenta varios factores como el hecho de que desde hace tiempo ya no generan nada nuevo para la empresa, son obsoletos y no generan valor añadido para el cliente, esto último es muy importante ya que hay que ponerse en el lugar del cliente para dar prioridad a sus necesidades.

IV. Rediseño de los procesos empresariales

Una vez seleccionados los procesos, se debe conocer en primer lugar los medios de análisis y modificación de procesos y las técnicas de representación gráfica como los diagramas de flujo, pues estos elementos se utilizan como herramientas para la Reingeniería.

Posteriormente se investigarán y analizarán los procesos, por lo cual se debe responder claramente a las preguntas ¿Qué?, ¿Por qué?, ¿Dónde?, ¿Cuándo?, ¿Cómo? y ¿Cuánto?. Las etapas de un análisis de procesos de gestión serían las siguientes:

1. *Denominación del proceso y asignación de responsabilidades:* con el objetivo de definir en qué y para qué se va a trabajar, en esta etapa, el proceso consistiría en establecer prioridades, identificar los procesos problemáticos, determinar responsabilidades de los procesos y obtener compromisos.
2. *Definir las fronteras del proceso:* Esto se realiza para establecer la extensión del proceso que se va a realizar, en esta etapa se identifican a los clientes y sus necesidades y se define dónde comienza el proceso, qué incluye y dónde finaliza.
3. *Documentación del flujo del proceso:* Aquí se realizan los diagramas de flujo de los procesos, donde se presenta cada actividad y se revisa el proceso con sus usuarios.

⁶ * *Valor añadido:* Es una característica o servicio extra que se le da a un producto o servicio, con el fin de darle un mayor valor comercial, generalmente se trata de una característica o servicio poco común, o poco usado por los competidores, y que le da al negocio o empresa, cierta diferenciación.

4. *Definición de los puntos de control y de las mediciones:* Los procesos que se llevan a cabo en este punto son: la identificación de las mediciones actuales, la identificación de los puntos de control y finalmente se añaden las mediciones de los clientes.
5. *Comunicación y puesta en marcha:* En esta etapa se comparte la definición del proceso con las personas involucradas, al publicar el diagrama de flujo y obtener su aceptación.
6. *Medición y evaluación:* En este paso se determinará la eficacia y el estado actual del proceso.
7. *Identificación de defectos:* Finalmente se debe verificar en dónde se presentan fallas para localizar actividades o áreas donde se puedan realizar mejoras y elegir los equipos necesarios para resolver los problemas.

V. Reingeniería de los procesos

Esta es la etapa de mayor creatividad y tal vez la etapa clave para que tenga éxito la Reingeniería. Para esta fase el equipo debe conocer y comprender perfectamente las razones por las cuales se deben someter ciertos procesos a una Reingeniería, debe comprender las necesidades reales del cliente poniéndose en su lugar averiguando qué hace con el producto y qué procesos lleva a cabo con él.

En el rediseño los procesos y el cliente son el centro de gravedad sobre el que han de incidir todos los esfuerzos, se debe tomar en cuenta que es indispensable en ocasiones realizar diferentes modelos de un mismo proceso, adaptando a las características requeridas de cada uno de ellos, esto sucede ya que existe distinto input, distintos clientes y distintas situaciones.

Con el rediseño de los procesos se intenta también lograr una mayor utilización de las capacidades de las personas ya que se pasará de realizar tareas simples a un trabajo multidimensional con una gran visión global del proceso y de los clientes, un trabajo con más facetas, con la participación y responsabilidad colectiva que abarque a toda la empresa. Así mismo, se busca eliminar el trabajo que no añade valor al cliente y capacitar de mejor manera al personal de la organización para que conozca y maneje eficazmente los nuevos

procesos, se familiarice con ellos y tome sus propias decisiones, y por tanto sean capaces de autodirigirse para pasar de trabajadores controlados a trabajadores facultados.

Una vez rediseñados los procesos, tendrán que ser sometidos a verificaciones y comprobaciones que garanticen que realmente son como se pretende. Y al final de esta fase es importante definir los parámetros de eficacia, coste y productividad que los nuevos procesos tendrán en comparación con los anteriores.

VI. Implantación de la Reingeniería de los procesos empresariales

Una vez que se han rediseñado los procesos, se procede a implantarlos en la empresa y dejarlos funcionando, de hecho hay ocasiones en las que durante la implantación el proceso sufre modificaciones por lo que puede retocarse.

Esta etapa es una de las más complejas ya que es donde se produce físicamente el cambio y las personas se ven afectadas, además si no se realiza de la manera correcta puede fracasar la Reingeniería por lo que es uno de los momentos en los que se debe procurar mayor esfuerzo. También es en esta fase en la que se debe adquirir e instalar la tecnología necesaria que haga posible dicha Reingeniería y se deben realizar el rodaje de prueba de los equipos para corregir los errores y desajustes que se pudieran producir, ya que la nueva tecnología debe funcionar perfectamente antes de dar por terminada la Reingeniería.

VII. Continuidad de la Reingeniería

Una vez que haya concluido la Reingeniería, es muy importante que la empresa aproveche el empuje dado por la primera experiencia y continúe con la reconstrucción de los nuevos procesos ya que de alguna forma éstos ya fueron detectados durante la fase de selección de oportunidades previamente comentada.

Para comenzar una nueva Reingeniería se debe realizar un análisis de los resultados obtenidos en la Reingeniería anterior, la cual podría ser considerada como el impulso motor de la siguiente; posteriormente se reinicia la nueva Reingeniería con los otros procesos de manera que el cambio para la adaptación a las nuevas condiciones del mercado sea una parte de la cultura de la empresa.

4.2.1 Beneficios en Kodak



“Presione un botón, nosotros hacemos el resto”

Fig. 11. Logotipo

George Eastman, creador de Kodak (Figura 11), puso en 1888 la primera cámara sencilla en manos de un gran número de consumidores, desde ese entonces, Kodak se ha posicionado dentro del mercado con una gran cantidad de productos y procesos nuevos que han hecho la fotografía, más sencilla, más útil y más divertida.

En México Kodak es uno de los principales exportadores en el país, cubriendo los mercados de Latinoamérica, Estados Unidos, Canadá, Europa, Lejano Oriente, Australia y Asia.

Kodak cuenta con una planta de más de 3,000 empleados y mantienen la idea de que los buenos resultados para los accionistas, son también buenos resultados para los clientes, empleados, proveedores y personas en general, con esta mentalidad Kodak dirige sus instalaciones no sólo para aumentar el valor de las acciones, sino también para promover el desarrollo personal, el bienestar de la comunidad y el respeto por el medio ambiente.

Misión: La misión de Kodak de México es la manufactura y venta de bienes y servicios que generen los recursos para cumplir con los tres objetivos fundamentales de la corporación:

- Satisfacción al accionista
- Satisfacción al cliente
- Satisfacción a los empleados

Visión: Continuar siendo el Líder indiscutible en el Mercado de las imágenes en México.

Valores:

- ✓ Respeto por el individuo
- ✓ Integridad
- ✓ Confianza
- ✓ Credibilidad
- ✓ Mejoramiento Continuo y Renovación Personal
- ✓ Reconocimiento y Celebración

Kodak es una empresa que se encuentra en constante evolución, es por ello que emplean estrategias de desarrollo que beneficien a los colaboradores, a los consumidores y a la empresa misma: “La Reingeniería”. A continuación se presenta un ejemplo de ello.

En 1987, Fuji, rival de Kodak, anunció una nueva cámara fotográfica descartable y precargada de 35 mm. El cliente sacaba las fotos y devolvía la cámara a Fuji, luego la compañía procesaba la película, rompía la cámara y recuperaba algunas partes para volver a utilizarla.

Kodak no tenía un producto que pudiera competir con el presentado por Fuji y no tenía uno en proyecto, el tiempo del que requería para generar uno parecido era de 70 semanas, tiempo en el cual Fuji tomaría gran ventaja comercial sobre Kodak.

Los dos procesos de diseño de Kodak - secuencial y paralelo - no podían responder a la necesidad de rápida producción. En el proceso secuencial, en primer lugar, hay un equipo de diseñadores que se ocupa del cuerpo de la cámara, luego se pone en acción otro equipo que diseña el obturador, luego el otro para la lente, y así siguiendo. En el proceso paralelo, grupos de diseñadores trabajan en varios subsistemas al mismo tiempo y luego tratan de integrarlos a menudo con gran dificultad.

Kodak se dio cuenta de que tenía que enfocarse en el proceso mismo de diseño y no ocuparse en hacer el planteamiento general de las tareas. Esta compañía rediseño el proceso valiéndose novedosamente de una tecnología llamada CAD/CAM (diseño computarizado/manufactura computarizada), esta tecnología permite a los diseñadores trabajar por medios computarizados en red y abandonar sus mesas de dibujo.

La ventaja de esta tecnología era precisamente que todas las personas involucradas en los nuevos diseños tenían acceso inmediato a las últimas informaciones gracias a la red, lo cual permitía resolver conflictos en cuestión de minutos en lugar de semanas o meses. Kodak llamó a este nuevo proceso “Reingeniería concurrente”, que permitió reducir a la mitad el tiempo para desarrollar la cámara descartable y los costos en un 25% puesto que ahora se permitía a los diseñadores de herramientas comenzar antes que los diseñadores terminaran.

4.3 Empowerment (Facultamiento)

En la década de 1980 existió un serio cuestionamiento en relación a las estructuras “poderosas” de las empresas, quienes en realidad no tenían poder alguno pues existían instancias superiores a las que las personas que ocupaban estos puestos tenían que acudir para tomar decisiones. A raíz de ese problema, se comenzó a examinar la forma de conferir poder a los mandos intermedios, primero mediante la delegación efectiva, después mediante la descentralización y finalmente mediante la **facultación** o **empowerment**, con esto la pirámide organizacional se aplanó y se comenzó a distribuir el poder en toda ella, ya que se integró a clientes y proveedores y se les comenzó a considerar como socios, con lo que además se logró optimizar la calidad del producto y del servicio ya que se comenzó a facultar a los niveles que tenían contacto directo con los clientes.

La palabra Empowerment significa potenciación, empoderamiento o facultamiento, con él se busca delegar poder y autoridad a los empleados y se les confiere un sentimiento de ser dueños de su propio trabajo.

Siguiendo a Dubrin (2000), Empowerment es el proceso mediante el cual los administradores comparten el poder con los miembros del grupo, con lo que fortalecen el grado de eficacia personal de los empleados.

Del mismo modo Dalton (2007) menciona que el Facultamiento o Empowerment consiste en permitir que otros decidan e influyan en los resultados deseados, no consiste sólo en delegar tareas, se debe dar la suficiente autoridad, ofrecer información y capacitación necesaria para que el individuo tenga muchas probabilidades de éxito.

Los líderes de las empresas que facultan a sus empleados obtienen más poder y por consiguiente es más fácil alcanzar los objetivos de la organización; del mismo modo el Facultamiento hace que los empleados se sientan más comprometidos con la empresa.

Las técnicas para Facultar a los empleados varían dependiendo de cada organización y de las necesidades que se tengan, por ejemplo algunas empresas utilizan técnicas como “el empleado del mes”, “círculos de calidad”, “pláticas motivacionales”, etc. En general, los objetivos que se buscan al emplear técnicas de Empowerment son los siguientes:

- Incrementar la competitividad y rentabilidad al mejorar el valor de la contribución personal, grupos o equipos de trabajo.
- Beneficiar el clima laboral incrementando los niveles de satisfacción laboral y calidad de vida.
- Contribuir a solucionar cualquier problema en las empresas.
- Potenciar la motivación y resultados de los colaboradores de la empresa obteniendo mayor productividad.
- Optimizar el lugar de trabajo y con ello propiciar el logro de una cultura de efectividad.
- Aumentar la confianza, responsabilidad, autoridad y compromiso para servir mejor al cliente.
- Mantener una relación de socios entre la organización y sus colaboradores, donde existan mutuos beneficios creando así relaciones de *ganar-ganar*.

Algunas ventajas de Facultar a los empleados de las empresas son las siguientes (Siliceo, 2006):

- *Convierte el poder en potencial:* Cuando se emplea la facultación de forma adecuada, se hace efectiva la capacidad real de tomar decisiones y resolver problemas de la propia área de responsabilidad.
- *Siembra la motivación:* Cuando las personas se dan cuenta de que tienen la habilidad de conseguir lo que exigen sus funciones y de que no todo se resuelve en esfuerzos sino en resultados, surge la motivación.
- *Genera un clima productivo:* En un ambiente intrépido, de impulso, el interés está puesto en forzar los límites y en explotar las propias posibilidades al servicio del producto de cada puesto, con la certeza de que esta actitud es bienvenida.
- *Optimiza las posibilidades de negociación:* En una cultura facultativa, cada proyecto surge como el compromiso concreto y personal de trabajar a la luz de valores comunes, donde las personas buscan realizar sus proyectos de la mejor manera, buscando no sólo su beneficio propio.

- *Influencia positiva recíproca:* En el facultamiento el trabajo en equipo es un factor indispensable, donde los intereses personales son sustituidos por los grupales.
- *Eleva la calidad de proyectos y productos:* En las culturas intrépidas, el desarrollo está guiado por las visiones a futuro y sólo se permiten ideas de apertura y autenticidad, todos los productos o servicios relacionados con el cliente ya sea externo o interno están basados en esa visión.
- *Despliega todo el potencial creativo:* Con el Empowerment una enorme porción del poder con que se vive debe ser producida mediante habilidades creativas, cada persona utiliza el poder para buscar las mejores formas de conseguir las metas. La creatividad en las empresas es la compuerta por donde el potencial humano se desborda.
- *Aplicabilidad:* En este tipo de culturas, es muy importante llevar a la práctica los proyectos que se diseñen ya que de no ser así, no surgirán los cambios necesarios para el crecimiento de la organización.
- *Responsabilidad:* La facultación exige responsabilidad personal y el contagio de dicha responsabilidad al resto del grupo, los resultados que se obtengan van a depender de la entrega que tengan los empleados con su trabajo, la aplicación de lo aprendido y del seguimiento permanente que se brinde a ellos.

Otros beneficios que obtienen los equipos con Empowerment son:

- Compartir el liderazgo y las tareas administrativas.
- Los colaboradores tienen la facultad para evaluar y mejorar la calidad del desempeño y el proceso de información.
- El equipo proporciona ideas para la estrategia de negocios.
- Las personas son comprometidas y flexibles.
- Existe coordinación e intercambio con otros equipos y organizaciones.
- Se mejora la honestidad, las relaciones con los demás y la confianza.
- Los trabajadores tienen una actitud positiva y son entusiastas.

Por otra parte, la motivación en el Facultamiento juega un papel preponderante al incrementar la cultura de efectividad en cualquier organización, siendo conveniente

propiciar un ambiente que impulse a los colaboradores a aportar lo mejor de sí mismos. Al dar poder a los empleados para tomar decisiones, se mejora la autoestima básica en el lugar de trabajo, y como se sabe, la gente a la que se le permite sentirse mejor consigo misma puede dar mucho más de sí en la empresa; aunado a esto se encentra la premisa de que al mejorar la autoestima, se tendrá un mejor estado de salud física.

La clave de la motivación en un ambiente de Facultamiento es producir la sensación de eficacia personal, lo cual se propicia mediante las siguientes condiciones:

- Ayudar a los empleados a obtener el dominio de sus labores, al capacitarlos, entrenarlos y guiarlos en sus funciones.
- Ofrecer aprendizaje mediante modelamiento de conducta, permitiendo a los empleados observar a otros que ya se desempeñan exitosamente.
- Hacer uso de reforzamiento y persuasión sociales, ofreciendo elogios y retroalimentación verbal diseñada para fortalecer la seguridad de los empleados.
- Brindar apoyo emocional mediante la reducción de tensión y angustia gracias a la ayuda en las tareas y atención honesta a los colaboradores.

Los motivadores denominados primarios de los lugares de trabajo que utilizan Empowerment han demostrado tener gran eficacia, algunos autores designan a tales motivadores con las siglas VIP “Validación, Información, Participación”:

- *Validación*: Respeto a los empleados como personas, flexibilidad para cubrir las necesidades personales, fomentar el aprendizaje, el crecimiento y habilidades nuevas.
- *Información*: Conocer por qué se hacen las cosas, obtener información acerca de la compañía.
- *Participación*: Empleados con control sobre la forma de hacer su propio trabajo, intervención en las decisiones que los afectan.

El Facultamiento da solución a la preocupación actual de las organizaciones que buscan satisfacción integral de sus colaboradores a través de proporcionar un alto nivel de calidad

de vida laboral, logrando con esto la modificación de actitudes, medio laboral y productividad en forma proactiva. Dando como resultado el beneficio “ganar-ganar”.

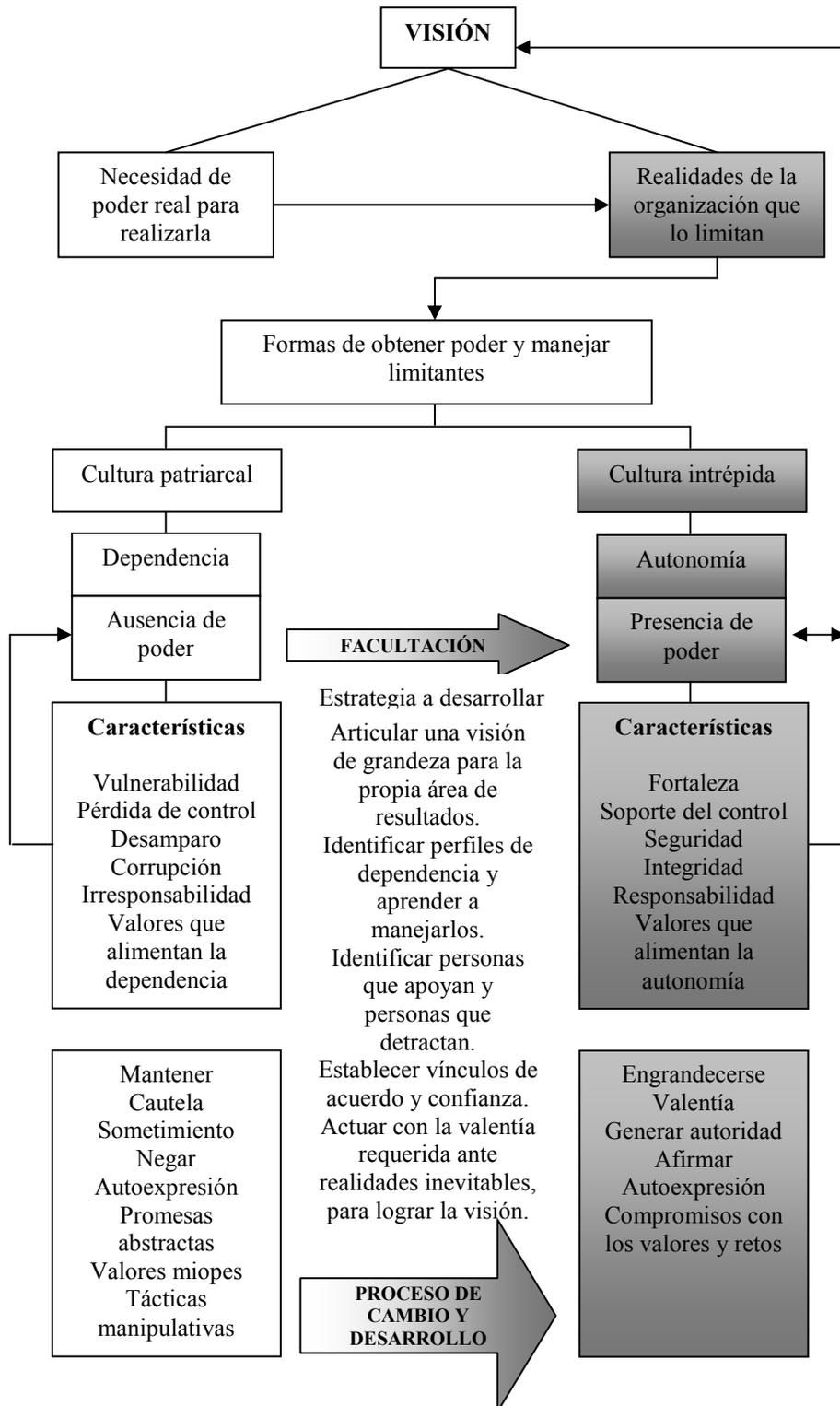


Fig. 12. Modelo de desarrollo basado en la Facultación (Siliceo, 2006)

4.3.1 Beneficios en Xerox



“La compañía del documento”

Fig. 13. Logotipo

Xerox (Figura 13) es una de las empresas de máquinas fotocopadoras e impresoras más importantes del mundo y cuenta en Chile con 850 trabajadores. Son pocas las compañías que en este país, poseen índices claros y precisos de satisfacción y motivación a sus empleados, en correlación directa con los de satisfacción y lealtad de los clientes, y los resultados del negocio. Y Xerox es una destacada muestra de este pequeño grupo.

Misión: La misión corporativa de Xerox consiste en ayudar a la gente a encontrar mejores formas de trabajar ofreciendo constantemente las mejores tecnologías de documentos, productos y servicios que ayuden a mejorar los procesos de trabajo y los resultados empresariales.

Visión: "Ayudar a construir un lugar donde hacer un gran trabajo"... a través del constante liderazgo en Gestión Documental con productos y servicios que mejoran los procesos de trabajo y resultados de sus clientes.

Valores: Reconocen que a empleados con talento les atrae trabajar en un ambiente dinámico y productivo que les permita la posibilidad de desarrollarse y ser recompensados.

Filosofía: Su filosofía se fundamenta en que la rentabilidad de una empresa, es fruto de la satisfacción de los clientes, aquellos que son fieles en el tiempo y que están contentos con el servicio. Pero Xerox piensa que esto se logra considerando las materias primas que según su Gerente General en Chile, Juan Enrique Tocornal, son la tecnología y sobre todo las personas. La calidad de la primera es algo básico en una empresa de este giro, pero la

importancia de la segunda radica en que en la base de su sistema de venta, está la satisfacción y motivación de los propios empleados de la compañía.

En Xerox consideran que “para lograr los dos objetivos vitales de crecimiento y productividad, la motivación y satisfacción del empleado deben permanecer como una prioridad”. Siendo así, la compañía destina importantes esfuerzos para lograr esta meta. El modelo de administración de Xerox a nivel nacional e internacional, tiene como primer estadio el Liderazgo, que se retroalimenta bilateralmente de la Administración de Recursos Humanos y de los 3 factores que ésta supervigila, que son la Administración de Procesos de Negocio, la Utilización de Información y Herramientas de Calidad y el Enfoque en el Cliente y el Mercado. Los dos primeros funcionan directamente para nutrir al tercero, es decir, el trabajo de Xerox se hace con información y tecnología de primera calidad con el objeto de ser líder en el mercado satisfaciendo a sus clientes. Todos estos elementos redundan finalmente en los Resultados del Negocio, cuya dinámica es estrictamente dependiente de la que experimenten los procesos anteriormente descritos.

Específicamente la administración de recursos humanos se da con el desarrollo de los siguientes factores:

- ✓ Planeación inteligente de recursos y dotación de personal
- ✓ Desarrollo económico y profesional de los empleados
- ✓ Ambiente de trabajo con Empowerment
- ✓ Compensación total del buen trabajo y reconocimiento por la labor del empleado
- ✓ Valoración de la diversidad de personas y opiniones en la empresa

Es así como los resultados se deben primordialmente a la satisfacción y motivación de los empleados de la compañía.

De todos los puntos que colaboran en la óptica administrativa de los recursos humanos, el que más destaca Xerox es la creación de un ambiente de trabajo con Empowerment. Con este concepto la compañía se refiere al estado en que los trabajadores “se sienten valiosos y respetados por sus contribuciones, cuando tienen energía y motivación para satisfacer los requerimientos del cliente y alcanzar los resultados de alto rendimiento”.

Todo lo anterior colabora para que los empleados trabajen con una dirección clara y en un ambiente de fluida comunicación, en el que existe un real sentido de pertenencia a la compañía y con el particular sello del modo en que trabaja dicho grupo humano.

Coherente con la filosofía de Xerox, el trabajo con empowerment o con sentido de responsabilidad integral en el desarrollo del negocio, incide directamente en el crecimiento y la productividad de la empresa.

¿Cómo se logra el Empowerment?

En materia de administración de personal, Xerox se luce al clasificar de la manera más ordenada y coherente los distintos factores por desarrollar para lograr sus objetivos de productividad.

Para graficar lo anterior, la compañía tiene subcategorías de cada uno de los elementos que aparecen, al existir un ambiente laboral con Empowerment. En el caso de la dirección y comunicación son cuatro los objetivos por lograr:

- ✓ **Visión:** La visión es motivadora, inspiradora, y estimula el compromiso del personal, pues así se entiende la Dirección Corporativa y se pueden establecer la misión y sus metas.
- ✓ **Alineación:** Las organizaciones, gerentes e individuos, necesitan entender cómo se relacionan sus objetivos entre sí.
- ✓ **Interpretación:** Es preciso que el personal se identifique con y en la organización, comprendiendo cómo puede participar para alcanzar la visión y explicar su significado.
- ✓ **Prioridades:** El personal tiene objetivos claros y específicos enfocados hacia resultados.

Son otros cuatro factores los que deben funcionar para que los empleados experimenten el sentido de pertenencia:

- ✓ **Valorar al personal:** Los empleados perciben una genuina aceptación de diferentes puntos de vista, estilos y opiniones en el trabajo.
- ✓ **Participación e involucramiento:** El personal participa en la definición de cómo y qué trabajo realizar, sintiendo entusiasmo por sus propias contribuciones.
- ✓ **Recursos:** Los trabajadores tienen los recursos y la información necesaria para lograr los objetivos de la empresa y cumplir con las exigencias de los clientes.
- ✓ **Libertad y responsabilidad:** La idea es tener personal capacitado e informado que tenga la libertad para tomar decisiones dentro de los límites establecidos. Tener flexibilidad para establecer un balance entre el cumplimiento de su trabajo y sus necesidades personales.

Xerox finalmente define cinco valores que distinguen su forma de trabajo:

- ✓ **Retroalimentación:** El personal otorga y recibe *feedback* útil para su desempeño laboral.
- ✓ **Reconocimiento y recompensa:** Los grupos de trabajo e individuos son recompensados por el logro de los objetivos.
- ✓ **Aprendizaje:** Existe un ambiente que estimula a las personas a continuar aprendiendo y desarrollándose para experimentar, innovar y tomar decisiones de riesgo.
- ✓ **Trabajo de equipo:** La forma de trabajo se caracteriza por la colaboración entre los empleados.
- ✓ **Confianza:** Las acciones y el comportamiento del personal están de acuerdo con sus palabras.

El desarrollo de todos estos aspectos, es decir, la existencia de un ambiente laboral con Empowerment, constituye la base de la pirámide que cotidianamente Xerox intenta subir.

4.4 Coaching Organizacional

El Coaching ha tomado fuerza como una nueva forma de dirección de personal, desarrollo de organizadores de alto desempeño y sobre todo en formación de líderes.

El Coaching es un proceso de acompañamiento genérico, se le llama así porque se desarrolla transversalmente dentro de la compañía, es decir, no afecta sólo a algunos puestos o departamentos de la estructura, sino que es aplicable a cualquiera de ellos.⁷

Se puede definir al Coaching como “la forma en que alguien ayuda a otra persona a que sea capaz de conseguir sus propios resultados en conexión con el grupo al que pertenece”⁸. El Coaching es por lo tanto un proceso de desarrollo dirigido a la adquisición y mejora de habilidades instrumentales y de gestión por parte del directivo, director general, consejero delegado, etc., que tiene como objetivo aumentar su nivel de rendimiento. Por lo tanto los resultados de un proceso de Coaching inciden positivamente no sólo en el cliente, sino también en su equipo y en la organización en conjunto. El proceso de Coaching se compone de ciertos elementos: el coach o entrenador del profesional sobre el que se actúa (coachee), del estilo organizativo que preside la empresa y del propio proceso de entrenamiento.

El Coaching se sustenta sobre la afirmación de que es imposible lograr este tipo de personas y climas empleando el control, formando para ello un gerente que sea a la vez un **coach**, que esté encargado de generar confianza, sentido de responsabilidad, compromiso, capacidad de aprendizaje, impecabilidad en el desempeño, capacidad de innovación y creatividad. El coach brinda indicaciones a los trabajadores de la empresa para potencializar sus habilidades y contrarrestar sus puntos débiles; se encarga también de proporcionar motivación para que los trabajadores se conviertan en personas orientadas a logros de metas específicas.

Siguiendo el proverbio chino, el coach “enseña a pescar”, no regala pescados, por lo tanto el coach no es una figura paternalista sino un guía, un inspirador, un verdadero líder, es alguien que enseña retos.

⁷ Salcedo A. Coaching sobre el terreno, España, Netbiblo, 2007.

⁸ Playeras J, Coaching y Liderazgo, España, Ediciones Díaz de Santos, 2004.

Seguendo a Siliceo (2007), el perfil básico de todo un auténtico y exitoso coach integra las siguientes diez habilidades:

1. Conoce a su personal. Sabe de las fuerzas, debilidades y potencial de desarrollo de su gente.
2. Habilita (equipa) a su gente con conocimientos, habilidades y oportunidades para que sean responsables de su propio desarrollo.
3. Apoya en la definición de logros y metas específicas.
4. Tiene fe en su gente y es realista y optimista con respecto a las capacidades de sus seguidores (aplica el principio Pigmalión, que al generar confianza en la persona, ésta supera sus estándares de desempeño).
5. Es cercano y entusiasta. Maneja razones y sentimientos (inteligencia emocional)
6. Es exigente, directivo, claro y confrontador, pero no autoritario ni negativo.
7. Fomenta el trabajo en equipo y la formación de redes de apoyo en su departamento, área u organización.
8. Es un formador y promotor de la cultura organizacional.
9. Es un visionario y estratega que logra una visión compartida.
10. Es un creador y promotor de un código de valores.

Un coach es Inteligente emocional y no racional, pues escucha y no sólo habla, es cercano y establece un contacto, busca compromiso, comparte responsabilidades, negocia y propone retos; en general se considera al Coach como un *partner* que ayuda al cliente en la producción de mejores resultados profesionales, de esta manera el empleado amplía su capacidad de aprendizaje tanto teórico como práctico a través del proceso de Coaching, así mismo perfecciona su rendimiento profesional y mejora su calidad de vida. A fin de lograr esto, un coach debe ser lo suficientemente disciplinado como para crear las condiciones esenciales, aprender, desarrollar y utilizar habilidades críticas para manejar adecuadamente la conversación de Coaching.

Por lo tanto, se podría dividir el trabajo del coach en tres partes: la primera consiste en establecer los objetivos y metas a alcanzar, la segunda consistiría en el trabajo conjunto entre el coach y el coachee y la tercera se basa en dar feedback, así como las

recomendaciones pertinentes. De manera más amplia, Playeras (2004) define las siguientes fases del Coaching:

1. Fases de la demanda

a) Contacto:

La primera llamada telefónica que recibe el consultor ya es parte de la intervención, de hecho el primer contacto es básico y posiblemente el más importante de todo el proceso. Por lo regular, el primer contacto no proviene de la persona sobre la que se va a incidir en el proceso de Coaching, si no de otros canales, que bien podrían ser el líder de la persona a la que se va a apoyar, el Director General, el Director de Recursos Humanos, el Director de Desarrollo, etc., en general casi siempre el primer contacto proviene de una persona con mayor poder.

b) Recogida de datos:

Cualquier fuente o sistema empleado será de utilidad, las entrevistas ya sean individuales o grupales, talleres, seminarios, o alguna evaluación de 360° que se haya realizado recientemente, etc. Cuando el coach es interno resultará más fácil obtener la información pues éste conoce la estructura de la organización. Se debe procurar obtener toda la información que tenga que ver con el área afectada, se debe además platicar con líder de quien será el coachee ya que él es una parte muy importante del sistema.

c) Feedback:

La información recabada debe ser presentada a la organización y también al cliente ya que se está interviniendo en él, además de que si la organización no acepta los resultados será imposible comenzar el proceso de Coaching.

d) Planificación de medios a tomar:

Se debe hacer con el cliente y cuando este lo tiene muy claro, es conveniente proceder al Coaching de equipo, en este caso se debe involucrar de ser posible a todo el personal afectado por el problema, por lo tanto es posible diferenciar dos fases en esta etapa: la

primera que constituye el plan de acción personal por parte del cliente y la segunda que constituye el conjunto de medidas y compromisos a adquirir por parte del cliente con los integrantes de su equipo.

e) Evaluación:

Se pueden utilizar diferentes métodos de evaluación como las entrevistas, estas deben realizarse dentro del trabajo, de esta manera se podrán ver más cosas en el medio natural del entrevistado que en un lugar ficticio, por ejemplo una oficina fuera de la empresa; de hecho el comportamiento del cliente será distinto si se lleva a un lugar externo a la empresa que si se encuentra en su ambiente natural. Es muy importante el método de evaluación que se emplee ya que servirá para definir nuevas hipótesis.

2. El contrato

El contrato entre el coach y la organización no siempre se realiza por escrito, pues no es algo jurídico sino más bien un aspecto psicológico, en ocasiones el contrato se realiza desde el primer contacto. Una forma para generar mayor confianza es dejar claro que si el cliente no está a gusto con el proceso de Coaching, el contrato puede romperse, si esto sucede se deben dejar claros los motivos por los que se rompió dicho contrato.

Tanto el consultor como el cliente deben definir claramente sus roles y las expectativas que cada uno tiene para que no surjan posteriormente conflictos sobre que se pidan cosas que no incumban en su función. Es necesario también definir quien es el cliente, tiene que quedar claro que el cliente es la organización y no la persona con la que se va a trabajar.

Otro aspecto a tomar en cuenta en el contrato es la cuestión económica y por lo regular éste tema no se vuelve a tratar sino en casos de que surja algún problema, ya sea incomprensión del cliente o mala clarificación del consultor; también es importante que se pueda aclarar constantemente los sentimientos propios, aclarar de dónde vienen mis dudas, inseguridades, etc., ya que los sentimientos de depresión o euforia son indicadores de que algo no está bien.

3. Rol y posicionamiento del consultor como coach

Durante el Coaching, el coach debe ser sumamente cuidadoso y evitar hacer juicios de valor sobre las personas de la organización, pero es conveniente hacer valoraciones aprovechando para ello los valores de la empresa.

Es indispensable que cada cierto tiempo el coach brinde *feedback* al cliente, lo cual ayudará a reforzar el proceso de intervención, igualmente el cliente puede dar feedback al coach ya que éste no es una persona que parte de la premisa “yo se, tú no sabes”, sino más bien está posicionado sobre la frase “juntos vamos a pensar”, “él sabe y yo sé”. Lo anterior muestra que el Coaching es un proceso de cooperación, e igualdad, de desarrollo personal, en el que el coach sabe unas cosas sobre la dinámica de las organizaciones y el cliente otras sobre la organización para la que trabaja.

4. Diseño del plan de trabajo

Una vez que se tengan claros los objetivos, se debe diseñar un plan de trabajo que ayude a cumplirlos, en el cual se deben contemplar los deberes que deben ser cumplidos; se deben clarificar las fases, así como los afectados en cada una de ellas y los roles de todos los implicados, el plan de acción debe contemplar a todo el departamento o área afectado y no sólo al cliente, sino a éste en relación con él.

5. Análisis del logro de los resultados

De forma periódica es conveniente analizar la evaluación tanto del proceso como de los contenidos del Coaching, la mejor forma de verificar si el cliente va modificando sus conductas es preguntando a los afectados por ellas, es decir, a los profesionales en relación con él, estas personas serían el superior jerárquico, los colegas o iguales con los que se conecta horizontalmente y los colaboradores. A estas personas se les puede aplicar entrevistas, aunque con los colaboradores se podría emplear una metodología de 360°, aunque no es muy recomendable puesto que es muy ruidosa y no es muy usual durante los procesos individuales. Una forma fácil de verificar si se han obtenido cambios es observar el desempeño del coachee frente a sus colaboradores, ya que esto permitirá hacer comparaciones fáciles con respecto al ahora y el antes.

Es importante que el proceso de Coaching se realice de manera cotidiana, que sea más bien parte de la cultura organizacional y no sólo se emplee en situaciones en las que algún hecho positivo o negativo amerite una charla entre el directivo y algún miembro del equipo.

Con frecuencia el Coaching comienza siendo un proceso individual, pero con el paso del tiempo pasa siempre a ser colectivo, es decir, el Coaching personal tiene como objetivo trabajar las relaciones líder-equipo, a efecto de conseguir por una parte el máximo rendimiento y eficacia en los resultados y por otra parte, la máxima gratificación personal.

Los momentos más precisos para llevar a cabo un proceso de Coaching son aquellos en los que se incorpora una persona a la organización, cuando se prepara a una persona para un ascenso o para un cambio de puesto que entrañe nuevas tareas y responsabilidades, también es recomendable cuando en la organización se produce una reestructuración o se implementan nuevos procesos de trabajo o nuevos productos⁹.

Entre los muchos beneficios que la organización puede tener al emplear el Coaching se encuentran los siguientes:

- Promueve la armonía y el compañerismo ayudando a crear una comunidad comprometida con su empresa que es también su familia, aumentando el nivel de satisfacción en cada miembro al potencializar los valores corporativos.
- Refuerza la autoestima en cada empleado, ayudándolo a conocer sus capacidades y desarrollar otras, así como detectar sus debilidades y reforzarlas.
- Apoya al capital humano a adaptarse a los cambios y a enfrentarlos de forma positiva.
- Aumenta la visión global de la organización al incluir prácticas de trabajo que integran las áreas que la componen.

⁹ Salcedo A. Coaching sobre el terreno, España, Netbiblo, 2007. _

4.4.1 Beneficios en Grupo Bimbo



“Con el cariño de siempre”

Fig. 14. Logotipo

Grupo Bimbo (Figura 14) fundado en 1945, es hoy en día una de las empresas más importantes del mundo con posicionamiento de marca, por volumen de producción y venta, además de ser líder indiscutible de su ramo en nuestro país y Latinoamérica. Con presencia en 18 países de América, Europa y Asia, cuenta con cerca de 5,000 productos y con más de 150 marcas de reconocido prestigio.

Misión: Elaborar y comercializar productos alimenticios, desarrollando el valor de sus marcas. Comprometiéndose a ser una empresa:

- ✓ Altamente productiva y plenamente humana.
- ✓ Innovadora, competitiva y fuertemente orientada a la satisfacción de sus clientes y consumidores.
- ✓ Líder internacional en la industria de la panificación con visión a largo plazo.

Visión: Alcanzar los niveles de rentabilidad establecidos. Lograr un creciente volumen y participación de sus marcas. Estar cerca de sus consumidores y clientes, pues ellos son su razón de ser. Buscar que su personal se desarrolle y realice plenamente (vivir su filosofía). Orientados permanentemente a aprender.

Valores:

- ✓ Persona: *"Ver siempre al otro como persona, nunca como un instrumento." Don Lorenzo Servitje.*
- ✓ Pasión: *"Vemos nuestro trabajo como una misión, una pasión, una aventura. El compartir esto en un ambiente de participación y confianza es lo que constituye el alma de la empresa." Don Lorenzo Servitje.*
- ✓ Efectividad: *"Lograr que las cosas sucedan: Resultados. Servir bien es nuestra razón de ser." Don Roberto Servitje.*
- ✓ Confianza: *"Base sobre la que se construye todo. Contar con el otro para la tarea común." Daniel Servitje.*
- ✓ Rentabilidad: *"Es el resultado visible de todas nuestras ideas, esfuerzos e ilusiones. Es el oxígeno que permite a nuestra empresa seguir viviendo." Daniel Servitje.*
- ✓ Trabajo en equipo: *"Agiles, activos, entusiastas, con los tenis puestos. Compartir, aprender de todos." Daniel Servitje.*
- ✓ Calidad: *"Nuestra empresa debe ser creadora, eficiente, productiva y con un altísimo ideal de Calidad y Servicio." Don Roberto Servitje.*

Como parte de la Cultura Organizacional, en Grupo Bimbo tienen una política para impulsar y reforzar los valores antes mencionados: "El jefe como responsable de su equipo de trabajo", es decir, se considera a los jefes como los principales promotores del crecimiento pues se cree que una empresa será lo que sea su personal y ésta lo que sean sus jefes, motivo por el cual intentan siempre tener calidad en sus jefaturas para seguir siendo una empresa altamente productiva, plenamente humana y globalizada.

Para lograrlo llevan a cabo sistemas de Gestión del Talento, como los Procesos de Compensación, Procesos de Promoción, de Selección de Personal, de Desempeño Productivo, de Identificación del Potencial y de Desarrollo Humano, siendo éste último el proceso en el cual Grupo Bimbo sustenta una de las más exitosas estrategias en las que se contempla como eje principal el Coaching Organizacional.

Dicha estrategia se basa como menciona el presidente de Grupo Bimbo Daniel Servitje en *los empleados*:

“Como rasgo fundamental, la empresa debe estar centrada en los seres humanos, en los hombres y mujeres con los cuales la empresa entra en contacto. Cada uno de ellos con su rostro, su voz, su historia, su proyecto, su identidad”.

A partir de esta premisa Grupo Bimbo diseño el siguiente modelo de crecimiento:



Fig. 15. Esquema de estrategias de Grupo Bimbo

Como se puede observar en el esquema, Grupo Bimbo diseño todo un plan centrado en los principios del Coaching a través del cual pretende sensibilizar a las personas, así como fortalecer, adecuar, alinear y cambiar comportamientos específicos que les permitan lograr

los resultados del negocio de acuerdo a la filosofía, cultura y forma de trabajar con los valores de Grupo Bimbo.

Antes de iniciar un proceso de Coaching, los jefes detectan las necesidades de desarrollo de sus colaboradores en base a: Evaluación del Desempeño, Evaluación del Potencial y Modelo de competencias Organizacionales, en base a ello solicitan eventos o acciones de desarrollo al área de Personal.

En la etapa inicial de dicho proceso se detectan los antecedentes de cada persona, de cada equipo y de cada parte del sistema total involucrado de alguna manera así como:

- El entorno de la situación específica
- Los síntomas que generaron la necesidad de hacer algo
- Personas y subsistemas afectados
- Acciones que se han realizado y resultados de las mismas
- Nivel de “necesidad sentida de cambiar”

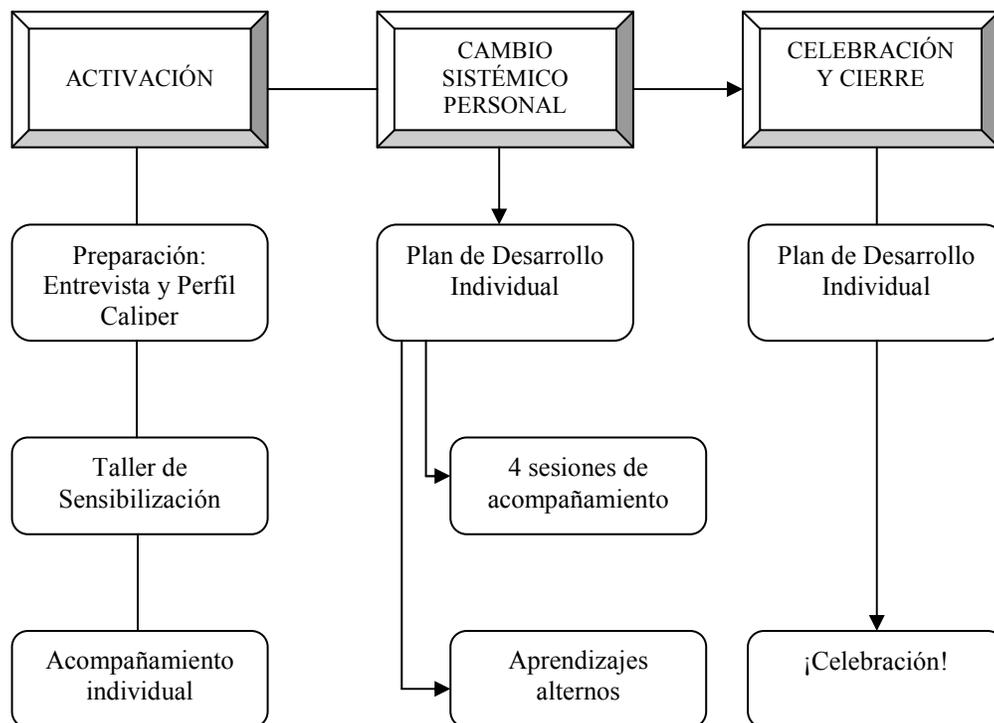


Fig. 16. Etapas del proceso de coaching en Grupo Bimbo

Como se muestra en el esquema anterior (Figura 16), el programa de Coaching de Grupo Bimbo contempla los siguientes pasos:

- Entrevistas individuales con jefes y asesores.
- Cuestionario *Perfil Caliper* para detectar debilidades personales de mejora y *feedback*.
- Taller de sensibilización y trabajo con personas de distintas áreas.
- Sesiones periódicas de Coaching (1 cada mes).
- Elaboración y entrega de resúmenes de actividades semanales.
- Hacer conciencia de los avances obtenidos a través del proceso y compartir las sugerencias para mejorarlo.

Los procesos de Coaching en Grupo Bimbo han traído consigo muchos beneficios tanto personales como organizacionales, ya que cuando los empleados se encuentran motivados y sienten confianza con el trabajo que realizan, tendrán mejor desempeño en cada una de sus funciones, con lo que será más fácil cumplir las metas de la empresa.

4.5 Evaluación del Desempeño

El crecimiento de toda empresa está gobernado por el comportamiento de sus gerentes, sin embargo, el factor humano es la base de toda acción productiva al generar procesos de trabajo.

El campo del rendimiento se define como un conjunto de conductas relevantes para los objetivos de la organización y la unidad organizativa en la que trabaja una persona; se tienen dos puntos de vista distintos del rendimiento: resultados/outputs y conductas. La conducta se ha considerado como una de las causas del output, siendo el output uno de los medios para juzgar la eficacia del rendimiento (esto es la conducta). En otras palabras, se emiten juicios sobre la eficacia de los empleados en relación con lo que consiguen (resultados/output) ¹⁰.

Ilgen y Schneider en relación a lo anterior, mencionan que “El rendimiento es lo que hace una persona o sistema. Medir el rendimiento es cuantificar lo que se ha hecho y evaluar el rendimiento es asignar un juicio del valor o de la calidad de la medida cuantificada del rendimiento” (1971, citado en Williams, 2003).

La evaluación del rendimiento laboral es un proceso técnico de forma integral, sistémica y continua realizada por los jefes inmediatos, en donde se valoran actitudes y el comportamiento laboral del colaborador en el desempeño de su cargo y cumplimiento de sus funciones en términos de oportunidad, cantidad y calidad de los productos o servicios producidos.

Campbell (1993, citado en Williams, 2003) presentó un modelo de factores de los componentes del rendimiento y menciona que el rendimiento en el trabajo puede describirse con ocho factores generales, los cuales se presentan a continuación:

1. **Competencia de tarea específica del puesto:** Grado en el que el individuo es capaz de realizar las tareas básicas o técnicas fundamentales para el trabajo.
2. **Competencia de tarea no específica del puesto:** Son las conductas que realizan los colaboradores y que no están especificadas en las funciones propias de su puesto.

¹⁰ Williams R, Rendimiento del personal, España, Thomson, 2003.

3. **Competencias en la comunicación oral y escrita:** En ocasiones se requiere que los colaboradores realicen en forma oral o escrita presentaciones frente a una o varias personas.
4. **Demostración de esfuerzos:** Supone el trabajo que realizan los colaboradores bajo situaciones adversas, en la que las personas emplean una dedicación extra cuando es necesario.
5. **Mantenimiento de la disciplina personal:** Es el grado en que se evitan las conductas que afectan al desempeño del trabajador como el uso de drogas, el consumo de alcohol o el absentismo excesivo.
6. **Voluntad de facilitar el trabajo del grupo y de los empleados:** Es el grado en el que un individuo apoya a los demás colaboradores, también incluye el grado en el que facilita el funcionamiento del grupo, es un buen modelo para sus compañeros y mantiene la participación de los miembros de la organización para el cumplimiento de los objetivos.
7. **Supervisión/liderazgo:** Son todas aquellas conductas que están dirigidas a influir en el rendimiento de los subordinados mediante una interacción personal, como el modelamiento de conductas apropiadas o enseñar métodos eficaces, premiar o castigar de forma adecuada.
8. **Gestión/administración:** Incluye las conductas orientadas a articular objetivos para la unidad o empresa, organizar a las personas y los recursos, contribuir a la solución de problemas, controlar gastos, superar las crisis, obtener recursos adicionales, etc.

En el siguiente esquema (Figura 17) se puede observar de mejor manera las habilidades, así como las competencias que comúnmente se toman en cuenta en la Evaluación del Desempeño



Fig. 17. Habilidades y competencias que se toman en cuenta en la Evaluación del Desempeño

Dentro de los beneficios que aportan la evaluación del desempeño a las organizaciones se encuentran los siguientes:

- Permiten condiciones de medida del potencial humano
- Proporciona oportunidades de crecimiento y participación de todos los miembros de la organización al identificar talentos
- Es posible evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los colaboradores
- Se pueden proponer medidas orientadas a mejorar el desempeño de los subordinados
- Conocer las expectativas de los jefes acerca del desempeño, fortalezas y debilidades
- Autoevaluar, autocriticar el desarrollo y autocontrol por parte de los empleados
- Es posible evaluar el potencial de los colaboradores a corto, mediano y largo plazo

- Identificar a los empleados que requieren actualización y seleccionar aquellos que están en condiciones para recibir un ascenso o transferencia.

Pasos para la aplicación de la evaluación del desempeño

1. **Definir objetivos de aplicación:** En este paso se define qué y cómo se va a evaluar esa información para lograr el desarrollo individual.
2. **Seleccionar las competencias clave:** Las competencias a evaluar se van a seleccionar de acuerdo a la definición que se tiene de la organización, los objetivos y los comportamientos que de alguna manera están causando problema. En este paso se debe programar una muestra piloto, por lo que se debe seleccionar a las personas que evaluarán y a las personas que serán evaluadas, así como elegir los métodos de recopilación de información. Entre los más comunes se encuentran los cuestionarios por escrito y los de manera electrónica. En el siguiente cuadro se presentan las decisiones que se deben tomar para evaluar el desempeño:

Tabla 2
Decisiones que se deben tomar al evaluar el desempeño.

1. Prueba piloto	Si () No ()
2. Quiénes son las personas que recibirán la información	Nombres: _____ _____
3. Quiénes proporcionarán la retroalimentación	Nombres: _____ _____
4. Cuántas personas integran cada equipo	6 – 8 _____
5. Cuáles son las categorías a evaluar	<input type="radio"/> Liderazgo <input type="radio"/> Servicio al cliente <input type="radio"/> Toma de iniciativa <input type="radio"/> Anticipar el cambio <input type="radio"/>
6. Cómo recopilan la información	Papel Electrónica

Por lo regular se evalúa por grupo entre seis y ocho personas, las personas que pueden ser evaluadas son:

- ✓ Subordinados que reportan directamente
- ✓ Supervisor o jefe inmediato
- ✓ Colegas o miembros de su equipo
- ✓ Clientes internos o externos

3. **Capacitar, orientar y asesorar:** Este paso se relaciona básicamente con los evaluadores, se define cuál es su rol y cuales son sus responsabilidades, así mismo se define a las personas que recibirán la retroalimentación. Cabe mencionar que si se elimina este paso la reducción en el apoyo al programa es de un 10 a un 15%.
4. **Seleccionar a los equipos evaluadores:** En este paso cada persona que reciba retroalimentación deberá identificar y seleccionar a quien lo evaluará, posteriormente se realiza una lista de los evaluadores y se envía al departamento de Recursos Humanos, a continuación se reparten los cuestionarios o se habilita el programa en el medio electrónico que se va a utilizar.
5. **Aplicar la evaluación:** Una vez seleccionado el método de evaluación, se procede a su aplicación.
6. **Recibir la información, analizar y elaborar reportes:** La concentración de resultados por lo general se realiza en Recursos Humanos, para este paso se requiere alto nivel de calidad estadística y proporcionar en un reporte información creíble o confiable.
7. **Capacitar, orientar y asesorar:** En este paso se procura entender la información que se proporcionó en el reporte para implementar los planes de capacitación, orientación o asesoramiento que se requiera, si este paso no se lleva a cabo no habrá servido de nada la evaluación.

- 8. Operar el sistema:** Se deben identificar las áreas en las que se debe mejorar, lo que se está haciendo bien y lo que no. Para ello realiza un plan de acción personal, por lo que se han de plantear los objetivos respondiendo a dos preguntas básicas que son: ¿Cuáles son las fortalezas que debo aprovechar al máximo? y ¿Qué específicamente se debe hacer para lograrlo?; otro aspecto que se debe tomar en cuenta son los recursos, estrategias y la fecha establecida para comenzar a observar resultados.
- 9. Evaluar y retroalimentar el proceso:** Para conocer si la evaluación resulto simple o compleja para los evaluados, se solicita su opinión en base a cuatro aspectos fundamentales:
- a. Oportunidad
 - b. Exactitud
 - c. Simplicidad
 - d. Objetividad.

4.5.1 Beneficios en Starbucks



“Es más que café”

Los empleados de Starbucks son más que números sin rostro, son sus Partners en el negocio de crear una atmósfera agradable y proveer productos de calidad, ellos son parte integral para alcanzar la meta de convertirse en una gran compañía perdurable con la marca más reconocida y respetada en el mundo, conocida por inspirar y alimentar el espíritu. Al mismo tiempo, los Partners le ayudan a Starbucks a mantener sus principios inquebrantables a medida que crecen.

Cada puesto en Starbucks permite demostrar destrezas y talentos nuevos, la energía y el entusiasmo que aportan los colaboradores a su trabajo son elementos esenciales del tercer espacio para sus clientes y para la empresa misma.

A continuación se describe detalladamente cada uno de los puestos presentes en Starbucks:

Barista:

Los baristas son las personas encargadas de proveer excelente servicio al cliente, mantener una actitud positiva y un enfoque orientado al equipo, disfrutar de ayudar a otros, tanto clientes como al propio equipo de Starbucks, compartir la pasión de Starbucks y enorgullecerse de su trabajo.

El contar con estas cualidades enfatiza el conocimiento, las destrezas y habilidades necesarias para ser un barista exitoso. A los baristas se les prepara para que sean expertos en temas como.

- Experiencia Starbucks

- Comunicando café
- Simplemente servicio
- Deployment / call ID drinks
- Arte del espresso
- Espresso bar
- Alimentos / Merchandise
- Bebidas frías /Drip coffe
- Pastry expeditor /retail

Los baristas son las principales personas con las que tienen contacto los clientes, es decir, la primera imagen de la empresa; es por ello que sus actividades y responsabilidades son las siguientes:

- Crear clientes satisfechos ofreciendo una sonrisa, servicio rápido y eficiente y un ambiente limpio en la tienda.
- Asumir responsabilidad personal por las acciones mientras trabajan como parte del equipo, construyendo y manteniendo relaciones positivas.
- Mostrar flexibilidad a las necesidades de los demás.
- Llevar a cabo sus responsabilidades con precisión y exactitud.
- Compartir los conocimientos sobre el café y los productos que ofrece Starbucks con clientes y Partners.
- Entender y respetar las políticas y los procedimientos operativos.
- Crear un ejemplo del encanto y el misterio de la cultura del café para sus clientes.
- Participar en eventos comunitarios y apoyar la misión ambiental de Starbucks.
- **Aspirar a recibir una clasificación superior o mayor en las revisiones de desempeño para adelantar sus oportunidades profesionales.**

La habilidad para producir resultados y a la vez mantener estándares de calidad y crear clientes satisfechos y entusiastas, trae como resultado beneficios para los baristas como: recibir un salario competitivo, un seguro de vida, beneficios y prestaciones competitivas superiores al mercado, disfrutar de café, té y bebidas con leche gratuitas mientras están

trabajando y descuentos en bebidas, mercancía y alimentos todo el tiempo. Además de que reciben gratis ½ libra de café o una caja de té del que prefieran a la quincena y pueden participar en programas de bonos trimestrales.

Supervisor:

Los supervisores pueden acceder a ese puesto ya sea por ascenso interno o por contrato externo, de cualquier forma se espera que el supervisor de turno demuestre el más alto nivel de destrezas de barista. Aunado a esto se encuentra el tratar de desarrollar ideas e iniciativas que traigan como resultado un aumento en las ventas, velocidad o calidad del servicio, satisfacción del cliente, reducción de costos y desperdicio y mejores resultados operativos. Un supervisor debe demostrar habilidades de liderazgo a través del seguimiento del progreso de los demás y ser considerado un líder y un activo para el equipo de la tienda.

Una vez que tenga los conocimientos de los temas manejados por los baristas, inician su preparación para ser un supervisor de turno exitoso con conocimiento de algunos tópicos como son:

- Habilidades y técnicas de supervisión
- Supervisión de piso y personal
- Vendiendo café
- Merchandise
- Mantenimiento de equipo
- Órdenes e inventarios
- Manejo de alimentos
- Controlador de efectivo y depósitos
- Safety, Security and Food Handling

Las habilidades que se observan en un exitoso supervisor son las siguientes:

- Percibir los problemas como las oportunidades e iniciar los planes de acción apropiados para mejorar las operaciones globales.
- Alentar la participación del equipo y del grupo.

- Actuar como modelo usando el poder de convencimiento y las destrezas de comunicación.
- Mostrar interés en los demás y en sus necesidades.
- Iniciar y coordinar programas de aprendizaje y entrenamiento para otros.
- Promover un ambiente armonioso con el fin de lograr las metas.
- Reconocer y celebrar los logros de los individuos y de su equipo en conjunto.
- Convertirse en un excelente modelo de desempeño de un barista.
- Liderar al equipo durante sus turnos para asegurar que la tienda esté limpia y bien abastecida para que siga el despliegue y se cree una gran experiencia para cada cliente.
- Seguir todas las políticas y procedimientos y asegurar que el equipo demuestre una ejecución impecable de sus estándares.
- Trabajar para asegurar que su equipo esté bien entrenado y se sienta reconocido y celebrado por sus esfuerzos.
- **Aspirar a recibir una clasificación superior o mayor en las revisiones de desempeño, con el fin de adelantar sus oportunidades profesionales.**

Los Supervisores como beneficios reciben el paquete completo de compensación similar al paquete del barista, pero con un salario más alto que refleja su puesto de liderazgo como supervisor de turno, además de que tienen la oportunidad de participar en un programa de bonos trimestrales.

Subgerente de tienda:

Del mismo modo es posible acceder a este puesto por ascenso interno o contrato externo, de cualquier forma se espera que el Subgerente de tienda cumpla y exceda las destrezas de los puestos previos. Que desarrolle ideas e iniciativas que den como resultado un aumento en las ventas, velocidad o calidad de servicio, satisfacción del cliente, reducción de costos y desperdicio y logre mejores resultados operativos; incentivar un entendimiento de la Experiencia Starbucks con miembros del equipo y clientes; poseer un conocimiento excelente de las políticas y los procedimientos operativos. Demostrar destrezas de liderazgo

y supervisión, que incluyan la habilidad de motivar y entrenar a otros para que obtengan éxito en su trabajo. Mostrar sólidas destrezas de servicio al cliente y ventas.

Una vez completados los temas como barista y supervisor de turno, se requiere de programas que intensifiquen su capacidad para administrar de forma exitosa las operaciones de la tienda. Los temas incluyen:

- Administración de prioridades
- Construyendo el Tercer Espacio
- Comunicación sobre el desempeño
- Comunicación efectiva
- Food Management
- Cómo leer el presupuesto
- Manejo de inventarios

Como Subgerente de tienda se tienen las siguientes actividades:

- Guiar con el ejemplo y demostrar los valores centrales de Starbucks.
- Asociarse con el Gerente de la tienda para gestionar la administración de la tienda.
- Desarrollar sistemas para asegurar que los programas se ejecuten de manera eficiente por todos los miembros del equipo.
- Apoyar y alentar la comunicación abierta con los Partners y clientes.
- Actuar como líder en la tienda ofreciendo guía a los Partners, ayudándolos a desarrollar destrezas laborales y entrenarlos de manera individual.
- Motivar a los miembros de equipo de la tienda a través de relaciones, reconocimiento y trabajo en equipo.
- Establecer planes para sustentar el crecimiento de la tienda y el logro de las metas.
- Evaluar la forma en que la tienda está rindiendo y trabajar con el Gerente de la tienda para efectuar correcciones en el curso adoptando y desarrollando planes de acción.
- Edificar relaciones con compañeros y recursos regionales para desarrollar una red de apoyo.

- Demostrar su confianza y competencia en las operaciones de la tienda y mantener la excelencia en las operaciones con su equipo.
- Seleccionar y desarrollar baristas y supervisores de turno, con el objetivo de trabajar con ellos para crear una experiencia excepcional para el cliente.
- Asociarse con el Gerente de tienda para crear una tienda altamente exitosa.

Los beneficios que obtienen los Subgerentes de tienda son: recibir un paquete de pago total progresivo similar al de supervisor de turno pero que refleje su puesto como subgerente de tienda con las siguientes adiciones:

- Salario competitivo
- Revisiones de desempeño anuales y ganar aumentos por mérito
- Participar en un programa de bonos trimestrales
- Aprovechar un programa de beneficios amplio, el cual también incluye protección de seguro de vida, beneficios y prestaciones competitivas superiores al mercado

Gerente de tienda:

Se espera que el gerente de tienda cumpla y exceda las destrezas de los puestos previos, aunado a esto se espera que desarrolle ideas e iniciativas que den como resultado una tienda más eficiente y rentable. El Gerente de tienda debe ser una persona con destrezas de liderazgo y supervisión y habilidad para motivar y entrenar a otros para que obtengan éxito. Debe afianzar más el entendimiento de la Experiencia Starbucks en todos los aspectos de la tienda y poseer un conocimiento excelente de las políticas y los procedimientos operativos, así como sólidas destrezas de servicio al cliente y ventas.

Una vez que se hayan completado los programas de capacitación relacionados con los puestos anteriores, los gerentes podrán participar en otros programas de desarrollo de liderazgo.

Un Gerente de tienda cuenta con las siguientes habilidades:

- Demostrar y continuar mejorando el conjunto de destrezas de un asistente de gerente de tienda eficiente.

- Mantenerse accesible a los Partners de la tienda para proveer retroalimentación, entrenamiento y asesoría en general para demostrar el valor de cada partner.
- Desarrollar un equipo de administración de la tienda brindando oportunidades para que ellos participen y aprendan.
- Ayudar en los esfuerzos continuos de reconocimiento de partners y equipos y crear oportunidades para que los Partners agradezcan, reconozcan y celebren el éxito de cada uno, con el fin de mantener un ambiente positivo y de apoyo.
- Aceptar la responsabilidad y el feedback por todas las acciones y resultados en la tienda, y a la vez, compartir el crédito por los éxitos con los partners.
- Crear operaciones de la tienda de primera calidad.
- Evaluar y analizar información de manera efectiva para crear planes de acción y supervisar de forma constante su ejecución.
- Desarrollar y promover a los miembros del equipo de la tienda para apoyar al Distrito en su crecimiento.

Los Gerentes de tienda reciben un paquete de pago total progresivo similar al del subgerente de tienda, pero que refleja su puesto como gerente de tienda con las siguientes acciones:

- Participa en un programa de bonos trimestrales.
- Puede haber oportunidades para que un gerente de tienda exitoso avance a otros puntos de venta dentro de la compañía tales como Gerente de Distrito, representante de Recursos Humanos o especialista en aprendizaje o mercancía.

Gerente de Distrito:

Un Gerente de Distrito debe crear iniciativas que tengan éxito en promover y comercializar productos y servicios de calidad. Estas iniciativas traen como resultado aumento en las ventas y márgenes de ingresos. Debe infundir confianza en sus Partners y gerentes de tienda, de modo que crean en sus palabras y acciones, en su habilidad para tomar decisiones correctas y en su adaptabilidad demostrada. Además debe lograr un impacto positivo sobre la rentabilidad de la tienda estudiando y aplicando conocimientos en un ambiente comercial

y resolviendo problemas complejos. Un Gerente de Distrito debe demostrar éxito al asignar trabajo, capacitación y otros recursos, además de capacidad para tomar decisiones correctas con respecto a la contratación y retención de socios de alta calidad.

Una vez que el Gerente de Distrito haya recibido la capacitación necesaria en los puestos anteriores, podrá participar en los programas **Liderando la visión** y **Desarrollo de gerentes de tienda** los cuales aumentarán sus destrezas de líder y ayudarán a crear una transición exitosa hacia otro puesto. Los seminarios sobre **café**, **cultura** y **conexiones** que se imparten en el Centro de Apoyo de Starbucks de Seattle fortalecerán la conexión con la cultura y la visión de Starbucks.

Las funciones del Grete de Distrito son:

- Identificar y asegurar que se mantengan los estándares de operación eficientes de su Distrito.
- Utilizar procesos de lógica detallada y precisa, así mismo crear planes de acción estratégicos en sus Distrito que desarrollará clientes satisfechos todo el tiempo.
- Contratar, motivar, entrenar y desarrollar de manera efectiva socios en su Distrito; proveer entrenamiento constante a sus equipos de administración de la tienda.
- Tomar acción apropiada a través de un entrenamiento de estrategias, fortalezas y vulnerabilidades de Starbucks, observar tendencias de industria para comunicar oportunidades de mercado potenciales dentro de su zona y contribuir de manera positiva a la comunidad y al medio ambiente.
- Atender las necesidades de unidades múltiples planificando de forma efectiva y balanceada las demandas simultáneas.
- Crear un equipo fuerte y un Distrito que lidere su región en las áreas de clientes, socios y mediciones comerciales.
- Ser un mentor y entrenador para sus compañeros.
- Desarrollar el negocio con una visión a largo plazo.

Como beneficios, los Gerentes de Distrito reciben un paquete de pago total progresivo similar al del Gerente de tienda, pero que refleja su puesto con las siguientes adiciones:

- Participa en un programa de bonos trimestrales.
- Puede haber oportunidad para que un Gerente de Distrito exitoso avance a otros puestos dentro de la compañía tales como Gerente de Operaciones.

Como se puede observar en la descripción anterior, la habilidad de los Partners para producir resultados y a la vez mantener estándares de calidad y crear clientes satisfechos y entusiastas, traerá como resultado ciertas recompensas tangibles tales como un paquete de pago total progresivo o la oportunidad de avance profesional, lo cual también podrían ser una consecuencia del desempeño exitoso.

Starbucks evalúa a los “Partners” todos los días. La empresa tiene estándares de calidad que tienen que ser cumplidos en cada momento de la operación. Así mismo, se toman exámenes mensuales para refrescar el entrenamiento que deben tener en tienda y la elección del “partner del mes”.

Sin embargo, la evaluación de desempeño en sí la realiza cada tres meses el gerente de tienda; quien además de ubicar las fortalezas y debilidades de su personal, la utiliza como una forma de conversar y llegar mejor a sus “partners”, pues es importante considerar qué problemas tienen, cuáles repercuten en la tienda y de qué forma se le puede ayudar.

En las tiendas de Starbucks se cuenta con una ficha con tres puntos específicos para la evaluación de desempeño, cada ítem es evaluado en una escala de uno a cuatro puntos, estas son:

1. Destrezas operacionales

Calidad de operación

Conocimiento de los estándares

Oportunidad y cumplimiento

Seguridad de alimentos

Apariencia personal

1. Destrezas esenciales

Ética e integridad

Responsabilidad

Disposición al servicio

3. Destrezas de personal

Entusiasmo y energía

Afán de logro

Trabajo bajo presión

Habilidad para la interrelación

Iniciativa

CONCLUSIONES

La presente tesis tuvo como objetivo analizar las estrategias más novedosas empleadas en el proceso de Desarrollo Organizacional orientadas a propiciar el crecimiento y desarrollo de las potencialidades y fortalezas de las personas dentro de las organizaciones.

Hasta hace poco tiempo por primera vez se comenzó a dar realmente importancia al tema del factor humano en las empresas para mejorar su calidad de vida y rendimiento en ellas.

Se realizó un análisis de algunas empresas que enfocaban sus prácticas corporativas en sus colaboradores. Se pudo observar que cuando un empleado se encuentra satisfecho y contento con su trabajo, se desenvuelve de mejor manera que uno que no lo está, la importancia de esto es que cada vez son más las empresas que se suman a este tipo de metodología y que creen en sus empleados, que confían en sus habilidades y que les brindan no sólo un trabajo sino un segundo hogar, del cual puedan sentirse orgullosos y parte de él.

Algunos ejemplos son, el de Starbucks, McDonald's, FedEx Express, Novartis, Sabritas y Gamsa Quaker, estas empresas no constituyen ni la quinta parte de las que aparecieron en los listados del Great Place to Work o en "Súper empresas 2009, los lugares donde todos quieren trabajar", que desafortunadamente por cuestiones obvias no se pudieron mencionar; pero en realidad es increíble la evolución que está ocurriendo a nivel global desde que se abordaron por primera vez los temas de clima laboral, motivación a los trabajadores, mejoramiento de las condiciones laborales, etc., y se dejó de considerar a los trabajadores como simples máquinas.

Por otra parte al estudiar las estrategias de Desarrollo Organizacional se pudo observar que de alguna manera estas son una forma más de considerar a los empleados, pues muchas de ellas tienen como fin no sólo evaluar el potencial o habilidades de los trabajadores sino encontrar a la persona ideal que cubra un puesto más alto jerárquicamente, es decir, que algunas empresas se preocupan por que sus trabajadores puedan tener un desarrollo profesional dentro de su organización.

El problema que se ha presentado en las estrategias de desarrollo analizadas en el capítulo cuatro, es que muchas empresas todavía no tienen plena confianza en que puedan beneficiarse, por ejemplo el caso del Empowerment, que difícilmente se emplea pues se

teme que la delegación de funciones y poder a los empleados, pueda quitarles poder a las personas que ocupan puestos más altos.

Por otra parte vimos también la importancia de la participación del Psicólogo en el área organizacional, definitivamente cada vez es más amplio el campo de incidencia, en esta área quizá sea porque el Psicólogo tiene una formación como un profesional interesado en el bienestar y la realización de los seres humanos, aspecto que muchas empresas no toman en cuenta porque se preocupan más por la producción, sin pensar en que si se quiere lograr un mayor impacto en el mercado, se debe orientar hacia alcanzar los resultados a través de la gestión del potencial humano de la empresa, es decir, se deben buscar y desarrollar actividades que aseguren un mejor rendimiento por parte de los colaboradores de la organización para asegurar su fidelidad.

A manera de conclusión se mencionan los siguientes puntos:

1. Se debe considerar al capital humano como la pieza clave de la organización.
2. Las estrategias de Desarrollo Organizacional deben proveerse tanto a las personas de nuevo ingreso como a quienes ya laboran ahí, pues de esta forma se está dotando de nuevos conocimientos, actitudes y en general habilidades que les permitan lograr un desempeño más óptimo de sus funciones.
3. Una empresa que quiera ser rentable y tener gran demanda debe comenzar por considerar a todos los elementos de su organización como un sistema, donde:
 - a. Cada una de las partes es importante para su buen funcionamiento.
 - b. Cada una de las personas que intervienen puedan expresar abiertamente sus sentimientos, pensamientos e ideas
 - c. No sólo se deleguen funciones a los trabajadores, sino se les otorgue cierto poder para tomar decisiones con respecto a sus funciones.
 - d. Se acompañe a los trabajadores desde el primer día que inicien sus labores al ofrecer capacitación, desarrollo constante y tantos aspectos como sea necesario para su buen desempeño.
 - e. Quienes capacitan o desarrollan sean verdaderos coach, es decir, personas que realmente estén comprometidas con el proceso de enseñanza-aprendizaje entre los colaboradores y ellos.

4. Las empresas deben tener gran capacidad de adaptación ante los cambios, si no están preparadas para afrontarlos, será difícil que pueda seguir en el mercado debido a la competencia que cada día se vuelve más y más grande, del mismo modo se debe tener una actitud proactiva en la solución de los problemas.
5. Las organizaciones deben centrarse en mejoras relativamente pequeñas, las cuales vayan incrementando, pues no se puede esperar obtener cambios o resultados tan grandes de la noche a la mañana. Muchas empresas al no ver resultados inmediatos deciden regresar a la situación anterior.
6. Se debe procurar mejorar las relaciones interpersonales, al hacerlo estamos desarrollando en los colaboradores un mayor sentido de pertenencia y colaboración.
7. No debemos tomar las estrategias de Desarrollo Organizacional como algo pasajero, es decir, las implementamos, funcionaron y ya... sino que deben ser tomadas como aspectos permanentes o como parte de la cultura organizacional de la empresa.
8. Se debe mantener un excelente clima laboral apto para que los colaboradores den lo mejor de sí y exista un trato honesto y abierto, ya que de lo contrario se verá afectado su rendimiento, por lo que también afectará la productividad de la organización.

Cualquier empresa, no importa su tamaño ni número de colaboradores, debe tomar en cuenta los puntos considerados para alcanzar el éxito. Si bien es cierto que existen algunas empresas que tienen miles de colaboradores y posiblemente parezca imposible integrarlos y darles la atención que merece cada uno, no es así tomando en cuenta que la psicología organizacional es un enfoque sistémico, por el contrario se deben buscar las estrategias corporativas necesarias para lograrlo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alarcón, J. (1998). *Reingeniería de procesos empresariales*. España: Fundación Confemetal.
- Aldaco, G. (2000). *La intervención del Psicólogo en el área de selección de personal de la coordinación sectorial de educación para el Distrito Federal*. Tesis de licenciatura, Facultad de Estudios Superiores Iztacala. Universidad Nacional Autónoma de México, México.
- Chiavenato, I. (2000). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: McGraw Hill.
- Dalton, M. (2007). *Relaciones Humanas*. México: Thomson.
- Díaz, A. (1998). *Proceso para la preparación y valoración de planes de capacitación y adiestramiento*. Tesina de licenciatura, Facultad de Estudios Superiores Iztacala. Universidad Nacional Autónoma de México, México.
- Dubrin, A. (2000). *Fundamentos de administración*. México: Thomson.
- Escoto, S. y Pérez, A. (1998). *Importancia del enfoque psicológico externo en la caracterización del análisis de puestos*. Tesis de licenciatura, Facultad de Estudios Superiores Iztacala. Universidad Nacional Autónoma de México, México.
- España, R. y Rodríguez, G. (2000). *Formación de instructores internos: Un enfoque psicológico*. Tesis de licenciatura, Facultad de Estudios Superiores Iztacala. Universidad Nacional Autónoma de México, México.
- FedEx Express. (1995-2010). *Historia de Federal Express*. En: <http://www.fedex.com.mx>. Visitado: Septiembre, 2009.

- Gamesa-Quaker. (2005). *Entrevista con Víctor Rojas*. En: <http://www.sahuayomania.com.mx>. Visitado: Octubre, 2009.
- González, V. (1998). *Estudio sobre clima de trabajo y descripción de puestos en una industria textil*. Reporte de trabajo de licenciatura, Facultad de estudios Superiores Iztacala. Universidad Nacional Autónoma de México, México.
- Grados, J. (2003). *Reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal*. México: El manual moderno.
- Grados, J. (2004). *Centros de desarrollo y evaluación*. México: El manual moderno.
- Guizar, R. (2004). *Desarrollo Organizacional*. México: Mc Graw-Hill.
- McDonald's. (2009). *Quiénes somos, McDonald's México*. En: <http://www.mcdonalds.com.mx>. Visitado: Octubre, 2009.
- Meston, F. y Grouard, B. (1996). *Reingeniería del cambio, diez claves para transformar la empresa*. México: Alfaomega Grupo Editores.
- Morris, D. y Brandon, J. (1995). *Reingeniería, cómo aplicarla con éxito en los negocios*. México: McGraw Hill.
- Novartis. (2009). Nuestra empresa. En: <http://www.novartis.com>. Visitado: Septiembre, 2009.
- Olascoaga, E., Chávez, J. y Cuén, J. (2008). Experiencia e impacto en Grupo Bimbo. En: http://www.amxcoach.com/iccaiac/p/OLASCOAGA_ejecutivo_en_GB_2008.pdf. Visitado: Octubre, 2009.

- Playeras, J. (2004). *Coaching y liderazgo. Para directivos interesados en incrementar sus resultados*. España: Ediciones Díaz de Santos.
- Revista Mundo Ejecutivo. (2007). “*Las 100 mejores empresas para trabajar en México*”, México, Núm. 336 (XLIII).
- Revista Mundo Ejecutivo. (2008). “*Las 100 mejores empresas para trabajar en México*”, México, Núm. 348 (XLIII).
- Sabritas. (2009) Nuestra empresa. En: <http://www.sabritas.com.mx>. Visitado: Septiembre, 2009.
- Salcedo, A. (2007). *Coaching sobre el terreno*. España: Netbiblo.
- Salinas, M. (2004). *Manual práctico para el reclutamiento y selección del personal*. Tesis de licenciatura, Facultad de Estudios Superiores Iztacala. Universidad Nacional Autónoma de México, México.
- Siliceo, A. (2006). *Capacitación y desarrollo de personal*. México: Limusa.
- Spector, P. (2002). *Psicología industrial y organizacional. Investigación y práctica*. México: El manual moderno.
- Starbucks. (2003). *Acerca de Starbucks*. En: <http://www.starbucks.com>. Visitado: Agosto, 2009.

Williams, R. (2003). *Rendimiento del personal. Diseño, implantación y gestión*. España: Thomson.