



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO

FACULTAD DE PSICOLOGIA

LOS EQUIPOS DE TRABAJO AUTODIRIGIDOS.
UNA ALTERNATIVA DE INCREMENTO EN LA
CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD DE LAS EMPRESAS
EN MEXICO.

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN PSICOLOGIA
P R E S E N T A
MARCO AURELIO JUAREZ GUERRERO

ASESOR· DR. JAIME GRADOS ESPINOSA

DIRECTOR DE LA FACULTAD· DR. ARTURO BOUZAS RIAÑO

CIUDAD UNIVERSITARIA. D. F.

1998





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.

AGRADECIMIENTO

AGRADEZCO A: MTR. JAIME GRADOS ESPINOSA
 LIC. CONCEPCION CONDE ALVAREZ
 DR. EDUARDO ALMEIDA ACOSTA
 LIC. HUMBERTO PATIÑO PEREGRINA
 LIC. JORGE ALVAREZ MARTINEZ

QUIENES ME ASESORARON, ORIENTARON Y GUIARON CON
DEDICACION Y PACIENCIA PARA ALCANZAR LA
REALIZACION DEL PRESENTE TRABAJO.

ENERO 1998.

AGRADECIMIENTO

AGRADEZCO A: MA.ANTONIETA GUTIERREZ L.
 BERTHA ZEPEDA
 RAUL SANCHEZ SANCHEZ

DEL DEPARTAMENTO DE SERVICIOS ESCOLARES
DE LA FACULTAD DE PSICOLOGIA POR SU APOYO
Y AYUDA EN LA TRAMITACION DEL PRESENTE
TRABAJO.

ENERO 1998.

1. Introducción

- MEXICO EN CRISIS 1
 - Nuevas alternativas de solución 2
 - Definición de Grupos de Trabajo Autodirigidos 3

2. Presentación del Proyecto

- Introducción 6
- Antecedentes del Proyecto 7
- Definición del Objetivo de la Investigación 7
- Enfoque del Proyecto 8
- Investigación ex post facto 8
- Los Equipos que fueron Objeto de Estudio 9
- El Proyecto de "G.A.T." 10

3. Fundamentación Teórica

- ¿QUE ESTA PASANDO CON NUESTRO MUNDO HOY?
 - El Tratado de la Organización 13
 - Tiempo y Cambio 14
 - La Sociedad del "Usese y Tírese" 17
 - El costo del "Compromiso" 18
 - La Caída de la Jerarquía 19
 - Más allá de la burocracia 19
 - Amigos de Lunes a Viernes 20
 - La Nueva Ad-hocracia 21
- PANORAMA DE LA SITUACION ACTUAL DE LAS EMPRESAS
 - El cambio de paradigma en las empresas 23
 - El nuevo modelo de la empresa de hoy 20
- LA ADMINISTRACION EN EQUIPO
 - ¿Porqué los Equipos? 27
 - La necesidad de los Equipos 29
 - ¿Servicio al Cliente? 30
 - Concepto de Empresa 34
 - Concepto de Administración 34
 - La Administración Moderna 34

INDICE

- Modelos Participativos de Administración de Empresas 35
- ¿Qué es la Participación en la Empresa? 37
- Puntos a tratar para cada uno de los Modelos Administrativos 40
1. Historia 41
 2. Objetivo General de Cada Modelo Administrativo 44
 3. Metas Específicas 47
 4. Los Métodos en que se Apoya 49
 5. Las Técnicas que Utiliza 54
 6. Su Principal Característica 58
- SISTEMAS DE TRABAJO QUE DERIVAN DE LOS MODELOS ADMINISTRATIVOS
 - Administración por Objetivos 61
 - Integración de Equipos de Trabajo 63
 - Grupo T 65
 - Círculos de Calidad 67
 - ALGUNOS CONCEPTO Y HERRAMIENTAS DE LA CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD EN LAS EMPRESAS
 1. Hoja de Cálculo (Hojas de Registro) 70
 2. Histogramas (Gráficas de Distribución de Frecuencias o Gráficas de Barras) 70
 3. Diagramas de Pareto 70
 4. Estratificación 71
 5. Diagrama de Dispersión 72
 6. Diagrama de Causa y Efecto 72
 7. Estandarización (Gráficas de Control) 73
 - SOBRE LA PRODUCTIVIDAD 75
 - La Medición del Trabajo 77
 - Mejoramiento de Métodos 78
 - El Factor Humano 80
 - LOS NUEVOS EQUIPOS INTELIGENTES 83
 - La autodirección 84
 - ¿Qué son los Equipos Autodirigidos de Trabajo? 84
 - ¿Porqué son importantes los Equipos Autodirigidos? 85

| | |
|---|-----|
| ¿Cómo se crearon los Equipos Autodirigidos? | 87 |
| ¿Cómo se forman los Equipos Autodirigidos de Trabajo? | 88 |
| El Patrocinador | 92 |
| Y ¿qué pasa con la supervisión directa? | 94 |
| ¿Cuándo se hace autodirigido un grupo? | 97 |
| Desarrollo del Compromiso Personal | 99 |
| Formas de medición del Desempeño | 100 |
| El Efecto del Equipo Adjunto | 100 |
| Cuestiones Económicas Fundamentales | 101 |
| La Compensación Variable | 102 |

4. Diseño del Proyecto

- METODOLOGÍA DEL ESTUDIO
 - Tipo de Estudio 109
 - Objetivo de la implementación de los E. A. T. 109
 - Planteamiento del Proyecto y sus Objetivos de Investigación 110
 - Sujetos 111
 - Diseño de Investigación y Procedimiento 112
 - Instrumento 115

- LA PRESENTACION DEL PROYECTO Y LA NEGOCIACION CON LOS DIRECTIVOS 110

- INICIO DEL PROYECTO Y EL RETO DE DESEMPEÑO 118
 - Desarrollo del Compromiso Personal con el Resultado 119

- LA PUESTA EN MARCHA
 - Plan de Trabajo 121
 - Diseño Gráfico de Seguimiento 124
 - Administración del Presupuesto Asignado 125
 - Programa de Capacitación sobre los "G.A.T." 129
 - Perfiles y Descripciones de Puestos 133
 - Detección de Necesidades de Capacitación (D.N.C.) 135
 - Plan para Capacitación y Adiestramiento 136
 - Conflictos Internos 136
 - La formación de Instructores Internos 138

INDICE

El Esfuerzo de los Equipos Adjuntos 139

• LOS RESULTADOS DE DESEMPEÑO

Desempeño 141

Costos 141

Capacitación Eficiente 142

Indicadores de Impacto 143

Resultados 143

Análisis Costo-Beneficio 145

Inversiones 146

Recuperación 147

Análisis Comparativo Cuantitativamente 149

El Costo Beneficio del Programa de Capacitación 150

• EL CORTE DEL PROYECTO 154

5. *Análisis y Conclusiones*

• POSIBLES CAUSAS DE LA SUSPENSIÓN DEL PROYECTO
157

• APRENDIZAJES SOBRE EL PROYECTO Y SU CORTE 162

• LA POTENCIALIDAD DE LOS EQUIPOS AUTODIRIGIDOS
APLICADOS EN LAS EMPRESAS MEXICANAS 178

Resumiendo 188

6. *Glosario de Términos*

7. *Bibliografía*

8. *Anexos*

MEXICO EN CRISIS

Mejorar la competitividad de las empresas en México, adquirir flexibilidad frente a un entorno agresivo, hacer más musculosa la organización, se han hecho sinónimos de reducir el número de trabajadores. Se carga sobre ellos el peso de la crisis. Quiénes podrían verse amenazados por un downsizing (una de las tantas recetas maravillosas que esperamos funcione por sí sola para curar la incompetencia de muchas empresas en México).

¿Pero, qué clase de compromiso personal puede esperarse en una organización donde la mitad de los empleados temen perder su trabajo? Ese es un factor decisivo. No puede haber calidad si existe miedo. Y ¿cómo podrá una compañía conservar una cultura competitiva e innovadora si destruye a sus empleados?

Una alta rotación, una pérdida de continuidad y un número cada vez mayor de clientes insatisfechos son algunas de las consecuencias y representan, un costo elevado para las compañías que terminarán por deteriorar el desempeño. Además, las empresas, generalmente, quieren una rotación de empleo baja porque saben lo que les cuesta un buen proceso de selección de trabajadores y un buen plan de capacitación y formación. La rotación elevada dificulta la formación adecuada y necesaria.

En este sentido, cada despido es un fracaso. Un fracaso no quizá atribuible al que despide, pero sí a sus antecesores, o a él mismo por no haberlo previsto a tiempo.

Y por si fuera poco, existe otra dificultad que se genera en el entorno laboral mexicano, una dificultad que curiosamente, es psicológica. Con el desempleo ha surgido una epidemia actual de angustia por el trabajo bien sea ante el problema de encontrarlo, bien sea ante el temor de perderlo. La inmovilidad es angustiada y el peor estado para llevar a cabo lo que nos preocupa: la conservación y creación de empleo. De la necesidad puede surgir una virtud creativa; pero entre nosotros por causas culturales que no podemos analizar ahora brota su antítesis: la posición depresiva de la angustia, el estado infecundo del nerviosismo.

La recuperación económica no reducirá por sí sola el desempleo, pero, además y esto es lo importante, la recuperación económica puede verse frenada por el desempleo persistente. Estamos pues en un círculo vicioso y es que la posibilidad de

mayor producción no necesariamente se traduce en empleo. Para que haya una válida oferta de bienes y servicios se necesita una demanda efectiva, es decir, un nivel de ingresos que permita el acceso a la oferta.

El auge económico no surge de la empresas grandes o pequeñas, sino que "brota desde el fondo de la sociedad": y el fondo de la sociedad es el individuo

Una empresa consiste precisamente en hacer rendir a las personas. en primer lugar, y en hacer rendir su capital en segundo. Para ello debe adquirir e invertir el dinero, y conseguir y colocar a los hombres en condiciones tales que uno y otros rindan más de lo que cuestan.

El problema entonces bien definido no es el de crear empleos solamente, sino el suscitar capacidades a fin de que cada persona sea apta (refiriendonos a habilidades y actitudes) para dar más de lo que recibe, producir más de lo que gasta, y ponerlo en condiciones de que se ejerzan esas capacidades.

Nuevas alternativas de solución

Las empresas en México han de convertirse ahora en *centros de utilidad* o *centros de responsabilidad* que será la clave para el nuevo sostenimiento de una empresa. La cual debe estar creando *nuevos proyectos* que mantengan a su personal; o, para decirlo con mayor rigor, su personal ha de estar colocándose a sí mismo en nuevos proyectos para mantener a su empresa en vistas al mantenimiento de sí misma.

Visto así, cada persona representa un beneficio a largo plazo

Sólo el hombre es susceptible de un comportamiento histórico multiplicador ilimitado de sus recursos. Cualquier persona en circunstancias normales, puede ser apto para contribuir al bienestar de los demás. Hay que aprovechar la capacidad del espíritu humano, que significa no sólo aprovechar los recursos sino multiplicarlos. Los recursos no son finitos en ningún sentido económico significativo, porque el hombre, el último recurso, puede hacer infinitos los recursos aparentemente finitos.

En ese sentido, los equipos superan el desempeño individual o el de grupos organizacionales mayores, en particular, cuando el desempeño exige múltiples habilidades, criterios y experiencias. Es ahí dónde entra la opción de los grupos o equipos de trabajo autodirigidos o autónomos.

Muchas compañías apenas empiezan a reconocer que, si es que quieren aprovechar al máximo la capacidad de los empleados, es preciso agruparlos en equipos. La innovación permanente, tarea principal de la organización inspirada en el nuevo modelo administrativo, exige una comunicación constante, compartir ideas y coordinar actividades, y para conseguirlo se necesitan relaciones estrechas entre los empleados. Y éstas no pueden surgir entre empleados que estén trabajando en cubículos o departamentos aislados; se cultivan solo dentro del contexto de equipos.

Definición de Grupos de Trabajo Autodirigidos

Los "Grupos de Trabajo Autodirigidos" son grupos de trabajo pequeños, que funcionan de manera autónoma y que pueden ser identificados como grupos de negocios. Son un grupo de personas que se comprometen con la gerencia superior para hacerse completamente responsables de un producto, proyecto o servicio. Los miembros del grupo hacen su propio trabajo y ayudan a adiestrar a otros de sus compañeros en el grupo, lo que les permite suplirse unos a otros dentro del propio equipo, es decir, adquieren multihabilidades. Los grupos autodirigidos también se encargan de la responsabilidad de dirigir en varios grados incluyendo: planificar, programar las labores, dar instrucciones, seleccionar nuevos empleados, y evaluar o fijar criterios de calidad. (Hicks, R. 1992)

Los equipos pueden ser multifuncionales, es decir, sus miembros provienen de distintos departamentos y cumplen diversas funciones dentro de la compañía. Se convierten en sus propios controladores de la calidad, a través de cuidar los controles en el proceso de la propia producción. Y aunque puede dirigirllos un gerente también pueden llegar a dirigirse a sí mismos. El equipo se vuelve ahora el proceso fundamental

INTRODUCCION

del nuevo modelo de empresa. Y se aplica el término "proceso" porque el equipo moderno no es una unidad fija de trabajo y tampoco una entidad rígida, sino un modelo de movimiento flexible y fluido de personas y recursos a lo largo del tiempo.

El trabajo en equipo es esencial en el mundo inspirado en el nuevo modelo administrativo, ya que ahora la rapidez, creatividad y flexibilidad son requisitos absolutos del éxito competitivo, y el cambio constante es el contexto dentro del cual opera la organización. Los equipos autodirigidos y de funciones múltiples pueden actuar con eficiencia para producir innovaciones a un ritmo más acelerado. Pueden formarse y desintegrarse en poco tiempo. Los miembros aportan sus ideas y aprenden los trabajos de los compañeros. Los equipos aprovechan y amplían el poder creativo de la fuerza de trabajo. Cuando se les concede suficiente autonomía y responsabilidad pueden hacer de empleados aburridos, automatizados y desmoralizados, colaboradores innovadores y productivos que participan plenamente.

La presencia de equipos autónomos es un signo evidente de que una organización está en vías de transformarse en una empresa moderna. En efecto, el verdadero trabajo en equipo solo puede edificarse sobre los cimientos de valores compartidos, democracia en el lugar de trabajo y un compromiso con la asociación y la plena participación.

Introducción

La industria farmacéutica al igual que otras industrias que se dedican a la producción de bienes enfrentan uno de los retos más importantes, el rendimiento por hora-hombre. A pesar de que la tecnología ha permitido que se incremente, ese aumento no ha mantenido un ritmo constante en todas las áreas de una misma industria

Comenzando por entender lo que en sentido estricto significa "productividad" encontramos las siguientes definiciones:

"Productividad implica hacer más con menos, ser más efectivos con menos esfuerzo y calidad en términos de hacer las cosas oportunamente y bajo los requerimientos del cliente" (Reza Trosino, J.C., 1995)

"Es obtener mejores y mayores resultados; producir más y mejor a menor costo; producir más en menos tiempo; cumplir con estándares de fabricación y venta del producto, obtener el mayor rendimiento del empleado; lograr el aprovechamiento óptimo de los recursos humanos, mejorando constantemente los métodos de trabajo; conjunción de la eficiencia y la calidad" (Revista Expansion, nov 1990)

No es fácil determinar la causa de la falta de productividad: de hecho ni siquiera los especialistas se ponen de acuerdo respecto al valor relativo de cada elemento que interviene en ella: insumos, resultados logrados, recursos empleados, efectividad, eficiencia, etc

Hace algún tiempo era suficiente para los jefes conocer y analizar estadísticas respecto a la producción y actividades de su departamento pero actualmente se debe conocer otros aspectos, como principios de economía, el impacto de la productividad en la inflación, la competencia externa, políticas gubernamentales, apertura comercial y cambios tecnológicos. Normalmente esta información la maneja sólo la alta gerencia. No hemos caído en cuenta de que todo lo que se fabrica, se produce para ser vendido, y el precio de estos productos o servicios está integrado principalmente por el costo de los materiales, costos de transportación, costos de venta y otros más; sin embargo, el elemento determinante es con frecuencia el costo de producción en horas-hombre.

Se puede invertir mucho en la capacitación de los trabajadores haciendo seminarios, y talleres que estimulen a compartir las experiencias y el intercambio de ideas, tal y como ocurre con los cursos sobre relaciones humanas; pero mientras a los empleados no se les permita conocer el impacto que sobre el producto final y su costo tiene su propio trabajo y la forma de desarrollarlo, seguiremos siendo un país subdesarrollado por tiempo indefinido, trabajando bajo un esquema ortodoxo de administración mecanicista, confundiendo el autoritarismo con la autoridad y el liderazgo

Todo integrante actual de una empresa, sea cual sea el giro de la misma debe tener acceso no solo al "know-how" si no tambien al "know-why", hay que entender no sólo como funcionan las cosas, sino el *porque* se hacen así. Y solo entonces sera posible que los empleados ayuden en el proceso de obtención de mejor rendimiento, cuando intervengan en el proceso de decisión de acuerdo a su nivel de autoridad y responsabilidad que les corresponde dentro de la organización.

Bajo este marco de pensamiento es que se desarrolla el presente trabajo.

Antecedentes del Proyecto

Durante el año de 1994, hacia el final del sexenio de Carlos Salinas de Gortari, el pais en general vivía una epoca de relativa bonanza. La reciente firma del tratado de libre comercio realizada con verdaderas potencias economicas mundiales confirmaba la sensación de que México en verdad se encontraba despuntando a convertirse en una pais en vias de desarrollo. Esa sensación de inicio de auge económico dió como resultado una gran demanda en bienes y servicios, se gastaba fuertemente el dinero de los bancos (credito bancario) se realizaron tramites de compra de casa (tambien a través de los bancos), se compraron coches de marca y modelos prestigiados, y en general adoptamos rápidamente conductas de consumo de nuestros países vecinos del norte. Las empresas productoras de esos bienes y servicios buscaban mas productos que ofrecer, así que los niveles de exigencia con respecto a optimizar los tiempos de producción era el tema de voga entre los altos directivos de todas las empresas.

Dentro de ese entorno las empresas de producción farmacéutica y en especial aquella a la que nos vamos a referir no era la excepción en cuanto a la apremiante mejora e incremento en la producción.

Definición del Objetivo de la Investigación

Analizar los posibles beneficios de la implementación de un modelo participativo de administración basado en los equipos autodirigidos de trabajo tomando la referencia de los resultados obtenidos de un grupo piloto dentro del área de producción en una empresa farmacéutica

Enfoque del Proyecto

Este trabajo esta enfocado a un estudio *ex post facto*. Que pretende dar a conocer dos momentos importantes de un proyecto: el esfuerzo y trabajo que representó ponerlo en marcha; y la decisión no bien pensada, de suspenderlo justo cuando se obtenían buenos resultados.

Analizaremos las condiciones de una empresa y sus dirigentes, al momento de impulsar un proyecto que movilizó 150 personas de un área de trabajo, dedicó 80 horas de capacitación a cada una de ellas; involucró a varias áreas y departamentos relacionadas con el proyecto; pagó tiempo extra durante el tiempo que duró la capacitación Y absorbió todo el costo económico que éste proyecto consumió en su fase de preparación. Para que, después de 6 meses de sorprendentes resultados en beneficio de la empresa y sus empleados; decide una nueva administración suspender todo ese trabajo porque les resultaba "inoperable" dentro de su esquema mental.

Investigación *ex post facto*

La locucion latina "*ex post facto*" significa "a partir de lo ya acontecido". Denota algo que sucede o se realiza despues de un fenómeno y que tiene efecto retroactivo sobre el hecho

La investigación *ex post facto* es una búsqueda sistemática empírica, en la cual no se tiene el control directo sobre las variables independientes, porque ya acontecieron sus manifestaciones y por lo tanto no son manipulables. Se hacen inferencias sobre las relaciones entre ellas, sin intervención directa (1)

En la investigación experimental se puede manipular, lo cual constituye un "control" directo. En la investigación *ex post facto*, no es posibles el control "directo": el investigador no puede usar ni la manipulación experimental ni la asignación aleatoria. (1)

En la investigación *ex post facto* es imposible manipular y asignar los sujetos o tratamientos porque la variable o variables independientes ya ocurrieron, por decirlo así. El investigador comienza con la observación de la variable dependiente y estudia retrospectivamente las variables independientes en busca de los efectos que pudieran tener en aquella: debe tomar las cosas tal y como son e intentar decifrarlas. (1)

Sin embargo, a pesar de sus limitaciones, este tipo de investigación se utiliza en psicología, sociología y pedagogía porque en estas disciplinas abundan los problemas que no pueden ser Investigados experimentalmente. (1)

En el mundo ideal de la investigación científica, siempre sera factible la seleccion al azar de muestras de sujetos asi como la asignación aleatoria de sujetos y tratamientos a los grupos. Pero en el mundo real no existen una, dos o tres de dichas posibilidades. Desde luego es posible realizar una investigación controlada, no asi una autentica experimentación (1)

Los Equipos que fueron Objeto de Estudio

Cada equipo representa una historia de desempeño; este es el caso de la sección de acondicionamiento:

La finalidad de la seccion de acondicionamiento es precisamente "acondicionar" o empaclar el producto terminado para ser llevado a los distribuidores para su venta

Los grupos que fueron elegidos para implementar un programa piloto de grupos autodirigidos de trabajo fueron,

- 1 Línea automática (acondiciona comprimidos o grageas)
2. Blister pack 1 (acondiciona ampollitas o soluciones inyectables)
3. Jarabes (llenen y acondicionan frascos de jarabe)

Dichos grupos tenían un antecedente de bajo desempeño de productividad que se evalua en volúmenes de trabajo; mismo que varia dependiendo del producto y presentación del producto que se encuentran acondicionando (las mismas máquinas y personal empaclar distintos productos en diversas presentaciones). Por ello su nivel de productividad es englobado en general como eficiencia, la cual se mide contrastandolo contra los estándares propios de cada línea de trabajo para cada producto y presentación.

Evaluando en general su productividad en eficiencia los resultados promedio anuales que tenían eran como sigue:

| | |
|---------------------|---------|
| 1. Línea automática | 66.92 % |
| 2. Blister pack 1 | 88.50 % |
| 3. Jarabes | 99.52 % |

Aún cuando se puede notar que su principal problema no era en los tres equipos sus bajos resultados promedio en cuanto a eficiencia. Si lo era el que su costo promedio por producción

resultaba demasiado elevado debido a su falta de apoyo entre los integrantes de los grupos, la cantidad de merma que se obtenía por cada grupo (desperdicio durante la producción, debido en gran parte a descuidos), los rechazos en producto terminado, y por si fuera poco, su alto nivel de ausentismo, y su continua actitud de limitarse a hacer "sólo lo que me toca". Lo que daba como resultado final que no satisfacían ni siquiera cercanamente el control de calidad que se encuentra establecido para cada producto acondicionado.

La situación era difícil de resolver debido especialmente a que, aunque se pensó en "correrlos" a todos, no era posible sustituirlos por otros nuevos de la noche a la mañana, por ser equipo especializado que requiere un conocimiento específico sobre su operación. Además de que la demanda sobre los productos requería el que no se parara la producción, y adiestrar personal nuevo (ya sea que fuera personal de nuevos ingreso o bien de otras áreas, de todas formas era nuevo en el conocimiento del equipo que tenía que operar) toma su tiempo; y si a esto le sumamos el que esa área en especial es la "cola" o "extremo final" del proceso de producción; dicho de otro modo, no importaba que tan bien o tan rápido se produjera, si finalmente no se acondicionaba en la calidad suficiente para su venta los productos fabricados.

Además, hay que considerar que para calcular el costo total de producción se suman todos los costos de cada fase de la producción; y los resultados de la sección de acondicionamiento, en especial de estos equipos, elevaban notablemente el costo total de producción, lo cual reducía el margen de utilidades total para la empresa.

Era necesario entonces, implementar algo drástico con estos grupos, aún a riesgo de que no resultara, el crecerles el nivel de exigencia para con su trabajo sin que ellos supieran que como se dice "se la estaban jugando" en perder su trabajo; permitiera obtener el tiempo suficiente en reclutar y adiestrar a personal "nuevo" para ocupar sus puestos

Esas eran las condiciones bajo las que se implemento un plan piloto, que resulto ser sorpresivo en sus resultados.

El Proyecto de "G.A.T."

Los "Grupos Autodirigidos de Trabajo (G.A.T.)" como se llamó al programa fue una propuesta de entrenamiento que ofreció como alternativa la "Dirección de Recursos Humanos"; alternativa que además resultó muy oportuna, pues quien era el gerente de producción llevaba seis

meses buscando alternativas de mejoramiento de la calidad a través de involucrar al personal que directamente le reportaba, es decir, los supervisores de línea.

Su primer intento se enfocó hacia lo que llamo "círculos de calidad en acción", consultó literatura, pero al momento de realizar las juntas, sus supervisores, no entendían de qué se trataba y volvieron las reuniones una verdadera competencia en ver quien de ellos tenía más problemas en su línea de trabajo y "exigían" que se les dieran propuestas de solución para involucrar a "su gente".

Sin mucha orientación, y sin haber entendido y especificado el objetivo de esas reuniones claramente, no solo se estaba perdiendo el tiempo, sino que estaban "saltando" más problemas de los que originalmente se había pensado que existían.

Un segundo intento de involucrar al personal en un compromiso de calidad, se hizo al adoptar y dedicar muchas horas a un programa autodidacta de "método total de administración por objetivos y resultados", este intento fue muy bueno para su equipo directo: comenzaron a clarificar la misión del área de producción, sus objetivos específicos por línea, sus áreas de resultado clave, los indicadores con que podían medirse, los planes de acción con respecto a mejorar su productividad, y los controles contra los cuales se medirían.

¡Bueno, muy buen intento!. El problema estuvo en que para variar, eran unos cuantos los que estaban pensando. Habíamos de 13 personas pensando y tomando decisiones; pero necesitaban forzosamente involucrar a las restantes 150 personas que eran las que en realidad se encargaban directamente de esa productividad y de esa calidad de la que tanto hablaban.

¿Cómo hacer entonces para involucrar a los obreros?

Fue en ese momento cuando solicitaron ayuda a "Recursos Humanos". Y es así que se inicia un trabajo conjunto entre "Capacitación" y "Producción" que dió hasta el momento en que se decidió suspenderlo, resultados que fueron muy interesantes y que es el motivo del presente trabajo.

Presentación del Proyecto

(1) Kerlinger. Fred N.

INVESTIGACION DEL COMPORTAMIENTO
Interamericana, México, 1987

Capítulo 22

¿QUE ESTA PASANDO CON NUESTRO MUNDO HOY?

Para comprender de una mejor manera los cambios tan importantes a los que nos enfrentamos en la actualidad, no sólo en lo que respecta a las organizaciones, si no en todo lo concerniente al cambio en nuestro mundo. Resulta muy interesante mencionar algunos extractos tomados del primero de los libros escritos por uno de los más renombrados autores dedicados al análisis del futuro. Me refiero a *Alvin Toffler*, autor de tres libros que han revolucionado a aquellos que los han leído, al cambiarles sus esquemas con respecto al cambio constante en que vivimos; sus libros son: "*El Shock del Futuro*", (escrito en 1970), "*La Tercera Ola*", (escrito en 1980), y "*El Cambio del Poder*", (escrito en 1990).

A continuación encontramos extractos de su primer libro, que aplican al tema central que nos ocupa:

El Trastorno de la Organización (i)

Una organización no es más que una serie de objetivos, expectativas y obligaciones humanas. Es, dicho en otras palabras, una estructura de papeles desempeñados por seres humanos. Y cuando una reorganización altera profundamente esta estructura, modificando o redistribuyendo los papeles, podemos decir que la antigua organización ha muerto y ha surgido otra nueva en su lugar. Esto es cierto aunque conserve el mismo nombre y tenga los mismos miembros que antes. La redistribución de papeles crea una nueva estructura, de la misma manera que la redistribución de las paredes móviles de un edificio convierte a éste en una nueva estructura.

La relación entre una persona y una organización se rompe, bien por la separación de aquella, o bien, por la disolución de ésta o su transformación a través de la reorganización.

En la actualidad, existen crecientes indicios de que la duración de las relaciones del hombre con la organización se están acortando, de que estas relaciones cambian a creciente velocidad.

Hubo un tiempo en que una tabla de organización (llamada también organigrama) mostraba una serie ordenada de casillas, cada una de las cuales correspondía a una autoridad y las subunidades de organización de las que era responsable. Toda empresa fuese cual fuese su volumen, ya se tratase de una corporación, de una Universidad o de una agencia de Gobierno, tenía su propio organigrama, que equivalía, para los directores, a un mapa geográfico de la organización. Una vez dibujado este mapa se convertía en parte fija del reglamento de la organización y era utilizado durante muchos años seguidos. Actualmente las líneas de la organización cambian con tanta frecuencia que, a menudo, una tabla de tres meses es considerada como un artefacto histórico, algo así como los pergaminos del Mar Muerto.

Hoy día las organizaciones cambian de forma interior con tanta frecuencia -y a veces tan radicalmente- que da vértigo

Así como, hace unos pocos años, el objetivo de cambio de organización se limitaba a un pequeño grupo de trabajo o a un solo Departamento..., el cambio converge ahora sobre la organización en su conjunto, extendiéndose a muchas secciones y niveles al mismo tiempo, e incluso a la suprema dirección. Y cada vez son más numerosos los managers calificados que reconocen que en un mundo de cambio acelerado la reorganización debe ser un proceso continuo, y no uno de esos golpes traumáticos que se producen una vez en la vida

Tiempo y Cambio (I)

En la tremenda complejidad del universo, incluso dentro de una sociedad dada, se producen simultáneamente una número infinito de corrientes de cambio. Todas las cosas desde el virus mas diminuto hasta la mayor galaxia son, en realidad, no cosas,

si no procesos. No hay punto estático, una inmutabilidad feliz que sirva para medir el cambio. Por tanto, el cambio es necesariamente relativo.

También es desigual. Si todos los procesos se desarrollasen a la misma velocidad, o incluso si se acelerasen y frenasen al inisono, sería imposible observar el cambio. Pero el futuro invade el presente a distintas velocidades. Y de este modo se hace posible comparar la rapidez de los diferentes procesos a medida que se desarrollan. Sabemos, por ejemplo, que, comparada con la evolución biológica de las especies, la evolución social y cultural es extraordinariamente rápida. Sabemos que algunas sociedades se transforman, tecnológica o económicamente, más de prisa que otras. Y sabemos también que los diferentes sectores de una misma sociedad muestran distintas velocidades de cambio.

Sin embargo, necesitamos un patrón que nos permita comparar unos procesos sumamente diversos, y ese patrón es el tiempo. Sin el tiempo, el cambio nada significa. Y sin el cambio, el tiempo se detendría. El tiempo puede concebirse como los intervalos durante los cuales ocurren los acontecimientos. Así como la moneda nos permite dar un valor a las manzanas y a las naranjas, el tiempo nos permite comparar procesos diversos.

El tiempo es la moneda que nos hace posible comparar la rapidez con que se desarrollan procesos muy diferentes.

La aceleración del cambio abrevia la duración de muchas situaciones. La creciente velocidad con que discurren las situaciones ante nosotros viene a complicar toda la estructura de la vida, multiplicando el número de papeles que debemos representar y el número de opciones que nos vemos obligados a hacer. Esto explica, a su vez, el sofocante sentido de complejidad que envuelve la vida contemporánea.

Cada situación es única. Pero con frecuencia, las situaciones se parecen. En realidad, esto es lo que nos permite aprender de la experiencia. Si cada situación fuese absolutamente nueva, sin el menor parecido con situaciones anteriormente

experimentadas, nuestra posibilidad de hacerle frente se vería irremediabilmente anulada.

Para sobrevivir, para evitar lo que hemos denominado "shock" del futuro, el individuo debe convertirse en un ser infinitamente más adaptable y sagaz que en cualquier tiempo anterior. Debe buscar maneras totalmente nuevas de fijarse, pues todas las viejas raíces -religión, nación, comunidad, familia o profesión- sienten ahora la sacudida del impacto huracanado del impulso acelerador. Sin embargo, antes de que pueda hacerlo debe comprender más detalladamente la manera en que los efectos de la aceleración influyen en su vida personal, se deslizan en su comportamiento y alteran la calidad de su existencia. En otras palabras: debe comprender la transitoriedad.

El ritmo de vida influye profundamente en el comportamiento provocando fuertes y contrarias reacciones en los diferentes individuos, ya sea que sientan atracción o repulsión ante el proceso acelerador del cambio, tanto del individuo, como del grupo o sociedad en que se desenvuelva

El ritmo de vida es una variable psicológica, de importancia crucial, que ha pasado casi inadvertida. En tiempos pretéritos cuando era lento el cambio de la sociedad exterior, el hombre podía ignorar e ignoraba, esta variante. El ritmo podía variar muy poco a lo largo de toda una vida. En cambio, el impulso acelerador altera drásticamente esta cuestión. Pues es precisamente a través del ritmo acelerado de la vida que la creciente velocidad del cambio científico, tecnología y social se deja sentir en la vida del individuo.

Por ello, el fracaso en captar este principio se debe a la peligrosa incompetencia educativa y psicológica en preparar a la gente para representar papeles fructíferos en una sociedad superindustrial.

La transitoriedad es la nueva "temporalidad" de la vida cotidiana. Da origen a una impresión, a un sentimiento de impermanencia.

Aún cuando la transitoriedad ha sido siempre parte de la vida. La vida de algunos se caracteriza por una rapidez de giro mucho menor que la de otros. Los hombres del pasado y del presente viven vidas de "transitoriedad relativamente baja": sus relaciones tienden a ser duraderas.

En cambio la gente del futuro vive en una condición de "transitoriedad alta", una condición en que la duración de las relaciones se abrevia, y su cambio se hace sumamente rápido. En sus vidas, las cosas, los lugares, las personas, las ideas y las estructuras organizadas se "gastan" más de prisa.

Esto influye enormemente en su modo de experimentar la realidad, en su sentido de compromiso y en su capacidad -o incapacidad- de enfrentarse con las situaciones. Es esta rápida sustitución, combinada con la creciente novedad y complejidad del medio, que violenta la capacidad de adaptación y crea el peligro del "shock" del futuro

La Sociedad del "Uétese y Tírese" (1)

El sistema de los alquileres tiene muchas implicaciones poco conocidas. Una desviación continua hacia este sistema podría alterar profundamente en muchas industrias, el equilibrio de fuerzas entre productor y consumidor. El auge de grandes organizaciones de alquiler de artículos, a escala nacional e incluso internacional, introduce una nueva poderosa fuerza entre el productor y el definitivo consumidor

Lo primero que hay que hacer es cambiar la actitud de las personas contratadas. Es difícil instruir a la gente con vistas a una más alta calidad y seguridad del producto, cuando ha sido instruida de otra manera.

Todo se reduce a esto: no transferimos nuestros quebraderos de cabeza. Podemos enviarlos con el producto pero cuando somos responsables del servicio nos quedamos con ellos

El costo del "Compromiso" (1)

Contraemos relaciones de interés limitado o compromiso limitado con la mayoría de las personas que nos rodean. Conciente o inconcientemente, definimos en términos funcionales nuestras relaciones con la mayoría de la gente.

Hemos creado la persona disponible: el hombre modular

Más que relacionarnos con todo el hombre, lo hacemos con un módulo de su personalidad. Cada personalidad puede ser imaginada como una configuración única de miles de tales módulos. Ninguna persona total es intercambiable con otra. Pero ciertos módulos sí lo son.

Toda relación implica exigencias y esperanzas. Cuanto más estrecha y total es la relación, mayor cantidad de módulos entrarán -por decirlo así- en juego, y más numerosas serán las exigencias. En una relación modular, las exigencias son estrictamente limitadas. Hasta cierto punto, la fragmentación y la libertad se dan la mano

Todos nosotros parecemos necesitar algunas relaciones totales en la vida. Pero es tonto afirmar que sólo podemos tener estas relaciones. Y preferir una sociedad en que el individuo tenga relaciones sagradas con unos pocos, en vez de relaciones modulares con muchos, es querer volver a las cadenas del pasado, un pasado en que los individuos podían estar más estrechamente regidos por los convencionalismos sociales, por las costumbres sexuales y por las restricciones políticas y religiosas

La caída de la Jerarquía (1)

El hombre superindustrial, más que ocupar una casilla permanente y claramente definida, y realizar tareas rutinarias en cumplimiento de órdenes de arriba, siente la creciente necesidad de asumir responsabilidades decisorias dentro de una estructura de organización que cambia vertiginosamente y que abunda en relaciones humanas sumamente transitorias.

A medida que las máquinas asumen las tareas rutinarias y que el impulso acelerador aumenta la cantidad de novedades en el medio, la sociedad debe dedicar su energía (y sus organizaciones) a la solución de los problemas no rutinarios. Esto requiere un grado de imaginación y de creatividad que la burocracia, con su organización de hombres encasillados, sus estructuras permanentes y sus jerarquías, no posee. Así, no es de extrañar que, siempre que las organizaciones se ven arrastradas por la corriente de cambios tecnológicos o sociales, en todos los lugares donde cobran importancia la investigación y el desarrollo, y siempre que el hombre tiene que enfrentarse con problemas nuevos, la decadencia de las formas burocráticas es más acusada. En estas organizaciones fronterizas surge un nuevo sistema de relaciones humanas

Para vivir, las organizaciones deben prescindir de unas prácticas burocráticas que las inmovilizan, que las hacen menos sensibles al cambio y retrasan sus reacciones.

Más allá de la burocracia (1)

La burocracia medra en un medio altamente competitivo, indiferenciado y estable, como el de su juventud: la revolución industrial. Una estructura piramidal de autoridad, con el poder concentrado en manos de unos pocos, era, y es, un aparato

social muy adecuado para las tareas rutinarias. Pero el medio ha cambiado, precisamente del modo que hace más problemático aquel mecanismo. La estabilidad se ha desvanecido.

Cada época produce una forma de organización adecuada a su propio tiempo. Durante la larga era de civilización agrícola, las sociedades se caracterizaban por una transitoriedad muy lenta. El retraso en las comunidades y el transporte retardaban el paso de la información. El ritmo de vida individual era relativamente lento. Y raras veces las organizaciones tenían que tomar lo que nosotros consideraríamos decisiones rapidísimas

La era industrial aceleró el ritmo de vida, tanto de los individuos como de las organizaciones. Y fue precisamente por esta razón que las formas burocráticas se hicieron necesarias. A pesar de que hoy nos parecen enojosas e ineficaces, fueron, por término medio, capaces de decisiones mejores y más rápidas que las tomadas por las destartaladas organizaciones que las precedieron. Con todas las normas codificadas, con una serie de principios fijos para resolver los diversos problemas del trabajo, la corriente decisoria podía acelerarse y adaptarse al más veloz ritmo de vida originado por el industrialismo

La aceleración del cambio ha adquirido un ritmo tan veloz que ni siquiera la burocracia puede aguantarlo.

Amigos de Lunes a Viernes (1)

Actualmente, y a efectos de cálculo de potencial humano, los hombres se clasifican según sus empleos actuales. El trabajador es un "maquinista", o un "dependiente, o un "programador de computadora" Este sistema creado en un periodo menos dinámico, resulta hoy inadecuado, según los expertos en potencial humano. En nuestros días se están realizando esfuerzos para caracterizar a cada trabajador no

solamente en términos del empleo que desempeña actualmente; sino también en función de la "trayectoria" particular que ha seguido su carrera. La trayectoria o línea de carrera de cada cual diferirá de la demás, pero se repetirán algunos tipos de trayectoria. Cuando le preguntemos "¿Qué hace usted?", el hombre superindustrial se definirá no en términos de su trabajo actual (transitorio), sino de su tipo de trayectoria, de la pauta conjunta de toda su vida de trabajo. Tales definiciones son más adecuadas, en el mercado de trabajo superindustrial, que las descripciones estáticas empleadas en la actualidad, que no tienen en cuenta lo que ha hecho el individuo en el pasado, ni lo que puede hacer en el futuro.

Las estadísticas no consignan los cambios de trabajo dentro de la misma Compañía o fábrica, ni los traslados de una sección a otra.

Las transferencias de una sección a otra parecen producir el efecto de empezar un "nueva vida" dentro de la fábrica. Al dejar de tomar en cuenta estos cambios, las estadísticas globales sobre cambios de empleo subestiman gravemente la cantidad de traslados que se producen actualmente, cada uno de los cuales lleva aparejada la terminación de relaciones humanas viejas y la iniciación de otras nuevas.

Para poder realizar estos cada vez más numerosos y rápidos cambios en nuestras vidas interpersonales, debemos ser capaces de operar a un nivel de adaptabilidad que jamás se había pedido a los seres humanos.

La Nueva Ad-hocracia (1)

El propio management de proyecto ha sido reconocido como un arte ejecutivo especializado, y existe un pequeño pero creciente grupo de managers, tanto en Estados Unidos como en otros países, que van de un proyecto a otro, de una Compañía a otra, sin dedicarse nunca a operaciones de rutina o a largo plazo.

Estas fuerzas de trabajo y otros grupos ad hoc proliferan actualmente en todos los negocios, ya sea privados, o de gobierno. Los equipos transitorios, cuyos miembros se reúnen para resolver un problema específico y se separan después, son particularmente característicos de la ciencia y contribuyen a la calidad dinámica de la

comunidad científica. Sus miembros están en constante movimiento dentro de la organización.

Las organizaciones efímeras, los equipos o comites ad hoc, no sustituyen necesariamente las estructuras funcionales permanentes, pero las transforman por completo, restándole hombres y fuerza.

Actualmente, aunque siguen existiendo las secciones funcionales, surge en medio de ellas, para desaparecer seguidamente, un número creciente de equipos de proyecto, fuerzas de trabajo y otras estructuras parecidas. Y los hombres, en vez de llenar casillas fijas en la organización funcional, van de un lado a otro a velocidad cada vez mayor. Con frecuencia conservan su "casa base" funcional, pero se apartan de ellas reiteradamente para servir como miembros temporales de otros equipos

Los lazos del hombre con la geografía invisible de la organización cambian con creciente rapidez lo mismo que sus relaciones con las cosas, los lugares y los seres humanos que pueblan estas cambiantes estructuras de organización

PANORAMA DE LA SITUACION ACTUAL DE LAS EMPRESAS

El cambio de paradigma en las empresas, un cambio en la forma de trabajar y comprender la motivacion

A lo largo de casi todo el siglo XX, la empresa se organizaba en una estructura piramidal, con un sólo líder en la cúspide con niveles descendentes de la jerarquía más abajo y con el grueso de los empleados en la base de la pirámide. Las responsabilidades primarias, y los premios más grandes, estaban reservados para los niveles superiores. (2.1)

En la era industrial, la estructura piramidal parecía la forma natural de organizar una compañía. Era una estructura jerárquica que reproducía en el mundo de los negocios la estructura de clases que reinaba en la sociedad. Estábamos tan acostumbrados a organizar a las personas en jerarquía verticales, en los negocios lo mismo que en la sociedad, que habíamos llegado a pensar que la pirámide era la única estructura "natural" (2.1)

En efecto, se trataba de una estructura adecuada para un ambiente de producción masiva en la cual las tareas sumamente complejas podían dividirse en funciones discretas y repetitivas que requerían destrezas simples. Era un modelo eficiente en una economía donde un puñado de personas situadas en la cúspide de la organización ideaba las innovaciones más importantes, ofrecía además predecibilidad en la era industrial, cuando las funciones cambiaban con relativa lentitud y las personas podían ser asignadas a "casilleros" previamente establecidos. (2.1)

La durabilidad de la estructura piramidal descansaba en gran medida sobre el control de la información en la parte superior de la organización, y se distribuía en los niveles inferiores conforme iba necesitándose. El conocimiento es poder, y muchas veces la distribución de la información rige la estructura de una empresa. Durante la era industrial, el alto nivel acaparaba la información y controlaba a las masas situadas debajo de él evitando que la recibieran. (2.1)

Los últimos avances en la tecnología de la información han venido a modificar radicalmente la estructura de las empresas. (2.1)

Las computadoras personales, ya no se encuentran sólo en los despachos de los ejecutivos. Al mismo tiempo que los adelantos de la computación hacían posible que los oficinistas actuaran como minidirectores generales, la tecnología unía el mundo y lo hacía más pequeño. (2.1)

Otro factor, la especialización masiva vino a reemplazar la producción en masa como un modo primario de la actividad empresarial. Ya no podía conseguirse el éxito en los negocios con sólo producir enormes cantidades de artículos destinados a mercados homogéneos. La innovación incremental y continua se convirtió en el camino del éxito, mientras que la rapidez y la flexibilidad llegaron a ser el requisito para alcanzarlo. (2.1)

Con la innovación permanente como fuente del éxito, la estructura piramidal fue perdiendo cada vez más su finalidad y su eficacia. Ahora las decisiones habían de tomarse tanto en la oficina del ejecutivo como en el mercado mismo (fuera de la empresa). Para no rezagarse con la competencia, era preciso transmitir la información con mucha celeridad, y a los empleados había que darles libertad para que actuaran con flexibilidad según lo exigieran las circunstancias. En el nuevo modelo de empresa, los empleados de todos los niveles deben estar equipados y tener autoridad suficiente para adoptar diariamente decisiones estratégicas concernientes a los clientes y a los proveedores. Para ello se requieren flexibilidad y un rápido flujo de información. (2.1)

La flexibilidad que se necesita para llevar a cabo la innovación no puede lograrse dentro de los confines de la pirámide. Una estructura tan rígida, con sus departamentos y funciones establecidos de antemano, no se adapta fácilmente a un mundo donde el flujo constante es la norma. Tal vez la pirámide sea adecuada para producir bienes y servicios conocidos, pero resulta irremediabilmente *inadecuada* para responder al ambiente actual de innovaciones constantes. (2.1)

La innovación exige, ante todo, liberar la creatividad en el seno de la organización. En cambio, la pirámide, con su hincapié en las reglas y normas, en las divisiones y luchas de poder, ahoga la creatividad y elimina la espontaneidad que da origen a la innovación. (2.1)

La raíz del problema no es simplemente el tamaño de la burocracia, sino la estructura fundamental de la organización. (2.1)

Mientras la estructura de la empresa no se modifique de modo radical, no podrá lograrse mejoramiento significativo en cuanto a la rapidez y flexibilidad organizacional. Una pirámide por pequeña que sea, seguirá siendo rígida y lenta. Lo que se necesita es una estructuración totalmente nueva que supere los inconvenientes de la estructura piramidal y favorezca la innovación constante y la participación plena de los empleados. (2.1)

Una forma de reestructurar ha recibido mucha publicidad y ha sido promovida intensamente en los últimos años. Nos referimos a la que consiste en aplanar la pirámide. (2.1)

Otro método consiste en poner la pirámide patas arriba. Con objeto de hacerse sensibles ante las necesidades de los clientes. (2.1)

Pero tales intentos de remodelar la pirámide como si fuera una cosa tan simple no son más que medidas transitorias en el camino que lleva a la transformación estructural, transformación que sólo puede conseguirse acabando con la estructura piramidal y ensayando formas enteramente nuevas. (2.1)

El organigrama empieza a ser reemplazado cada vez más por las relaciones como reflejan los términos de *socio* y *asociado*. En el nuevo modelo de empresa, la estructura ya no regirá (ni inhibirá) la estrategia. Por el contrario, evolucionará para satisfacer las necesidades de la empresa en un momento determinado. (2.1)

El éxito en el ambiente económico de hoy requiere, no el ingenio ni el liderazgo solitario, sino la innovación, la creatividad y la participación plena de todos los miembros de la organización. (2.2)

El empleado de desempeño óptimo en el nuevo modelo, sin importar si se trata de un gerente de alto nivel o de un simple oficinista, es el colaborador, el que juega en equipo, el socio, el asociado. (2.2)

El desempeño óptimo no necesariamente es exclusivo de unos cuantos individuos de gran determinación. Puede conseguirse o inhibirse a gran escala según la cultura de la organización. (2.2)

El individualismo extremo tal vez sea un estereotipo muy popular, pero ni es necesario ni conveniente en el mundo de la innovación colectiva que responde al nuevo modelo de la empresa. (2.2)

El nuevo modelo de la empresa de hoy

Ese nuevo modelo, tan mencionado en las últimas páginas de este trabajo, se refiere a que, se está integrando un nuevo modelo en el cual a la organización ya no se le ve como una máquina estática y predecible, sino como un ecosistema vivo y dinámico, como una comunidad que evoluciona sin cesar en respuesta a su ambiente (2.3)

Todo ser o entidad es parte de un sistema más grande en el cual se encuentre y del cual depende su existencia. (2.3)

Los sistemas vivos no pueden comprenderse si los reducimos a sus partes y luego analizamos cada uno de modo individual. Un sistema vivo no es meramente la suma de sus partes, sino que además la interacción de ellas entre sí y con el ambiente es lo que determina su carácter. (2.3)

Estamos presenciando el surgimiento gradual del *pensamiento basado en sistemas* en la empresa a medida que finalizamos la última década del siglo XX, e iniciamos el siglo XXI. Se trata de una disciplina que nos ayuda a ver las cosas como entidades globales dentro de su contexto, en vez de considerarlas como objetos independientes que operan en forma aislada. El pensamiento basado en sistemas permite a los directivos visualizar la organización como un modelo dinámico de relaciones y no como una simple colección de personas y máquinas. (2.3)

LA ADMINISTRACION EN EQUIPO

¿Porqué los Equipos?

Los equipos han existido por cientos de años, son el tema de incontables libros y han sido alabados por muchos países y culturas. La mayoría de las personas creen que conocen cómo operan los equipos así como los beneficios que ofrecen. Pero esa creencia equivocada y la repercusión colectiva de muchos de ellos sobre el desempeño de las grandes organizaciones está lamentablemente sub-aprovechado (3.1)

Los equipos superan el desempeño individual o el de grupos organizacionales mayores, en particular cuando el desempeño exige múltiples habilidades, criterios y experiencias. La mayoría de las personas reconocen la capacidad de los equipos, la mayoría tiene el sentido común para hacerlos funcionar. No obstante, gran parte de ellas pasan por alto las oportunidades que brindan. (3.1)

La confusión sobre lo que hace operar a los equipos explica solo parte de este patrón de oportunidades desperdiciadas. Otro tanto se explica por la resistencia natural a ir más allá de los papeles y la responsabilidad por el desempeño de otros, ni dejar que ellos asuman la responsabilidad por nosotros. (3.1)

Al centrar la atención en el desempeño y en los factores básicos del equipo -en contraste con intentar "convertirse en un equipo"- la mayor parte de los grupos pequeños pueden ofrecer los resultados de desempeño que se necesitan y producir el comportamiento de equipo (3.1)

Los equipos no son lo opuesto al desempeño individual. Los verdaderos equipos siempre encuentran la forma para que cada persona haga aportaciones y de ese modo obtenga reconocimiento. (3.1)

Los grupos se convierten en equipos mediante la acción disciplinada. Le dan forma a un propósito común, convienen metas de desempeño, definen un enfoque de trabajo conjunto, desarrollan niveles altos de habilidades complementarias y se hacen

mutuamente responsables por los resultados. Y, al igual que con cualquier disciplina efectiva, nunca dejan de hacer cualquiera de estas cosas. (3.1)

Los equipos -los verdaderos, no tan sólo grupos denominados "equipos"- deben ser la unidad básica de desempeño para mayoría de las organizaciones, independientemente del tamaño. En cualquier situación que requiera de la combinación real de habilidades, experiencias y criterios múltiples, es inevitable que el equipo obtenga mejores resultados que un grupo de personas que desempeña funciones y responsabilidades limitadas. Los equipos son más flexibles que los grupos organizacionales grandes debido a que se pueden reunir, desplegar, combinar y disolver con mayor rapidez, por lo general en forma tal que mejoran, en lugar de desorganizar, las estructuras y los procesos más permanentes. Los equipos son más productivos que los grupos que no tienen objetivos de desempeño claros porque sus integrantes están comprometidos a producir resultados de desempeño tangibles. (3.1)

El historial del desempeño de los equipos habla por sí mismo. Estos invariablemente aportan logros importantes en los negocios, obras de caridad, escuelas, gobierno, comunidades y fuerzas armadas. (3.1)

La premisa fundamental es que los equipos y el desempeño están altamente relacionados. El equipo verdaderamente comprometido es la unidad de desempeño más productiva de que dispone la alta dirección -*siempre y cuando haya resultados específicos por los que el equipo sea colectivamente responsable y siempre y cuando la ética de desempeño de la compañía exija esos resultados.* (3.1)

No hay nada más importante que el compromiso de cada uno de sus integrantes con un propósito común y con un grupo de metas de desempeño relacionadas con las que el grupo se considera conjuntamente responsable. Cada miembro tiene que creer que el propósito del equipo es importante para el éxito de la compañía, y en forma colectiva tienen que ser sinceros entre sí al evaluar sus resultados en relación a ese propósito. No es tan sólo que cada miembro "cargue con el muerto", sino que "lo carguen entre todos". Sin esta disciplina interna no se realizarán los logros potenciales del equipo. (3.1)

Dentro de una organización ningún factor individual es más importante para la conformación de los equipos efectivos que la claridad y la consistencia de los estándares de desempeño globales de la compañía o la "ética de desempeño". Las compañías con estándares de desempeño significativos y fuertes estimulan y respaldan a los equipos efectivos al ayudarles a desarrollar sus propias metas y comprender como el logro de las mismas contribuirá a las aspiraciones globales de la compañía. La ética de desempeño de una compañía proporciona la dirección y el significado esenciales para el desarrollo del equipo. (3.1)

Es más probable que los verdaderos equipos se desarrollen si los líderes centran su atención en resultados de desempeño que equilibran las necesidades de los clientes, de los empleados y de los accionistas (3.1)

Es el reto de desempeño lo que con frecuencia origina el surgimiento de un verdadero equipo. Y sencillamente ocurre porque es lo que se necesita para realizar un trabajo (3.1)

La necesidad de los equipos

No es que se afirme en este trabajo que los logros de los equipos sean un fenómeno nuevo, pero si el que en la actualidad la necesidad del desempeño del equipo es mayor debido al vínculo entre los equipos, el cambio en el comportamiento individual y el alto desempeño (3.2)

En la actualidad son pocas las personas que ponen en duda que ha llegado una nueva era en la que esos altos niveles de desempeño de "estar orientados hacia los clientes", de proporcionar "calidad total", de "mejorar e innovar en forma continua", de "dar autoridad a la fuerza de trabajo" y de "asociarse con los proveedores y clientes". No obstante, para esto se requieren cambios específicos en el comportamiento de toda la organización, difíciles e impredecibles de lograr por una sola persona y sobre todo por toda una compañía. En contraste se ha observado que la misma dinámica de equipo que fomenta el desempeño también respalda el cambio en el aprendizaje y en el

comportamiento y que lo hace de un modo más efectivo que las unidades organizacionales importantes o los individuos por sí mismos. Por consiguiente, podemos considerar que los equipos desempeñaran un papel cada vez más esencial, creando primero, y después manteniendo organizaciones de alto desempeño. (3.2)

Por supuesto que el cambio siempre ha sido un reto para la administración. Pero, hasta fechas recientes, cuando los ejecutivos hablaban del cambio en la administración, se referían al cambio "normal" -es decir, nuevas circunstancias que se encontraban por completo dentro del alcance de los enfoques administrativos existentes. Los gerentes se enfrentan a este tipo de reto cada día. Es una parte fundamental de su trabajo, e incluye aumentar precios, manejar a los clientes descontentos, tratar con sindicatos tercios, reemplazar personal, e incluso cambiar las prioridades estratégicas, sin embargo, muchas personas estarán de acuerdo en que el cambio en la actualidad ha adquirido un significado completamente diferente. Mientras que todos los gerentes continúan teniendo que hacer frente al cambio "normal", son cada vez más los que también tienen que enfrentarse al cambio "importante" que requiere de muchas personas en toda la compañía -incluyendo aquellos en la base amplia de la organización- para llegar a ser muy buenos en comportamientos y habilidades en las que ahora no lo son tanto. Ya han pasado los días en que se contemplaba el cambio como relacionado principalmente con las decisiones estratégicas y con las reorganizaciones administrativas (3.2)

¿Servicio al Cliente?;

No es el trabajo de alguien. Es el trabajo de todos.

En la actualidad la mayoría de los dirigentes no puede alcanzar el éxito sin la participación y los conocimientos de las personas que componen la base de la organización. Juntos, la alta dirección y las personas que dependen de ellos para el liderazgo, deben primero identificar y aprender nuevas habilidades, valores y comportamiento críticos, y después trabajar para institucionalizar estos comportamientos que respaldan el alto desempeño. Los equipos son esenciales para

estos objetivos, porque siempre han inducido el cambio en el comportamiento como un elemento y como un subproducto del desempeño en equipo. (3.3)

Varios fenómenos muy conocidos explica porqué los equipos se desempeñan bien:

1. Reunen habilidades y experiencias complementarias que, por definición, exceden las que pueda tener un solo individuo en el equipo. Esta amplia mezcla de habilidades y conocimientos permite a los equipos responder a retos multifacéticos, como la innovación, la calidad y el servicio al cliente. (3.3)

2. Al desarrollar en forma conjunta metas y enfoques claros, los equipos establecen comunicaciones que respaldan las soluciones de problemas de tiempo real y la iniciativa. Los equipos son flexibles y sensibles a los acontecimientos y demandas cambiantes. Como resultado de ello, pueden adaptarse a la nueva información y retos con mayor rapidez, exactitud y efectividad que los individuos atrapados en la red de las conexiones organizacionales mayores. (3.3)

3. Los equipos proporcionan una dimensión social única que mejora los aspectos económicos y administrativos del trabajo. Los verdaderos equipos no se desarrollan hasta que las personas que los conforman trabajan duro para superar las barreras a lo largo del camino del desempeño colectivo. Al superar juntos esos obstáculos, los integrantes de los equipos adquieren confianza y seguridad en la capacidad de los demás. También refuerzan las intenciones de cada uno para lograr el objetivo del equipo sobre cualquier propósito individual o funcional. Superando las barreras del desempeño es como los grupos se convierten en equipos. Tanto el significado del trabajo como el esfuerzo realizado para lograrlo se profundiza, hasta que con el tiempo su desempeño se convierte en su propia recompensa. (3.3)

4. Por último, los equipos se divierten más. Este no es un punto banal, porque esta clase de diversión constituye una parte integral de su desempeño. Lo que distingue la diversión de los equipos es cómo al mismo tiempo sustenta y resulta respaldada por el desempeño del equipo. Es así que con frecuencia se observa

un sentido del humor en el trabajo mucho más desarrollado en los equipos de alto desempeño, mismo que les ayuda a hacer frente a las presiones e intensidad del mismo. Es inevitable escuchar que la fuente de placer más satisfactoria proviene de "haber sido parte de algo más grande que el propio ser". (3.3)

El cambio en el comportamiento ocurre también con más rapidez en el contexto del equipo. Debido a su compromiso colectivo, los equipos no se sienten tan amenazados por el cambio como los individuos, que tienen que arreglarselas por sí mismos. Y, debido a su flexibilidad y disposición para ampliar su espacio de soluciones, aquellos ofrecen a las personas mayor posibilidad para el crecimiento que la que existe en los grupos, donde hay tareas definidas, relacionadas con las asignaciones jerárquicas del trabajo. Por último, debido al interés central en el desempeño los equipos motivan, retan, recompensan y respaldan a todos aquellos que se proponen cambiar la forma en que se hacen las cosas. (3.3)

Como resultado, en los cambios tan divergentes a los que se enfrenta cada vez más las organizaciones en la actualidad, los equipos pueden ayudar a concentrar la dirección y la calidad del liderazgo del tipo vertical a fomentar nuevos comportamientos y a facilitar actividades multifuncionales. Además aquellos representan la mejor forma conocida de convertir visiones y valores incipientes en patrones de acción consistentes porque se apoyan en personas que trabajan juntas. También promueve la forma más práctica de desarrollar un sentido de dirección compartido entre los individuos que trabajan en una organización. Los equipos pueden hacer que la jerarquía sea sensible sin debilitarla, vigorizar los procesos a través de los límites organizacionales y aplicar diversas habilidades a situaciones difíciles. (3.3)

De hecho la mayor parte de los modelos de la "organización del futuro" de los que hemos escuchado hablar -"redes de trabajo", "agrupaciones", "sin jeraquias", "horizontal" y así sucesivamente se basan en equipos que superan al individuo como la unidad de desempeño principal de la compañía. De acuerdo a estos pronósticos, cuando la administración busque formas más rápidas y mejores de adaptar los recursos a la oportunidad del cliente o al reto competitivo, fundamentará la unidad de trabajo a nivel de equipos, no de personas. Esto no significa que el desempeño individual o la

responsabilidad dejen de ser importantes. Más bien, el reto para la administración radica cada vez más en equilibrar los papeles de los individuos y los equipos, y no en desplazar o favorecer a uno sobre el otro. Además, el papel y el desempeño del individuo estarán a cargo de los equipos mismos, más que de los gerentes; es decir, en muchos casos serán los equipos, no los gerentes, quienes determinarán las funciones de los miembros del equipo y calificarán su desempeño. (3.3)

FUNDAMENTACION TEORICA

Los grupos o equipos de trabajo autodingidos es un modelo reciente de administración participativa, que tiene su razón de ser en función de la evolución que ha tenido la propia administración de empresas

Para comprenderlo mejor será necesano hacer una breve revision acerca de la administración general y su historia, iniciando desde el comprender lo que es una empresa.

Concepto de Empresa (4.1)

Dentro de las creaciones humanas, el invento más complejo es, sin duda, la empresa. Cada empresa constituye una creación particular, una invención específica, porque cada una tiene sus propias características, su medio, sus objetivos, etc. La empresa es una organización social que utiliza recursos con el fin de alcanzar determinados objetivos. Es una organización social por ser una asociación de personas que trabajan en conjunto para explotar algún negocio

Concepto de Administración (4.1)

La palabra administración viene del latín *ad* (junto de) y *ministrativo* (prestación de servicios), y significa la acción de prestar servicios o ayudar; actualmente la administración representa no sólo el gobierno y la conducción de la empresa sino también todas las actividades relacionadas con la planeación, organización, dirección y control de la actividad empresarial

La Administración Moderna (4.1)

La administración moderna surgió en el inicio de este siglo, cuando dos ingenieros publicaron sus experiencias. Uno era norteamericano, Frederick Winslow Taylor (1856-1915), que creó la llamada "Escuela de Administración Científica", cuya

inquietud era aumentar la eficiencia de la industria por medio de la racionalización del trabajo de los operarios.

El otro ingeniero, el francés Henry Fayol (1841-1925), creó la llamada "Escuela Clásica de la Administración", cuya preocupación era aumentar la eficiencia de la empresa con base en la organización de esta y la aplicación de principios generales de administración. A Henry Fayol se le conoce como el padre del "Proceso Administrativo".

Aunque estos precursores de la administración no se comunicaron entre sí y sus puntos de vista eran diferentes, e incluso opuestos, lo cierto es que sus ideas se llevaron a la práctica, razón por la cual sus teorías dominaron las cinco primeras décadas de este siglo en el panorama de la administración de empresas

Taylor=Escuela de Administración Científica=Organización del Trabajo

Fayol=Escuela Clásica de la Administración=Organización de la Empresa

A partir de esos dos pioneros, la historia de la administración moderna continuó con otras importantes escuelas, incluyendo aquella "Escuela de las Relaciones Humanas" de Elton Mayo

Modelos Participativos de Administración de Empresas

Al crecer el número de empresas en todo el mundo se volvió necesario hablar de competencia y rentabilidad:

La competencia implica mucho del desarrollo, innovación y prestigio de una empresa (5)

En tanto que la rentabilidad es un término que se utiliza para hacer referencia a la renta, utilidad o beneficio económico que rinde periódicamente una cosa, en este caso, nos referimos a una empresa. (5)

La rentabilidad se expresa en tanto por ciento de alguna magnitud económica, del capital total invertido o valor activo de la empresa, fondos propios, etc (5)

Debido a la competencia y la rentabilidad surgieron los llamados "Modelos Participativos de Administración", como resultado de la aplicación de procesos psicológicos de las personas en las organizaciones.

Para comprender cómo surgió la necesidad de crear los modelos participativos, es importante revisar cómo se fué desarrollando el proceso de trabajo

A fines del siglo XVII se creó el sistema de trabajo artesanal, en este sistema el trabajo era llevado a cabo en el hogar involucrando a todos los miembros de la familia, además de que no existía una división clara del trabajo. (6.1)

Posteriormente con la Revolución Industrial el trabajo se trasladó fuera del hogar, realizándose éste en las organizaciones, el trabajo se hizo segmentado, formándose también la división del trabajo, la actividad que antes realizaba un solo hombre ahora era repartida en forma programada (6.1)

En esta fase del trabajo es cuando surge la creación de fábricas, en donde el hombre se convierte en un apéndice de la máquina por lo que el trabajador pierde el proceso de su propio trabajo. (6.1)

Desde esta fase del trabajo se ha tenido una percepción de la organización laboral como una forma de gobierno en la que el patrón juega el papel de gobernante y el trabajador el de gobernado. Los altos directivos toman las decisiones, los hombres de la base los cumplen (6.1)

Las organizaciones crecieron en tamaño y complejidad gracias al desarrollo e invento de muchos adelantos tecnológicos, dando como consecuencia el inicio de la especialización de las tareas. El trabajador se vió aislado en un trabajo fragmentado, cuya repetición engendra la monotonía (6.1)

Esta concepción de las relaciones entre gobernantes y gobernados, así como no tomar en cuenta la individualidad humana, no sólo afectó al trabajador sino que repercutió en la organización misma, haciendo más frecuentes los accidentes en el trabajo, el ausentismo, la impuntualidad y el aumento en los índices de rotación. (6.1)

La repetitividad de las tareas lleva a la llamada enajenación del trabajo, lo cual lleva a su vez a un deterioro en la producción y la calidad del producto. Los trabajadores experimentan una pérdida de su individualidad, dignidad y autoestima (6.1)

FUNDAMENTACION TEORICA

La insatisfacción en el trabajo aumenta y los empleados cuestionan las maneras tradicionales de hacer las cosas al mismo tiempo que busca modificaciones a las restricciones inflexibles que el proceso de producción les impone (6.1)

Debido a todos estos problemas surgió alrededor de 1910 la teoría de la "Administración Científica" postulada por Frederick Winslow Taylor, quien consideraba que el patrón era el único que podía mandar e imponer a los trabajadores cualquier cosa que se considerara en beneficio de la organización, sin tomar en cuenta para nada el impacto que esto puede tener sobre el trabajador (6.1)

Sin embargo, ésta teoría no resolvió los problemas de las organizaciones, pues siguieron funcionando con ineficiencia las empresas, había insatisfacción entre los empleados y un desorden laboral generalizado (6.1)

Posteriormente, surge la teoría de Henry Fayol completando la organización científica del trabajo, a nivel de las funciones administrativas de toda la empresa, por lo que se le ha llamado "Administración Clásica". (6.1)

Fayol consideraba que debía existir en las organizaciones un sólo jefe, un sólo programa y una unidad en las tareas de mando (6.1)

Se realizaron entonces investigaciones científicas sobre los factores prevalecientes en el medio ambiente físico que rodeaban al trabajador. La más conocida e importante es la que se realizó en la planta Hawthorne Electric Company en el año de 1924 por Elton Mayo y sus colaboradores. (6.1)

De estos estudios fue como surgió la importancia de las Relaciones Humanas en el Trabajo, es así como la organización toma una nueva forma, pues se consideró que el trabajador se encontraría más satisfecho si se le daba la oportunidad de participar en las decisiones que los afectaban directamente. Es así como surgen los modelos participativos. (6.1)

¿Qué es la Participación en la Empresa?

Es la capacidad de los trabajadores de influir en la toma de decisiones. (6.1)

FUNDAMENTACION TEORICA

Existen dos formas o maneras de participación en la empresa. la indirecta y directa.

En la indirecta o representativa, los trabajadores adquieren un poder de decisión a través del nombramiento de representantes ante los directivos de la empresa. Una modalidad de participación dentro de esta categoría es el sindicalismo, cuyo mecanismo de acción es la negociación colectiva.

La forma directa es aquella en donde las propuestas se promueve en los niveles jerárquicos más bajos y posteriormente se envía a los niveles gerenciales, en donde es tomada o rechazada como decisión y retransmitida hacia abajo (6.1)

Existen también, dos tipos de participación: la Cogestión, y la Autogestión.

La Cogestión, implica la colaboración de los representantes de los patrones y representantes de los empleados en la dirección y administración de la empresa

Mientras que, la Autogestión, es un sistema en el cual los trabajadores regulan y dirigen la empresa sin que esta sea de su propiedad, los trabajadores ya no están subordinados a un poder exterior, se convierten en su propio patron

Ejemplo del primer tipo de participación (Cogestión) considerada actualmente en la legislación mexicana donde se prevé la participación de los trabajadores a través de diferentes representantes son:

- Reparto de Utilidades
- Comisión Mixta de Seguridad e Higiene
- Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento
- Contrato y Relaciones Colectivas de Trabajo y Sindicato
- Reglamento Interior de Trabajo

Ejemplo del segundo tipo de participación (Autogestión) que se han desarrollado hasta nuestros días son.

- Administración por Objetivos
- Formación de Equipos de Trabajo

FUNDAMENTACION TEORICA

- Círculos de Calidad
- Grupos Autodirigidos de Trabajo

Estos tipos de participación dentro de las organizaciones pueden llamarse métodos o sistemas de trabajo que han surgido y se han apoyado de lo que conocemos como Modelos Administrativos: (6.1)

Un *modelo* indica el objeto que se reproduce mediante la imitación, muestra, pauta, ejemplo, arquetipo, prototipo, paradigma (7.1)

El adjetivo en español *administrativo* califica lo relativo a la administración. *Administración* es la acción de administrar. *Administrar* tiene diversos significados, como gobernar, regir, aplicar una ley, conjugar esfuerzos para un fin (7.1)

En inglés, *administration* expresa la acción de controlar con autoridad los asuntos y los negocios (7.1)

Si tratáramos de definir los que es un *Modelo Administrativo* podríamos decir que es prototipo o muestra de la manera de planear proveer recursos y coordinar esfuerzos organizada y sistemáticamente los asuntos relativos a los negocios. (7.1)

Durante el desarrollo de la Administración General han surgido diferentes Modelos Administrativos y de ellos se han derivado diferentes sistemas o métodos de trabajo que pueden considerarse como esos Modelos Participativos de Administración.

Los Modelos se basan en la aplicación de diferentes teorías relacionadas con la Psicología, las Dinámicas de Grupos, y los Recursos Humanos dentro de las organizaciones; de ellas se derivan como decíamos, los sistemas y las técnicas que utilizan. Y aunque no todos los modelos administrativos están orientados hacia lo que se dado en llamar el "enfoque humanístico de la organización" debido a que se pone especial interés y consideración en el factor humano. Una sencilla revisión de algunos de esos sistemas administrativos más importantes a lo largo de la historia de la Administración General de la Empresas nos puede servir para ubicar y entender mejor la aplicación de los "Equipos o Grupos Autodirigidos de Trabajo" Buscaremos centrar nuestra atención en aquellos que consideran a los propios empleados en un lugar relevante para el logro del éxito de cada empresa

FUNDAMENTACION TEORICA

Seguiremos el orden cronológico que encontramos al consultar diferentes autores:

| Modelos Administrativos y algunos Sistemas de Trabajo que de ellos derivan | Año en que surgieron |
|--|----------------------|
| 1 Administración Científica | 1911 |
| 2 La Relaciones Humanas en el Trabajo | 1927-1932 |
| 3 Administración para la Calidad | 1942 |
| 4. Desarrollo Organizacional | 1957-1958 |
| • Administración Creativa | |
| 5. Administración para la Excelencia | 1982 |
| 6 Reingeniería | 1993 |

(7.2)

Revisaremos los puntos más importantes y distintivos de estas teorías teniendo la oportunidad incluso de hacer algunas comparaciones en relación a los siguientes temas:

Puntos a tratar para cada uno de los Modelos Administrativos:

- 1 Historia
- 2 Objetivo General
3. Metas Específicas
- 4 Los métodos en que se apoya
- 5 Las Técnicas que utiliza
- 6 Su principal característica

I. Historia (7.2)

La Administración Científica **Frederick Winslow Taylor** (1856-1915), ingeniero industrial estadounidense que laboró como contador, mecánico y maestro de tornos para una compañía de la Ciudad de Filadelfia es conocido como el padre de la administración por haber sido una de las primeras personas de los tiempos modernos en publicar conceptos sistematizados respecto de la misma. En 1911 publicó su libro Principios de Administración Científica mediante el cual establece las principales bases de la administración científica, también conocida como administración tayloriana.

Las Relaciones Humanas en el Trabajo El psicólogo australiano **Leta *Elton* Mayo** (1880-1945), que laboraba en Harvard Business School de la Universidad de Harvard y que murió siendo consultor en problemas industriales para el gobierno británico, dio comienzo al estudio de la conducta humana en el trabajo con los experimentos efectuados de 1927 a 1932 en la planta de la Western Electric Company en Hawthorne, cerca de Chicago, en los cuales buscó establecer si existía o no una relación entre las condiciones de trabajo y los resultados de la producción. En los experimentos que se pueden considerar claves se alteró la intensidad de la luz en los grupos experimentales de trabajadores sin cambiar las demás variables del proceso productivo, con lo cual el rendimiento de los grupos se incrementó. Sin embargo, la productividad de los grupos de control, a los cuales no se les había modificado nada, también aumentó. Finalmente, al disminuir rutinariamente la intensidad de la luz, la productividad de los grupos experimentales volvió a subir.

Administración para la Calidad **W. Edwards Deming** (1900-1993), estadístico estadounidense que trabajó durante varios veranos en la legendaria planta de Hawthorne de la Western Electric Company, cerca de Chicago, donde Mayo realizó sus principales experimentos, inició en 1942 una serie de cursos sobre el control estadístico del proceso en la Universidad de Stanford, a los cuales asistieron primordialmente algunos ingenieros de diversas empresas que fabricaban armamento para el ejército estadounidense, enfrascado en la segunda guerra mundial. La administración para la calidad es el primer modelo administrativo que cuestiona el establecimiento de metas numéricas a las personas de la línea, debido a que en la práctica, las metas numéricas han llegado a suplantar al sistemático cumplimiento de los requerimientos y a la sistemática y continua reducción de los errores. Cuando las personas de una organización están presionadas por una meta numérica trabajan para esa meta y para cumplirla están dispuestos a acumular material, a ocultarlo, a inventarlo, a destruirlo.

FUNDAMENTACION TEORICA

y a retrasar la producción

Todo lo anterior cuesta enormidades a la empresa, en calidad y en dinero

Desarrollo

Organizacional

El desarrollo organizacional se inició y se ha mantenido primordialmente como una forma de entrenamiento para la alta dirección y para la gerencia media.

Según French y Bell se originó en 1957 con los trabajos efectuados por Douglas McGregor y John Paul Jones en Union Carbide y según Warren Bennis se inició en 1958 con los trabajos de Robert Blake Herbert Shepard y Jane Montan en la Standard Oil Company (ESSO actualmente EXXON) en cuyas aplicaciones se usaron por primera vez las técnicas de sensibilización, la dinámica de grupos los ejercicios vivenciales y los grupos de entrenamiento o grupos T, con la finalidad de favorecer y de desarrollar un adecuado comportamiento de los grupos en las organizaciones.

Sin embargo, los intentos de los numerosos ejecutivos participantes en el entrenamiento de desarrollo organizacional, por aplicar en su organización y con el personal bajo sus órdenes los aprendidos en los cursos han desarrollado un conjunto de técnicas y de sistemas administrativos que han ido conformando el modelo administrativo del desarrollo organizacional.

Por ello es que los principios y las técnicas del desarrollo organizacional se enfocan principalmente a la mejora del proceso del comportamiento de los grupos en el trabajo y tienden a desvalorizar los demás procesos que intervienen en el trabajo, especialmente el proceso de la producción y el de la prestación de un servicio.

Administración

Creativa

En el año de 1970, se publica un libro al que se denominó "Administración Creativa", este nuevo concepto sobre la administración fue propuesto por el Sr Shigeru Kobayashi. Esta nueva concepción sobre la administración empresarial es un sistema de autocontrol que hace compatible el incremento de la productividad de la organización con la superación de la calidad de vida en el trabajo los que permite participar a todos y cada uno de los involucrados en el proceso de producción, transformación y desarrollo a través de la autogestión. Siendo el elemento humano el factor más importante.

El Sistema de Administración Creativa se basa en Teorías Motivacionales modernas por un lado que crean actitudes positivas en los trabajadores y dan significado y satisfacción al trabajo que realizan.

Y por otro lado, métodos de calidad modernos y siete herramientas estadísticas sencillas que aplicadas en gran escala en todas las áreas, facilitaran el mejoramiento continuo de la calidad en el trabajo.

FUNDAMENTACION TEORICA

Administración
para la
Excelencia

La administración para la excelencia pretende ser una síntesis ecléctica de los principios y de las técnicas más exitosas de los otros tres modelos administrativos que se utilizan actualmente la administración científica, el desarrollo organizacional y la administración para la calidad

Dicho eclecticismo surge de una exhaustiva investigación en varias empresas, sobre todo estadounidenses sobresalientes en términos financieros aplicada por **Thomas J. Peters y Robert H. Waterman** y cuyos resultados fueron publicados en 1982 en el libro *En busca de la Excelencia*

Posteriormente Nancy Austin y Tom Peters escribieron una continuación del libro, al cual llamaron *La pasión por la excelencia*

Reingeniería

Michael Hammer y James Champy, publicaron en 1993 el libro "Reengineering the Corporation: a manifesto for business revolution" en el cual manifiestan que el estudio del éxito de un puñado de empresas estadounidenses extraordinarias (la Ford Motor, la Eastman Kodak, la Taco Bell, la Bell Atlantic, la IBM Credit, la Hallmark y la Capital Holding); les ha enseñado que los administradores actuales deben olvidar casi todos los principios administrativos sustentados desde hace dos siglos sobre cómo debe de funcionar una organización ya que casi todo está errado y en su lugar deben de adoptar nuevos principios y de intentar innovadoras soluciones que pasen por encima de casi todas las normas y los principios administrativos actuales

2. Objetivo General de Cada Modelo Administrativo (7.2)

| | |
|--|--|
| <p><u>La Administración Científica</u></p> | <p>El principal objetivo de la administración científica es el asegurar la máxima prosperidad tanto para los inversionistas como para las personas que laboran en la empresa.</p> <p>La prosperidad para los inversionistas se logra incrementando el valor de su inversión mediante la productividad, medida de utilidades monetarias. "Los empleados deben tener presente que cualquier empresa existe primero después y todo el tiempo con el propósito de pagar dividendos a sus propietarios".</p> <p>La prosperidad para las personas que laboran en la empresa se incrementa mediante el pago de un salario alto y atractivo y mediante el pago de incentivos.</p> <p>Esto último implica pagar más a las personas en la medida en que alcanzan o rebasan las metas establecidas.</p> <p>Los objetivos generales de la empresa anteriormente expuestos son aceptados por el desarrollo organizacional y por la administración para la excelencia.</p> |
| <p><u>Las Relaciones Humanas en el Trabajo</u></p> | <p>Las relaciones humanas en el trabajo aceptan el principal objetivo de la administración tayloriana asegurar la máxima prosperidad tanto para los inversionistas como para las personas que laboran en la empresa.</p> <p>La prosperidad para los inversionistas se logra incrementando el valor de sus inversiones mediante la productividad medida de utilidades monetarias.</p> <p>Aun cuando aceptan que la prosperidad para las personas que laboran en la empresa se logra mediante la percepción de un alto salario y mediante las percepciones de los pagos extras en la medida en que alcanzan o rebasan las metas establecidas las relaciones humanas en el trabajo enfatizan por primera vez que los aspectos económicos tienen una gran importancia para las personas que laboran en la empresa; pero que su influencia en la productividad es menor de lo que Taylor supuso.</p> <p>El desarrollo organizacional y la administración para la excelencia intentan incrementar la influencia de las percepciones económicas en la productividad mediante el desarrollo de sistemas de salarios que relacionen lo más posible los salarios y sus incrementos con el desempeño individual o grupal.</p> <p>La administración para la calidad sigue un camino totalmente diferente relaciona los salarios de todo el personal y sus aumentos con los logros de la empresa y con la satisfacción de los clientes externos.</p> |
| <p><u>Administración para la Calidad</u></p> | <p>La administración para la calidad no comparte el principio de que las utilidades son el objetivo mas importante de toda la empresa.</p> <p>Para ella lo más importante es la permanencia de la empresa en el mercado.</p> <p>La forma de permanecer en el mercado es siendo competitivo.</p> <p>La mejor forma para lograr la competitividad es mediante los dos siguientes pasos:</p> <p>Primero mediante el cumplimiento de los requerimientos del producto (del servicio principal en el caso de las empresas de servicio), del precio y del servicio. En ese orden.</p> <p>Después, mediante la reducción sistemática de los errores de la organización.</p> |

FUNDAMENTACION TEORICA

Desarrollo Organizacional

El desarrollo organizacional acepta la premisa de que el principal objetivo de la administración es incrementar el valor de la inversión de los accionistas y de que la forma usual de medirlo es mediante las utilidades presentadas a la junta trimestral del consejo de administración.

El desarrollo organizacional alerta sobre el hecho de que en los actuales macrosistemas están ocurriendo transformaciones, las más de las veces vertiginosas, a las que las organizaciones se tienen que adaptar para poder sobrevivir y sugiere la planeación de una estructura y de una secuencia que faciliten y sistematicen el devenir dinámico del cambio a fin de que tal adaptación no suceda en forma desordenada y caótica.

De acuerdo con Bennis el objetivo general del desarrollo organizacional es cambiar las creencias, las actitudes, los valores y la estructura de las organizaciones de modo que éstas puedan adaptarse mejor a las nuevas tecnologías, a los nuevos mercados, a los nuevos desafíos y al aturdirador ritmo de los propios cambios y de ser posible adelantarse a los bruscos cambios de los ciclos económicos actuales que está sufriendo la sociedad y que exigen un cambio radical en la manera de operar, de pensar y de vivir.

Para ser benéfico el proceso del cambio debe ser planeado, secuencial, paulatino, evolutivo, acordado y aceptado.

La Administración para la Excelencia

Igual que la administración científica y que el desarrollo organizacional, en la administración para la excelencia el principal objetivo de la administración es incrementar el valor de la inversión de los accionistas y la forma común de medirla es mediante las utilidades presentadas a la junta trimestral del consejo de administración.

Sin embargo la administración para la excelencia no está de acuerdo con la planeación estratégica utilizada por el desarrollo organizacional y sugiere su sustitución por el uso de *la visión*.

"Toda la escandalera sobre la planeación estratégica puede reducirse a una idea muy simple: determinar con exactitud lo que quiere uno hacer con su compañía y el transmitirlo" en tener un sentido claro de la meta hacia la que se encamina la empresa, una visión de a donde va la compañía y enunciarlo clara y concisamente. (Peters y Austin)

La posición anterior de la administración para la excelencia es compartida por la administración para la calidad, la cual sugiere el uso de la misión, no de la visión, en lugar de planeación estratégica.

La reacción del desarrollo organizacional ha consistido en intentar incorporar a la planeación estratégica la misión de la administración para la calidad y la visión de la administración para la excelencia, haciendo caso omiso de las críticas que los dos modelos administrativos hacen a la planeación estratégica.

Reingeniería

Igual que en la administración científica, que el desarrollo organizacional y que en la administración para la excelencia, en la reingeniería el principal objetivo de la administración es incrementar el valor de la inversión de los accionistas, pero aclarando que las compañías que lo midan exclusivamente mediante las utilidades presentadas a la junta trimestral del consejo de administración, difícilmente podrán alcanzar la más amplia visión que requiere la ingeniería.

Al igual que la administración para la excelencia, la reingeniería sugiere comunicar a todo el personal *la visión* del tipo de organización que se desea.

FUNDAMENTACION TEORICA

crear y, al igual que la administración para la calidad, sugiere establecer y comunicar a todo el personal el propósito y *la misión* de la misma

Para comunicar la visión a las personas que integran la empresa, la reingeniería sugiere los siguientes dos pasos primero desarraigarlos de donde están explicando las razones por las que es necesario el cambio y segundo, atraerlos hacia la visión.

Para la reingeniería, la visión contiene los siguientes tres elementos

- Se concentra en las operaciones
- Contiene objetivos medibles
- Cambia la base de la competencia en la industria.

3. Metas Especificas (7.2)

| | |
|--|---|
| <p><u>La Administración Científica</u></p> | <p>En la administración científica, las metas específicas de las demás personas que laboran en la empresa son establecidas por el director general el cual debe asignarle a cada uno la mayor tarea posible, de acuerdo con sus aptitudes personales; pero nunca por abajo del estándar establecido por los estudios de tiempos y movimientos</p> <p>La aplicación de la administración tayloriana ha ido estableciendo cada vez mayor importancia al hecho de proporcionar utilidades a la junta del consejo de administración que se efectúa cada trimestre</p> <p>El desarrollo organizacional y la administración para la excelencia aceptan que las anteriores son unas metas específicas muy importantes para el director general</p> |
| <p><u>Las Relaciones Humanas en el Trabajo</u></p> | <p>Igual que para la administración científica para las relaciones humanas en el trabajo las metas específicas del director general consisten en proporcionar utilidades a la junta trimestral del consejo de administración</p> <p>Las metas específicas de las demás personas que laboran en la empresa son establecidas por el director general</p> |
| <p><u>La administración para la Calidad</u></p> | <p>Tanto para Deming, Juran y Crosby, como para las normas ISO 9000 los requerimientos son los indicadores de si se cumple o no con la calidad</p> <p>Por razones prácticas durante las primera etapa de implementación de una administración para la calidad conviene definir la calidad como el cumplir con los requerimientos.</p> <p>En la administración para la calidad durante esta primera etapa las metas específicas de la organización son cumplir sistemática y consistentemente con los requerimientos del producto (del servicio principal en el caso de empresas de servicios), del precio y del servicio. En ese orden</p> <p>Posteriormente es aconsejable ampliar la definición de la calidad y extender las metas específicas hacia la sistemática reducción de los errores en cada uno de los procesos y en cada una de las áreas de la organización</p> <p>Como la competitividad de la empresa y su permanencia en el mercado dependen de la paga y de la satisfacción de los clientes externos es conveniente tener como meta el cubrir sus necesidades y sus expectativas. ¿Hasta dónde? Hasta donde la acción tomada ayude a la permanencia de la empresa en el mercado. Ese es el límite</p> <p>La administración para la calidad es el primer modelo administrativo que cuestiona el establecimiento de metas numéricas a las personas de la línea debido a que en la práctica, las metas numéricas han llegado a suplantarse al sistemático cumplimiento de los requerimientos y a la sistemática y continua reducción de los errores</p> <p>Cuando las personas de una organización están presionadas por una meta numérica trabajan para esa meta y para cumplirla están dispuestos a acumular material, o ocultarlo, a inventarlo, a destruirlo y a retrasar la producción.</p> <p>Todo lo anterior cuesta enormidades a la empresa, en calidad y en dinero.</p> |

FUNDAMENTACION TEORICA

Desarrollo

El desarrollo organizacional considera una necesidad importante dirigir las empresas en función de las metas, para lo cual ha desarrollado todo un sistema denominado administración por objetivos.

Organizacional

La administración por objetivos constituye un sistema dinámico que se propone fusionar la necesidad de toda empresa de aclarar, fijar y realizar sus metas de beneficio y expansión con la necesidad que siente todo directivo de autorrealizarse, al mismo tiempo que se esfuerza por realizar los fines de su firma.

Los pasos a seguir para fijar sus objetivos son:

1. Revisar con sentido crítico y reafirmar la planeación estratégica y táctica de la empresa lo cual consiste en fijar las políticas y los objetivos de la empresa, introducir los cambios oportunos en ambos y decidir los recursos que deben asignarse a los mismos.
2. Establecer con cada uno de los mandos los resultados clave y los niveles de eficiencia que debe alcanzar dentro de los objetivos generales de su empresa y de su departamento y lograr su entusiasta colaboración.
3. Elaborar de acuerdo con cada director un plan para mejorar la eficiencia de sus funciones que sirva para activar de una manera tangible y realista los planes generales de mejora del departamento y de la empresa.
4. Crear las condiciones adecuadas para facilitar la realización de los resultados claves y de los proyectos de perfeccionamiento.
5. Implementar una revisión de eficiencia regular y sistemática para comprobar y discutir la realización progresiva de los resultados y una revisión del potencial para descubrir al personal dotado de verdadera capacidad y promocionarlo.
6. Organizar programas de formación de directivos para ayudarles a superar sus deficiencias, a reforzar y a explotar sus buenas cualidades y a responsabilizarse de su autodesarrollo.

Potenciar la motivación de los directivos mediante un adecuado sistema de selección, remuneración y sucesión. **John W. Humble**

La administración

para la

Excelencia

La administración para la excelencia esta de acuerdo con la administración científica y con el desarrollo organizacional en que las metas específicas de la alta dirección consisten en proporcionar utilidades cada trimestre a la junta de consejo de administración.

Las metas específicas de las demás personas que laboran en la empresa son establecidas por la alta dirección.

Reingeniería

La reingeniería esta de acuerdo con la administración científica, con el desarrollo organizacional y con la administración para la excelencia en que las metas específicas de la alta dirección consisten en proporcionar utilidades cada trimestre a la junta del consejo de administración, pero no es lo único para poder alcanzar el éxito, las compañías deben de aprender a trabajar de otra manera.

4. Los Metodos en que se Apoya (7.2)

| | |
|--|---|
| <p><u>La</u> <u>Administracion</u> <u>Cientifica</u></p> | <p>Según Taylor, para llegar a ser exitosa una organización necesita crear, aprender y dominar un conjunto de métodos y técnicas que permitan la racionalización del trabajo, su división, su control, el alcanzar los máximos logros y el combinar la autoridad con la responsabilidad.</p> <p>Taylor dedujo que existe una máquina, que es mejor para ejecutar un trabajo determinado, así como también existe una manera o método que es la mejor para que las personas efectúen una tarea determinada.</p> <p>Para Taylor el mejor metodo para trabajar consiste en incrementar la producción haciendo un análisis completo de la función, dividiéndola y subdividiéndola (división del trabajo) hasta llegar a los movimientos necesarios para cada operación, racionalizando la labor de cada máquina y de cada persona mediante el control de los tiempos y de los movimientos (ingeniería industrial) los cuales se cronometran estableciendo los patrones y los tiempos de ejecución, hasta obtener el mayor rendimiento con el menor esfuerzo, lo que permite a los trabajadores alcanzar la máxima productividad y consecuentemente la máxima remuneración</p> |
| <p><u>Las Relaciones</u> <u>humanas en el</u> <u>Trabajo</u></p> | <p>Las relaciones humanas en el trabajo aceptan los métodos de la sistematización, de la división del trabajo y del control de los tiempos y movimientos en la producción</p> <p>Estos métodos no son aceptados técnicamente, pero tampoco son rechazados explícitamente por el desarrollo organizacional ni por la administración para la excelencia sin embargo en la práctica, frecuentemente los aplican, combinándolos con las técnicas propias de cada modelo sobre todo con las del desarrollo organizacional.</p> <p>La administración para la calidad los rechaza abiertamente y en su lugar delega la carga del trabajo y de la función del control en el sistema y en la tecnología permitiendo con esto a los trabajadores y a los empleados de línea administrar, analizar y sugerir mejoras a los procesos.</p> |
| <p><u>La administración</u> <u>para la Calidad</u></p> | <p>El modelo administrativo para la calidad enfatiza los procesos productivos, administrativos y humanos</p> <p>El proceso administrativo para la calidad es el más importante de estos procesos</p> <p>El proceso administrativo para la calidad parte del principio de que la mejor forma para ser competitivo y para permanecer en el mercado es mediante la sistemática y persistente reducción de los errores de una organización.</p> <p>El proceso administrativo para alcanzar primero y para mejorar luego la calidad es el siguiente</p> <p>Los clientes que pagan por sus productos y o sus servicios son quienes, además de permitirle comer a usted y a sus familia, permiten que su negocio sea competitivo y permanezca en el mercado</p> <p>Por lo que, si usted quiere que su negocio sea competitivo y permanezca en el mercado, usted debe cuidar de conocer y de satisfacer las necesidades presentes y futuras de sus clientes externos</p> <p>Las necesidades usted las conoce mediante las investigaciones de mercado y mediante los pedidos levantados y, en casos de innovaciones especiales, las estima</p> |

Los datos detectados mediante las investigaciones de mercado y mediante los pedidos levantados así como las innovaciones estimadas permiten que los profesionistas y los técnicos de la empresa diseñen los productos y los servicios adecuados para cubrir dichas necesidades.

Los trabajadores o los empleados de línea y los supervisores llevar a cabo la producción, el ensamble y la inspección o la prestación del servicio principal, apoyados siempre por todo el personal de la empresa y por los proveedores externos.

Una vez vendido el satisfactor o prestado el servicio es necesario medir su impacto entre los clientes a fin de mejorarlo constantemente y de adaptarlo a las cambiantes necesidades de los mismos.

También se puede mejorar constantemente el producto y el servicio a partir de los datos obtenidos de los sistemas y del personal.

Y así se entra al proceso denominado círculo de la mejora continua el cual consiste en repetir una y otra vez sistemática y perseverantemente los cuatro pasos siguientes:

- **Planear**

Decidir que analizar, como hacerlo, recibir información y basados en ella planificar y programar un cambio.

- **Ejecutar**

Llevar a cabo el cambio planeado y decidido anteriormente, preferiblemente a pequeña escala.

- **Observar**

Vigilar los efectos producidos por el cambio.

- **Medir**

Verificar los resultados. ¿Que se aprendió? ¿Que se mejoró? ¿Dónde se está ahora?

Y se vuelve a reiniciar el círculo una y otra vez, sistemática sucesiva y consistentemente.

En la administración para la calidad, la toma de decisiones se basa en el análisis estadístico y sistemático de los datos, y sugiere la utilización sistemática de herramientas estadísticas.

Las básicas son:

- Las gráficas de control
- El diagrama de flujo
- El diagrama de causa-efecto
- El diagrama de Pareto
- El gráfico de tendencia
- El histograma
- El diagrama de dispersión

El Desarrollo Organizacional

Según Beckhard, el desarrollo organizacional "es un esfuerzo planeado de toda la organización y administrado desde la alta dirección para aumentar la eficiencia y la salud de la organización a través de intervenciones planeadas en los procesos organizacionales y mediante el uso de los conocimientos de las ciencias del comportamiento".

Es un esfuerzo planeado porque implica un diagnóstico sistemático de la organización, el desarrollo de un **plan estratégico** para el mejoramiento y la movilización de los recursos para llevar a cabo dicho esfuerzo.

De toda la organización porque está relacionado con un cambio total en la entidad.

Administrado desde la alta dirección porque ésta debe de participar activamente en la administración del esfuerzo

Para aumentar la eficiencia y la salud de la organización porque busca alcanzar el ideal de una organización efectiva y sana

A través de interacciones planeadas en los procesos organizacionales y mediante el uso del conocimiento de las ciencias del comportamiento porque de acuerdo a los resultados que arroja el diagnóstico, se elabora una estrategia de intervención mediante el uso de las técnicas de las ciencias del comportamiento

Todo ello enfocado primordialmente hacia **la mejora del proceso del comportamiento del los grupos en el trabajo.**

Cuando el desarrollo organizacional aborda los procesos, lo hace de una forma muy diferente a como lo hace la administración para la calidad

Para la administración para la calidad los procesos de la interacción de los grupos en el trabajo y los procesos de la organización para crear, mantener y mejorar una administración para la calidad se dan en relación con y para apoyar **los procesos de la producción o de la prestación del servicio principal.**

El desarrollo organizacional se enfoca principalmente a los procesos de interacción de los grupos y **tiende a soslayar los procesos relativos a la producción o a la prestación del servicio principal,** pareciendo como si el buen funcionamiento de la interacción de los grupos y de la organización, conlleva necesariamente al buen funcionamiento de los procesos productivos o de la prestación del servicio principal.

La administración

para la

Excelencia

Como en la administración científica y en el desarrollo organizacional, en la administración para la excelencia la productividad se logra principalmente a través de la mejora tecnológica y de la mejora de los métodos de trabajo

En la administración para la excelencia, más que las técnicas y los métodos administrativos propiamente dichos, se enfatiza los siguientes principios y sugerencias acerca de como administrar la empresa y los cuales van dirigidos con dedicación especial para los altos ejecutivos

"Manténgase en el negocio que la compañía domina mejor

Encuentre su nicho explotelo y establezca barreras que lo protejan y que impidan la entrada de los competidores como los bajos costos la obsesión por el cliente la obsesión por el servicio y la obsesión por la calidad

Obsesíñese por el cliente hújalo manténgase cerca de él escúchelo, entérese de cuáles son sus preferencias y atiéndalas con obsesión Utilice los datos de sus compras para abrir una línea de producción para abrir un servicio o para abrir una tienda personal para cada uno de ellos"

El anterior es un principio cobijado de la administración para la calidad con la variante de que la administración para la excelencia otorga mayor importancia a la obsesión que a la sistematización y a la perseverancia

"Obsesíñese por el servicio, establezca de un modo u de otro una influencia de los clientes en todos y cada uno de sus departamentos de su empresa"

"Obsesíñese por la calidad, por fabricar productos y por prestar servicios confiables de gran valor agregado para sus clientes"

"Implante un sistema que le permita descubrir los problemas antes de que se conviertan en fuentes de irritación" Peters

Para Peters, la calidad no es una técnica, es ante todo atención, gente, pasión, orgullo, consistencia, contacto directo e íntima reacción.

FUNDAMENTACION TEORICA

La administración para la excelencia intenta volver a lo básico de la administración, a la simplificación de los sistemas a la simplificación de los organigramas y a la disminución de los niveles organizacionales. lo cual es un resultado que se alcanza cuando se aplica adecuadamente la sistemática reducción de los errores, instituida por la administración para la calidad.

La administración para la excelencia enfatiza la acción, a la voz de: "¡Preparados, apunten, fuego!". "Actúe, haga algo". Lo que sea, en vez de perder el tiempo en busca de más opiniones. Peters.

El anterior enunciado está en contra de lo sustentado por el desarrollo organizacional y por la administración para la calidad, modelos para los cuales se requiere primero especificar claramente hacia donde se va (la planeación), para luego implementar las acciones necesarias para llegar a ahí (la ejecución).

Reingeniería

La reingeniería enfatiza que "los problemas que enfrentan las actuales compañías no provienen de su estructura organizacional, sino de la estructura de sus procesos".

Esta es la razón por la cual la reingeniería se aplica a los procesos y no a las organizaciones.

Para la reingeniería, un proceso empresarial es "un conjunto de actividades que recibe uno o más insumos y que crea un producto de valor para el cliente".

La reingeniería aborda los procesos a partir de "**reconocer primero una solución poderosa y enseguida buscar los problemas que esta podría resolver**": problemas que la compañía probablemente ni sabe que existen.

Al hacerlo, se aconseja aplicar cuatro normas:

- Orientarse hacia el proceso.
- Ser ambicioso.
- Romper las reglas.

Utilizar creativamente la informática.

Las características generales de dichos procesos, deben ser:

- Las actividades que antes eran distintas se integran en una sola.
- La toma de decisiones se convierte en parte del trabajo de los operarios y los empleados de línea.
- Los pasos del proceso se ejecutan en orden natural.
- Los procesos tienen diferentes versiones de acuerdo con los requisitos de los diferentes clientes, situaciones o insumos.
- El trabajo se desplaza a través de las fronteras organizacionales para realizarse en el lugar más razonable.
- Se controla únicamente donde se justifique económicamente.
- Se compactan los puntos de contacto con el cliente externo asignando un equipo o una persona que lo atienda durante todo el proceso y
- Se busca que prevalezcan las operaciones híbridas, manteniendo las ventajas de ambas opciones.

Hammer y Champy insisten en que la reingeniería no tiene nada en común con la mejora continua, aún y cuando en algunos ejemplos de su libro se apoyan en diagramas de flujo y paretos y en el desarrollo de proveedores, y manejan la relación entre la innovación (reingeniería) y la evolución (mejora continua), la utilización de equipos de trabajo y el establecimiento de canales formales de comunicación.

FUNDAMENTACION TEORICA

De la misma forma, aún y cuando lo rechaza explícitamente, la reingeniería parece aceptar implícitamente el principio de la administración para la calidad que sostiene que *cuando un proceso ha sido agotado en cuanto a su capacidad o a la conveniencia de mejorarlo, se debe innovar.*

La reingeniería tampoco aborda el problema de los procesos rutinarios inherentes a la fabricación de un producto y a la prestación de un servicio

5. Las Tecnicas que Utiliza (7.2)

| | |
|---|---|
| <u>La</u> <u>Administración</u> <u>Científica</u> | <p>En la administración científica, la productividad se logra principalmente a través de la mejora tecnológica y de la mejora de los métodos de trabajo.</p> <p>El control de los tiempos y de los movimientos permite la racionalización de los métodos de trabajo y la fijación de los tiempos estándares para la ejecución de los mismos; puesto que elimina los movimientos inútiles, los sustituye por otros más eficaces, permite una mayor eficacia en la selección y en la capacitación de los trabajadores, mejora la eficiencia del trabajo, mejora la productividad, distribuye adecuadamente las cargas de trabajo, fija salarios equitativos, otorga estímulos por el aumento personal de la producción y facilita la precisión al determinar el costo unitario y el precio de venta de los productos.</p> |
|---|---|

| | |
|---|---|
| <u>Las Relaciones</u> <u>Humanas en el</u> <u>Trabajo</u> | <p>Además de la mejora tecnológica y de la mejora de los métodos de trabajo, propuestas por la administración científica; para las relaciones humanas en el trabajo, la productividad se puede lograr a través de la atención a las personas que laboran en la empresa.</p> |
|---|---|

| | |
|--|---|
| <u>La</u> <u>Administración</u> <u>para la Calidad</u> | <p>Las aplicaciones prácticas del modelo administrativo para la calidad han generado una serie de técnicas, entendidas como un conjunto de métodos, de sistemas y de procesos, tendientes al cumplimiento sistemático de los requerimientos y a la reducción sistemática de los errores.</p> <p>De éstas, las más conocidas son los inventarios justo a tiempo, los círculos de calidad, el control estadístico del proceso y las operaciones a prueba de errores.</p> <p>Los inventarios justo a tiempo son los resultados de la aplicación de acciones que tienden a reducir sistemáticamente el costo del mantenimiento y de la administración de los inventarios de materiales, mediante su entrega exacta en las condiciones, en el lugar y en el momento en que el proceso los requiere.</p> <p>Los círculos de calidad son grupos de trabajo que se reúnen sistemática y consistentemente para opinar, analizar, obtener alternativas y sugerirlas a la alta dirección a fin de corregir errores relacionados con su trabajo o de mejorar la calidad del mismo.</p> <p>El control estadístico del proceso es la sistemática evaluación del comportamiento del proceso y la sistemática aplicación de las acciones de corrección necesarias. Generalmente la evaluación se efectúa mediante herramientas estadísticas.</p> <p>Las operaciones a prueba de errores son aquellas acciones que incorporan aspectos tecnológicos en el proceso, con el fin de reducir los errores humanos inadvertidos.</p> |
|--|---|

FUNDAMENTACION TEORICA

Desarrollo Organizacional

El desarrollo organizacional utiliza técnicas de investigación, a las cuales denomina estrategias, para detectar y resolver ciertas deficiencias organizacionales.

Entre estas estrategias se encuentran:

- o el análisis de funciones,
- o la departamentalización básica,
- o los análisis de puestos,
- o las auditorías de proceso de grupos,
- o el diseño de organigramas,
- o los manuales de organización,
- o los estudios de costos,
- o los inventarios de personalidad,
- o los diccionarios ocupacionales,
- o las evaluaciones de eficiencia,
- o los sistemas integrados de información de personal,
- o las auditorías de recursos humanos,
- o las comparaciones entre el personal y las ventas,
- o las tablas de reemplazo,
- o los planes de retiro,
- o los perfiles psicológicos de los puestos.

Para el desarrollo organizacional, la productividad se logra principalmente a través de la mejora tecnológica, de la mejora de los métodos de trabajo y sobre todo, de la aplicación de técnicas de desarrollo de los procesos de los grupos de trabajo, como la dinámica de grupos, los ejercicios vivenciales y los grupos de entrenamiento, entre ellos, los ejercicios de sensibilización, la dramatización, las formas de resolución de conflictos, las juntas de confrontación, los ejercicios de toma de decisiones, la simulación, los juegos de negocios, la representación de papeles y los métodos de casos; mediante la aplicación de las cuales se facilita el desarrollo de las personas en cuanto a sus estilos, sus valores y sus capacidades, para favorecer el desarrollo de las tecnologías a fin de lograr una mayor simplicidad o una mayor complejidad; para facilitar el desarrollo de los procesos de los grupos en cuanto a sus relaciones y para favorecer el desarrollo de las estructuras organizacionales y mejorar la manera formal de abordar los problemas.

El aspecto común de estas técnicas de aprendizaje es que los alumnos aprenden interactuando y experimentando en una situación similar a la de su trabajo.

Se supone que, como los principiantes actúan durante el aprendizaje, este tipo de capacitación produce un efecto mayor en ellos que el que producen los métodos convencionales, como la exposición, las mesas redondas, la película, la observación y la lectura.

El desarrollo organizacional utiliza, además, sistemas sociotécnicos e intervenciones planeadas en los procesos organizacionales a través de equipos de trabajo.

En otras palabras, el desarrollo organizacional se vale principalmente de técnicas psicológicas y sociológicas, sin que ello indique que excluya las técnicas administrativas, para lograr los cambios conductuales y actitudinales necesarios para enfocar la energía humana hacia las principales contingencias, a fin de lograr los objetivos específicos de la empresa.

FUNDAMENTACION TEORICA

Por otro lado, el desarrollo organizacional ha insistido desde la década de los setenta, en que ciertas técnicas de la administración científica, como "la descripción de puestos y la descripción de las actividades inhiben la efectividad". W. J. Reddin, posición que comparten la administración para la excelencia sobre todo la administración para la calidad.

Finalmente, cabe aclarar que cuando el desarrollo organizacional habla de técnica, lo hace en un sentido muy específico, relativo a la forma en que se hace la tarea.

Administración para la Excelencia

La administración para la excelencia crea grupos operativos enfocados a resolver un problema específico, los cuales se desintegran en cuanto el problema es resuelto.

Estos grupos se diferencian de los grupos de trabajo de la administración para la calidad, en que los grupos de trabajo para la excelencia se desintegran en cuanto resuelven el problema, mientras que los grupos de trabajo para la calidad continúan actuando, reduciendo sistemática y consistentemente los errores y mejorando sistemática y consistentemente la calidad.

La administración para la excelencia contrata, mantiene y estimula campeones pragmáticos, a los cuales convierte en héroes innovadores de sus productos, de sus servicios y de sus sistemas, a fin de que se aferren primero a la construcción teórica de algo y luego prosigan obstinadamente con dicha idea hasta verla realizada.

A estos campeones, se les proporciona mucho apoyo, patrocinio e independencia; se les permite cierto grado de locura, de irracionalidad y de violación de las normas administrativas de la empresa, a fin de que puedan crear y mantener a su alrededor un constante actividad innovadora y se les premia sus aportaciones, especialmente por medio de compensaciones económicas, sin que por ello dejen de emplearse también los premios no monetarios.

Los efectos de ésta última forma de administrar son similares a los que la planeación estratégica, empleada por el desarrollo organizacional, ocasiona entre los ejecutivos y a los que las metas numéricas, utilizadas por la administración tayloriana, generan entre el personal de línea: **competencia y zancadillas entre el personal de una misma empresa.**

Cuando las personas de una organización están presionadas por una actividad de la cual dependen sus aumentos salariales y sus posibles ascensos, trabajan para esas actividades, y para cumplirlos están dispuestas a acumular información, material y dinero, a ocultarlas, a inventarlas, a destruir la información y el material o a malgastar el dinero, a retrasar la producción, la venta y la cobranza, con las implicaciones y las pérdidas, en calidad y en dinero, que traen aparejadas.

Reingeniería

La reingeniería sugiere el empleo de una serie común de herramientas y técnicas.

"El trabajo se organiza en torno a los procesos y a los equipos que los ejecutan".

Para integrar los equipos de reingeniería es aconsejable buscar personas rebeldes que conozcan las reglas; pero que sepan cómo soslayarlas (pasarlas por alto). Ellos serán las nuevas estrellas de la compañía.

FUNDAMENTACION TEORICA

Los equipos de reingeniería están formados por entre cinco y diez personas, unos que trabajan en el proceso que se va a rediseñar y otros que están fuera del mismo y/o fuera de la compañía. Los de dentro entienden el proceso, los de fuera son los elementos destructivos del mismo, cuyo principal deber es hacer oías.

Se requieren además, "especialistas con experiencia en disciplinas específicas, como informática, recursos humanos o relaciones públicas", sean internos o externos.

Las reuniones del equipo "serán como las sesiones del parlamento ruso"; un poco de antagonismo (contrariedad y oposición) es muy conveniente, la falta de pugnas y de conflictos generalmente indica que no está ocurriendo nada productivo.

Lo anterior no indica que se permitan faltas de respeto entre los miembros del equipo.

Los procesos a reingenierizar son seleccionados de acuerdo con tres criterios:

- Los procesos con más dificultades, aquellos que los ejecutivos ya saben que tiene problemas,
- Los procesos que más impactan a los clientes externos y
- Los procesos con más posibilidades de éxito al ser reingenierizados.

Abordar un proceso de gran alcance posibilita un mayor beneficio; pero decrementa sus probabilidades de éxito.

El paso siguiente es el **comprender de una forma general el proceso actual**; lo necesario para poder crear un diseño totalmente nuevo y superior.

Al igual que la administración para la calidad, la reingeniería se inicia a partir del cliente externo. ¿Qué es lo que realmente le interesa? ¿Qué quiere? Muchas ideas surgirán en el momento en que se puedan contestar objetivamente estas dos preguntas claves.

El que una o unas personas trabajen unos días en el propio negocio del cliente externo puede ser una invaluable fuente de respuestas y de ideas.

El paso siguiente es **averiguar qué es lo que el proceso actual aporta al cliente externo**.

Una vez logrado lo anterior, el equipo inicia la reingenierización con una hoja de papel en blanco.

Mediante una lluvia de ideas, **se aborda el problema buscando soluciones que cuestionen los supuestos de lo establecido o que busquen aplicar creativamente la nueva tecnología**, cuyo objetivo es estimular la creatividad del grupo, sin que se pretenda obtener respuestas definitivas.

6. Su Principal Característica (7.2)

La
Administración
Científica

- Su principal característica es separar la planeación de la ejecución.
- Que se considera que el operario no tiene capacidad para opinar respecto a su trabajo.
- De hecho, los principios que Taylor propuso para las organizaciones son los más aplicados actualmente en la empresas mexicanas. Algunos de éstos principios son: el maximizar utilidades, los pagos por incentivos, por destajos y por evaluación del desempeño, el establecimiento de metas numéricas para los operarios y los empleados de línea, la racionalización del trabajo, la medición de los tiempos y de los movimientos, la separación de la planeación (dirección general) y de la ejecución (operarios de línea), la labor de vigilancia de los supervisores y la orden de callar y de obedecer para los operarios.
- Lametablemente, el punto de vista de la administración científica, desperdicia una herramienta enormemente efectiva para analizar y resolver los problemas del trabajo. Dicha herramienta son las opiniones, los análisis y las sugerencias aportados por los mismos operadores y empleados de línea.

La Relaciones
Humanas en el
Trabajo

- El llamar la atención sobre el aspecto humano de las personas en el trabajo.
- Las relaciones humanas en el trabajo detectaron el problema pero no aportaron soluciones al mismo. Los sistemas que aportan soluciones al respecto son el desarrollo organizacional, la administración para la calidad y la administración para la excelencia.
- Sus resultados siguen siendo vigentes en la actualidad, porque sus experimentos abarcaron el aspecto humano de las personas en su ambiente laboral y fueron hechos de acuerdo con los principios más avanzados de las investigaciones sociales.
- Esta teoría nos enseñó que en un trabajo donde intervienen más de una persona, requiere necesariamente de relaciones interpersonales, por mínimas que éstas sean. Las consecuencias de una mala relación en el trabajo pueden ser variadas, desde errores en el producto y en el servicio, hasta actitudes negativas y falta de comunicación.
- Las relaciones humanas en el trabajo se basan esencialmente en la administración tayloriana porque dicha administración era el modelo administrativo mejor estructurado y más avanzado en la época en que se hicieron los estudios de Mayo.
- Las metas específicas de las personas en la organización son establecidas por la alta dirección porque las relaciones humanas en el trabajo aceptan el principio tayloriano de que la dirección dirige y controla y los empleados y los operarios ejecutan.
- De hecho, en las aplicaciones de todos los modelos administrativos, la alta dirección establece las metas específicas de las personas de la organización, con la salvedad de que en la administración para la calidad, existe un medio formal por el cual las personas pueden sugerir a la alta dirección.

FUNDAMENTACION TEORICA

La Administración para la Calidad

- La reducción sistemática de los errores, llamada también la mejora continua de la calidad.
- Antes se producía con y sin calidad al mismo tiempo y en el mismo proceso y al final del mismo se separaban los buenos y los malos productos, cargando al cliente, en el precio final, el costo de elaborar malos productos.
- La calidad se ha enfatizado en los últimos tiempos, porque algunas organizaciones han encontrado formas para reducir sistemáticamente los errores, lo cual ha elevado enormemente su competitividad en cuanto a la calidad y el precio y está obligando a las demás empresa a buscar alternativas de competitividad para poder sobrevivir.
- La administración para la calidad sigue implementando mecanismos para detectar, evaluar, jerarquizar y disminuir o eliminar los errores del sistema de la empresa (el sistema se refiere a la totalidad del funcionamiento y productos de alguna organización e involucra a todos los que forman parte directa o indirectamente de cada empresa). Esos mecanismos son la creación y aplicación sistemática de un sistema de costos de calidad.
- Propone elaborar la misión de la empresa la cual incluye: la razón de ser de la empresa, su función social, la importancia de permanecer en el mercado y, la satisfacción al cliente externo.
- Para poder lograr la permanencia en el mercado una empresa debe lograr y mantener la competitividad en calidad, precio y servicio. Además de otras condicionantes hacia lo interno de la empresa.
- Se puede definir al modelo administrativo para la calidad como un conjunto de principios, sistemas, procesos y técnicas que permiten planear, proveer recursos y coordinar esfuerzos sistemática y organizadamente para lograr y mejorar la calidad.

Desarrollo Organizacional

- El desarrollo organizacional maneja en especial una fuerte carga emocional que inyecta al ambiente laboral.
- El desarrollo organizacional nació y se desarrolló como un medio de capacitación de los ejecutivos, los cuales, al poner en práctica lo aprendido, lo implementaron y desarrollaron en sus organizaciones, sin embargo, es notoria la poca atención que este modelo administrativo ha dedicado a los niveles de supervisión, de empleados y de operarios, quienes, sin duda también pueden beneficiarse del mismo.
- Taylor menospreció el aspecto humano de las personas en el trabajo, a las cuales percibió como una máquina programable y predecible. Contrario a esa percepción del ser humano en el trabajo, surgen los principios descubiertos en los experimentos de Mayo y, como culminación de los mismos, el desarrollo organizacional otorga una fuerte importancia al aspecto humano en el trabajo, al grado de hacer recaer primordialmente en él la carga del trabajo (en vez de hacerla recaer en el sistema) y de pretender energizarlo con fuertes inyecciones de emoción.
- Es bueno hacer la distinción de que muchas veces *se confunde el motivar y el sensibilizar al personal para el cambio* como si fueran la misma cosa. Cuando en realidad la motivación es una condición interna de la persona; mientras que, sensibilizar implica informar y despejar dudas.
- Se puede considerar al desarrollo organizacional como un buen modelo administrativo que atiende el desarrollo de la organización y de las personas. Sus buenos resultados han sido mejores que los del taylorismo; pero no tan generalizados y consistentes como los que la administración para la calidad ha generado en varios países orientales.

Administración para la Excelencia

- La administración para la excelencia pretende que la calidad se convierta en una pasión.
- Considera el concepto de visión como una meta hacia la que se encamina la empresa, detallada, especificada y personalizada de tal manera que impulse a las personas hacia el servicio y la productividad.
- Un fuerte incremento de la competitividad de varias empresas en cuanto a calidad, precio y servicios han generado el desarrollo organizacional, la administración para la excelencia y la administración para la calidad como factores claves para la organización en los últimos años.
- La administración para la excelencia y el desarrollo organizacional tienen cierta relación principalmente porque una evolución del desarrollo organizacional se desarrolla en la administración para la excelencia.
- Aunque pudieran parecer similares, existe una diferencia entre la administración para la calidad y la administración para la excelencia. En la primera, calidad es fundamentalmente el resultado de la aplicación de acciones para cumplir sistemáticamente con los requerimientos y para la administración para la excelencia, calidad es fundamentalmente pasión y emoción.
- Además, existen otras diferencias importantes, como los sistemas de compensaciones y los sistemas de planeación que utiliza cada uno de los modelos.

Reingeniería

- La reingeniería es un método de innovación que busca una solución impactante, dejando de lado las normas y los principios administrativos establecidos.
- Existe una diferencia entre lo que es mejora continua y reingeniería: Comparando ambos métodos, sus bases sus alcances y sus limitaciones, se tiene que ambos son dos herramientas de la administración para la calidad.
- La mejora continua es aplicada por grupos de trabajo, apoyados por su supervisor y por la alta dirección, a problemas que afectan el trabajo de su departamento; se aplica hasta un límite, generalmente marcado por la competitividad, luego se recurre a la innovación y nuevamente a la mejora continua.
- La reingeniería es aplicada por los grupos de personas de nivel alto y/o medio, apoyados por la alta dirección, a problemas que afectan los procesos de toda la empresa; se aplica hasta un límite, generalmente marcado por la competitividad y falta por establecerse si luego se recurre a la administración del proceso, a la mejora continua o nuevamente a la reingeniería, porque "la reingeniería no es una jornada que se cubre una sola vez. Es un viaje sin fin, porque el mundo sigue cambiando".

SISTEMAS DE TRABAJO QUE DERIVAN DE LOS MODELOS ADMINISTRATIVOS

Como hemos visto, los distintos modelos administrativos en su momento ofrecieron interesantes alternativas de solución ante los retos que imperaban dentro de las organizaciones; algunos de sus conceptos siguen siendo vigentes y de hecho se siguen aplicando sus técnicas

Pero regresando al tema central de este trabajo, ahora nos ocuparemos en conocer más al detalle los Modelos Participativos de Administración de empresas que se derivaron de los anteriores modelos. Estos modelos participativos se basan en la aplicación de diferentes teorías relacionadas con la Psicología, las Dinámicas de Grupos y los Recursos Humanos dentro de las organizaciones e implican el involucramiento del personal que labora para una empresa; por ello se les considera como "enfoque humanístico de la organización" debido a que se pone especial interés y consideración en el factor humano:

Administración por Objetivos

La Administración por Objetivos (APO) pretende reducir algo grande y complejo a un tamaño manejable; pasar de lo general a lo específico.

Fue propuesto por Gorge S. Odiorne en base a los estudios realizados por Douglas McGregor, el cual explica que es algo más que una serie de procedimientos, más que un conjunto de reglas o un método fijo de administración (6.1)

Es un proceso de planeación y control que proporciona puntos de control organizacional, un conjunto de objetivos o estándares. Los objetivos de la APO son similares a las metas de desempeño. Se supone que si todas las áreas alcanzan sus metas, la organización también las alcanzará.

En esencia, la APO es una formalización del principio de autocontrol a niveles administrativos. Generalmente, las metas en APO se caracterizan por ser establecidas en conjunto por el jefe con el subordinado.

Su contraindicación sería: el sistema APO no es adecuado para empleados que dependen totalmente de sus supervisores para planear y controlar su trabajo.

El marco conceptual bajo el cual opera es el siguiente:

1. La estructura básica de la corporación es la jerarquía. La APO es un sistema destinado a hacer funcionar esa estructura y a generar más vitalidad y dedicación personal de quienes integran la jerarquía. (6.1)

2. Se ocupa del mantenimiento y crecimiento ordenado de la organización mediante la especificación de lo que se espera en cada uno de sus miembros y la medición de lo que realmente se realiza (6.1)

3. Especialmente adecuada para los empleados profesionales y administrativos (6.1)

La APO es un proceso mediante el cual los jefes y subordinados de una organización, conjuntamente identifican sus metas comunes, definen las áreas principales de responsabilidad de cada individuo en términos de los resultados que de él se esperan y emplean estas medidas como guías para el manejo de la unidad y para evaluar la contribución de cada uno de sus miembros (6.1)

Para establecer la APO la principal condición que debe existir es el apoyo y respaldo del administrador principal de la unidad de la organización donde vaya a emplearse el sistema. (6.1)

El sistema de administración por objetivos (APO) se desarrolla bajo los siguientes pasos. (8)

1. Papeles y Misiones

Determinar la naturaleza y el alcance del trabajo a realizar

2. Areas de Resultado Clave

Determinar dónde invertir el tiempo, la energía y el talento

3. Indicadores

Determinar los factores mensurables, en relación con los cuales se pueden fijar objetivos

4. Objetivos

Determinar los resultados a lograr. De acuerdo al siguiente modelo de objetivo: **verbo** (que denote acción o logro) *un único resultado clave* (expresado en factores medibles), **para** (fecha límite), **a un costo de** (cantidad).

5. Planes de acción

Determinar como lograr un objetivo específico

6. Controles

Cerciorarse del logro efectivo de los objetivos

La comunicación es el catalizador que une todos estos pasos

Integración de Equipos de Trabajo

Se entiende como proceso de integración a un esfuerzo institucional deliberado para transformar un grupo en verdadero equipo de trabajo

Hay que iniciar por hacer la distinción que existe entre "equipo" y "grupo"

- **Equipo**

Conjunto reducido y fijo de personas altamente organizado, con funciones determinadas y con una tarea clara y bien definida *Reza Trosino, J.C., 1995*

- **Grupo.**

Conjunto de personas que establecen una relación que los lleva a unir sus esfuerzos para alcanzar objetivos o propósitos comunes, aceptando algunas normas o reglas de funcionamiento que son generales y obligatorias para todos *Reza Trosino J.C. 1995*

De este modo las dos palabras se prestan para designar diversos grados de organización. un equipo implica un número fijo de miembros con funciones muy bien determinadas y con una tarea clara y definida.

El grupo al contrario puede tener una textura más floja, con un número fluctuante de miembros y sin una cohesión muy consolidada.

La línea divisoria entre el grupo y el equipo puede ser bastante imprecisa: aún y cuando la diferencia entre ambos puede ser muy obvia en algunos casos (no decimos un grupo de fútbol, ni decimos un equipo de vecinos que se reúnen para una merienda). Damos por hecho que, siendo mayores las exigencias se convierte en un equipo.

Todo equipo es un grupo, pero no viceversa. El "equipo" es una subclase de la categoría de "grupo". Sobra decir que, si bien es posible y útil reducir los grupos a categorías, cada grupo y cada equipo son únicos, tan únicos como las personas que los forman.

Regresemos al tema de la formación de equipos de trabajo. Como toda manifestación de la dinámica social, la integración de un equipo lleva consigo una serie de dificultades características de la resistencia al cambio las cuales se presentan tanto en personas como en instituciones

En primer lugar con el fin de clarificar la situación es conveniente distinguir los términos "construcción o formación de equipos de trabajo" e "integración de equipos de trabajo". Si bien es cierto que estas denominaciones no son excluyentes implican distinto nivel de compromiso.

La construcción o formación de equipos de trabajo ha sido entendida sólo como una reunión con duración de 1 a 5 días, en donde un grupo de trabajo se dedica a resolver problemas de tarea o de relación en un ambiente diferente al laboral

En cambio, la integración de un equipo significa un compromiso de alcances de mayores proporciones, con inversión de tiempo y dinero, para obtener resultados mejores y más duraderos.

Puesto que estas acciones no son excluyentes, un taller para la construcción de equipos, con unos cuantos días de duración, representa sólo un paso en el cambio de

la integración de un equipo de trabajo. Este camino no tiene final y para ser recorrido siempre requiere del esfuerzo de los dirigentes y de los miembros de un grupo.

En segundo lugar, resulta pertinente aclarar que la construcción de equipos puede seguir dos orientaciones: la integración por la relación, o sea, por la vía de estrechar los vínculos afectivos de los participantes; y la integración por la tarea es decir la cohesión del grupo a través de la solución de aquellos problemas técnicos que impiden el logro de las metas comunes. Ambas orientaciones pueden ser complementarias.

Entre los programas orientados a la interpretación por la vía de la relación probablemente el más conocido es el "Grupo T" (Training Group)

Grupo T

En 1946 Kurt Levin y Ronald Lippitt, crearon en los Estados Unidos los Laboratorios Nacionales de Capacitación tendientes a la formación de especialistas en ciencias humanas que estuvieran a la altura de las necesidades propias de la moderna sociedad tecnológica. (6.2)

Iniciaron dichos Laboratorios el método de los llamados Grupos T; o sea, grupos no estructurados, centrados en el estudio de su propia dinámica durante periodos que abarcan de 2 a 3 semanas (6.2)

Los Grupos T eran grupos de capacitación en habilidades en las relaciones humanas donde se enseñaban a los individuos a observar la índole de proceso grupal y sus interacciones con otras personas, para comprender cómo funcionaban ellos mismos dentro de un grupo, el desempeño de sus tareas y la influencia que ejercían sobre otros. Adquiriendo así mayor competencia para encarar situaciones interpersonales difíciles. (6.2)

Se utilizan para diagnosticar y modificar actitudes, también se aplican para conocer estilos gerenciales, detectar líderes y los diversos tipos de relaciones sociales que surgen en un grupo; y se recomienda aplicar a personas con iniciativa e inteligencia. (6.2)

Las características principales del Grupo T son. Su corta duración, el manejo de la información relacionada con el aquí y ahora, un ambiente abierto a la retroinformación o retroalimentación y a la confrontación, el énfasis en la manifestación de los sentimientos de los participantes y la carencia de una estructura de actividades.

Estas características funcionan positivamente cuando se trata de personas desconocidas, o gente que voluntariamente acude al encuentro de los demás para actualizar el conocimiento de sí mismo y sus habilidades en relaciones interpersonales. En cambio, la aplicación del Grupo T a personas que trabajan en una misma institución ha resultado un fracaso.

Los motivos para contraindicar el uso de este tipo de entrenamiento en la integración de grupos de trabajo son. en el ambiente laboral, regularmente ya existe toda una historia de interacciones, bien o mal conocidas por las personas. Que los participantes manejan información relacionada con el pasado y el futuro no con el aquí y ahora. Que los diferentes niveles jerárquicos estatus y responsabilidad, dificultan la retroalimentación y la confrontación abiertas. Que la manifestación de ideas y pensamientos es muy importante para la tarea del grupo y que se da la necesidad de una estructura para que las personas manejen adecuadamente su ansiedad y su participación

A partir de las ventajas y desventajas que ofrecen las diferentes alternativas, en la actualidad se considera que los programas para la construcción de equipos deben encaminarse tanto a la tarea como al proceso socioafectivo a través de la actualización de los conocimientos, el incremento de las habilidades y la modificación de las actitudes de los participantes, de acuerdo con una estrategia formativa para que estos sean capaces de continuar con el esfuerzo permanente de integración.

Hasta ahora se ha ignorado la trascendencia de una tecnología apropiada para trabajar en equipo, apoyando y fortaleciendo el esfuerzo de integración. Más aún, se han descuidado las estrategias que brindan el apoyo normativo de quien tiene el poder de decisión y con el impulso formativo de habilidades específicas en los participantes, las cuales se han visto disminuidas por procedimientos diseñados para el trabajo individual o colectivo, no así para el trabajo en equipo

Círculos de Calidad

Los círculos de calidad es un movimiento que empezó como una forma de mejorar la calidad por medio del compromiso del personal. Y rápidamente mostró que sus beneficios incluían mejoras en la productividad.

W Edwards Deming, estadígrafo estadounidense (inducido por Joseph M Juran distinguido consultor en calidad), concibió los círculos de calidad, los cuales se introdujeron en Japón en la década de 1950 Surgen a raíz de la política estadounidense en 1947 de apoyar a Japón frente a la política asiática de la URSS, cuando los japoneses decidieron revolucionar la calidad de sus productos para hacer que fueran vendibles en el mercado mundial. (9,1)

La característica central de esa revolución fue un programa de entrenamiento masivo en Japón, para directores, administradores supervisores y especialistas técnicos. Conforme avanzó este programa, se llegó a la conclusión de que se debería entrenar a la fuerza de trabajo pero sobre una base voluntaria: que los trabajadores decidieran si desearaban aceptar ese entrenamiento o no. (6,1)

Gradualmente, empresas en Estados Unidos como la General Motors y Westinghouse Electric Corporation aceptaron la idea. (9,1)

¿Cómo opera un Círculo de Calidad?

Puesto que el concepto de círculos de calidad (en inglés QC Quality Circle) se basa en la máxima -y voluntaria- participación de los empleados desde el más alto al más bajo nivel de una organización. Los programas casi siempre se inician en el nivel ejecutivo. Si el programa no es apoyado en esta nivel probablemente no funcione en ninguno. Luego, la idea de los círculos de calidad se transmite a toda la organización. Por lo general este trabajo está a cargo de un "facilitador" o coordinador. Esta persona ayuda a organizar los círculos departamentales e interdepartamentales; también proporciona el entrenamiento necesario en la identificación de problemas, mejoramiento de métodos y solución de problemas (9,1)

Cada círculo está integrado exclusivamente por voluntarios, quienes se reúnen fuera de horas de trabajo. No tratan problemas laborales ni de personal. También están prohibidas las discusiones sobre el desempeño de individuos determinados

Generalmente, un nuevo círculo de calidad se enfocará en problemas simples en el lugar de trabajo. Los logros iniciales crean confianza y experiencia. Después, el círculo ataca problemas más ambiciosos, que se extienden más allá de su control y que abarcan otros departamentos y otros círculos. A medida que aumenta su experiencia, el círculo pasa de la solución de problemas a la prevención de los mismos (9.1)

¿La calidad es el único tema de los Círculos de Calidad?

Empezaron de esa manera, pero la mayor parte ha encontrado que la calidad se relaciona con cualquier tipo de problema operativo. Y la generalidad de las organizaciones con programas de círculos de calidad son ejemplos de mejoramiento de la productividad, porque se apoyan en lo que se conoce como mejoramiento de métodos que no es otra cosa que el uso organizado del sentido común para encontrar mejores formas de realizar un trabajo. También se le conoce como estudio de tiempos y movimientos e ingeniería de métodos (9.1)

Hay un factor extremadamente importante y vital para el éxito de los círculos de calidad. Los círculos utilizan lo que parece ser los fundamentos de la motivación, la dinámica de grupos; la teoría y la participación que puede llevar al empleado o a un grupo de empleados a trabajar más duro. Los empleados hacen todo su esfuerzo en los círculos de calidad porque el trabajo se hace más desafiante y satisfactorio. Los círculos no sólo mejoran la calidad y la productividad, sino que también mejoran la calidad de la vida de trabajo del individuo (9.1)

ALGUNOS CONCEPTOS Y HERRAMIENTAS DE LA CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD EN LAS EMPRESAS

- **Calidad**

Es una medida del grado en el que un proceso , producto o servicio se ajusta a los requisitos que han sido establecidos para ellos. (5)

- **Productividad**

Es el proceso de obtener más de lo que se invierte Es trabajar mejor con lo que se tiene (5)

Los métodos de control de calidad se refieren a todas las actividades necesarias para lograr los objetivos efectiva y económicamente. Se verifica si el trabajo o proceso se está ejecutando de acuerdo con las especificaciones planeadas y estandarizadas, o si algún fenómeno se comporta desfavorablemente para conseguir los objetivos y así llevar a cabo las acciones correctivas

A lo largo del tiempo se han difundido y desarrollado el uso de herramientas estadísticas sencillas -que se conocen como *Control Estadístico de la Calidad*-, que permiten analizar correctamente los problemas de trabajo para poder tomar decisiones efectivas y fundamentadas

Esas siete herramientas estadísticas básicas utilizadas son

- 1 Hoja de Cálculo (Hojas de Registro)
- 2.Histogramas (Gráficas de Distribución de Frecuencias o Gráficas de Barras)
- 3 Diagrama de Pareto
- 4.Estratificación
- 5.Diagrama de Dispersión
- 6.Diagrama de Causa y Efecto
- 7.Estándarización (Gráficas de Control)

(6.3) y (10.1)

1. Hoja de Cálculo (Hojas de Registro)

(6.3) y (10.1)

Cuando se recogen datos en fundamental organizarios adecuadamente para facilitar su procesamiento posterior. Al reunir información es esencial que el objetivo sea claro y que se obtengan datos que reflejen los hechos con claridad. Además es importante que los datos se recojan en forma clara y fácil de usar. Una hoja de registro es un formato preimpreso en el cual aparecen los items que se van a registrar, de tal manera que los datos puedan recogerse fácil y concisamente. Sus objetivos principales son:

1. Facilitar la recolección de datos
2. Organizar automáticamente los datos de manera que puedan usarse con facilidad más adelante

2. Histogramas

(Gráficas de Distribución de Frecuencias o Gráficas de Barras)

Los histogramas nos permiten organizar un buen número de datos, el conocer y analizar la información de una manera rápida y accesible.

El histograma es un gráfico formado por rectángulos de la misma anchura y una altura proporcional a las cantidades o frecuencias que representa (6.3) y (10.1)

3. Diagramas de Pareto

Los problemas de calidad se presentan como pérdidas (productos defectuosos y su costo). Es muy importante aclarar el patrón de la distribución de la pérdida. La mayoría de las pérdidas se deberán a unos pocos tipos de defectos, y estos defectos pueden atribuirse a un número muy pequeño de causas. Si se identifican las causas de

estos pocos defectos vitales, podremos eliminar casi todas las pérdidas, concentrándonos en esas causas particulares y dejando de lado por el momento otros muchos defectos triviales. El uso del diagrama de Pareto permite solucionar este tipo de problemas con eficiencia. (6.3) y (10.1)

En 1897, el economista italiano V. Pareto presentó una fórmula que mostraba que la distribución del ingreso es desigual. En 1907, el economista norteamericano M. C. Lorenz expresó una teoría similar por medio de diagramas. Estos dos estudiosos indicaron que una proporción muy grande del ingreso está en manos de muy pocas personas. Mientras tanto, en el campo del control de calidad, el Dr. J. M. Juran aplicó el método del diagrama de Lorenz como fórmula para clasificar los problemas de calidad en los pocos vitales y los muchos triviales, y llamó a este método análisis de Pareto. Señalo que en muchos casos, la mayoría de los defectos y de su costo se deben a un número relativamente pequeño de causas. (6.3) y (10.1)

4. Estratificación

A la división de un grupo en vanos subgrupos con base en ciertos factores , se le llama estratificación.

La estratificación es un método para identificar la fuente de la variación de los datos recogidos, clasificando los datos según varios factores Y el propósito de la estratificación es examinar la diferencia entre los valores promedio y la variación entre clases diferentes y tomar acciones correctivas con respecto a la diferencia, si la hay Si es posible tomar acciones instantáneamente, se hace necesario entonces llevar a cabo el control del proceso usando gráficas de control estratificadas (6.3) y (10.1)

5. Diagrama de Dispersión

El Diagrama de Dispersión nos sirve para estudiar la relación o grado de asociación entre dos variables y establecer el hecho de que éstas dependen entre si.

En la práctica, frecuentemente es necesario estudiar la relación de correspondencia de dos variables. A esa relación de correspondencia se le conoce como correlación.

Existen diferentes tipos de correlaciones; y la mayoría de los coeficientes de correlación señalan dos cosas. Primero, una indicación de la magnitud de la relación, y en segundo, nos indica el sentido de la relación. Cuando dos variables están directa o positivamente relacionadas, a medida que aumenta una, la otra también lo hace. Mientras que, otras variables están inversamente relacionadas, esto quiere decir que, cuando aumenta una, la otra disminuye (6.3) y (10.1)

6. Diagrama de Causa y Efecto

El resultado de un proceso puede atribuirse a una multitud de factores, y es posible encontrar la relación causa-efecto de esos factores. Podemos determinar la estructura o una relación múltiple de causa-efecto observándola sistemática. Es difícil solucionar problemas complicados sin tener en cuenta esta estructura, la cual consta de una cadena de causas y efectos, y el método para expresar esto en forma sencilla y fácil es un diagrama de causa-efecto.

En 1953, Kaoru Ishikawa, profesor de la Universidad de Tokio, resumió la opinión de los ingenieros de una planta dándole la forma de un diagrama de causa-efecto mientras discutía un problema de calidad. Se dice que ésta fue la primera vez que se usó este enfoque. Antes de esto, el grupo de trabajo del profesor Ishikawa había usado este método para organizar los factores en sus actividades de investigación. Cuando el diagrama se usó en la práctica, mostró ser muy útil y pronto llegó a usarse ampliamente en muchas compañías en todo Japón. Se incluyó en la terminología del JIS (Estándares Industriales Japoneses) del Control de Calidad, y se definió de la siguiente manera:

Diagrama de Causa-Efecto: Diagrama de que muestra la relación entre una característica de calidad y los factores.

Actualmente, el diagrama se usa no solamente para observar las características de calidad de los productos si no también en otros campos, y ha sido ampliamente aplicado en todo el mundo. (6.3) y (10.1)

7. Estandarización (Gráficas de Control)

Por definición: la estandarización es la acción de estandarizar, lo cual significa, tipificar, ajustar a un tipo, modelo o norma

En el caso de su aplicación en estadística, se refiere a una gráfica de control, la cual nos permite que de un sólo vistazo nos podamos dar cuenta del comportamiento de un proceso, su análisis nos permite localizar fuentes de fallas y nos anticipa a los problemas serios

Y son las acciones correctivas las que deben estandarizarse para evitar que el problema recurra permanentemente. Hay dos razones principales para estandarización. La primera es que sin estándares, las acciones tomadas para solucionar un problema gradualmente revertirán a las formas antiguas y eso llevará a una recurrencia del problema. La segunda es que sin estándares claros, es probable que el problema vuelva a presentarse cuando nuevas personas (nuevos empleados, transferencias, trabajadores de tiempo parcial) se involucren en el proceso. La estandarización no se logra solamente con documentos. Los estándares deben convertirse en parte de los pensamientos y de los hábitos de los trabajadores. Se requiere educación y entrenamiento para proporcionarles el conocimiento y las técnicas para implementar los estándares.

La estandarización es otra manera de expresar el quién, cuándo, dónde, qué, porqué, y cómo de los procedimientos de trabajo. (6.3) y (10.1)

Para resumir los aspectos correspondientes a la calidad, podríamos enlistar las coincidencias entre las distintas filosofías de la calidad total y sus respectivos autores: Deming, Juran, Ishikawa, Crosby, Conway, y Harrington: (11.1)

1. El cliente es lo más relevante para la organización.
2. Es imprescindible disminuir los costos y los desperdicios de material y de tiempo.
3. Hay que crear conciencia de la necesidad de la calidad total entre los directivos, los trabajadores, los proveedores y el público en general.
4. Hay que planear o prevenir, no corregir. El mantenimiento del sistema debe ser preventivo, no correctivo.
5. Diseñar, operar y evaluar constantemente las herramientas o instrumentos que permitan el mejoramiento continuo de los procesos.
6. Aprender que el camino hacia la calidad es un proceso de largo plazo, no se logra por decreto, ni de la noche a la mañana.
7. La alta dirección debe estar ampliamente comprometida durante todo el proceso permanentemente.
8. Deben establecerse ambiciosos programas de capacitación y adiestramiento.
9. Involucrar por medio del convencimiento, no de la coerción, a todo el personal.
10. Fomentar el trabajo en equipo, con espíritu de colaboración no de competencia.
11. Dar reconocimiento a los miembros preocupados por el sistema y motivar a los apáticos.
12. Evaluar, constantemente, todo el esfuerzo de la implantación del sistema de calidad total.

Después de ésta breve revisión de algunas herramientas estadísticas que se aplican para el control de la calidad y enlistar las coincidencias de las filosofías de calidad total, dedicaremos el siguiente espacio a entender un poco más sobre la productividad:

SOBRE LA PRODUCTIVIDAD

Técnicamente, Productividad es una medida de la eficiencia de una persona u operación al comparar: 1) el valor de lo producido con 2) el costo de los recursos invertidos. Por lo general se expresa como una razón o índice.

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Resultados}}{\text{Recursos}} \quad (9.2)$$

Se pueden convertir las cifras en dinero (comparando inversión económica contra ganancias también económica), en porcentajes (y a menudo la productividad se mide comparándola con la productividad anterior, y se expresa como un porcentaje de incremento o de decremento). (5)

Para saber si la productividad mejora o empeora, existe cuatro posibilidades básicas:

• Si los resultados permanecen los mismos pero los costos aumentan, la productividad cae.

• Si los resultados permanecen los mismos pero los costos disminuyen, la productividad aumenta.

• Si los resultados aumentan y los costos permanecen invariables, la productividad aumenta.

• Si los resultados disminuyen y los costos permanecen invariables, la productividad cae.

(9.2)

Este mismo principio se aplica en todas partes, en operaciones de administrativas y de servicios, las mediciones de la productividad se hacen de la misma manera que en las operaciones manufactureras.

SOBRE LA PRODUCTIVIDAD

Técnicamente, Productividad es una medida de la eficiencia de una persona u operación al comparar: 1) el valor de lo producido con 2) el costo de los recursos invertidos. Por lo general se expresa como una razón o índice.

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Resultados}}{\text{Recursos}} \quad (9.2)$$

Se pueden convertir las cifras en dinero (comparando inversión económica contra ganancias también económica), en porcentajes (y a menudo la productividad se mide comparándola con la productividad anterior, y se expresa como un porcentaje de incremento o de decremento). (5)

Para saber si la productividad mejora o empeora, existe cuatro posibilidades básicas:

• Si los resultados permanecen los mismos pero los costos aumentan, la productividad cae.

• Si los resultados permanecen los mismos pero los costos disminuyen, la productividad aumenta.

• Si los resultados aumentan y los costos permanecen invariables, la productividad aumenta.

• Si los resultados disminuyen y los costos permanecen invariables, la productividad cae.

(9.2)

Este mismo principio se aplica en todas partes, en operaciones de administrativas y de servicios, las mediciones de la productividad se hacen de la misma manera que en las operaciones manufactureras.

El único límite a la aplicación de la productividad es la necesidad de obtener una medida confiable de la productividad. Otro factor que hay que considerar es el efecto de la calidad sobre la productividad. Si las exigencias de calidad aumentan, la productividad se reducirá; por el contrario si las especificaciones sobre el producto no son claras la productividad puede ser en número buena, no así la calidad. (9.2)

La productividad puede incrementarse como resultado directo de los avances tecnológicos o las contribuciones humanas o ambos. (9.2)

Dentro de los factores tecnológicos podemos mencionar:

• El diseño del producto o del servicio. Algunas cosas son más fáciles de hacer o de enviar que otras.

• Planta o equipo con que se cuenta. Las instalaciones modernas y con buen mantenimiento logran una gran diferencia en la productividad.

• La mecanización del trabajo. La introducción de la automatización, controles computarizados, robots, incrementan la rapidez, precisión y eficiencia.

• Los proyectos y métodos de los procesos. El congestionamiento y el desorden afectan la productividad; el orden y el flujo sin obstáculos, la aceleran.

• La propia condición de los materiales. Las partes preclasificadas y convenientemente dispuestas aceleran la carga de las máquinas. Los machotes con instrucciones impresas mejoran la eficiencia de la mecanografía.

• La medida de la energía empleada. Electricidad, vapor, aire comprimido, combustibles -todos favorecen el esfuerzo humano-. (9.2)

En cuanto a los factores humanos tenemos especialmente.

- La capacidad
- El conocimiento
- La motivación

(9.2)

Otros factores pueden sumarse a estos, pero se les puede considerar como los más importantes.

La Medición del Trabajo

El fundamento del mejoramiento de la productividad es conocer en cuánto tiempo se consigue realizar un trabajo en particular. (0,2)

El trabajo -esfuerzo humano- es el recurso básico de muchas operaciones. A menos que se tenga una idea clara sobre cuánto trabajo se necesita, es casi imposible saber qué hacer a fin de mejorar la productividad o saber si se logró algo cuando terminó su trabajo. La medición del trabajo es el término generalmente aplicado a cualquier método que trata de descubrir cuánto tiempo se necesita para realizar cierto trabajo. La medición del trabajo se refiere al lapso que necesitaría un individuo para realizar una tarea específica. Sin embargo, cuando el trabajador es asistido por una máquina o cuando ésta determina su ritmo de trabajo, deben tenerse en cuenta también estos factores. Puesto que los logros humanos se ven afectados por el esfuerzo físico y por el conocimiento necesario para hacer el trabajo, la medición del trabajo también toma en cuenta esta situación. (0,2)

Los métodos que se utilizan para medir el trabajo son especialmente los estudios de tiempos y de movimientos. De los cuales resultan los estándares predeterminados de tiempo elemental. (0,2)

Otro método muy útil para la medición del trabajo es el muestreo del trabajo, el cual se lleva a cabo mediante observaciones directas realizadas al azar de varias actividades en el área de trabajo (mismas que deben sumar 10 observaciones diarias durante 10 días, dando un total de 100 observaciones hechas al azar), es muy importante que las observaciones sea realmente al azar en cuanto al tiempo, y tener el cuidado de registrar lo que se observa, para finalmente convertir esas observaciones en porcentaje y deducir que de un 100% (100 observaciones) se obtuvo un porcentaje "x" de tal o cual circunstancia. Y estadísticamente es posible considerar los tiempos estimados de ocio, o de carga excesiva de trabajo, etc (Este método tiene su sistema de registro el cual no es el tema central del presente trabajo). (0,2)

FUNDAMENTACION TEORICA

Los datos sobre la medición del trabajo se usan para una serie de propósitos prácticos; que permiten a los gerentes y supervisores:

1 Estimar con precisión cuánto tiempo requerirán trabajos futuros.

2. Establecer programas confiables de trabajo.

3. Proporcionar a los trabajadores estándares específicos de trabajo en términos del: a) tiempo permitido para realizar una tarea, o b) número de unidades que deben producirse en cierto tiempo.

4 Estimar los costos laborales para productos que se van a fabricar o servicios que se brindarán

5. Proporcionar una base para los salarios, en especial para aquellos que incluyen pagos extra (incentivos) por el trabajo que excede el tiempo estándar

6. Dar mediciones fundamentales para la productividad.

(9.2)

Mejoramiento de Métodos

La forma sistemática de incrementar la productividad es mejorar los métodos usados para realizar un trabajo. (9.2)

Cualquier cambio en la forma en la que se desempeña una tarea, destinado a bajar los costos, acortar el tiempo o mejorar la calidad del producto o servicio proporcionado, se llama mejoramiento de métodos. Simplemente, el proceso de mejoramiento de métodos es el uso organizado del sentido común para encontrar mejores formas de realizar un trabajo (9.2)

El mejoramiento de métodos tiene muchos nombres y toma muchas formas. Es conocido como simplificación del trabajo, estudio de tiempos y movimientos, análisis operativo, ingeniería de métodos, ingeniería de sistemas, análisis de métodos y sistemas (especialmente para trabajos de oficina y servicio), reducción de desperdicios, economía de movimiento, etc Y actualmente encontramos un Modelo Administrativo totalmente dedicado al mejoramiento de métodos. La Reingeniería.

Existen preguntas específicas que pueden ayudar a encontrar oportunidades para mejorar la productividad o reducir costos.

- ¿Qué se tiene que hacer?
- ¿Porqué se tiene que hacer?
- ¿Cuándo se tiene que hacer?
- ¿Cómo se tiene que hacer?
- ¿Dónde se tiene que hacer?
- ¿Quién lo tiene que hacer?

En la fase de la tarea en donde se encuentran mayores posibilidades de mejoramiento, es en las operaciones que modifican el producto, lo conforman, lo cambian y le agregan valor. A éstas operaciones se le llama operaciones de valor agregado o de plusvalía, porque incrementan el valor del producto.

Descubrir demoras y fallas de un proceso constituye un logro cuyo valor no debe despreciarse. Pero éste esfuerzo no rendirá sus frutos hasta que se encuentre una forma mejor de realizar una tarea. Y hay varias formas de atacar un problema

• Eliminar.

Observar primero la posibilidad de eliminar el detalle o toda la operación. No vale la pena perder el tiempo en mejorar métodos si no se necesita el trabajo

• Combinar.

Ejecutar dos o más operaciones a la vez ahorra tiempo. Y a menudo se ahorra tiempo adicional eliminando transportes, almacenamientos e inspecciones que previamente se realizaban entre operaciones.

• Cambiar la secuencia.

Con frecuencia es posible hacer las cosas con mayor facilidad o economía cambiando el orden en que se realizan.

• Simplificar.

Después de que se ha explorado los tres primeros puntos de esta lista, se pueden buscar formas de realizar la tarea de una manera más sencilla.

El Factor Humano

Todo lo anterior ha resultado sumamente interesante y digno de ser estudiado a mayor detalle, pero hay que tomar en consideración que nada de lo que intente una empresa puede dejar de lado su energía potencial más importante: *el ser humano, los empleados y obreros que hacen posible que todo ocurra.*

El reto de los negocios en la década de 1990 y en el nuevo milenio, será liberar la creatividad y conseguir el compromiso total de todos los empleados. Se trata de un reto particularmente difícil porque las compañías sufren de escasez de trabajadores con alta escolaridad y bien calificados (2.4)

En el nuevo modelo de empresa encontramos a empresas y empleados que progresan juntos como socios que participan plenamente. Las organizaciones ya no pueden darse el lujo de menospreciar y desmoralizar al personal, para progresar a costa de quienes le ayudan a alcanzar sus metas. Algunas compañías han debido afrontar una verdad fundamental: hoy el éxito en los negocios está ligado directamente al desarrollo, al compromiso personal y a la participación de todos los empleados. (2.4)

Durante décadas, los líderes de las compañías han proclamado la importancia que tienen los empleados para el éxito de ellas, pero al mismo tiempo han suprimido su creatividad, han reforzado sistemas que menosprecian sus esfuerzos y les han escatimado una remuneración justa. Hasta hace poco tiempo, pocas corporaciones ponían en práctica sus ideas sobre hacer socios a sus empleados y alentar la participación. El fracaso más grave de la empresa en la competencia a nivel mundial ha sido la sub-utilización habitual de los talentos creativos de la mayor parte de sus trabajadores. La triste realidad es que la mayor parte de ellas, entre las cuales figuran algunas consideradas como líderes de la industria, están operando a un nivel muy por debajo de su potencial. (2.4)

Se hace necesario entonces aceptar que el cambio es no sólo fundamental para mantenerse en el mercado nacional y mundial, sino que, de no aceptarlo, muchas empresas tiene sus días contados de existencia (2.4)

FUNDAMENTACION TEORICA

Algunas veces la presión para el cambio es un poco más sutil, ya que simplemente se admite que han dejado de funcionar las formas antiguas de hacer negocio. (2.4)

Pero a pesar de que varias fuerzas comunes estimulan y, a veces, empujan las compañías a la transformación, cada una inicia el proceso del cambio por una razón diferente, a menudo a causa de una amenaza específica o un reto a su supervivencia a largo plazo. (2.4)

"Los biólogos evolucionistas sostienen que los periodos de estabilidad están "marcados" por acontecimientos impresionantes que alteran totalmente los órdenes ecológicos. Un incendio, un volcán o una inundación pueden acabar con una gran área o zona. Después, las especies compiten por convertirse en parte de un nuevo orden ecológico .. (2.4)

Los ejecutivos sagaces perciben de inmediato el paralelismo de esta analogía con la empresa. Las nuevas tecnologías, la desregulación y los cambios en el comportamiento de los clientes ofrecen el equivalente metafórico de inundaciones e incendios, abriendo así nuevas áreas de competencia. En un terreno tan fértil pueden crecer industrias nuevas o transformadas' (2.4)

Una vez que despierta una compañía, sin importar a qué alarma se debe eso, puede probar las medidas fragmentarias tomadas del viejo modelo de la empresa o bien puede iniciar el proceso de transformación para ajustarse al nuevo modelo. Por "transformación" se entiende el *cambio fundamental* que llega a la esencia de los valores de una organización, de su cultura y métodos de operación. Se refiere a una forma totalmente nueva de enfocar el negocio. (2.4)

El proceso de transformación es permanente, afecta a la organización entera y representa una ruptura decidida con el pasado. Esta ruptura constituye la diferencia fundamental entre la transformación y una simple reforma. A diferencia de la reforma, que es un intento por recorrer el mismo camino de un modo más eficiente, la transformación supone el desarrollo o descubrimiento de caminos enteramente nuevos. (2.4)

La transformación a diferencia de la reforma puede favorecer grandes progresos en la productividad incluso en situaciones que serían consideradas poco prometedoras conforme a los criterios del viejo modelo

La transformación a diferencia de la reforma puede favorecer grandes progresos en la productividad incluso en situaciones que serían consideradas poco promisorias conforme a los criterios del viejo modelo (2.4)

LOS NUEVOS EQUIPOS INTELIGENTES

Lo que antaño se conocía con el nombre de "equipo" es una organización basada en el viejo modelo se parece poco a los equipos que se siguen en el nuevo modelo de organización. El primer tipo de equipo era un equipo rígido, con estructura de arriba hacia abajo, con políticas para todo, agobiada por la burocracia y la jeraquía, que además dependía de una organización más grande en la determinación del número de miembros, estructura, metas y liderazgo (2.5)

Por el contrario, el nuevo tipo de equipo es un sistema vivo y orgánico, que se caracteriza no por las luchas de poder sino por la asociación. A diferencia del viejo equipo, está dirigido desde adentro (2.5)

Como los otros sistemas vivos el equipo inteligente se organiza a si mismo, no conforme a órdenes recibidas desde arriba, sino de una forma orgánica según sus necesidades peculiares. (2.5)

"Cómo un fenómeno que se expresa en los procesos de aprendizaje, desarrollo y evolución. Los organismos vivos poseen un potencial intrínseco para extenderse más allá de sí mismos, generando nuevas estructuras y modelos de comportamiento" El espíritu de equipo y el retorno a la habilidad individual mejoran la calidad, aumentan las innovaciones y hacen que los empleados se sientan más orgullosos de su trabajo. Esto se debe a su autoorganización (2.5)

Lo más importante de los equipos inteligentes es que se componen de hombres y mujeres cuya inteligencia había sido subestimada o simplemente ignorada en el viejo modelo. Ahora que están trabajando dentro de un contexto de equipo, finalmente se han reconocido su inteligencia y sus habilidades en la toma de decisiones (2.5)

La autodirección

El concepto de autodirección conlleva el de autoorganización. (2.5)

Para funcionar eficazmente como vehículos de innovación, los equipos han de dirigirse a sí mismos por dos razones. Primero, una respuesta rápida, requisito indispensable de la innovación permanente, resulta imposible si toda decisión suya requiere aprobación externa. Segundo, nadie conoce mejor cómo dirigir un proceso o mejorar un producto que el que está en contacto estrecho con ellos. (2.5)

Los equipos autodirigidos participan en el establecimiento de políticas y se encargan de realizar varias tareas: control de calidad, producción y planeación del proceso, preparación de los procedimientos de trabajo, mantenimiento del equipo, y control de suministros.

Los empleados dan mejor rendimiento cuando intervienen en el proceso de decisión.

¿Qué son los Equipos Autodirigidos de Trabajo?

Son equipos de trabajo "autónomos" que se involucran y comprometen totalmente con la alta gerencia a lograr un producto, un proyecto o brindar un servicio.

Un equipo autodirigido, es un equipo de trabajo que se desenvuelve con varios grados de autonomía y sin un gerente visible, celebrando contactos para asumir la responsabilidad de la gerencia, además de realizar sus tareas específicas. Estas responsabilidades pueden incluir la planeación, organización, dirección y supervisión, tanto de sus propios trabajos como de las funciones administrativas que los respaldan. El equipo aprende y comparte las tareas ejecutadas generalmente por un gerente (manager). En un equipo autodirigido funcionando a plenitud, el control viene de dentro del equipo más que de fuera. (12.1)

Por definición un equipo de trabajo es "Una entidad social altamente organizada y orientada hacia la consecución de un objetivo común lo compone un número

reducido de personas, que adoptan e intercambian roles y funciones con flexibilidad, de acuerdo con un procedimiento y que disponen de habilidades para manejar su proceso socio-afectivo en un clima de respeto, lealtad y confianza.

¿Porqué son importantes los Equipos Autodirigidos?

Porque las organizaciones buscan formas para reducir sus gastos y aumentar el rendimiento. Y tiene que ser más innovadoras para sobrevivir especialmente encontrando maneras creativas para usar el talento de sus empleados.

El mayor recurso de una organización son sus empleados. (12.1)

Estadísticas recientes indican que las organizaciones que fomentan la participación de los empleados muestran un aumento en la productividad de un 30% o más. Los trabajadores que participan en equipos de trabajo autodirigidos muestran una mayor motivación, aumento del valor de sí mismos y mas orgullo en la labor realizada.

La participación del empleado mejora la productividad y la calidad. (12.1)

Una queja común entre los empleados es que se sienten frustrados por no poder cumplir con las necesidades organizacionales, porque la gerencia erige demasiadas barreras. Los equipos autodirigidos dan oportunidades para que las personas pongan sus cartas sobre la mesa y asuman la responsabilidad por sus actos. Ellos son una forma lógica de agrupar a las personas que quieren quedarse en la organización pero dan valor al trabajo creativo.

Los equipos autodirigidos están sirviendo como campo de adiestramiento para el aprendizaje de trabajos múltiples. Los equipos autodirigidos proveen la fuerza de trabajo del hoy.

La responsabilidad por el trabajo se vuelve algo compartido dentro del equipo.

Los miembros de un equipo deben sentirse responsables por todo lo que el grupo hace, así como de aquello que aportan individualmente, pues sólo de este modo un equipo puede ser eficaz.

Las personas se comprometen con un grupo, proceso o idea sólo si comprueban que tal compromiso es de su conveniencia. De ahí que la comunicación resulta un factor muy importante; porque solo cuando las personas analizan una situación desde diferentes perspectivas y luego discuten tales perspectivas, pueden resolver los problemas menores antes de que se conviertan en crisis.

Los equipos autodirigidos incrementan la propia sensación de capacidad.

Para lograr que la gente se haga responsable de las acciones del equipo tanto como de sus propias acciones, debe sentirse con la capacidad de influir en las decisiones relacionadas con su trabajo.

La capacidad de la que hablamos significa tener control sobre lo que sucede. Y eso se logra en los equipos autodirigidos porque a través del aprendizaje de multihabilidades y el conocimiento sobre todo el proceso y no solo una parte del mismo, los individuos se pueden comprometer porque entienden no solo el "know-how", sino el "know-why". Es decir, no solo entienden el cómo se hacen las cosas, sino además, el porqué se hacen así.

Los equipos autodirigidos se "corrigen a sí mismos" rápidamente. (12.1)

Las organizaciones que miran hacia el futuro dan énfasis a la calidad y excelencia. Ellas necesitan personal experimentado que pueda realizar varias labores y responder rápidamente a los cambios. Los miembros de los equipos autodirigidos están adiestrados para "corregirse a sí mismos". Es decir, que identifican los problemas y los corrigen con toda rapidez. Según las organizaciones, eliminan estratos en sus gerencias.

y cuerpos administrativos para aumentar el rendimiento de sus gastos y mejorar sus comunicaciones.

¿Cómo se crearon los Equipos Autodirigidos?

La gran velocidad de los cambios requiere respuestas más rápidas y organizaciones más flexibles. Las tecnologías constantemente cambiantes provocan la obsolescencia de las organizaciones y sus estructuras antes de que comiencen a funcionar. La intensa competencia mundial impulsa a las empresas a usar sus recursos en forma más eficiente. Los grupos y equipos -con su flexibilidad y potencial enfoque a corto plazo- pueden satisfacer esta necesidad. (13.1)

Y al mismo tiempo los gerentes se han dado cuenta de que no pueden sobrellevar ellos solos la carga de la planeación y toma de decisiones. No cuentan con los conocimientos, tiempo, experiencia ni recursos para llevar a buen término las complejidades de dirigir un negocio sin ayuda. El acto de compartir su responsabilidad con otros aumenta la probabilidad de que el talento, los conocimientos y la experiencia de todos los empleados, sirvan para llevar a cabo las operaciones cotidianas del negocio (13.1)

Los Equipos Autodirigidos de Trabajo se han desarrollado partiendo del concepto del círculo de calidad; crecieron como producto de éste y han llegado a tener vida propia. En los círculos de calidad los empleados analizan y solucionan los problemas de la organización, están bien adiestrados para trabajar en grupo y solucionar problemas, pero tienen poco poder más allá de atraer la atención sobre los problemas y hacer sugerencias de cambios. (12.1)

Los equipos autodirigidos van mucho más allá de los círculos de calidad. Como parte de un equipo autodirigido los empleados se adiestran para usar sus habilidades diariamente para programar, asignar trabajos y coordinar con otros grupos (y algunas veces con los clientes y proveedores), fijar metas, evaluar la ejecución de los trabajos y encargarse de cuestiones de disciplina. La "*Gerencia de Proyectos*" y la "*Gerencia Participante*" son primos de los "*Equipos Autodirigidos de Trabajo*", pues también ellos ponen énfasis sobre la participación en la labores y en el trabajo en grupo (12.1)

Los equipos autodirigidos de trabajo se crean para ayudar a las organizaciones a lograr sus metas.

¿Cómo se forman los Equipos Autodirigidos de Trabajo?

1. El primer paso es el análisis real y bien pensado de que la alta dirección en verdad desea implementar este sistema de trabajo.

- La alta dirección y su responsabilidad con los equipos autodirigidos de trabajo

Sin el apoyo real de la alta dirección, ningún cambio podrá llevarse (o al menos intentarse) con miras a tener éxito. En todos los casos en que la gerencia está considerando los equipos autodirigidos, debe haber una conexión implícita entre las metas de la organización y el establecimiento de los grupos o equipos.

2. El segundo paso es ponerse de acuerdo para trabajar juntos.

- Maximizar la participación, crecimiento y eficiencia.

El trabajo en equipo y la cooperación son los elementos más críticos para tener éxito al tomar decisiones prácticas que ayuden a seguir adelante en el reto de combinar trabajos altamente fragmentados, hechos normalmente por los individuos (refiriéndonos al trabajo que por ser fragmentado se convierte en individual) dentro de unidades de trabajo y con grupos responsables de un producto o servicio.

Ahora se tendrá que rediseñar un sistema tradicional para maximizar la participación, crecimiento y eficiencia. Los equipos autodirigidos de trabajo

frecuentemente emplean el adiestramiento cruzado (la formación en multihabilidades) como medio de aumentar la eficiencia del empleo.

Los miembros de un equipo autodirigido deben tener una actitud de "¡Todos para uno y uno para todos!". Los equipos autodirigidos que han logrado el éxito siempre dicen lo mismo. que el punto vital en su formación fue cuando se comprometieron a hacer la cosas como grupo y a enfrentar sus resultados, *¡buenos o malos!*

Como su éxito individual depende del equipo sus miembros están motivados para hacer lo que sea requerido, por ejemplo, reemplazar a otro si es necesario. Muchas veces esta clase de respaldo es necesaria.

- **El espíritu de grupo y la cooperación son esenciales para un equipo autodirigido.**

Pues crean un ambiente para cumplir con los trabajos y un sentido de unidad que permite que todos se sientan ligados entre sí. Esta unidad actúa como "un pegamento social" que mantiene unido al grupo en los momentos difíciles.

3. Con el consenso comenzamos la fase siguiente.

- **El consenso es un proceso, no un resultado.**

En un equipo autodirigido de trabajo, el consenso incluye la discusión abierta y franca, de las ideas e intereses de los miembros del equipo. El debate, no el resultado, es lo importante. Como un equipo autodirigido no tiene un "tomador de decisiones" oficial, cada persona tiene derecho a hablar abiertamente para tratar de influir en los resultados.

- **La toma de decisiones en los equipos autodirigidos de trabajo.**

Los equipos y grupos son más apropiados para tomar decisiones y solucionar los problemas que no tienen una sola respuesta correcta, o una mejor respuesta. Los grupos aportan mayor información y experiencia al problema. En este caso, dos, tres o cuatro cabezas valen más que una sola.

Como, los problemas abiertos (los que no tienen una sola respuesta predecible o correcta) carecen de medios externos para validar las soluciones, el único criterio de corrección es la aceptación por el grupo de que la respuesta es la correcta. Los miembros de equipo procrean y filtran la información para probar, refinar y, finalmente, seleccionar la mejor solución. El consenso unánime es el mejor planteamiento para solucionar los problemas abiertos.

La palabra "consenso" se usa con mucha frecuencia en las organizaciones, pero también se suele abusar de ella e interpretarse incorrectamente. Al igual que la palabra "comunicación", "consenso" la usa todo el mundo, pero quiere decir cosas diferentes para diferentes personas.

En un proceso de consenso, deben escucharse y comprenderse las ideas. Asegurarse de buscar las razones detrás de las declaraciones hechas por cada uno de los miembros, de forma que todos comprendan el proceso de razonamiento, así como las conclusiones propuestas.

• **Consenso no implica falta de conflicto.**

Un cambio crítico de ideas es esencial para obtener consenso dentro del equipo. Cuando las ideas son controvertidas, el resultado son conflictos y tensiones. Estos son naturales cuando se resuelven problemas y se toman decisiones. Hay que pensar en el consenso como un "controlador de conflictos" para obtener soluciones productivas.

• **El desarrollo de sus juntas de trabajo.**

Cuando un grupo se sienta a hablar debe examinar dos componentes de la conversación: 1) La sustancia de la conversación y 2) el proceso de la conversación. La sustancia de la conversación es el contenido o agenda de la reunión; y el cómo se discuten las cuestiones es el proceso de la conversación.

Los procesos son de dos tipos: los procesos de las tareas, y los procesos de las personas. Los procesos de las tareas comprenden las relaciones entre los miembros del grupo y sus tareas. Mientras que, los procesos de las personas, incluyen las relaciones de los miembros entre sí. Y ambas cuestiones deben de manejarse bien, porque el noventa y nueve por ciento de los problemas en los equipos autodirigidos de trabajo se derivan de los procesamientos pobres, y como la obra del equipo depende de su productividad y cohesión, y estas dos se ven afectadas por el proceso del grupo. Se

debe prestar especial atención al proceso que lleva cada conversación o reunión que tengan.

4. La necesidad de desarrollar sus habilidades interpersonales.

Los equipos autodirigidos de trabajo se desarrollan mejor con un alto grado de interdependencia. Y aunque necesitan de habilidades técnicas según las tareas que se van volviendo más difíciles, se puede observar que el adiestramiento técnico por sí solo no garantiza el éxito del grupo. Son pocas veces que los equipos autodirigidos de trabajo fracasan porque sus miembros no tienen los conocimientos técnicos, lo que ocurre es que, muy frecuentemente los problemas surgen cuando las personas no pueden trabajar juntas. Los equipos autodirigidos de trabajo son sistemas sociales, por lo tanto, es preciso concentrarse en sus relaciones de trabajo para asegurar el éxito. Algunas veces, los miembros orientados más técnicamente en un grupo se resisten al adiestramiento en las habilidades interpersonales por considerarlas innecesarias. Sin embargo, si las habilidades interpersonales son deficientes los grupos encontrarán problemas en la solución de los conflictos, la toma de decisiones, la autodisciplina y las comunicaciones.

Cuando el grupo carece de habilidades en estas áreas, se desalienta y hasta puede renunciar a todos los esfuerzos realizados como grupo. La disposición de su grupo a participar en el adiestramiento de las habilidades interpersonales es una medida preventiva para tener éxito.

Sin un adiestramiento específico, los miembros del equipo autodirigido de trabajo se verán forzados a aprender por sí mismos las habilidades interpersonales. Aunque la "práctica trae la perfección" en algunas habilidades la práctica más el conocimiento logra la perfección. Sin el conocimiento obtenido mediante un adiestramiento eficiente las personas practican incorrectamente sus habilidades. Y luego, lamentablemente, los malos hábitos son difíciles de quebrantar.

El Patrocinador

El patrocinador es aquella persona con poder o influencia dentro de la empresa, que respalda al equipo e "interfiere si es necesario" cuando el grupo tiene problemas, y regularmente es un gerente de la misma área.

El respaldo quiere decir que la gerencia reconoce la necesidad de los Equipos Autodirigidos de Trabajo y considera valiosas sus contribuciones; y también significa que la gerencia está dispuesta a patrocinar los grupos (sin interferir) y se compromete a ayudarlos para que tengan éxito. (12.2)

El proceso de formar equipos autodirigidos de trabajo es muy frágil. Para asegurar el éxito, la gerencia debe respaldar al grupo desde su formación y abstenerse de interferir hasta estar lo bastante consolidado para sobrevivir. La gerencia demuestra su disposición para los equipos autodirigidos al nombrar a alguien con autoridad como patrocinador del equipo, para que pueda ayudarlo a sobrepasar los obstáculos políticos y administrativos que se le presenten en el camino. Esos obstáculos a que nos referimos son los ataques, la falta de reconocimiento, la falta de apoyo, etc que el equipo necesita. El patrocinador funge en algunos casos como moderador, abastecedor, intérprete entre lo que la gerencia espera como resultado de la labor de ese equipo y las formas específicas en las cuales se medirá su desempeño.

Y existen una serie de características que desarrolla un patrocinador de equipos autodirigidos de trabajo:

• **Establecer metas claras.** (12.2)

La mayor contribución de la gerencia a los equipos autodirigidos es establecer metas y expectativas de manera clara y explícita. Debe existir un acuerdo por escrito en el que se establezcan todas las expectativas relacionadas con operaciones, procedimientos, reglas básicas, etc. Lo más importante es que estas metas deben estar expresadas por escrito. Porque un acuerdo por escrito provee los medios para aclarar aquellas áreas en que la conformidad es vital para lograr el éxito. En ellas se debe hacer participar a todos los miembros del equipo en forma abierta y libre.

• **Demostrar la buena voluntad. (12.2)**

La buena voluntad requiere actuación. La gerencia debe mostrar con sus acciones (no sólo con palabras) que está dispuesta a respaldar al equipo autodirigido de trabajo y sus actos. Otorgando un respeto por su nivel de autonomía para el cual está listo el grupo y, en aquellos casos en que no hay un gerente, encontrar a un patrocinador.

• **Proteger contra los obstáculos de políticas. (12.2)**

Los equipos autodirigidos fuerzan hacia abajo el poder dentro de la jerarquía organizacional. Pudiera haber algunos que sienten que están perdiendo el poder de tomar decisiones; este sentimiento de amenaza pudiera crear obstáculos y barreras políticas. Los patrocinadores ayudan a proteger a los equipos autodirigidos en las tormentas políticas, por lo tanto deben saber lo suficiente, y tener el conocimiento y el poder para desempeñar ese papel

• **Adquirir recursos. (12.2)**

Los equipos autodirigidos quizá puedan necesitar recursos mas allá de los requeridos normalmente para hacer sus trabajos; dichos recursos pudieran comprender un adiestramiento adicional, servicios de asesoramiento, material o equipo adicional para trabajar, personal administrativo trabajando en tiempo parcial, etc. Los patrocinadores con autoridad en la gerencia pueden ser muy valiosos en la consecucion de estos recursos adicionales.

• **Ofrecer retroalimentación. (12.2)**

Toda unidad funcional necesitará retroalimentación, particularmente con un proceso nuevo. Es necesario que los patrocinadores sirvan como fuentes confiables y continuas de información en lo que se refiere a la ejecución y progresos de los equipos autodirigidos, *desde el punto de vista de la gerencia* Esta retroalimentación ayuda a que el equipo se corrija por sí mismos según procede

• **Permitir un tiempo para el proceso. (12.2)**

Los procesos de los equipos autodirigidos tiene muchos requisitos así que es necesario darles tiempo para ver sus resultados. Un patrocinador puede disminuir la tensión causada por la expectativas mostrando una actitud de paciencia y "calma durante la tormenta". Los miembros de los equipos autodirigidos de trabajo deben establecer procedimientos para complementar las tareas, manejar funciones administrativas y trabajar juntos eficientemente. Hasta deben adaptarse a sus propias

decisiones (y aceptar sus consecuencias) La gerencia debe reconocer el proceso sin esperar resultados inmediatos. Cada grupo autodirigido debe pasar por una curva de aprendizaje y éstas son mayores en algunos grupos que en otros

Y ¿qué pasa con la supervisión directa?

La facilitación difiere de lo que tradicionalmente se ha considerado como dirección o gerencia. La facilitación no es delegar ni controlar a otros. Tampoco consiste en resolver los problemas de los demás y tomar decisiones por ellos. En realidad es el acto de encabezar a los demás para participar en lo que antes era la función gerencial. Es el arte de aprovechar al máximo la experiencia, conocimientos y habilidades de los individuos y los grupos. Es la capacidad para capitalizar la sinergia y mejorar la forma en que se realizan las tareas. Es también saber cómo usar los procesos grupales para optimizar la participación, productividad y satisfacción en el trabajo. En vez de administrar al personal, un líder facilitador opera por medio del personal. En lugar de dirigir y delegar, los facilitadores aconsejan y motivan a los demás a actuar con eficiencia y productividad.

Aunque por definición los equipos autodirigidos se dirigen a sí mismos, todos ellos tienen que rendir cuentas a alguien. Los gerentes y supervisores están visibles en varios grados, dependiendo del origen y propósito del grupo autodirigido. (12.1)

•Un grupo se hace autodirigido cuando un gerente de alto nivel elimina estratos de gerencia e instruye al grupo para que le informe directamente, pero le pide que dirija sus propias funciones. (12.1)

•Estos gerentes actúan como integradores/facilitadores (12.1)

•El grupo informa a un jefe "ausente", trabajando en una asignación especial lejos del grupo, mientras que sus miembros trabajan independientemente en ausencia del jefe. (12.1)

Este movimiento hacia una mayor participación de los empleados es necesario para que los grupos de trabajo comiencen a tomar decisiones. Estos grupos se constituyen entre otras razones, para mejorar la calidad, aumentar la eficiencia y buscar por una satisfacción total de los clientes.

A los empleados se les está pidiendo que hagan tareas que nunca antes habían realizado y a sus líderes se le está exigiendo una nueva manera de dirigirlos

El mayor énfasis en los equipos y la participación de los empleados requiere un nuevo estilo de liderazgo y ciertas habilidades para desarrollarlo. La participación de los empleados exige que los líderes sean más facilitadores y menos controladores, dirigir menos y otorgar más autoridad. Los líderes participativos deben saber cómo involucrar a los demás, lograr consenso y obtener un compromiso de los participantes. Deben actuar como facilitadores ayudando a los demás a resolver problemas y tomar decisiones. La participación de los empleados se basa en líderes que puedan aprovechar como nunca antes los conocimientos y experiencia de todos los empleados. El enfoque participativo requiere saber cuándo desarrollar y liderar a un grupo y cuándo utilizar el proceso grupal para lograr una reunión efectiva del grupo

Los gerentes ya no tienen sus carreras garantizadas. Uno de los aspectos que más han afectado el poder gerencial es la naturaleza dinámica de los negocios modernos. Los cambios ocurren con tal rapidez y la información aumenta y fluctúa tanto, que los gerentes tienen que depender de sus subordinados para estar al tanto de lo que sucede. Puesto que la información es una forma del poder en la organización, el gerente no puede ya ostentar todo el poder. En la actualidad, el poder gerencial no proviene de ser el experto y conocerlo todo, sino de ser capaz de aprovechar los recursos de los demás

A medida que las empresas adelgazan la estratificación jerárquica, el nivel gerencial intermedio se debilita y va desapareciendo. Este tipo de estructuración afecta a los individuos y a las organizaciones de diferentes maneras. En primer término, las organizaciones deben decidir cuáles son las actividades redundantes de la gerencia media que pueden desaparecer y cuáles deben transferirse a otras personas. Se hace necesario rediseñar los puestos fusionando funciones y estructuras y añadiendo nuevas

tareas a los trabajos ya existentes. Un equipo puede adquirir las responsabilidades de un gerente cuya posición ha sido eliminada. Los antiguos gerentes pueden tener que reclasificarse al nivel de miembros de un grupo.

De esta manera, la reestructuración implica que los que han dejado de ser gerentes deben adaptarse a nuevas situaciones y adquirir nuevas habilidades. Pueden tener que empezar pensando y actuando como miembros de un equipo en vez de basarse en su anterior autoridad. Las funciones de los que permanecen en posiciones gerenciales también deben modificarse. No existiendo ya los niveles de gerencia media, la alta gerencia ya no podrá delegar tareas o comunicarse con los demás a través de intermediarios. Estarán más cerca de los empleados y, en muchos casos, manejarán grandes grupos de gente sin contar con la amortiguación de un gerente medio.

Por consiguiente, los gerentes restantes requerirán habilidades de líderes y facilitadores. Se beneficiarán de considerarse a sí mismos como parte de un grupo -o de varios- en vez de ocupar una posición jerárquica. La disminución de las diferencias jerárquicas enfatiza el trabajo realizado por sus miembros y presta menos atención a los títulos descriptivos de su posición jerárquica.

Al irse modificando su función, los gerentes enfrentarán también otros retos de cambio. Sus organizaciones serán dinámicas y cambiantes cotidianamente en muchos aspectos. En este medio ambiente, los gerentes necesitarán como nunca antes aprovechar los conocimientos y experiencia de sus subordinados.

Un líder facilitador no es una etapa ni una decisión, sino un proceso

¿Cuándo se hace autodirigido un grupo?

El Propósito y las Metas de Desempeño

Los conflictos surgen de expectativas no realizadas. Con frecuencia las expectativas son implícitas, es decir, no se hacen públicas. Presumimos que los demás saben lo que esperamos porque nuestras expectativas son obvias para nosotros mismos. ¡Hay que recordar esta regla básica!. Al trabajar en grupo, nunca se es demasiado claro! Desde el comienzo, los futuros miembros de un equipo autodirigido de trabajo deben dedicar tiempo a identificar, hablar y ponerse de acuerdo sobre sus expectativas de lo que será su grupo y cómo trabajarán.

Los nuevos equipos inteligentes deben tener muy en claro cuál es el propósito de que se encuentren trabajando juntos, y de qué manera serán evaluados sus resultados. Sin estas guías, su trabajo será prácticamente inútil.

Habrán de reunirse para ponerse de acuerdo en cuanto a la mejor forma de trabajar, los cambios que vayan surgiendo dentro de la marcha, y establecerán por consenso los nuevos pasos a seguir. Y este es un punto muy importante relacionado con la autonomía y la toma de decisiones en equipo.

Una idea generalizada en el mundo de los negocios considera como sinónimos la toma de decisiones en equipo con la toma de decisiones por consenso. Sin embargo, los equipos inteligentes se centran, no en lograr un consenso, sino en lo que los japoneses llaman "armonías de diferencia". Concilian las opiniones diversas de los miembros de grupos y la integran en una solución común que las más de las veces no es la postura original de ningún individuo o subgrupo. (2.5)

Con demasiada frecuencia los miembros de equipos que siguen el viejo modelo, evitan tomar decisiones que pudieran dejarlos políticamente vulnerables y fingen que todos coinciden con la estrategia de la mayoría. El resultado es la aparencia de un equipo cohesivo. Cuando uno de los miembros de mayor personalidad y ascendencia se impone al grupo. Tales decisiones se deben a los intentos por eliminar todas las diferencias de opinión. (2.5)

Cuando los miembros de equipo tienen serias reservas respecto a determinadas decisiones o estrategias, evitan expresarlas en público. Cuando las diferencias se manifiestan con entera libertad ante el grupo, casi siempre se intenta averiguar quién tiene la razón y esto no hace más que radicalizar las opiniones. Los equipos inspirados en el viejo modelo de empresa no reconocen ni concilian los diversos puntos de vista ni las sugerencias de los miembros del equipo. Sin embargo, es precisamente la conciliación de valores y puntos de vista antagónicos lo más importante si se quiere que el equipo se vuelva "inteligente". (2.5)

Cuando los miembros pueden conciliar libremente las diferencias en vez de imponer una votación por mayoría que no hace más que disfrazarlas, mejora la calidad de la innovación y aumenta su frecuencia. (2.5)

La diversidad de opiniones incrementa considerablemente las probabilidades de conciliaciones innovadoras. Por tal razón, las compañías japonesas deliberadamente forman equipos compuestos por personas con características y antecedentes muy heterogéneos. (2.5)

Por definición para conciliar los valores y los puntos de vista contradictorios hay que saber manejar el conflicto. Si queremos tener éxito en esto es preciso acostumbrarnos a vivir con el conflicto. Por desgracia, la mayor parte de las personas se sienten incómodas con él. Ello se debe en parte a que el viejo modelo lo asociaba con la violencia emocional, con el dominio. Según esa perspectiva, el resultado del conflicto era un ganador y un perdedor. (2.4)

Lo que hace falta en el mundo de los negocios no es eliminar el conflicto, sino una nueva concepción que lo vea como catalizador de la creación de nuevos productos o métodos; un ímpetu para lograr la síntesis de ideas. (2.4)

El conflicto entre personas que se consideran socios y no adversarios no da por resultado ganadores o perdedores, porque ha sido suprimido el concepto de aliados y adversarios. Y esto aplica no sólo al equipo y quienes lo integran, sino a la empresa completa incluyendo a sus dirigentes. (2.4)

Desarrollo del Compromiso Personal

Ya mencionamos anteriormente acerca de la importancia que tiene para el buen desempeño de un equipo autodirigido de trabajo el espíritu de grupo y la cooperación que exista entre sus miembros. El compromiso personal con el equipo se adquiere como resultado del compromiso explícito del grupo, sus miembros sentirán un alto grado de presión por parte de sus iguales para lograr el trabajo. No se tendrá un líder fijo de manera oficial, o se atenderá una orden convencional, ni una cadena de poder de control que los obligue a hacer su trabajo. Su mayor causa de control es la presión de sus iguales y para que ésta funcione efectiva y positivamente, las personas deben sentirse unidas al grupo de más formas que tan sólo la administrativa. Deben sentir que su éxito está unido al del equipo.

Otro factor que afecta notablemente el compromiso personal que se establece con un determinado equipo, es el propio sentido de permanencia dentro del él. La condición actual de muchas organizaciones y sus intentos desesperados por mantenerse a flote en la recesión actual por la que atraviesa el país, o bien, su política interna de alta rotación o recorte de personal obliga a la gente a cambiar con frecuencia de un trabajo a otro. Y si las personas perciben que van a formar parte de un equipo por un periodo relativamente corto, quizá no se hallen dispuestos a invertir mucho tiempo y esfuerzos en él. Es un hecho comprobado que si alguno de los miembros se va del equipo éste puede seguir funcionando, sin embargo, si la gente se une al grupo pensando "¡bueno, si todo no marcha bien, de todos modos no duraré mucho aquí!", el espíritu de grupo se afectará mucho. Es necesario decidir y hacer todos los esfuerzos pensando que las personas se puedan quedar hasta ver sus resultados.

Además de un proceso de trabajo bien definido, se debe establecer y seguir las reglas básicas interpersonales (las normas del grupo y sus criterios de conducta). Estos códigos de conducta deben expresarse igualmente por escrito y deben de ser conocidas y aprobadas por todos los que integran el equipo. El éxito de los equipos autodirigidos depende de la integridad de las relaciones entre sus miembros.

Formas de Medición del Desempeño

En los equipos de trabajo autodirigidos; como grupo sin líder específico será necesario que se preste gran atención a los procesos. El cómo se hacen las cosas importa tanto como qué es lo que se hace, especialmente en sus fases iniciales de la labor del equipo. Al desarrollar un buen proceso de trabajo se contribuirá mucho a la eficiencia del grupo y, por lo tanto, a su rendimiento. Teniendo bien claros los estándares de desempeño contra los cuales se les medirá, y al poder darle seguimiento a sus mejoras; el equipo empezará a sentirse productivo, su rendimiento aumentará y también la unidad del equipo, porque se pueden sentir satisfechos con lo que producen individualmente al igual que sus compañeros.

El Efecto del Equipo Adjunto

La repercusión de los esfuerzos en los equipos autodirigidos de trabajo se difunden por toda la empresa, a ese suceso se le conoce como el efecto de equipo adjunto de los equipos de alto desempeño. Y es que es contagioso ese estado de ánimo dentro de los equipos que han sido formados bajo el concepto de trabajo en autodirección, aún en los equipos que no han sido entrenados en autodirección.

Los compromisos personales que buscan el crecimiento y el éxito de todo un grupo son los que distinguen a los equipos de alto desempeño de los demás. Estimulados por esta sensación de compromiso, normalmente estos últimos refuerzan las características básicas de los equipos: sensación de propósito más profunda, metas de desempeño más ambiciosas, propuestas más completas, responsabilidad mutua más plena, habilidades tanto intercambiables como complementarias.

Los auténticos equipos de todo tipo dan lugar al desarrollo de equipos adjuntos. Porque comienzan a obtener un desempeño muy por encima del que regularmente tenían, debido a la influencia que reciben del equipo que se ha formado en

autodirección. Es decir, los equipos "control", si se afectan por lo observado en los equipos "pilotos".

Cuando la empresa adquiere un compromiso común, y un cambio de estrategia, y convierte el centro de atención a su propio negocio; todos los empleados lo perciben y se crea una ética del desempeño en toda la organización.

Las organizaciones de alto desempeño siguen a líderes que creen en el desempeño en forma casi religiosa. Estos dirigen su energía, atención y otras actividades hacia el objetivo de la compañía y dedican mucho tiempo a la comunicación, la participación, la evaluación y la experimentación. Los líderes verdaderamente comprometidos inspiran confianza y transmiten a toda la organización la certidumbre de que el desempeño es el mejor camino hacia la realización económica y personal.

Cuestiones Económicas Fundamentales

Estamos en una época difícil para nuestra Patria en el aspecto económico, y, dado el peso de la economía en la sociedad, en todos los aspectos de nuestra vida social. Sería ilusorio dividir los problemas económicos e incomunicarlos de los problemas políticos o de estabilidad social. Todo está relacionado. Situaciones con características como las actuales fácilmente impulsan a las personas y a las instituciones a respuestas apresuradas, de emergencia. Es explicable la mentalidad de emergencia, pero sería un error convertirla en la actitud predominante para juzgar la situación y responder a ella. Sería equivocado olvidar las reflexiones sobre orientaciones fundamentales por la seriedad de los problemas concretos en México. Cierta autor, con gran sentido de la paradoja, decía que, frente al incendio de Roma, hacían falta personas que, en esa situación difícil, tuvieran buenos conocimientos de hidráulica y no creyeran que, frente a la amenaza inmediata del incendio, lo único que quedaba era la respuesta angustiosa y desorganizada. (14.1)

Conocemos la situación concreta, tratamos de analizarla en todos sus detalles pero si nos mantenemos exclusivamente en el conocimiento de lo concreto, gramos como una rueda atascada. Además de lo concreto, necesitamos la orientación que

elimine lo concreto. Esta orientación tiene que ser de índole general, principio orientador. De la unión del principio con lo concreto va saliendo el proyecto de decisión aquí y ahora (14.1)

En más de una ocasión estas dificultades, por su propia naturaleza, no tienen solución instantánea. Aquí debe intervenir la reflexión serena y ecuanime de quien da a los conocimientos teóricos la importancia que tienen y reconoce que son necesarios, pero no suficientes, para resolver los problemas concretos. Si nos quedamos en el puro nivel de dichos conocimientos y no buscamos soluciones prácticas no resolvemos nada; pero si decidimos con premura por resolver solo en el momento sin conocer de principios teóricos correctos, seremos peligrosamente eficaces por el momento (14.1)

Es importante el que los psicólogos del trabajo conozcamos más sobre aspectos económicos fundamentales, pues sólo al traducir en pesos y centavos mucho del trabajo que realizamos, se convierte en un lenguaje interesante para los empresarios y empresas en que laboremos y colaboremos

Sin embargo, éste no es el tema central del presente proyecto, por lo tanto revisaremos solo los conceptos que tienen que ver con la compensación variable

La Compensación Variable

Se maneja frecuentemente en las empresas el término de "compensación", y muchas veces utilizamos términos que no se encuentran debidamente aplicados por no tomarnos el tiempo en entender primero, de qué se tratan

Compensación. Es sinónimo de resarcimiento, indemnización, nivelación o equivalencia. Así que sólo podría utilizarse éste término en los casos específicos que quisieramos *compensar* económicamente por un daño ocasionado por el trabajo. O bien, en los casos en que verdaderamente *equipararíamos el pago justo* por un trabajo realizado. Como vemos, ni lo uno ni lo otro aplica cuando nos referimos a una remuneración ordinaria por el trabajo realizado por quienes son empleados por una compañía en México. Equivocadamente se ha aplicado el término de "compensación"

variable" al pago por un servicio o trabajo realizado, el cual se basa en un pago mínimo establecido (que es fijo), más un porcentaje adicional (que además es variable) Otra forma en que es conocido en México éste tipo de pago es "pago por comision". (5)

El término que para éste caso aplica se llama "salario con prima" o bien, "salario de rendimiento". Comencemos por definir qué es un salario: (5)

El Salario. Es la remuneración monetaria o en especie que reciben los trabajadores por prestar sus servicios personales en una empresa. Es el precio del trabajo. El salario puede fijarse de forma bilateral, por acuerdo entre las dos partes contratantes (empresario y trabajador), o ser objeto de negociación colectiva, entre los sindicatos y las organizaciones empresariales. En el salario del trabajador hay que incluir tanto las retribuciones directas, en dinero o especie (como los vales de despensa, que equivalen a dinero), y las indirectas (también conocidas como prestaciones). A la suma de todos estos conceptos hay que añadirle el importe de las prestaciones (u obligaciones) sociales a cargo de la empresa (el pago del Seguro Social, Isstte, Infonavit, etc), para determinar el costo del trabajador para la misma. (5)

Un buen sistema salarial debe reunir las siguientes condiciones de orden psicológico: 1) el sistema debe ser fácil de comprender y el salario fácil de calcular por el obrero o empleado; 2) el sistema debe ser conocido con anterioridad a la ejecución del trabajo; 3) el salario debe pagarse lo antes posible después de efectuar el trabajo, y 4) el salario debe ser más elevado cuanto mayor sea el esfuerzo y la productividad del trabajador. (5)

El salario de rendimiento. Es un salario cuya cuantía guarda relación directa con los resultados del trabajo. Mide la contribución del trabajador a los frutos de la actividad productiva de la empresa y es su recompensa. (5)

El salario con prima. Es una modalidad del salario de rendimiento que trata de conciliar las ventajas del salario por tiempo y del salario a destajo. El salario de este sistema de remuneración del trabajo se halla integrado por dos sumandos; el primero sería el salario normal, cuya cuantía depende únicamente de la categoría profesional del trabajador y del tiempo trabajado, y un segundo sumando que sería la prima, cuya

cuantía va a depender de la cantidad de trabajo realizado o de la economía de tiempo lograda en alcanzarlo. Este sistema de remuneración del trabajo ha dado lugar a su vez a numerosos sistemas propuestos por diferentes autores en economía y administración financiera, que proponen o postulan diferentes estilos o modas de calcular la prima adicional al salario normal. (5)

En la teoría suena excelente, pero en la práctica especialmente en el caso de México; la realidad nos muestra otra cosa.

Una de las más graves limitaciones del sistema capitalista ha sido su exclusividad. Mientras que los empleados son los que producen las ganancias de una empresa, éstas han sido distribuidas tradicionalmente entre los que han hecho una inversión financiera en ella y entre un reducido número de directivos de alto nivel. (2.6)

Este sistema mina la capacidad de la empresa para aprender y crecer en cuanto a organización. Cuando a los empleados no se les da una participación de los frutos de sus trabajos, es menor su incentivo para realizar el aprendizaje y la innovación permanentes. Al acaparar las utilidades, los inversionistas y los altos dirigentes frenan sin proponérselo el flujo de ganancias. (2.6)

Algunas veces el director de una empresa gana hasta 100 veces más que el sueldo del empleado promedio, una diferencia que asombra a los ejecutivos japoneses. Es iluso suponer que el empleado corriente se sentirá motivado a aprender nuevas habilidades y a incrementar la productividad cuando se da cuenta de la enorme brecha salarial. (2.6)

Y para empeorar aún más las cosas, generalmente son los "trabajadores comunes" de las compañías los que llevan el peso de los despidos, en tanto que los ejecutivos que reciben excelentes remuneraciones están protegidos contra las crisis financieras de la organización o la adquisición hostil por garantías de bonos y otro tipo de prestaciones. (2.6)

En las organizaciones que siguen el viejo modelo, los sueldos están vinculados rígidamente al lugar que se ocupa en la jerarquía corporativa. Exceptuados los vendedores, no puede uno imaginarse que un empleado gane más que sus jefes. (2.6)

FUNDAMENTACION TEORICA

Por supuesto, el concepto de pago por desempeño no resulta nada agradable para los gerentes, pues se sienten muy cómodos con el sistema tradicional que ligaba el sueldo a la antigüedad y al número de personas bajo su control más que a una aportación mensurable. En cambio, puede ser una verdadera bendición para los empleados operativos mal remunerados y para el dirigente productivo. (2.6)

El buen manejo de la remuneración o salario por un empleo repercute notoriamente en el esfuerzo, su interés o empeño del trabajador en relación con la labor que desarrolla. Porque el sueldo basado en el desempeño produce mayor motivación, productividad y satisfacción en el trabajo.

A los equipos autodirigidos se les paga por desempeño. Aparte del sueldo base, pueden ganar bonos por mantener la calidad y productividad, y por cumplir con objetivos de entrega.

La participación en las utilidades es posiblemente el sistema más conocido y usado de pago por desempeño. (2.6)

Si bien los premios equitativos son un requisito necesario para una plena participación, el dinero no es la única compensación que las compañías pueden ofrecer. Cada día un mayor número de empleados empieza a interesarse en la calidad de la vida laboral, tanto como en sus beneficios económicos. Además del dinero, los empleados buscan ahora la compensación en forma de reconocimiento, respeto, una comunicación franca, horarios flexibles, capacitación y educación permanentes, beneficios orientados a la familia y la oportunidad de influir en la empresa. Por último, si es importante premiar la participación del personal, es igualmente importante no castigarlos por tomar decisiones y correr riesgos.

Además, cuando todos en una empresa conocen el precio del producto. Todos tienen el balance general del mes en que se indica exactamente qué es lo que hace cada uno de ellos, cuánto dinero nos está costando, cuántas horas extra pagamos, y toda la información pertinente; se involucra necesariamente de forma completa con el trabajo que realiza. Porque un individuo sin información no puede asumir ninguna responsabilidad, pero un individuo a quien se le suministra información no tiene otra alternativa que aceptar la responsabilidad.

FUNDAMENTACION TEORICA

Las empresas basadas en el nuevo modelo están creando el motivador más fuerte de todos: un ambiente rico y satisfactorio de trabajo, al alentar a los empleados a innovar, al liberar sus capacidades creativas, al tratarlos como socios que participan plenamente, al pagarles un buen sueldo al favorecer un ambiente de confianza y el trabajo en equipo entre ellos y al satisfacer las necesidades de su familia y los objetivos de su negocio. (2.6)

Fundamentación Teórica

- (1) Toffler, Alvin EL SHOCK DEL FUTURO
Plaza and Janes, España, 1970
- Primera y Segunda Parte del libro:
"Muerte de la Permanencia" y "Transitoriedad"
- (2) Gartfield, Charles LOS EMPLEADOS SON PRIMERO
McGraw-Hill, México, 1993
- (2.1) Capítulo 1 Páginas: 26-31
(2.2) Capítulo 1 Páginas: 34-37
(2.3) Capítulo 1, Páginas: 20-21
(2.4) Capítulo 2, Páginas: 45-92
(2.5) Capítulo 5, Páginas: 169-201
(2.6) Capítulo 7 Páginas: 241-281
- (3) Katzenbach, John R.
Smith, Douglas K. LA SABIDURIA DE LOS EQUIPOS
C.E.C.S.A., México, 1995
- (3.1) Parte Uno, Capítulo 1, Páginas: 4-7
(3.2) Parte Uno, Capítulo 1, Páginas: 9-11
(3.1) Parte Uno, Capítulo 1, Páginas: 11-14
- (4) Chiavenato, Idalberto INICIACION A LA ADMINISTRACION MODERNA
McGraw-Hill, México, 1993
- (4.1) Capítulo 1, Páginas: 1-5
- (5) Suárez Suárez, Andrés DICCIONARIO DE ECONOMIA Y
ADMINISTRACION
McGraw-Hill España, 1992

BIBLIOGRAFIA UTILIZADA PARA ESTE CAPITULO

- (6) Grados Espinosa, Jaime TEMAS Y TECNICAS DE PSICOLOGIA DEL TRABAJO
(Tomos 2 y 3)
Facultad de Psicología. UNAM, México, 1989
- (6.1) Tomo 3, Punto 13
(6.2) Tomo 2, Punto 8
(6.3) Tomo 3, Punto 12
- (7) Colunga Dávila, Carlos MODELOS ADMINISTRATIVOS
Panorama Editores. México. 1995
- (7.1) Capítulo 1, Páginas 21-22
(7.2) Capítulo 2, 3, 4, 5, 6, y 7
- (8) Morrissey, George L. METODO TOTAL DE ADMINISTRACION POR OBJETIVOS Y RESULTADOS
International Business Institute Inc., E U, 1980
- (9) Bittel, Lester R.
Newstrom, John LO QUE TODO SUPERVISOR DEBE SABER
Mc Graw-Hill, México. 1992
- (9.1) Capítulo 18, Páginas. 422-425
(9.2) Capítulo 17, Páginas 386-403
- (10) Kume, Hitoshi HERRAMIENTAS ESTADISTICAS BASICAS PARA EL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD
Grupo Editorial Norma, Colombia, 1994
- (10.1) Capítulos: 3, 4, 5, 6, y 7
- (11) Reza Troiano.
Jesús Carlos EL ABC DEL ADMINISTRADOR DE LA CAPACITACION
Panorama Editorial. México 1995
- (11.1) Capítulo de Calidad Total y Productividad,
Página 59

BIBLIOGRAFIA UTILIZADA PARA ESTE CAPITULO

- (12) Hicks, Robert
Bone, Diane
- GRUPOS DE TRABAJO AUTODIRIGIDOS
Grupo Editorial Iberoamérica. Mexico. 1992
- (12.1) Parte 1 Sección 1. Páginas: 28
(12.2) Parte 1, Sección 3, Páginas. 13-19
- (13) Rees, Fran
- EL LIDERAZGO EN LOS GRUPOS DE TRABAJO
Panorama Editorial, México, 1995
- (13.1) Capítulo 1, Páginas: 15-22
- (14) González Morfín, Efraim
- CUESTIONES ECONOMICAS FUNDAMENTALES
Nonega Editores. México. 1991
- (14.1) Capítulo 1. Páginas: 7-18

METODOLOGIA DEL ESTUDIO

Tipo de Estudio

El proyecto al cual nos estamos dedicando es de tipo descriptivo - Porque se centra en obtener un panorama de la magnitud de la situación, jerarquizar los problemas, y derivar elementos de juicio para estructurar políticas o estrategias operativas; busca conocer las variables que se asocian y señalar los lineamientos para la prueba de hipótesis. Un estudio descriptivo da como resultado un diagnóstico (Jorge Padua 1987, y Raúl Rojas Soriano, 1985)

Además de ello este trabajo es una investigación ex post facto. Que pretende dar a conocer dos momentos importantes de un proyecto: el esfuerzo y trabajo que representó ponerlo en marcha y la decisión de sus penderio justo cuando se obtenian resultados interesantes

Objetivo de la implementación de los Equipos Autodirigidos de Trabajo en este proyecto

Se mencionó anteriormente en la presentación del proyecto que el objetivo de la investigación es

Analizar los posibles beneficios de la implementación de un modelo participativo de administración basado en los Equipos Autodirigidos de Trabajo, tomando la referencia de los resultados obtenidos en un grupo piloto dentro del área de producción en una empresa farmacéutica

DISEÑO DEL PROYECTO

Se mencionaron también los antecedentes de trabajo de los tres grupos elegidos para desarrollar este "experimento" (ver presentación del proyecto de este mismo trabajo)

Después de dos intentos fallidos en tratar de involucrar a los obreros en la apremiante mejora de calidad, el área de Producción solicitó la ayuda de Recursos Humanos para que le propusieran alguna alternativa de solución. A través del Departamento de Capacitación se propuso poner en marcha un programa de entrenamiento orientado hacia el "empowerment" (dejar hacer). Revisando literatura y consultando despachos en capacitación, se encontró la opción de comenzar a formar al personal de estos tres grupos en lo que se dio en llamar "Grupos Autodirigidos de Trabajo (G.A.T.)". Se inició así, un plan de capacitación piloto, que permitiría al mismo tiempo, crecer las exigencias con respecto a los grupos hablando todos el mismo idioma; y en caso de que finalmente no hubiera mejoras, se habría podido dar el tiempo suficiente para encontrar sustitutos de ese personal (que además para optimizar los tiempos en que aprendieran la operación de las máquinas y equipo, debía ser personal ya contratado dentro de la empresa en el área de producción)

Ese fue el objetivo de implementar un plan piloto sobre autodirección en grupos de trabajo.

Planteamiento del Proyecto y sus Objetivos de Investigación

El interés de la presente investigación se dirige especialmente a proponer opciones para la mejora de la calidad y la productividad en las empresas, utilizando a su propio recurso humano como factor de cambio

•Analizando la implementación de un programa de involucramiento del personal y sus efectos en el desempeño de su trabajo como equipo

•Evaluando el impacto que tiene el alentar a los supervisores a convertirse en facilitadores y capacitadores del personal a su cargo

•Al mostrar a través de una aplicación real de trabajo, la importancia de la tendencia a las multihabilidades por parte de las empresas con miras a su desarrollo durante el nuevo milenio

•Y con ello evaluar lo valioso de un programa de capacitación que desarrollen los operadores u obreros para entrenar a sus compañeros en la maquinaria que dominan y así convertirse unos a otros en inter-sustitutos para desarrollar el trabajo en equipo.

•Y replantear la trascendencia del aprendizaje y trabajo interdisciplinario que debe existir por parte del psicólogo del trabajo en la actualidad.

•Reforzando la idea de que, el apoyo y la relevancia que tenga un psicólogo del trabajo en la empresa para la que labore, depende en gran medida de su conocimiento del producto y su sensibilidad para con los focos rojos de alerta que son los puntos de mejora en dicha empresa. Así como de su habilidad para involucrarse con eficacia en el trabajo, necesidades y problemas de las áreas de la empresa que sean sus propios clientes

Sujetos

Se tomaron intencionalmente tres grupos reales de trabajo de la sección de acondicionamiento del área de producción, sin modificar a sus integrantes originales

Es oportuno retomar la información que ya mencionamos en la "Presentación del Proyecto":

La finalidad de la sección de acondicionamiento es precisamente "acondicionar" o empacar el producto terminado para ser llevado a los distribuidores para su venta

Los grupos que fueron elegidos para implementar un programa piloto de grupos autodirigidos de trabajo fueron:

1. Línea automática (acondiciona comprimidos o grageas)
2. Blister pack 1 (acondiciona ampollitas o soluciones inyectables)
3. Jarabes (llenar y acondicionan frascos de jarabe)

Dichos grupos tenían un antecedente de bajo desempeño de productividad, que se evalúa en volúmenes de trabajo; mismo que varía dependiendo del producto y presentación del producto que se encuentran acondicionando (las mismas máquinas y personal empaquetan distintos productos en diversas presentaciones). Por ello su nivel de productividad es englobado en general como eficiencia, la cual se mide contrastándolo contra los estándares propios de cada línea de trabajo para cada producto y presentación.

Evaluando en general su productividad en eficiencia los resultados promedio anuales que tenían eran como sigue.

| | |
|---------------------|---------|
| 1. Línea automática | 66.92 % |
| 2. Blister pack 1 | 88.50 % |
| 3. Jarabes | 99.52 % |

Aún cuando se puede notar que su principal problema no era en los tres equipos sus bajos resultados promedio en cuanto a eficiencia. Si lo era el que su costo promedio por producción resultaba demasiado elevado debido a su falta de apoyo entre los integrantes de los grupos, la cantidad de merma que se obtenía por cada grupo (desperdicio durante la producción, en gran parte por descuidos), los rechazos en producto terminado; y por si fuera poco, su alto nivel de ausentismo, y su continua actitud de limitarse a hacer "sólo lo que me toca". Lo que daba como resultado final que no satisfacían ni siquiera cercanamente el control de calidad que se encuentra establecido para cada producto acondicionado.

Diseño de Investigación y Procedimiento

Recordemos que este es un estudio ex post facto, por lo que no fue posible la modificación del ambiente, ni el control sobre las variables porque ya acontecieron sus manifestaciones, por esta razón no son manipulables. Nos centraremos, entonces, en hacer inferencias sobre las relaciones entre ellas. (1)

Al mismo tiempo, es un estudio descriptivo porque nos permite analizar los elementos de juicio para estructurar estrategias operativas. De allí es que las categorías de análisis surgieron a partir de la recopilación de datos

El procedimiento que se siguió para llevar a cabo esta investigación se inició con el interés por entender los dos extremos del desarrollo e implementación de un Plan de Capacitación a partir del cual se obtuvieron resultados muy interesantes. Y la decisión tan tajante de cortar por completo este trabajo después de 6 meses de estarse apoyando.

Participé durante el proceso como observador, pues todo esto se desarrolló en una empresa que no era donde yo laboraba aunque indirectamente me encontraba al tanto de lo que sucedía

Lo que más me llamó la atención fueron los cambios que se comenzaron a experimentar en la empresa referida -de ser una empresa netamente tradicionalista y rígida en cuanto a la forma de administrar al personal- se fue transformando en una administración que no solo comenzó a aceptar la participación de los empleados, sino que buscó la manera de fomentarla, especialmente en una de las áreas que, a mi juicio, resulta muy poco apreciada en la mayoría de las empresas en México, el área de Producción (ya que en muchas empresas se dan mayores consideraciones y estímulos al personal administrativo)

Creo que el sueño dorado de un psicólogo del trabajo que se encuentra en el Departamento de Capacitación, es "tocar eficazmente" con su trabajo a todas las áreas de especialidad que existen en la empresa -me queda muy claro que en México falta un verdadero aprecio por lo que se refiere a la capacitación-

De tal modo que cuando supe que se estaba preparando un Plan de Capacitación para entrenar a ¡150 personas por los solos resultados que se habían logrado como plan piloto en 3 grupos reales de trabajo!, y que además ese entrenamiento estaba dirigido a la ¡autoadministración de los propios obreros! Fue mucha mi sorpresa

Seguí de cerca el desarrollo y los resultados que se lograban durante el tiempo que duró el proyecto -sólo 6 meses- Y observé.

- La experiencia de los fracasos y tropiezos con los que se atoraban
- Las dificultades con las que se encontraron al enfrentar al personal con las barreras y muros que ponen cuando se trata de depender en su trabajo de su compañero de al lado.

- El que se obtenían mejoras no esperadas en grupos que aun no eran entrenados "oficialmente" en ese proceso de autoadministración.

- La elaboración y puesta en marcha de una propuesta de Plan General de Capacitación.

- Me entusiasme con la idea de expandir el concepto a otras áreas de la empresa

- Y finalmente viví la desilución de ver frenado y luego cancelado todo ese trabajo

Dicen que de los fracasos se tiene la obligación de buscar el mayor aprendizaje. De otro modo, el fracaso se repetirá, y muy probablemente en las mismas circunstancias. Así que esa fue la razón por la que consideré importante este trabajo de investigación, y esa es la misma razón por la que es un estudio ex post facto

Para desarrollar el presente trabajo

- Se inició con una revisión de literatura relacionada con el tema, y comenzar a ubicar parte por parte con lo que habla vivido como experiencia
- Se siguió con una recopilación de lo sucedido y los datos numéricos - verídicos- , que tenía como resultado del proyecto.
- Luego, se correlacionó la literatura revisada con la experiencia real vivida
- Y sumando a esa revisión, se añadieron observaciones y conclusiones personales, lo que dió como resultado el presente trabajo

Instrumento

El instrumento de apoyo a lo largo de todo el estudio es la documentación en todas sus fases desde revisión documental la documentación de la puesta en marcha de la prueba piloto; y complementar con la llamada documentación explicativa. La documentación explicativa se enfoca a analizar lo que han pensado y expresado sobre el problema que nos interesa otros autores, cómo han afrontado y formulado el problema, cómo lo han resuelto, a qué conclusiones han llegado, cómo han definido sus conceptos, cómo han determinado sus observaciones, etc.

Se pueden consultar los resultados de otras investigaciones efectuadas en relación al mismo tema y evaluar cómo se manejaron las variables utilizadas y cómo fueron construidas e interconectadas y a qué conclusiones llegaron

LA PRESENTACIÓN DEL PROYECTO Y LA NEGOCIACIÓN CON LOS DIRECTIVOS

Una de las características que tienen los equipos autodirigidos es el que se les debe apoyar por adelantado. Es decir, se debe tratar de facilitar la obtención de los recursos y todas las relaciones de trabajo con las que se puede entorpecer la mejora de sus resultados.

Es una fase que podríamos definir como paternalista. Pero tiene una segunda intención; si el equipo cuenta con el apoyo de las demás áreas con las que se relaciona, y se le facilita la obtención de los recursos que le son necesarios, no debe haber pretexto para que no mejoren sus resultados

De acuerdo con ésta regla, se comenzó por involucrar a todas las áreas que tuvieran relación directa con el área de Producción. Planeación, Compras, Almacenes, Control de Calidad, Mantenimiento, Contabilidad, Ventas, y Recursos Humanos

Se realizó con los gerentes correspondientes una primera presentación del proyecto, en una junta de trabajo que duró toda una mañana. Se les habló acerca de la teoría que respaldaba el proyecto; el porqué se había llegado a la necesidad de optar por ésta alternativa, el porqué se habían elegido en especial estos tres grupos de trabajo; el cómo se evaluarían sus resultados; y las probables alternativas por las que se optaría ya fuera que hubiera mejoras, y lo que se haría en caso de no obtenerlas.

Se les explicó cuál era la ayuda que se les solicitaba en función de las relaciones de trabajo que mantenían con el grupo. Y se les explicó detalladamente las fases del proyecto tal y como se pensaba realizar.

Después de esta larga exposición se les pidió su opinión desde su punto de vista, así como las objeciones que pudieran tener para con este proyecto.

El estilo de administración que se manejaba en la empresa hasta aquel entonces era autocrático; por lo que era natural que los gerentes se mostrarán ecépticos. Se puede considerar que el factor decisivo para contar con su ayuda, resultó ser el solicitarles el cumplir oportunamente aquello que pudiera afectar -o servir de pretexto- para que la mejora no se obtuviera. Sin que esto les requiriera esfuerzos adicionales que

DISEÑO DEL PROYECTO

les repercutiera en más trabajo para respaldar este proyecto. Dicho de otra manera: deslindar en cada grupo piloto la posibilidad de su fracaso.

Prácticamente se aprobó el proyecto con la filosofía de que: "no hay peor lucha, que la que no se hace". Porque el no apoyarles solo acabaría, a la larga, perjudicando a la empresa entera.

Desde luego ya se contaba con la aprobación del proyecto y presupuesto que le sería asignado por parte de la Dirección General. Quien es en primer instancia la autoridad mayor y principal impulsor u obstaculizador de cualquier cambio que se quiera implementar en cualquier empresa.

INICIO DEL PROYECTO Y EL RETO DE DESEMPEÑO

Los equipos se alimentan de los retos de desempeño y pierden el rumbo sin ellos. Sin un propósito encaminado hacia el desempeño, estas unidades de trabajo no pueden ser productivos.

En la parte teórica de este trabajo ya hablamos de la importancia de establecer claramente contra qué nos estamos midiendo; y cuál es la medida mínima a partir de la cual podremos considerar que se logran "buenos" resultados

En este proyecto piloto, fue necesario convencer primero a los gerentes y directivos, y luego, a los participantes del grupo, acerca de que la productividad correctamente considerada incluía no solamente los volúmenes de trabajo, de los cuales se pretendía que se mantuviera un estándar alto-promedio de manera constante. Sino que debía de incluirse enfáticamente, una disminución de la merma o desperdicios de producción; un mejor aprovechamiento de los tiempos y movimientos empleados en el acondicionamiento de los productos.

Además de ello, el generar un mayor compromiso de los integrantes del grupo para con su mismo grupo al disminuir las ausencias y retardos, y la mejora de la calidad del trabajo comunitario del grupo.

Si tratamos de enlistar punto por punto los cálculos que se llevaron a cabo para establecer las metas de desempeño para cada uno de los tres grupos (tomando en consideración que cada uno acondiciona productos distintos y en diferentes presentaciones), resultaría muy engorroso dado que son propios de cada línea de trabajo: los productos que se manejan, su presentación, su tiempo previsto de entrega, y cantidades solicitadas en piezas acondicionadas en cada lote.

Baste con mencionar que se establecieron y negociaron al detalle las metas de desempeño contra las que se les iba a medir en cada caso

Una vez definido lo anterior, los propios grupos estaban en condiciones de comenzar a proponer estrategias que pudieran acercarlos a esas metas de desempeño: pero aún no se daba inicio formal al proyecto

Desarrollo del Compromiso Personal con el Resultado

Ningún grupo se convierte en un equipo a menos que pueda responsabilizarse de sí mismo, pues existe una gran diferencia entre "el jefe me responsabiliza" y "nosotros nos responsabilizamos"; si no se llega al segundo caso no puede haber equipo

Los verdaderos equipos no surgen a menos que las personas que los integran se aventuren en situaciones de conflicto, confianza, interdependencia, al trabajo intenso.

De los riesgos necesarios, el más temible es crear la confianza y la interdependencia precisa para pasar de la responsabilidad individual a la responsabilidad mutua. Los miembros de los verdaderos equipos tienen que confiar y depender unos de otros.

El compromiso mutuo personal de los integrantes del equipo con el crecimiento y el éxito de los demás, es lo que distingue a un equipo de alto desempeño. Cuando existe este compromiso siempre se enriquece el propósito del equipo, se ensanchan sus aspiraciones de desempeño y se refuerza su propuesta de trabajar unidos. Sin embargo, este es un signo vital de los verdaderos equipos porque no se puede ordenar a las personas que se interesen en los demás.

Por esta razón, aún y cuando los grupos de trabajo no tenían muchas alternativas para elegir, era necesario que su participación en este proyecto fuera voluntaria. Sólo se presentó el caso de dos personas (un hombre y una mujer), cada uno de grupo distinto (recordemos que eran tres en total los grupos piloto de este proyecto).

A estas dos personas se les ubicó en grupos que no participarían inicialmente en este entrenamiento. Y a lo largo del tiempo, una vez que se involucraron más grupos a la capacitación en autodirección, solicitó su salida de la empresa el joven (28 años) que

inicialmente fue reubicado. En cuanto a la mujer, tal vez su tiempo de antigüedad y su edad (47 años) fue motivo suficiente como para aceptar su participación en el proyecto formando parte del nuevo grupo al que se había integrado

El resto de los integrantes originales de los grupos, sin modificación alguna, fueron los principales protagonistas de esta historia.

Lo interesante de este proyecto es que: en varios textos consultados se sugiere la elección intencional de los aspirantes a formar un equipo de trabajo de alto desempeño tomando en consideración factores tales como: su experiencia, su edad, su antigüedad en la empresa, su preparación académica, e incluso, el sexo de los participantes. Se afirma que esta preselección anticipa en gran porcentaje el éxito del trabajo del grupo.

Considero válida dicha opinión cuando el grado de dificultad o especialización del trabajo requerido por el grupo exija como condiciones necesarias esas características. Pero en el caso especial de este trabajo, y habiendo específicamente de obreros, donde el trabajo "fuerte" es de tipo psicomotriz, y dado que se trataba de un plan piloto. En este proyecto en especial, no se modificó a los integrantes originales de los grupos de trabajo

Pero sí hay que considerar que un factor realmente importante para poder echar a andar un proyecto así es, en verdad, el compromiso personal de los integrantes de un grupo de trabajo con el resultado que obtengan de sus esfuerzos comunes -la suma de sus esfuerzos individuales-

LA PUESTA EN MARCHA

El presente estudio es de tipo ex post facto. Así que únicamente relataremos de manera detallada cómo se desarrolló el proyecto en cada una de sus fases.

Plan de Trabajo

El Plan de Trabajo completo se inició con el entrenamiento y las juntas de trabajo con los supervisores de toda el área de Producción.

La función de los supervisores de línea de trabajo era fundamental para la obtención de los resultados de cada grupo. Así que, se comenzó por un curso de 24 horas (llamado: "*Facilitación, un nuevo estilo de Liderazgo*") dedicado especialmente a apoyar a los supervisores para convertirse en facilitadores -en la parte teórica de este trabajo ya dedicamos una parte a este tema en especial-

A dicho curso debieron de presentarse todos los supervisores de línea ya fuera que sus grupos estuvieran en el plan piloto, o no .

A partir de ese momento se comenzó a respaldar al grupo de supervisores de toda el área de Producción (12 supervisores en total). Y unos se volvieron observadores y críticos constructivos de los otros. Primero respaldando sólo a los supervisores "afectados", luego apoyándose unos a otros conforme el proyecto fue avanzando más y se fueron involucrando más grupos de trabajo

En cuanto a el Plan de Trabajo específicamente para con los grupos. Este consistió básicamente en arrancar con un *Programa de Capacitación* sobre la autodirección. Dicho programa fue conocido con el nombre de: "*Grupos Autodirigidos de Trabajo (G.A.T.)*", Y contaba de 80 horas de entrenamiento, dividido en tres módulos:

DISEÑO DEL PROYECTO

| | | |
|----------|-----------------------------------|---------------------|
| Módulo 1 | Integración de Equipos de Trabajo | 24 horas |
| Módulo 2 | Productividad y Liderazgo | 24 horas |
| Módulo 3 | La Enseñanza en Labor Directa | 32 horas |
| | | Total de horas = 80 |

La capacitación para los tres grupos pilotos fue casi simultánea, pues se dedicó un primer mes a la impartición del primer módulo y así sucesivamente (los grupos acudían a capacitarse con sólo una semana de diferencia).

Los grupos fueron identificados como grupos 1, 2 y 3, y se respetó el mismo orden y los mismos integrantes a lo largo de toda la capacitación, la cuál duró un total de 3 meses como sigue.

| | | |
|-------------------------------|---------|--------------------|
| Módulo 1 (24 horas) | Grupo 1 | Semana 1 del mes |
| | Grupo 2 | Semana 2 del mes |
| | Grupo 3 | Semana 3 del mes |
| | | Semana de descanso |
| Módulo 2 (24 horas) | Grupo 1 | Semana 1 del mes |
| | Grupo 2 | Semana 2 del mes |
| | Grupo 3 | Semana 3 del mes |
| | | Semana de descanso |
| Módulo 3 (32 horas) | Grupo 1 | Semana 1 del mes |
| | Grupo 2 | Semana 2 del mes |
| | Grupo 3 | Semana 3 del mes |

Incluso, se postergaron vacaciones de algunos participantes (lo cual fue aprobado por ellos durante el proceso de negociación con los grupos).

Al tiempo que se iban capacitando los grupos; el trabajo de los supervisores -en vía de convertirse en facilitadores-, consistió en detectar para cada una de sus propias

DISEÑO DEL PROYECTO

líneas o secciones de trabajo los puntos de mejora que impactarían fuertemente los resultados de un trabajo bien orientado. Esto se realizó poniendo en práctica la teoría de Pareto, tal y como fue ajustada por Juran, que clasifica los problemas de calidad en los pocos vitales y los muchos triviales. Otorgándoles, además, ponderación a cada punto de mejora encontrado; del cuál resultó el orden de las prioridades a atender en cada caso.

De éste análisis, se fueron evaluando las metas de desempeño factibles de lograr por cada grupo. Las cuales se consideraron como punto de arranque o "mejoras mínimas esperadas".

Posteriormente, se les dieron a conocer a cada grupo por parte de su supervisor -futuro facilitador- respectivo, y a ellos correspondía el comenzar a trabajar en soluciones; incluso, se les permitió el revalorar las prioridades que les fueron propuestas, y si lo consideraban conveniente el poder modificar el orden para resolverlas. Los que no les fue permitido fue el modificar (lease: *disminuir*) los estándares que se hubieran acordado durante la negociación con cada grupo.

La labor y el apoyo que se brindó de parte del Departamento de Capacitación hacia los supervisores rebazó la capacitación tradicional en aula; porque consistió más en orientación y respaldo en la localización de los puntos de mejora para cada grupo; así como de su nueva función como facilitadores de un grupo que se estaba formando en autodirección y lo manifestaría en el trabajo diario.

Su capacitación de 24 horas en aula fue con la intención de que entendieran la finalidad de este proyecto, y el darles a conocer las bases teóricas que lo sustentaban; y al mismo tiempo, replantearles su función como supervisor, para luego convertirse en facilitador de su propio grupo.

Cabe hacer mención, de que se advirtió a los supervisores que en caso de resultar ellos más que facilitadores, obstructores del trabajo de los equipos, podría incluso, costarles su posición dentro de la empresa.

Esto es algo que tal vez, sea oportuno comentar. Quienes resultan mayormente afectados en su estatus de superioridad y omnipotencia, cuando se aplican programas de autodirección son, especialmente, los supervisores. Quienes tendrán que facilitar el trabajo de sus subalternos y además enseñarles algunas actividades que administrativas que anteriormente eran "propiedad" o "privilegio" de los "intocables" y "semidioses".

supervisores. Y deberán ahora ocuparse de actividades de tipo preventivo y de planeación de nuevos proyectos en lugar de dedicarse a "supervisar" cotidianamente el trabajo de otros. Cuando la gente adulta toma con responsabilidad su trabajo y se involucra en la calidad de lo que hace, lo que menos necesita es un "arreador" o "vigilante" de sus pasos. Lo que en realidad necesita es quien le ayude a lograr - utilizando su autoridad dentro de la empresa y los mayores conocimientos que debiera tener- la mejor manera de eficientar su trabajo.

Entendiendo esto, no será difícil suponer, que la parte más dura para echar a andar el proyecto, era la resistencia y temor de su estatus de los propios supervisores.

Diseño Gráfico de Seguimiento

Para poder llevar un adecuado control del "antes" y "ahora" fue necesario dedicar muchas horas para trabajar con los nuevos "facilitadores". Se necesitaban índices de medición del desempeño, fotografías gráficas que mostrarán la situación real de ese momento. Así que, se dieron a la tarea de elaborar gráficas de los principales indicadores comunes que se fueron encontrando para los grupos que serían evaluados.

- ausentismos y retardos
- incidencia de incapacidades médicas
- oportunidad en los tiempos de entrega
- cantidad y costo de las mermas
- horas-hombre de trabajo vs. lotes acondicionados
- repercusión económica por hora-hombre utilizada

Para facilitar el uso de toda esta información, y dado que, había otras áreas involucradas en el proyecto que no eran de Producción, y que por lo tanto no manejaban la "jerga técnica" propia del área. Se optó por englobar todos los puntos en una sola gráfica de resultados expresados en porcentajes donde se plasmaba la eficiencia que manejaba cada grupo.

La eficiencia se entiende como el racional aprovechamiento de los medios y recursos con que se cuenta para alcanzar un objetivo preestablecido.

Esta gráfica de eficiencia formaba parte del reporte trimestral que entregaba a la Dirección el área de Producción. De tal forma que, al existir registros reales-anteriores medidos bajo los mismos parámetros, resultó apropiado el poder darle seguimiento y observar el efecto que el proyecto podía lograr.

Administración del Presupuesto Asignado

En cuanto a la administración del presupuesto para capacitación, hay que hacer una pequeña historia:

Hasta el año de 1992 (año en que comenzó a trabajar mi esposa en la empresa de referencia) se manejaba un número único de cuenta al cual se cargaban los "gastos" que se hacían en toda la empresa por concepto de capacitación. Y digo intencionalmente "gastos" porque se impartía la capacitación sin una detección de necesidades que soportara dicho trabajo. Esa cuenta de capacitación era administrada por "Relaciones Industriales" (gerencia que posteriormente desapareció cuando se reestructuró la empresa)

La manera en que se elegían los cursos y el personal a capacitar era en función de manejar como premio o castigo por parte de los gerentes y la misma "Relaciones Industriales". Casi toda la capacitación se contrataba en cursos "hechos" y publicados en boletines por parte de empresas capacitadoras, y a dichos cursos solamente acudían regularmente las mismas personas; al resto del personal se le limitaba para capacitarse por parte de la empresa (incluso se negociaban aumentos de salario, vacaciones y promoción de puesto a cambio de autorizarles tal o cual curso). Y cuando había necesidad de abarcar a un mayor número de personas de diferentes áreas o especialidades de la empresa, se optaba por cursos de "Comunicación" o "Relaciones Interpersonales". Razón por la cual el Departamento de Capacitación y la propia Gerencia de Relaciones Industriales se encontraban realmente desprestigiados.

DISEÑO DEL PROYECTO

El primer intento por modificar esa impresión negativa respecto a la capacitación se dió en el momento en que se buscaron alternativas de estandarizar programas de capacitación que fueran del interés común de diferentes áreas (para ese entonces mi esposa ya se encontraba al frente del Departamento de Capacitación). Ese caso se presentó cuando en el año de 1993 y debido a la reestructuración general de la empresa, y a la llegada de gerentes nuevos en puestos clave: la empresa adquiere en menos de 4 meses más de 60 computadoras personales distribuidas en todas las áreas de la empresa, que además, requerían ser operadas por más de un usuario por computadora. -Con ello se inicia en la compañía la era de redes computacionales-.

Como se podrá apreciar la demanda en estos conocimientos creció como la espuma, así que se optó por formar grupos interdisciplinarios (de diferentes especialidades y diferentes áreas, para evitar que se quedara sin personal una determinada área de trabajo; y al tiempo se fomentaba la convivencia entre las diferentes especialidades). Se comenzaron a entrenar -dentro de la empresa por parte de un proveedor de capacitación en computación, con cursos que se adecuaron a las necesidades propias de la empresa-. Estos grupos interdisciplinarios empezaron a entrenarse de manera estandarizada, pues en su gran mayoría comenzaron desde cero

Este fue el principal ejemplo con el que se inició una campaña de "venta" de las bondades de una capacitación orientada a las necesidades reales existentes

Siguiendo con el relato, a partir de ese mismo año de 1993 y gracias al esfuerzo del equipo de la -entonces- nueva "Gerencia de Recursos Humanos"; misma, que posteriormente, se convertirla en "Dirección de Recursos Humanos" teniendo al frente a un gerente de nuevo ingreso a la empresa. A través de dicha gerencia se obtuvo un gran apoyo y renovado impulso para la capacitación; se logró negociar con la Dirección de Finanzas el incluir dentro del manejo presupuestal asignando a cada gerencia, un nuevo renglón con el título de "Capacitación para el Personal".

Necesitaban entonces, calcular su estimación en cuanto al presupuesto que debían considerar para el siguiente año (1994) Esa situación fue la que abrió la puerta

DISEÑO DEL PROYECTO

para iniciar una campaña de Detección de Necesidades de Capacitación que se completó para toda la empresa en un mes y medio.

Dicha Detección se hizo visitando a cada gerente y haciendo un comparativo entre los conocimientos que requerían que su personal tuviera (persona por persona de cada gerencia) y los conocimientos que en verdad tenía: de la diferencia entre ambos, se obtuvo la Detección de Necesidades de Capacitación.

Después se agruparon a las personas de acuerdo a los conocimientos que necesitaba, y se les manejó -en los casos que resultó prudente hacerlo- el sumarse al personal de otras gerencias que requería el mismo conocimiento

Una vez agrupados por conocimientos, a las personas se les apoyó tomando como referencia una investigación de dos meses anteriores en que se recopilaron los costos unitarios de los diferentes cursos que ofrecían las más renombradas empresas de capacitación (y en la mayoría de los casos, las más caras). Así que, sólo hubo de multiplicar esos costos aproximados por el número de personas y los cursos mínimos estimados para cubrir en ese año, que se pretendía lograr en cada gerencia.

Desde luego el compromiso que se estableció con cada gerente fue el de desarrollar la capacitación interna en aquellos rubros en que fuera posible hacerlo, y con ello abatir el presupuesto que finalmente les fuera otorgado

Después de tanto trabajo, el año de 1994 resultó ser uno de los mejores años de la obtención de los resultados globales de la empresa. Y en mucho, se debió a la respuesta del personal para con la compañía al ver satisfechas muchas de sus necesidades de conocimientos nuevos. El ambiente era propicio para implementar con mayor confianza en el Departamento de Capacitación, nuevos proyectos de capacitación que fomentaran mejoras en todas las áreas de la empresa. Ese fue el momento en que se arrancó con el proyecto que ahora nos ocupa

Era necesario el conocer la historia anterior, para entender un poco el contexto bajo el cual surgió el interés por la autodirección como una alternativa de mejoras en el área de Producción:

DISEÑO DEL PROYECTO

La administración del presupuesto asignado al concepto de capacitación por parte de cada gerencia; modificó en mucho el interés de los gerentes por asegurar que esa inversión les representará las mayores ventajas. En consecuencia, se volvieron exigentes con respecto a la capacitación que se le brindaba a su personal, los tiempos que se utilizaban para capacitar y los costos que esto les representaba: no es difícil entender que buscaban especialmente los programas de capacitación que se podían impartir en las instalaciones de la empresa y que al tiempo podían abarcar un mayor número de personas capacitadas; y por lo tanto se podían abatir los costos.

Este proyecto en especial reunía todas las anteriores características. Y representaba la culminación de vanos meses de búsqueda de alternativas de mejora y optimización de recursos en la Gerencia de Producción.

El presupuesto que se asignó a dicho proyecto correspondía en gran parte a sustituir muchos otros "cursos sueltos" que cuando se programo el presupuesto se pensó que ayudaría a esta gerencia.

El Plan Piloto representaba una inversión de \$ 121,435 00 (sólo considerando el costo de las horas-instrucción y el del material didáctico, sin sumar todavía el costo de horas-hombre dedicadas a capacitarse y no a producir) Sin duda era un monto demasiado elevado para dedicarse a un Plan Piloto de Capacitación.

Afortunadamente dicha capacitación rindió sus frutos; y no solamente se recuperó esta inversión a lo largo de 6 meses de trabajo bajo el concepto de autodirección, sino que se logró además un ahorro en el presupuesto que estaba considerado para los conceptos de: mantenimiento correctivo del equipo, costo por electricidad, costo por la rotación del personal, pago de tiempo extra, y gastos por "mermas necesarias"

Podríamos decir que esta capacitación se pagó sola.

Programa de Capacitación sobre los "Grupos Autodirigidos de Trabajo G.A.T."

Ya habíamos mencionado que el programa constaba de 3 módulos seriados que sumaban un total de 80 horas de capacitación en aula. Dicha capacitación, en su parte teórica, fue proporcionada por un despacho externo.

Algunos de los puntos más importantes que se revisaron por módulo fueron:

Módulo 1 Integración de Equipos de Trabajo (24 horas)

Dedicado a aprender los conceptos principales y las aplicaciones de la teoría de autodirección. Así como el entender la importancia de conocer y sanear la personalidad individual para participar mejor en la dinámica de un grupo.

Contenía temas tales como.

1. Conceptualización de empresa y su finalidad
2. Los grupos humanos dentro de una empresa
3. El cambio en los valores acerca del trabajo
4. Normas sobre las relaciones interpersonales
5. Ideas básicas sobre un triunfador
6. La importancia del trabajo en el desarrollo personal
7. La calidad del trabajo
8. Los equipos de trabajo
9. Integración de un equipo de trabajo
10. Aspectos críticos en el proceso grupal
11. El grupo como lugar óptimo de crecimiento personal

Módulo 2 Productividad y Liderazgo (24 horas)

Dedicado a guiar a los participantes a la localización de sus puntos de mejora en lo concerniente a la calidad de su trabajo individual y común. Y el valor que como miembros inteligentes y pensantes de una equipo tienen, e incluso, la posibilidad existente de liderar en ciertas circunstancias a su propio equipo de trabajo.

Así como la elaboración de Perfiles de Puestos y la Detección de Necesidades de Capacitación (D.N.C.) para su equipo

Este módulo contenía temas tales como:

1. Mitos acerca del liderazgo
2. La capacidad de dirigir
3. La diferencia entre el jefe y el líder
4. El proceso de convertirse en líder
5. Cualidades de un líder efectivo
6. Tipos de liderazgo
7. Estrategias de Poder e influencia
8. Liderazgo situacional

Módulo 3 **La Enseñanza en Labor Directa** (32 horas)

Dedicado a poner en práctica esa capacidad potencial que todos tenemos para enseñar a alguien, en especial, sobre el equipo que conocen y operan en su trabajo, y la mejor forma-experimentada para realizar el propio trabajo.

Y a través de un adiestramiento cruzado para entrar en la era de las multihabilidades intergrupo de trabajo.

Sus principales temas eran:

1. Qué son los grupos de trabajo autodirigidos
2. Cuáles son las principales responsabilidades de un grupo de trabajo autodirigido
3. Qué pasa con la supervisión directa
4. Cuando se hace autodirigido un grupo
5. Cómo se crearon los G.A.T.
6. Pasos necesarios para formar un grupo de trabajo autodirigido
7. Método de los cuatro pasos para el adiestramiento en el lugar de trabajo
8. 1er paso- Preparar al trabajador
9. 2º paso - Presentar la operación
10. 3er paso - Poner en práctica
11. 4º paso - Continuar
12. Ventajas y desventajas desde este método
13. Para entender el aprendizaje en el adulto
14. Necesidades psicológicas del adulto con respecto a la enseñanza
15. Planeación de la sesión instruccional
16. Áreas de aprendizaje: Psicomotora, Cognoscitiva y Afectiva
17. Estructura de la guía de instrucción
18. Qué son los materiales didácticos
19. El facilitador de la capacitación y sus comportamientos
20. La importancia de la evaluación del aprendizaje

Hay que hacer mención que entre módulo y módulo los grupos se quedaban con "tareas" para desarrollar, mismas que sabían que serían revisadas por el instructor y la gente de Recursos Humanos, además de sus jefes.

Del módulo 1 al módulo 2 había que elaborar un "contrato grupal de compromiso con la calidad": identificar las rivalidades y diferencias que habían entre ellos; platicar y llegar a acuerdos en relación con esas diferencias.

Para apoyar esta tarea desde el primer módulo se inició como ejercicio y "tarea" la "dinámica del amigo secreto": que consistió en sortear los nombres de los integrantes del grupo pero que fuera en secreto quien le había tocado a quien, y a partir de ese día ¡todos los días! Hasta el final del último módulo debían de entregarse secretamente pequeños regalos que fueran acompañados de una nota, dedicatoria o pensamiento positivo para la persona que lo recibiera.

Para esta dinámica existían ciertas reglas:

•Nadie debía de faltar de tener amigo secreto; así que en los casos de grupos de número non, se pedía a un voluntario que adoptara un amigo secreto adicional

•Por ningún motivo debían de suspenderse los regalitos diarios (hubo casos de gente que estando de incapacidad médica se aseguraba de hacer llegar su regalito a su destinatario)

•No debía de faltar la nota que acompañara el regalito -que podía ser escrita a máquina o por otra persona para que no se reconocieran las caligrafías-

•El obsequiado no debía de enterarse quien era su amigo secreto

•Los regalos no debían de ser valiosos económicamente, pero en cambio, debían de mostrar el ingenio y la dedicación de quien los obsequiaba

•Y las notitas debían resaltar los esfuerzos que observaban que hacían los obsequiados en aportar algo valioso al trabajo en equipo -e incluso, sus cambios positivos de carácter y calidad en el trabajo-

Como podrán imaginarse fue todo un alboroto el amigo secreto durante los 3 meses que duró la capacitación por cada grupo -primero de los 3 grupos pilotos, y

luego cuando se aprobó el proyecto para los restantes 4 grupos que faltaban ¡150 personas en total!

Bueno, regresando a aquello de las tareas de módulo a módulo. Del módulo 2 al 3 había que elaborar la revisión de sus resultados mensuales de eficiencia contra los estándares que se pedían, y proponer sus alternativas para mejorarlos.

Elaborar un perfil de puesto estándar, por cada puesto que se incluyera en cada grupo y que fuera desempeñado por ellos: mecánico, acarreadores, y operarios de cada máquina distinta.

Contrastar su propio perfil de habilidades y conocimientos reales contra el perfil del puesto que habían diseñado con las características que les fueron enseñadas

Con esos perfiles revisados, durante el módulo 3 se elaboraba en forma grupal se Detección de Necesidades de Capacitación por puesto y por persona. Y se proponían, finalmente, un "Plan de Capacitación y Adiestramiento" por grupo.

Luego se les enseñaba el método de los cuatro pasos para el adiestramiento en el lugar de trabajo. Y se les pedía que elaboraran su guía instruccional para adiestrar a alguno de sus compañeros en la máquina o equipo que utilizaban.

A lo interno del grupo, se inscribieron voluntariamente y de manera cruzada con el instructor y equipo que querían aprender a operar -se cuidó que no hubiera más de dos aprendices por instructor-.

Y finalmente, se les ayudó a elaborar su material didáctico necesario y obligatorio para cada instructor: consistente en hojas de rotafolio y una o dos hojas de instrucciones de la operación de la máquina correspondiente, que servirían de guía para el aprendiz

Desde la terminación del primer módulo del Grupo 1, en el área de Producción se vivió un ambiente de efervescencia:

Se habían revisado los valores acerca del trabajo, los conceptos de la gente que triunfa, y se había sobrepuesto el valor del trabajo en equipo por encima de los logros de los "héroes solitarios".

Este primer grupo, que era un grupo que tradicionalmente mantenía sus estándares de eficiencia en un promedio de menos de 72% (ver gráficas anexas), salió

tan motivado del curso que en sólo ese primer mes, disparó su gráfica de eficiencia de un 56.75% en el anterior mes a un 93.68% (ver gráficas anexas). Algo que verdaderamente sobrepasaba hasta los más optimistas presagios.

Nota: Recordemos que ellos desconocían que en caso de no mejorar sus resultados, serían despedidos de la empresa.

Corrían los comentarios por los pasillos: se les abría un nuevo panorama, y había mucho que hacer, y era mucho lo que ellos querían hacer.

Perfiles y Descripciones de Puestos

Comentamos ya que una de las actividades que tuvieron que desarrollar como parte de las tareas de su capacitación en autodirección fue la realización de perfiles de puesto estándar por cada puesto de trabajo; y posteriormente contrastar su propio perfil de conocimientos y habilidades con ese perfil ideal.

Un puesto es un conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones, que integran una unidad de trabajo, específica e impersonal.

Y un perfil de puesto nos permite identificar ordenadamente esas cualidades que se requiere para cada puesto.

Estos perfiles ideales eran impersonales y asexuales (a menos que las actividades del puesto requirieran de la utilización de mayor fuerza física, en cuyo caso se hacía la nota aclaratoria de "preferentemente hombre").

Los perfiles se fueron desarrollando en una tabla como sigue:

1. Hicieron una relación de todas las actividades que se hacían en dicho puesto y la manera en que se hacían (por ser obreros todos ellos, la gran mayoría de dichas actividades son de tipo psicomotriz). Esta relación de actividades se puso en la columna 2 de la tabla y se clasificó por orden lógico

DISEÑO DEL PROYECTO

2. Pusieron nombres que identificarán a cada actividad y revisaron nuevamente su ordenación lógica. Estos nombres se fueron colocando en la columna 1.

3 Identificaron los conocimientos y/o habilidades que se requerían para dicha actividad. Columnas 3 y 4.

| Columna 1 Nombres que identifican esta actividad | Columna 2 Actividades que se realizan en este puesto y la manera en que se hacen | Columna 3 Conocimientos necesarios | Columna 4 Habilidades necesarias |
|--|--|---|---|
| | | | |

4. Una vez obtenida esta información, se realizaba una relación única de los conocimientos y las habilidades que debería reunir la persona que desarrollara dicho puesto en condiciones óptimas.

5 Finalmente, se comparaba contra ese perfil ideal los perfiles reales-individuales de aquellos obreros que se encontrarán en el puesto mencionado y las carencias encontradas. resultó ser la Detección de Necesidades de Capacitación.

Cabe hacer mención de que el personal al que se estaba capacitando en autodirección se volvió tan exigente con tratar de cubrir en el mayor porcentaje la calidad de los conocimientos y habilidades que se requerían para el puesto que, al encontrarse en los casos de que alguien "medio supiera" tal o cual cosa, o "tuviera a medias" tal o cual habilidad; prefirieron considerarlo como que en verdad no se tenía. Es decir, o se cubría en más de un 90% cada habilidad y conocimiento; o bien, se consideraba como si no lo tuviera.

Esto surgió debido a la buena imagen e importancia que fueron considerando a los procesos de capacitación.

Detección de Necesidades de Capacitación (D.N.C.)

Como hemos podido apreciar, la D.N.C. fue obtenida por ellos mismos; y el nivel de exigencia con respecto a la cobertura de dichas necesidades resultó ser más alta de las expectativas que originalmente se plantearon las gerencias de Producción y la de Recursos Humanos

Una vez que ellos obtuvieron su D.N.C. por puesto y por persona Sintetizaron en un sólo cuadro la sumatoria de dichas necesidades:

Puesto: Operador de Máquina Blister Pack **Personas que lo ocupan: 4**

| | Juan Reyes | Pablo González | Isidro Ruiz | Carlos Sánchez |
|----------------------|---------------|-------------------|-------------|-------------------|
| Conocimientos | | | | |
| 1 | | | | |
| 2. | | | | |
| 3 | | | | |
| Habilidades | | | | |
| 1 | | | | |
| 2. | | | | |
| 3. | | | | |

Eso facilitó de manera gráfica la sumatoria de la información que se requería para formar con ello un propuesta de plan para capacitación y adiestramiento de su propio grupo.

Plan para Capacitación y Adiestramiento

La planeación es el proceso de trabajar por anticipado sistemáticamente en lo que un grupo de trabajo hará en el futuro.

La planeación establece metas y proporciona el "mapa de carretera" para casi todas las actividades que se realicen. La planeación es la que determina las metas, los estándares y las políticas que guían los logros.

La mayoría de las organizaciones grandes emplean especialistas en planeación y en programación. Por eso, lo interesante de este proyecto de autodirección es que un verdadero grupo de trabajo autodirigido toma dentro de sus responsabilidades su capacitación interna. Desde luego, en aquellos conocimientos o habilidades que pueden satisfacerse internamente; y depende de la complejidad de los grupos a los que nos estemos refiriendo. En este caso se trata de operarios de máquinas y equipos de un área de Producción de la industria farmacéutica para quienes su mayor parte del trabajo es de habilidades psicomotrices rutinarias.

Conflictos Internos

Sólo hay que mencionar que es normal que en la integración de equipos de alto desempeño, surja el conflicto como un mal necesario. Así que, ¡en verdad surgieron los conflictos! Y es que una vez que se arranca un programa de autodirección en equipos de trabajo, es mucho el trabajo emocional, de planeación, corrección y ejecución que hay que invertir. Y todo hay que hacerlo en equipo y para el equipo!

Para estas alturas de su capacitación en autodirección los 3 grupos a quienes nos hemos referido, ya se encontraban ciertamente apasionados con las nuevas tareas que estaban desarrollando. Los conflictos internos (entre ellos) eran cosa de todos los días. Ya habían elegido sus líderes de tareas, que eran aquellos de sus miembros en quienes encontraban mayor capacidad para tal o cual cosa.

Esos liderazgos no eran "permanentes", de hecho, cada dos semanas el grupo revaloraba los logros de sus distintos líderes, y si no se encontraban satisfechos con su dirección, elegían un nuevo líder de tarea; o bien, se autoproponeía alguno nuevo

Los líderes en casi todas las áreas eran dos o tres personas (¡para una sola hubiera sido una verdadera faena!). Estos líderes son lo que en administración se conoce como "líderes de proyecto" o "liderazgo situacional" y cada grupo de líderes tenía bajo su responsabilidad asegurarse que se fuera cumpliendo por parte del grupo ¡completo! dicho proyecto; esta autoridad de unos sobre otros y otros sobre unos era otorgada por el propio grupo -recordemos que el número de integrantes en los grupos no variaba y que unos lideraban en una cosa y otros en otra-.

- Los grupos de líderes atendían proyectos tales como:
 - la integración del equipo y su armonía en la comunicación,
 - revisión periódica (mensual) de sus porcentajes de eficiencia logrado en el mes anterior y su propuesta hacia el grupo para incrementarlos
 - la elaboración de perfiles por puesto,
 - la revisión de perfiles reales contra los ideales;
 - la detección de las necesidades de capacitación,
 - La elaboración de plan para capacitación y adiestramiento,
 - la revisión de guías instruccionales,
 - y la ayuda en la elaboración de materiales didácticos

Para desarrollar el plan para capacitación y adiestramiento, con la tabla de D.N.C. fue posible dar prioridades a los conocimientos y habilidades que más "urgían". Es decir, comenzaron a elaborar su programa de capacitación.

El siguiente paso era, comenzar a desarrollar sus propios cursos de capacitación y adiestramiento. Pero para ello era necesario que aprendieran las bases para formarse como instructores internos.

Ya estaban casi al final de su capacitación en autodirección porque este tema se tocó en el módulo 3.

Como podemos ver, en menos de 3 meses habían tomado responsabilidades que, tal vez nunca hubieran imaginado que tenían la capacidad -y la necesidad- de hacer. Por supuesto, a lo largo del desarrollo del proyecto en autodirección se les brindó en todo momento las asesorías que fueran solicitando. Esta era una condición que vale la pena resaltar. Sólo se les brindaba asesoría -pues el trabajo tenían que hacerlo ellos- si la solicitaban.

Podrán imaginarse que si éste era el ritmo de trabajo de los grupos; los supervisores -ahora facilitadores-, el departamento de capacitación, y las gerencias de producción y recursos humanos no tenían un día de descanso sin tratar algún asunto sobre los grupos capacitándose en autodirección.

La Formación de Instructores Internos

La instrucción es un proceso educativo estructurado y sistematizado. Y un instructor interno es una persona física, que dentro de la jornada de trabajo, imparte capacitación y adiestramiento a trabajadores que ocupen puestos de trabajo de los cuales posee conocimientos y experiencia. Y que actúa de acuerdo al plan y programas específicos de capacitación de la empresa la empresa.

Otra de las características importantes de la formación en autodirección por parte de grupos de trabajo. Es esa capacidad de desarrollar entre sus integrantes sus distintas habilidades; y esto se conoce como "multihabilidades" o "multifuncional".

Comenzaron a ejercitar entonces, toda la información que les fue proporcionada en el módulo 3 de su programa de capacitación de Grupos Autodirigidos de Trabajo G.A.T.: el desarrollo de su guía de instrucción, la elaboración de su material didáctico, y el empezar a instruir a sus aprendices siguiendo el método de los cuatro pasos para el adiestramiento en el lugar de trabajo.

Como podemos ver, en menos de 3 meses habían tomado responsabilidades que, tal vez nunca hubieran imaginado que tenían la capacidad -y la necesidad- de hacer. Por supuesto a lo largo del desarrollo del proyecto en autodirección se les brindó en todo momento las asesorías que fueran solicitando. Esta era una condición que vale la pena resaltar. Sólo se les brindaba asesoría -pues el trabajo tenían que hacerlo ellos-, si la solicitaban.

Podrán imaginarse que si éste era el ritmo de trabajo de los grupos; los supervisores -ahora facilitadores-, el departamento de capacitación, y las gerencias de producción y recursos humanos no tenían un día de descanso sin tratar algún asunto sobre los grupos capacitándose en autodirección.

La Formación de Instructores Internos

La instrucción es un proceso educativo estructurado y sistematizado. Y un instructor interno es una persona física, que dentro de la jornada de trabajo, imparte capacitación y adiestramiento a trabajadores que ocupen puestos de trabajo de los cuales posee conocimientos y experiencia. Y que actúa de acuerdo al plan y programas específicos de capacitación de la empresa la empresa.

Otra de las características importantes de la formación en autodirección por parte de grupos de trabajo. Es esa capacidad de desarrollar entre sus integrantes sus distintas habilidades; y esto se conoce como "multihabilidades" o "multifuncional".

Comenzaron a ejercitar entonces, toda la información que les fue proporcionada en el módulo 3 de su programa de capacitación de Grupos Autodirigidos de Trabajo G.A.T.: el desarrollo de su guía de instrucción, la elaboración de su material didáctico, y el empezar a instruir a sus aprendices siguiendo el método de los cuatro pasos para el adiestramiento en el lugar de trabajo.

Con ello se pretendía que pudieran suplirse a lo interno del propio grupo en la operación de las diferentes máquinas, y que ya no existiera un operador "único" y "conocedor de los secretos de operación de tal o cual equipo"

Era importante que se procurará el que la mayor parte de sus requerimientos en capacitación y adiestramiento pudieran satisfacerse internamente antes de recurrir a capacitación externa.

Los facilitadores también tuvieron que iniciar a formarse como instructores internos y gran parte de los conocimientos que ellos podían instruir eran de tipo administrativo y de nociones básicas de estadística para que los operarios pudieran comprender y elaborar sus propios registros. Gracias a esto, fue posible identificar que requerían tomar capacitación sobre prácticas adecuadas de manufactura en la industria farmacéutica y el manejo elemental del control estadístico de la producción. Así que, a casi un mes de diferencias se les comenzó a capacitar en ello: apoyándose por otro despacho externo (aunque para los fines del presente trabajo no tomaremos dicha capacitación en consideración, baste sólo hacer mención de ella).

Es en este punto donde hay que resaltar que el esfuerzo, tiempo, interés y dedicación, que fueron factores importantes para obtener los logros que más adelante comentaremos, no fueron únicos de los 3 grupos de trabajo a los que nos hemos referido a lo largo de este trabajo. También hubo otros grupos de trabajo que aportaron el mismo empeño y que de acuerdo a la teoría que ya hemos revisado se les conoce como equipo adjunto.

El Esfuerzo de los Equipos Adjuntos

Se conoce como efecto de equipo adjunto al contagio del entusiasmo por facilitar la labor y mejorar la propia por parte de otros equipos de trabajo que aún no son considerados como en proceso de autodirección

Cuando otros equipos comienzan a obtener un desempeño muy por encima del que regularmente tenían, debido a la influencia que reciben del equipo que se ha formado en autodirección.

Este efecto se presentó en equipos tales como. los abastecedores de materia prima para el trabajo de los 3 grupos a los que nos hemos referido, eso implica a otras áreas de producción, porque estos 3 grupos del plan piloto sólo se dedicaban a acondicionar para su venta el producto final. Las gerencias de producción y de recursos humanos; además del grupo de supervisores y el departamento de capacitación.

El entusiasmo, trabajo y tiempo dedicado a este proyecto piloto fueron creciendo a medida que se iba desarrollando. Por lo que significó la eficientización de otros trabajos que no estaban relacionados con el mismo Y ya que no podía dejarse abandonado el trabajo rutinario y el desarrollo de otros proyectos, se agilizaban en mucho la dedicación de los tiempos para cada asunto

LOS RESULTADOS DE DESEMPEÑO

Para poder entender el contexto de los resultados vamos a empezar por manejar algunos conceptos:

Desempeño

El sinónimo de desempeño es cumplimiento; así que, podemos definir al desempeño como el cumplir con las obligaciones inherentes a una profesión o cargo.

Para poder saber si se cumplen dichas obligaciones es necesario establecer los estándares de desempeño. Dichos estándares expresan la cantidad, calidad y tiempos de entrega en cuanto a: a) lo que se espera y b) el índice de desviación máximo que se puede tolerar para que una persona o un proceso no alcance la marca; (a esta desviación máxima se le conoce como límites de tolerancia) (2)

Así que, los resultados de desempeño se encuentran en función de satisfacer adecuadamente los estándares marcados, entre lo que se considera: el tiempo Y una de las grandes ventajas de convertir a un equipo en multifuncional es que al utilizar a los mismos miembros del equipo se reduce el tiempo requiendo para llegar a los estándares, y por lo tanto se reducen los costos.

Costos

Eso nos lleva a otra definición: ¿qué son los costos?. Costo es un gasto o sacrificio que se causa para la producción de un bien o la prestación de un servicio. El costo total de un producto viene dado por la suma de los valores monetarios de todos los insumos materiales y humanos utilizados en su proceso de producción. Y el costo

medio de un producto es el resultado de dividir el costo total entre el número de unidades en un determinado tiempo. (3)

Capacitación Eficiente

La razón por la que mencionamos esto es que, la parte fundamental de todo este proyecto piloto fue un programa de capacitación que se propuso como alternativa para el incremento en la productividad y la reducción de los costos medios del producto en un área clave del proceso productivo que tenía grupos poco comprometidos con su trabajo, lo cual repercutía en un bajo desempeño y un alto costo de producción que afectaba las utilidades de toda la empresa.

Los resultados que se lograron representaron el esfuerzo de muchas personas y varias áreas involucradas, pero el punto que más me interesa resaltar es: lo que la capacitación debidamente aplicada a las necesidades reales y su evaluación constante, pueden alcanzar

La capacitación es útil sólo si se aplica al trabajo y tiene una utilidad demostrable

Toda capacitación ya sea bien estructurada o hecha al azar es costosa. La diferencia entre una y otra está en lo que puede ser recuperable de lo gastado en capacitación. Cuando la capacitación se realiza al azar generalmente es infructuosa; pero cuando se hace de manera estructurada, la mayoría de las veces se convierte en una inversión que monetariamente es recuperable.

En la capacitación existen dos tipos de costos: los costos directos en materiales para capacitación. Ayudas visuales e instructores externos. Y los costos indirectos: que incluye el tiempo del personal, el efecto de los errores cometidos y la baja productividad durante la capacitación. Pero definitivamente, la alternativa de no capacitar puede ser más costosa.

Indicadores de Impacto

Para que los esfuerzos dedicados a capacitación y adiestramiento del personal se efficienten, se deben encaminar a incrementos y mejoras. Por ello se deben establecer con anticipación los indicadores cualitativos y cuantitativos de productividad y calidad que nos permitan conocer la situación de las áreas antes de la implementación de un programa, así como medir su impacto con base en los mismos indicadores.

Un indicador representa un límite para lograr un desempeño específico. Y tal y como sucede cuando se usa un mapa, las señalizaciones de los indicadores marcan el curso de nuestro progreso hacia la consecución de las metas. Su importancia radica en que permiten verificar la implementación del plan paso a paso. Por lo general, estos indicadores toman la forma de cifras planeadas, tales como niveles de eficiencia y costos de producción que deben materializarse en fechas específicas.

Bien, ahora que hemos especificado a qué nos referimos con desempeño estándar, costos o gastos, la capacitación eficiente, y los indicadores. Hemos llegado al punto culminante de este trabajo: los resultados obtenidos.

Resultados

Por un lado tenemos incremento de la eficiencia (ver gráficas anexas) Y por otro lado tenemos la disminución de los costos; e incluso, el ahorro en los mismos. Vamos a revisar uno por uno utilizando las cifras reales que se manejaron y los cálculos que fueron presentados como resultados por parte del área de Producción hacia la Dirección General y las demás gerencias involucradas.

DISEÑO DEL PROYECTO

En cuanto a la eficiencia los números son como sigue:

| | Promedio anterior (anual) | Promedio logrado (semestral) | Incremento |
|---------------------|------------------------------|---------------------------------|------------|
| 1. Línea automática | 66.92% | 95.14% | 28.22% |
| 2. Blister Pack 1 | 88.50% | 97.06% | 8.56% |
| 3. Jarabes | 99.52% | 101.01% | 1.49% |

Revisando mes por mes:

| Línea automática | | Blister Pack 1 | | Jarabes | |
|------------------|-------|----------------|--------|---------------|--------|
| meses | % | meses | % | meses | % |
| enero 94 | 41.01 | enero 94 | 109.35 | enero 94 | 97.36 |
| febrero 94 | 69.81 | febrero 94 | 101.53 | febrero 94 | 93.56 |
| marzo 94 | 61.88 | marzo 94 | 104.87 | marzo 94 | 96.73 |
| abril 94 | 64.83 | abril 94 | 62.84 | abril 94 | 101.12 |
| mayo 94 | 63.03 | mayo 94 | 83.32 | mayo 94 | 99.19 |
| junio 94 | 84.13 | junio 94 | 93.44 | junio 94 | 96.80 |
| julio 94 | 78.99 | julio 94 | 93.23 | julio 94 | 98.48 |
| agosto 94 | 73.83 | agosto 94 | 81.72 | agosto 94 | 102.29 |
| septiembre 94 | 55.69 | septiembre 94 | 81.62 | septiembre 94 | 103.49 |
| octubre 94 | 80.99 | octubre 94 | 72.01 | octubre 94 | 102.21 |
| noviembre 94 | 72.10 | noviembre 94 | 77.39 | noviembre 94 | 101.71 |
| diciembre 94 | 56.75 | diciembre 94 | 100.69 | diciembre 94 | 101.31 |
| enero 95 | 93.68 | enero 95 | 83.14 | enero 95 | 107.50 |
| febrero 95 | 99.69 | febrero 95 | 108.32 | febrero 95 | 102.82 |
| marzo 95 | 93.88 | marzo 95 | 76.34 | marzo 95 | 96.94 |
| abril 95 | 93.62 | abril 95 | 107.48 | abril 95 | 95.25 |
| mayo 95 | 93.44 | mayo 95 | 101.91 | mayo 95 | 104.11 |
| junio 95 | 96.53 | junio 95 | 105.21 | junio 95 | 98.45 |

Análisis Costo-Beneficio

En cuanto a las inversiones que se hicieron y los rubros que se consideraron para recuperación sobre la inversión tenemos:

Inversiones realizadas:

- Costo de Capacitación y asesoría a los supervisores
- Costo de capacitación para los grupos
- Tiempo del personal en capacitación considerado como tiempo muerto en cuanto a la producción
- Costo de material didáctico

Recuperación obtenida:

- Ahorro por la disminución de inasistencias
- Ahorro por la disminución de mermas de material
- Ahorro en tiempo extra

Vamos a revisar al detalle estas cifras:

Inversiones

1. Costo de capacitación y asesoría a los supervisores

El costo por hora-instrucción y hora-asesoría fue de \$450.00.

A los supervisores se les brindó 24 horas de instrucción y asesoría:

$$24 \text{ horas} \times \$450.00 = \$10,800.00$$

2. Costo de capacitación para los grupos

El costo por hora-instrucción y hora-asesoría fue de \$450.00.

A cada grupo se les dió 80 horas de capacitación y se entrenaron para el plan piloto 3 grupos:

$$80 \text{ horas} \times 3 \text{ grupos} = 240 \text{ horas} \times \$450.00 = \$108,000.00$$

3. Tiempo del personal en capacitación considerado como tiempo muerto en cuanto a la producción

El costo promedio por hora-hombre de cada obrero era de \$ 17.00 y a todos los grupos se les entrenó en tiempo de labores: es decir, las 80 horas de capacitación para 3 grupos integrados como sigue:

- 1. Línea automática 10 personas
- 2. Blister Pack 1 11 personas
- 3. Jarabes 10 personas

Total= 31 personas (sin contar supervisores)

$$80 \text{ horas} \times \$17.00 = \$1,360.00 \times 31 \text{ personas} = \$42,160.00$$

4. Costo del material didáctico

Material utilizado por persona:

3 carpetas (una por cada módulo)

$$\$14.00 \text{ por cada una} = \$42.00$$

3 juegos de copias (una por módulo)

$$\underline{186 \text{ copias} \times 23 \text{ centavos c/u}} = \$42.78$$

$$\text{costo total de las carpetas por participante} = \$84.78 = \$85.00$$

$$\$85.00 \times 31 \text{ personas} = \$2,635.00$$

Recuperación

1. Ahorro por disminución de inasistencias

El promedio de faltas ya fuera por permisos o incapacidades por cada mes, en cada grupo eran de 6 días. Es decir, resultaba frecuente el que de los 20 días hábiles de cada mes (en promedio), 6 de esos 20 días el grupo no se encontraba completo, lo que equivale a un 30% del tiempo real de trabajo.

Después de la capacitación en autodirección el promedio de faltas en cada grupo disminuyó a 2 días (en promedio), lo que equivale a una disminución del 30% al 10% del tiempo real de trabajo.

Manejándolo en cifras monetarias, tomando como referencia que una hora-hombre promedio de un obrero era de \$17.00; un día de trabajo de 8 horas era igual a \$ 136.00

Disminuir de 6 a 2 días de faltas por cada grupo equivale a disminuir de:

\$ 816.00 a \$ 272.00 promedio por grupo. Resultado obtenido sólo al considerar los 31 obreros involucrados en el proyecto piloto.

Los 4 días que dejaron de faltar en promedio por cada grupo significó un ahorro de \$ 544.00 por los 3 grupos piloto es igual a \$ 1,632 00 mensuales

Los \$ 1,632 00 multiplicados por los 6 meses posteriores de los que se tiene registro, da un total de \$ 9,792.00

2. Ahorro por la disminución de merma de material

El costo tan elevado en desperdicio de material era resultado de la misma situación de falta de compromiso entre los operadores u obreros; de este rubro solamente conozco el monto que fue calculado como promedio mensual de ahorro que se alcanzó después del entrenamiento el cual se indicó que resultó de \$ 7,000.00

Multiplicado por los 6 meses de los que se tuvo registro posteriormente, el total fue de \$ 42,000.00

3. Ahorro en tiempo extra

Debido al bajo rendimiento en eficiencia y para tratar de "salir a flote" con los estándares se había hecho una costumbre el laborar 3 horas extras a la jornada de trabajo por lo menos de lunes a jueves (en días hábiles) de cada semana. Esto quiere decir que se pagaban 12 horas adicionales por semana para cada obrero, pagada a lo doble de su ingreso por hora.

Para poder hacer los cálculos mensuales considerariamos lo siguiente:

- 20 días hábiles laborables en promedio por cada mes
- Menos los 4 días viernes de cada semana (el tiempo extra se laboraba de lunes a jueves), es igual a 16 días hábiles laborables en promedio por mes.
- 16 días hábiles laborables por mes x 3 horas cada día
- Multiplicado por los \$ 17.00 del costo hora-hombre
- Multiplicado por los 31 obreros involucrados en el proyecto piloto
- Multiplicado por los 6 mese subsecuentes a su entrenamiento
- Multiplicado por lo doble porque las horas extras se pagan como dobles

Queda como sigue

$$16 \text{ días} \times 3 \text{ horas} = 48 \text{ horas horas extras por persona}$$

$$48 \text{ horas} \times \$ 17.00 = \$ 816.00$$

$$\$ 816.00 \times 31 \text{ obreros} = \$ 25,296.00$$

$$\$ 25,296.00 \times 6 \text{ meses} = \$ 151,776.00$$

$$\$ 151,776.00 \times 2 \text{ veces su salario (pago doble)} = \$ 303,552.00$$

Análisis Comparativo Cuantitativamente

| Inversiones | |
|---|----------------------|
| Costo de capacitación y asesoría a los supervisores | \$ 10,800.00 |
| Costo de capacitación para los grupos | \$ 108,000.00 |
| Tiempo del personal en capacitación | \$ 42,160.00 |
| Costo del material didáctico | \$ 2,635.00 |
| Total de Inversiones | \$ 163,595.00 |

| Recuperación | |
|---|----------------------|
| Ahorro por la disminución de inasistencias | \$ 9,792.00 |
| Ahorro por la disminución de mermas de material | \$ 42,000.00 |
| Ahorro en tiempo extra | \$ 303, 552.00 |
| Total de Recuperación | \$ 355,344 00 |

Restando la inversión a la recuperación el saldo a favor como resultado de proyecto piloto es = **\$ 191,749.00**

Adicional a estos números monetarios debemos considerar que, como lo indican las gráficas (ver anexo). Hubo un incremento en eficiencia contra los estándares de cada línea de trabajo como sigue:

| | Promedio anterior (anual) | Promedio logrado (semestral) | Incremento |
|---------------------|------------------------------|---------------------------------|------------|
| 1. Línea automática | 66.92% | 95.14% | 28.22% + |
| 2. Blister Pack 1 | 88.50% | 97.06% | 8.56% + |
| 3. Jarabes | 99.52% | 101.01% | 1.49% + |

Estos incrementos en porcentajes de eficiencia representan una mayor utilidad por ventas de producto terminado. Que, de acuerdo con lo reportado por la Gerencia de Producción y la de Ventas: sumando lo de los 3 grupos en los 6 meses posteriores a su capacitación representó una ganancia de \$ 245,000.00 en ventas brutas.

El Costo Beneficio del Programa de Capacitación

Ya mencionamos anteriormente que la capacitación es útil sólo si se aplica al trabajo y tiene una utilidad demostrable. Y para una empresa esa utilidad regularmente se mide en factores económicos. Razón por la cual nuestro análisis de resultados en esta parte del presente trabajo la haremos sólo en "pesos". Y dejaremos para el siguiente capítulo el análisis cualitativo y las conclusiones que propongo.

Una empresa es una unidad productiva o de servicio que se constituye por aspectos prácticos o legales. se integra con recursos y se vale de la administración para lograr sus objetivos. En el sistema capitalista o de economía de mercado, el fin de la empresa ha consistido tradicionalmente en la obtención del máximo beneficio o lucro.

¡Exactamente ese es el reto de la capacitación bien estructurada! orientar sus resultados hacia un beneficio tangible de los fines que persigue la empresa.

Por eso es que necesitamos conocer con anticipación los indicadores de efectividad contra los que mediremos los resultados, para luego poder evaluar si se logró el cambio.

El costo/beneficio de cualquiera de las áreas de una empresa expresa la rentabilidad o retorno sobre la inversión efectuada; y eso incluye, desde luego, los departamentos o gerencias de capacitación.

En la industria se pone mucho énfasis en la tasa costo/beneficio. Así pues, la forma de incrementar las utilidades radica en disminuir los costos. En áreas productivas donde es posible variar los costos de producción subsecuentemente el mayor esfuerzo se dirige a esa reducción de costos.

Sin embargo, si tratáramos de aplicar esa misma reducción de costos en capacitación como único factor para no afectar las utilidades de la empresa, prácticamente estaríamos nulificando su función.

La capacitación invariablemente va a ser un costo o gasto que la empresa tendrá que hacer. Y digo tendrá, porque para los directivos más capaces, les queda perfectamente claro que ante el reto de permanecer y desarrollar su empresa en el competido mercado económico actual, los costos de la ineficiencia resultan muy

DISEÑO DEL PROYECTO

elevados comparados con los costos de mantener una política de capacitación constante para su personal.

Visto así, es fácil entender que la rentabilidad entre las áreas productivas se evalúan de manera distinta al área de capacitación en lo que a rentabilidad se refiere. En las primeras, se buscará siempre el disminuir los costos de producción, en la segunda se buscará siempre acrecentar los beneficios sin variar los costos de inversión.

Como cada proceso de capacitación es único, se puede considerar que: en el caso de la capacitación los costos una vez incurridos, ya no se modifican; es decir, se convierte en una inversión. Lo que sí se pueden variar los beneficios, por lo tanto nuestro esfuerzo y nuestra atención deben estar dirigidos a incrementarlos. En este caso, lo que más importa es saber cuántas veces recuperamos el costo o gasto realizado. Y si recuperamos el costo y obtuvimos además un porcentaje adicional sobre ese costo.

En el caso específico de este proyecto:

| | |
|---|----------------------|
| El costo de la capacitación fue de: | \$ 163,595.00 |
| La recuperación por concepto de ahorro fue de: | \$ 355,344.00 |
| La utilidades por incremento de eficiencia o volúmenes de trabajo contra estándares fue de: | \$ 245,000.00 |
| Total del Beneficio: | \$ 600,344.00 |

En el capítulo de Fundamentación Teórica del presente trabajo nos referimos al concepto de productividad y sus formas de calcular su eficiencia:

DISEÑO DEL PROYECTO

La **eficiencia** es el racional aprovechamiento de los medios y recursos con que se cuenta para alcanzar un objetivo preestablecido. (4.1)

Y **productividad** es una medida de la eficiencia de una persona u operación,, misma que se obtiene como sigue:

$$\frac{\text{Resultados}}{\text{Recursos}} = \text{Productividad} \quad (5.1)$$

Este mismo concepto y forma de medición puede aplicarse al análisis de costo-beneficio por concepto de capacitación de acuerdo a lo siguiente.

$$\frac{\text{Resultado Obtenido}}{\text{Costo de Inversión}} = \text{Indice de Recuperación de lo Invertido} \quad (5.1)$$

Aplicando lo anterior a los datos reales de esta investigación obtenemos como resultado del análisis costo-beneficio:

| | |
|-----------|--|
| Beneficio | <u>\$ 600,344.00</u> |
| Costo | \$ 163,595 00 = 3.6 Indice de Recuperación de lo Invertido |

El resultado indica lo siguiente: recuperamos el costo de la inversión (100%) y, obtuvimos, un 260% adicional sobre ese costo.

(5.1)

Resumiendo:

En este análisis económico todo lo reducimos a 3 rubros:

1. Costo de la Capacitación

Gasto total efectuado una sólo vez

2. Ahorro sobre el Presupuesto autorizado

Para las empresas el ahorro es la parte del beneficio anual que no se reparte en forma de dividendos, sino se retiene y acumula en la empresa en forma de fondos de reserva. Los conceptos de ahorro e inversión se hallan estrechamente relacionados.

Para este proyecto fue sorpresivo el que se pudieran "evitar" gastos considerados como "aceptados" dentro del presupuesto anual asignado a la Gerencia de Producción

3. Incremento en eficiencia

Eficiencia es el racional aprovechamiento de los medios y recursos con que se cuenta para alcanzar un objetivo preestablecido.

La eficiencia se ve afectada principalmente debido al sistema de convenciones (convenios o respeto para con el personal) y las relaciones humanas (relaciones interpersonales) en el interior de la empresa.

EL CORTE DEL PROYECTO

Pero sí fueron sorprendentes los resultados obtenidos. Más sorprendente fue el que al fusionarse la empresa con otra empresa también de la industria farmacéutica, y una vez que se habían terminado las fases de capacitación de otros grupos del área de producción, y el trabajo se había intensificado con los "G.A.T." (Grupos Autodirigidos de Trabajo). El nuevo grupo de directivos optó por suspender indefinidamente el proyecto.

Se pararon las juntas de trabajo interdisciplinarias y de los propios grupos: se pararon los programas de capacitación interna (elaborados por los obreros). Los supervisores dejaron sus actividades de facilitación y regresaron a las líneas de trabajo nuevamente como capataces.

Se suspendió el proyecto de *compensación variable* que proponía manejar un salario base y pagar adicionalmente a cada obrero en función de su incremento de habilidades: es decir ganaría más el que más supiera hacer y el que más conocimientos tuviera -independientemente de su antigüedad en la empresa-. Dicho proyecto consideraba también un pago extra adicional a quienes fungieran como instructores internos de sus propios compañeros (sistema maestro-aprendiz). Y fue el proyecto que impulsó la cancelación de las horas extras que anteriormente se acostumbraban: porque la gente ya no quería dedicar 11 o 12 horas de trabajo diario a un trabajo mecánico y rutinario. Preferían tener nuevos retos y consideraban más justo el pago por habilidades.

Sin embargo, a los grupos se les comenzó a exigir que mantuvieran los porcentajes alcanzados en sus estándares de eficiencia. Y no disminuir dichos porcentajes en más de un 3%, so pena de recibir sanciones.

La moral se vino a los suelos. Para ese entonces ya se había dado la devaluación de fines de 1994, y México entero sufría las consecuencias del salinismo. Los obreros sabían que no sería fácil cambiar rápidamente a otro trabajo, así que por temor a quedarse sin empleo, se vieron en la necesidad de aceptar todo de mala gana.

DISEÑO DEL PROYECTO

No hubo respuestas a muchas preguntas que todos los obreros hacían: ¿qué pasó?. ¿porqué si íbamos bien?, ¿de qué sirvió tanto trabajo?

El cambio que fue tan radical en la administración de la empresa que costó la salida de varias personas claves que apoyaban dicho proyecto.

Todo el proyecto se desarrolló entre 1994 y 1995. Y ésta tesis se escribió en 1996; tiempo que fue necesario para buscar las respuestas a esas preguntas, las cuales trataré de contestar en el capítulo siguiente.

Diseño del Proyecto

- (1) Kerlinger, Fred N. INVESTIGACION DEL COMPORTAMIENTO
Interamericana, México, 1987
Capítulo 22
- (2) Reddin, Bill GERENCIA POR RESULTADOS
Legis, Fondo Editorial, Colombia, 1991
- (3) Suárez Suárez, Andrés DICCIONARIO DE ECONOMIA Y
ADMINISTRACION
Mc Graw-Hill España, 1992
- (4) Reza Trosino, EL ABC DEL ADMINISTRADOR DE LA
Jesús Carlos CAPACITACION
Panorama Editorial, México, 1995
(4.1) Prontuario de Capacitación e Ideas Afines
Páginas. 91-140
- (5) Bittel, Lester R. LO QUE TODO SUPERVISOR DEBE SABER
Newstrom, John W. Mc Graw-Hill Mexico 1993
(5.1) Capítulo 17, Páginas: 386-403

POSIBLES CAUSAS DE LA SUSPENSIÓN DEL PROYECTO

Antes de dar inicio con una serie de explicaciones deseo aclarar algunos puntos:

1. Nunca se pudo conocer con toda certeza, la verdadera razón por la cual se suspendió el proyecto.

2. El momento en que se optó por apoyar el proyecto fue previo a la fusión de ambas empresas. Y una fusión siempre significa cambios importantes.

3. Este y otros factores seguramente influyeron en el tomar la decisión de frenar un proyecto así. Por lo tanto, lo aquí expresado cae en el calificativo de "mera especulación".

4. Sin embargo, deseo igualmente que conozcan las respuestas que a mí me resultaron satisfactorias para explicar lo ocurrido. Muchas de estas respuestas son en realidad ideas sueltas tomadas de distintos materiales bibliográficos de consulta y de entrevistas informales a personas involucradas en el proyecto. Para mí se convirtieron en partes de un rompecabezas que al unirlos comenzaron a dar sentido a todo lo que en un principio no comprendía.

La Carencia de Compromisos y Objetivos Claros

• La transición a una organización basada en el equipo representa un cambio fundamental de paradigma. Organizar equipos inteligentes es un proceso lento y arduo, no una maniobra rápida que pueda llevarse a cabo en unas cuantas semanas. Si el trabajo en equipo se aborda de una manera informal (como la última moda de la administración o como un esfuerzo momentáneo para detener la competencia), no podrá mantenerse mucho tiempo. Porque un compromiso tan generalizado con la participación no es algo que pueda imponerse desde arriba. Por el contrario, ocurre

espontáneamente y surge en forma natural dentro de determinado tipo de ambiente corporativo. (1.1)

Una organización en que los empleados participan plenamente cumple las siguientes condiciones:

1. Ofrece una *misión* sumamente atractiva o un conjunto de valores que vale la pena adoptar y con los cuales el empleado puede identificarse.

2. Presenta una *estructura* que estimula la máxima participación al anteponer la flexibilidad y la autonomía.

3. Premia la participación de los empleados y no los castiga por correr riesgos.

4. Cuenta con *programas permanentes de participación* con el fin de asegurarse de que la participación plena sea un procedimiento normal de operación.

5. Reconoce y apoya la necesidad del empleado de *integrar el trabajo con la vida familiar* (es decir, disponer de tiempo suficiente para ocuparse de su familia). (1.1)

Recordarán que se hizo mención de que el equipo de supervisores de producción dedicó un tiempo a un material llamado "Método Total de Administración por Objetivos y Resultados". Que tiene como fundamento el desarrollar la propia misión de la empresa y en específico la de cada departamento antes de dar inicio a esclarecer los objetivos y resultados que cada área de trabajo debe obtener. (2)

Queda entonces claro que, no existía una filosofía de valores y una misión general de la empresa en la cual se anclara cualquier esfuerzo de mejora dentro de la misma.

Es cierto que la razón de ser de una empresa se encuentra enfocada a la producción de bienes y servicios. Y que se miden sus resultados en factor numérico y económico. Pero en la actualidad, cuando una empresa existe sin una misión general diseñada y difundida al interior de la misma; es como andar de safari sin contar con una brújula, y creer que avanzamos mucho solo por medir el kilometraje recorrido cada día. En realidad trabajamos mucho y nos esforzamos mucho pero no hemos reflexionado hacia dónde vamos. O cuando menos, el rumbo sólo lo conocen unos pocos directivos:

"rubios extranjeros ataviados con ropa de caza" y son seguidos en fila por los "negros nativos que llevan toda la carga sobre sus espaldas".

Regresando a nuestro análisis sobre esta empresa en especial, el punto referente a la misión y los valores de la empresa, no los cubría. Y ¿qué decir de la estructura que estimule la participación de los empleados?

Sin valores claros y bien definidos una empresa mediocre se protege de cualquier futura reclamación de los empleados: "yo nunca prometí nada".

La Mafia de los Mandos Medios

«La renuencia de los supervisores para adoptar la participación se origina en cuatro causas fundamentales: preocupaciones por la seguridad del trabajo, la falta de clarificación de papeles (roles), el trabajo adicional de supervisión que se requerirá para poner en práctica los programas de participación del empleado y el tipo de personalidad. Algunos tipos tienden a no aceptar que se dé poder a la fuerza de trabajo. Entre ellos figuran los "escépticos", que no creen en el cambio de las personas: "los que buscan el estatus", o sea los que anteponen la ambición personal a las metas de la compañía; y "los que hacen tratos", o sea aquellos a quienes les gusta el poder de controlar a los subordinados. (1.1)

La mafia de muchas organizaciones se encuentra en los mandos medios. Son los intermediarios que manejan la fuerza de la información enteramente a su antojo.

Y es que esto es un problema cultural en México los capataces se niegan a dejar de serlo. Y actúan muchas veces con dobleces y dan la cara según les convenga.

El Sentido de Evolución no entendido

• Algunas empresas simplemente se negaron a admitir la necesidad de transformación. Otras confundirán transformación con reforma y tratarán de aplicar los enfoques nuevos dentro de organizaciones fundamentalmente inalteradas. Y habrá otras que iniciarán la transformación, sólo para retomar al antiguo modelo en un periodo de crisis. (1.2)

Los verdaderos cambios tanto en lo personal, familiar y desde luego en lo empresarial: se dan de dentro para afuera y no, como respuesta temporal al medio.

En el segundo caso, se trata sólo de una adaptación temporal a las circunstancias o bien, podríamos decir 'una carta sacada de la manga'.

Pero, apoyándonos en la Teoría de Charles Darwin sobre la Evolución de las Especies: sobrevivirán sólo las especies (léase, empresas, sociedades e individuos) que evolucionen para adaptarse eficazmente al medio. Darwin no se refería a una "postura temporal", se refería a una transformación real.

La Ansiedad por el Cambio

• Entre 1980 y este mismo año (1996), muchas organizaciones que proclamaron la necesidad de la transformación hicieron lo posible por frustrar los intentos de un cambio verdaderamente radical. Ello no debe de sorprendernos. El cambio perturba a los seres humanos. Pocas personas, -especialmente si detentan el poder-, ven con agrado la alteración y la aparente pérdida de poder que acompañan a una transformación.

Algunas empresas se niegan a recurrir a la transformación. Otras optan por las estrategias de reforma. Tenemos también compañías que introducen el cambio transformativo, con buenos resultados, pero que vuelven a los estilos tradicionales cuando la situación se pone difícil: vuelven a instruir las estrategias de autoridad y

control, a imponer jerarquías rígidas, a minar los procesos democráticos y a restaurar un estilo de administración simplista e intransigente. (1.2)

Cuando sobrevienen los problemas, las personas pesimistas ganan credibilidad porque ofrecen esta respuesta clara e inequívoca a cualquier crisis: "Corten todas las ramas y quiten la hojarasca. Hay que ser inflexibles". Cuando falta un liderazgo confiable, tales reclamos a adoptar una conducta oportunista son aceptados por prometer resultados inmediatos.

Así pues, no debe extrañarnos que, cuando la ansiedad se intensifica en una empresa que pasa por una transformación, se sienta la fuerte tentación de reinstalar las prácticas más familiares basadas en el viejo modelo. Una recesión económica, una disminución en los precios de las acciones el incremento de los costos a corto plazo ocasionado por la introducción del cambio transformativo (paradigmas) no son más que algunas de las variables capaces de originar un retroceso

APRENDIZAJES SOBRE EL PROYECTO Y SU CORTE

El Pensamiento Estratégico

La planeación estratégica inspirada en el viejo modelo es inadecuada en este ambiente de cambios rápidos: lo que hace falta es el *pensamiento estratégico* por parte de todos los empleados. Los procesos de planeación presididos por los empleados que se centran en la capacidad de la compañía para ejecutar una estrategia de modo rápido y flexible serán la norma en el nuevo modelo de empresa (Learning Organizations). Por supuesto, también los ejecutivos intervendrán en el proceso de planeación y mantendrán un diálogo constante con los empleados para asegurarse de que las estrategias y los procesos con que se apliquen están en armonía con la misión y con los objetivos globales de la empresa. Pero, en vez de imponer la estrategia trabajarán en asociación con los empleados que desempeñarán un papel instrumental y activo en el proceso de planeación estratégica.

En la organización basada en el nuevo modelo, no tiene mucha cabida el empleado cuya mentalidad se inspira en el viejo modelo y que "pasó por los movimientos" de un trabajo definido con claridad. Para él, el "pensamiento" no era más que una memorización mecánica de hechos y cifras, patrones y procesos. Incluso para predecir el futuro bastaba basarse en el pasado.

Pero no hay un pronóstico capaz de responder a los cambios tan rápidos e impredecibles que están teniendo lugar. Y la memorización mecánica de los hechos desempeña un papel cada vez menos importante en un mundo donde pocas cosas permanecen fijas.

El control y manipulación de datos y objetos que se consideraban verdaderos conocimientos en la cultura mecanicista del viejo modelo de empresa han sido reemplazados por el tipo de conocimiento que se centra en la fluidez de las relaciones y procesos. Esto, a su vez, exige una clase de pensamiento que subraye la intuición, la creatividad y la anticipación: un pensamiento *proactivo* y no el pensamiento decididamente *reactivo* del viejo modelo. Para ser proactivo se requiere la capacidad de pensar sistemáticamente, de entender y prever el impacto que las acciones individuales

ejercerán sobre la organización en su totalidad. NO se trata simplemente de aumentar la intensidad emocional ni de elevar el nivel de actividad a fin de "derrotar a la competencia" o de "exceder nuestras cuotas".

Sin duda en la organización moderna sigue aceptándose la especialización, con su hincapié en la precisión, en el análisis y la exactitud, pero ya no es el aspecto central.

El pensamiento inspirado en el nuevo modelo se concentra en combinar procesos y conciliar los contrarios.

Este último punto es una de las partes que yo considero fundamentales para el cambio que se requiere en las empresas mexicanas: "el pensamiento inspirado en el nuevo modelo se concentra en combinar procesos y conciliar contrarios".

Nadie tiene o conoce una verdad absoluta, muchas de las teorías que sobre administración se han creado han resultado muy buenas, aunque sólo en parte de un contexto total. De otra forma no habría la inquietud por buscar nuevos modelos.

El ser humano en su capacidad creadora tiene una potencialidad ilimitada

No debemos quebrarnos la cabeza para encontrar soluciones ingeniosas, nadie va a descubrir el hilo negro. Pero en cambio, sí podemos ocuparnos en combinar procesos

No todas las teorías o modelos se adaptan de igual manera para todas las empresas: pero son las combinaciones de dichos procesos propuestos por distintos modelos los que pueden darnos la alternativa de encontrar soluciones.

- El compromiso con la transformación supone un riesgo considerable para los empleados. Se trata de un proceso difícil para los trabajadores en todos los niveles de la organización. A empleados que llevan muchos años obedeciendo órdenes se les pide ahora pensar, innovar y tomar decisiones estratégicas. Trabajadores que estaban acostumbrados a recibir órdenes de sus superiores deben ahora asumir un alto nivel de autonomía y responsabilidad

Por la misma razón, los gerentes acostumbrados a dar órdenes han de aprender a adaptarse a un ambiente participativo. Ejecutivos que han dedicado largos años de su vida a progresar en su carrera profesional mediante el dominio y el control de los otros

necesitan ahora cambiar su modo de pensar y también el comportamiento que los ha llevado al éxito.

Suena bien, pero en verdad es muy difícil ponerlo en práctica. Todo se debe al contexto cultural en que vivimos.

Criticamos a los "malinchistas" que prefieren las cosas extranjeras: productos, servicios, o empresas. Pero no hacemos mucho por aprender lo que tienen de bueno; nuestra respuesta espontánea es la agresión y la negación de que las cosas pueden ser mejor.

Si personalmente no es difícil liberarnos de complejos; colectivamente, es decir, social y culturalmente es más difícil.

La necesidad de la Innovación

• Sin duda el cambio "siempre está presente" en todas las corporaciones de los años noventa, y es indispensable para la supervivencia la "empresa científica creativa" que adopta la forma de la innovación constante. En este ambiente, la democracia corporativa es innegablemente una necesidad apremiante.

Pese a los temores de muchos directivos, esa tendencia a prescindir de la jerarquía no presagia ni el desorden ni el caos. Lo que está naciendo en vez de la rígida estructura de la organización tradicional son formas flexibles con un solo rasgo común: todos aprecian y practican un toma de decisiones más democrática.

La democracia es indispensable en las organizaciones que han de basarse en la creatividad de todos los trabajadores para lograr la innovación permanente. Y la innovación requiere procesos democráticos: compartir la información entre los departamentos, funciones y niveles organizacionales; la toma de decisiones en equipo; la solución de conflictos, y dar preferencia a la persona que tenga la mejor idea sin importar su antigüedad ni su jerarquía.

la solución de conflictos, y dar preferencia a la persona que tenga la mejor idea sin importar su antigüedad ni su jerarquía.

“Un individuo sin información no puede asumir ninguna responsabilidad; un individuo a quien se le suministra información no tiene otra alternativa que aceptar la responsabilidad”. Una vez derribadas las barreras tecnológicas que permitían a los gerentes de alto nivel controlar la información, ya no es posible acaparar la responsabilidad y el poder en el nivel más alto de la organización.

Dentro de esas estructuras tan fluidas, los empleados trabajan en equipos autodirigidos, que funcionan con gran autonomía mientras su trabajo sea compatible con la misión, valores y objetivos de la organización. Algunos equipos son más o menos fijos, y colaboran durante largos periodos. Otros se forman espontáneamente (incluyen diversas funciones y niveles, traspasando a veces las fronteras organizacionales) para resolver problemas y aportar innovaciones; luego se desintegran una vez alcanzadas sus metas.

En opinión de muchos teóricos de la administración, la estructura organizacional del futuro adoptará la forma de una red en que los empleados que se mueven con libertad hacia afuera en cualquier dirección, cruzando fronteras que dividen las funciones y los niveles, podrán unirse fácilmente a otros para realizar una tarea. La estructura de red logra derribar las barreras que inhiben la participación personal e impiden el intercambio fecundo de las ideas.

La innovación es requisito indispensable para la sobrevivencia de las organizaciones en nuestro mundo actual.

Las técnicas de mercadotecnia, los productos y los servicios que se ofrecen deben captar la atención de los clientes potenciales a través de las novedades en lo que ofrecen y la capacidad de satisfacer atinadamente las nuevas necesidades que se generan.

La innovación para las empresas de hoy día no sólo es una ventaja competitiva...es una necesidad de sobrevivencia.

- Ahora que ha empezado a caer las barreras tecnológicas, geográficas y políticas de la competencia comercial, existe un mercado de consumidores mucho más extenso. En este entorno, sólo las empresas que sin cesar cortejan a sus clientes desarrollando innovaciones en sus productos y servicios pueden esperar ganarse su preferencia y también su dinero

Crear un clima propicio es un requisito indispensable si se quiere que la innovación florezca en el seno de la compañía. Es verdad que la innovación puede surgir en la mayor parte de los ambientes controlados, del mismo modo que las flores se abren paso a través de las cuarteaduras de las aceras. Sin embargo, para que la innovación *dé frutos*, para que sea constante y coherente, el clima organizacional ha de alentarla y nutrirla.

La innovación es el producto del *conocimiento* (de las necesidades del cliente, de las tendencias del mercado, de las ofertas de los competidores, de los intereses de los distribuidores, de las tecnologías cambiantes) y de la delegación moderna (*empowerment*), que es una combinación de autonomía y responsabilidad. El clima donde la innovación más tiende a favorecer conocimientos, es un clima en que la comunicación abierta es la norma, en que los empleados tienen un acceso fácil y total a la información que les es necesaria para desarrollar mejor su trabajo.

La necesidad de la Autocorrección

- La autodirección significa autocorrección. La mayoría de los problemas que necesitan solución son los problemas abiertos, lo cual hace que sean imposibles las decisiones "perfectas". El proceso de dar "la mejor salida" (el consenso de su grupo), y luego escuchar la retroalimentación para autocorregirse es natural -aunque frustrante- para solucionar los problemas abiertos.

Los grupos autocorrectivos *cometen* equivocaciones, pero les corrigen. Aprenden de sus errores y no vuelven a caer en ellos. Aprendiendo sobre la marcha, el grupo autocorrectivo por lo general puede mantenerse alejado de los errores de los

cuales no se puede recobrar. El grupo autocorrectivo sabe que el trabajo, como la vida, es una educación continua y permiten el proceso educativo para realzar su eficiencia.

Ese proceso de buscar "la mejor salida" es lo que abre la puerta a la innovación. Algo que ya no es posible que puedan lograr un pequeño grupo de directivos. Pero existen requisitos que deben evaluarse antes de pensar en los grupos trabajando bajo autodirección como alternativa única para mejorar una empresa. Dice el refrán que: "las escaleras deben barrerse de arriba hacia abajo".

La Dimensión Ética de la Organización

• Entraña un grave peligro ignorar o dar poca importancia a la dimensión ética de la organización, peligro que no desaparece por el simple hecho de que optemos por ignorarlo en nuestras consideraciones. Al ignorar la dimensión moral de la empresa, involuntariamente estamos alentando o tolerando las violaciones éticas y producimos una fuerza de trabajo que está totalmente desmoralizada. (1.3)

La ética, o sea el código moral de una firma, es uno de esos conceptos que generalmente quedan relegados al departamento de asuntos corporativos o al departamento legal. Con mucha frecuencia, se considera que es algo secundario, una cuestión que se verá sólo cuando se cometa una fragante violación de la ética (o, lamentablemente, sólo cuando la violación se divulga y es del dominio público). (1.3)

Pero la ética, lejos de ser un aspecto secundario de la organización, constituye su fundamento mismo. Es el conjunto de principios morales, tanto escritos como no escritos en virtud de los cuales se determina cómo trata la empresa a sus empleados, clientes y proveedores; cómo desarrolla sus productos y procesos, y cómo participa en la comunidad donde se encuentra ubicada. (1.3)

En términos más generales, "comportamiento ético" significa hacer lo que es correcto, lo que acarrea el mayor beneficio o el menor daño a todos cuantos intervienen en algo. Podemos discutir sobre lo que es correcto, pero no sobre el hecho de que hacer lo correcto constituye la esencia misma del comportamiento ético (1.3)

ANÁLISIS Y CONCLUSIONES

Conviene advertir que lo "ético" no es sinónimo de lo "legal", puede ser legal pero no necesariamente es ético. (1.3)

Lo ético, es un genuino sentido de responsabilidad por los resultados de nuestras acciones, no simplemente tomar medidas que cumplan con los requisitos mínimos impuestos por la ley. (1.3)

La ética es la goma espiritual que mantiene unida la organización. (1.3)

La ética de una compañía determina su carácter, su salud y, finalmente, su éxito. En una encuesta de opinión pública que fue realizada por una empresa especializada en este tipo de investigaciones hace tres años, se encontró que la reputación de una empresa a menudo determina qué productos comprará el 89% de los adultos y cuáles no adquirirá. (1.3)

Un cambio en el pensamiento estratégico de una organización requiere dar principio por revisar -o generar- la relación de valores que definen lo que la empresa puede ofrecer a sus clientes y empleados.

De esta revisión de valores surge la misión o razón de ser de la organización; y finalmente la visión de la empresa que buscan ser. Misma que debe ser difundida y sentida por todos sus integrantes.

De hecho los nuevos aspirantes a integrarse a dicha empresa debieran ser seleccionados bajo la evaluación, coincidencia o diferencia de los valores bajo los cuales desea trabajar la empresa

Los valores sentidos y compartidos por los empleados de una organización, cuando son genuinos y pueden vivirse y comprobarse en el trabajo diario, convierte a los empleados en socios.

- Efectuar la transición a un ambiente de socios que participan plenamente es un trabajo masivo de índole física y psicológica. Requiere transformar la estructura de la organización, de la filosofía y de los empleados que necesitan aprender a participar. Y a menudo ese cambio encuentra resistencia, sobre todo de personas con raíces en los enfoques del viejo modelo, y la mayoría de nosotros está en ellos. (1.1)

ANÁLISIS Y CONCLUSIONES

Si bien ese tipo de resistencia se advierte en el personal de toda la organización, es más fuerte y decisiva entre los supervisores y gerentes, que tienden a ver la transformación más bien como una amenaza que como una oportunidad (1.1)

La transformación de una empresa debe vencer los obstáculos internos o mecanismos de defensa que naturalmente surgen ante tales circunstancias.

Pero después de todo:

"Las grandes obras se deben a la perseverancia, no a la fuerza"

Los cambios deben empezarse de forma gradual y bien pensada. Los grupos pequeños son nuevamente la opción.

- Mediante su actitud y comportamiento los equipos repercuten más allá de los resultados directos que producen. Este fenómeno que se percibe en el equipo adjunto va mucho más allá del trabajo en equipo, puesto que aclara y profundiza la dirección, la motivación, los valores y los estándares de desempeño de grupos conformados por un mayor número de personas. Por esto es que algunos autores afirman que, cultivar unos pocos equipos verdaderos es una de las mejores formas de desarrollar la ética de desempeño global de una organización.

El trabajo en equipos bajo el enfoque de autodirección impulsa la búsqueda de lo novedoso y creativo. Aunque antes de dar inicio a un proyecto la empresa debe evaluar si en verdad seguirá impulsando los cambios que esto pudiera generar, porque:

- Una vez que los empleados han gozado de los beneficios de la autodirección, quizá no quieran volver a las estructuras tradicionales. Al crear grupos autodirigidos se origina un cambio en la conciencia que mueve a las personas a niveles más altos de crecimiento. Cuando hay bastantes grupos autónomos funcionando eficientemente, toda la organización experimenta una sensación de urgencia que exige una acción positiva. (4.1)

Una vez adoptada la formación de grupos de trabajo bajo el concepto de autodirección como alternativa para las estructuras de trabajo tradicionales, no será fácil

volver a los sistemas antiguos. La mayoría de los empleados están tan satisfechos con sus nuevos papeles, que la moral se deterioraría mucho si se disolvieran los grupos autodirigidos de trabajo. Cuando los empleados han tenido autonomía y responsabilidad, han visto sus logros y experimentado la sensación de pertenecer a un grupo y una empresa de la cual surge el concepto de colaborador, no puede discontinuarse esta filosofía sin causar consecuencias negativas. Los grupos autodirigidos crean hábito, así que la organización debe tener un firme compromiso desde un principio con los objetivos a largo plazo y respaldar a los G.A.T., desde su creación hasta su terminación normal. (4.1)

El Concepto de Capacitación en el Nuevo Modelo

• La organización inspirada en el viejo modelo fabricaba productos estandarizados para un ambiente estable y predecible de mercado masivo. En ese entorno aprender consistía primordialmente en memorizar hechos y en dominar habilidades rutinarias. Todo giraba en torno a la predicibilidad, la uniformidad y la congruencia tanto de las personas como de los productos. (1.4)

Los gerentes daban a los empleados operativos los métodos "correctos" para llevar a cabo los procesos de trabajo, lo mismo que las respuestas "correctas" para que resolviesen los problemas predecibles que surgían en la línea de producción. El aprendizaje no era más que asimilar el pasado y repetirlo en el presente. La función de esos empleados no era *pensar* (eso se veía con malos ojos), sino *responder*, como los perros del experimento de Pavlov, a las directrices que les llegaban desde arriba. (1.4)

Un sistema de aprendizaje de este tipo no es eficaz más que en ambiente estable y predecible. Y hoy desgraciadamente ya no existe ni predicibilidad ni estabilidad. Las empresas que desean prosperar en el entorno económico de finales del siglo han de cambiar drásticamente el enfoque de su capacitación y de sus actividades educativas reconsiderando además el concepto de aprendizaje. (1.4)

Con ello no queremos decir que el paradigma del aprendizaje basado en el viejo modelo de empresa deba ser desechado por completo. Los empleados deben seguir

ANÁLISIS Y CONCLUSIONES

manera su trabajo actual; y además prefieren no capacitar a sus potencialmente buenos empleados para evitar "ponerle la mesa a otro". "yo pago para que te capacites y otra compañía disfruta de lo que yo pagué"

Necesitamos técnicos, profesionistas, y obreros calificados, aptos y hábiles para desarrollar y asegurar en mayor medida los logros de las empresas mexicanas.

Los necesitamos ahora y vamos contra reloj.

Los equipos tienen una gran importancia como vehículos para el aprendizaje y el desarrollo personal.

= Su mira en el desempeño les ayuda a identificar con rapidez las brechas de habilidades y las necesidades específicas de desarrollo de sus integrantes para superarlas. El compromiso compartido produce un sano temor al fracaso, en contraste con la inseguridad que priva entre aquellos a quienes se les reta a aprender.

El sentido de responsabilidad con el equipo de cada uno de los miembros del mismo fomenta el aprendizaje. Una vez vinculados a un propósito y a una serie de metas comunes, el individualismo natural motiva al aprendizaje. Excepto en el caso de algunas habilidades técnicas y funcionales, la mayoría de nosotros tenemos el potencial de desarrollar las habilidades que se necesitan en un equipo. Y el individualismo nos impulsa a encontrar la forma de hacer nuestra propia aportación a aquél. Por lo tanto, siempre y cuando exista el *potencial* de habilidad, la dinámica de un equipo hace que esa habilidad se desarrolle

He aquí algunas alternativas para cambiar el concepto de capacitación en el nuevo modelo de empresa:

• Para obtener una mayor participación de los empleados, muchas compañías están eliminando o reduciendo la cantidad de puestos fijos e imparten una capacitación cruzada (diversificada) en varias funciones. Con este tipo de capacitación mejoran notablemente la flexibilidad y la fuerza competitiva de la organización.

ANALISIS Y CONCLUSIONES

Además de mejorar la fuerza competitiva de la empresa, con la capacitación cruzada (multidisciplinaria) mejora el servicio al cliente pues se evitan el aburrimiento y la fatiga.

Los equipos con funciones cruzadas (compartidas) y autodirigidos que se basan en el nuevo modelo, rápidamente se van convirtiendo en uno de los medios más populares y eficaces para generar una mayor participación por parte del empleado.

- Es indispensable propiciar un espíritu de innovación dentro de la compañía entera en vez de recurrir exclusivamente a un puñado de "personas creativas" para que la lleven a cabo.

- La capacitación no logrará inculcarle empatía a los empleados que no quieren servir. Pero si bien no puede imponerse la empatía, sí es posible adquirirla. Los empleados tienden a mostrar empatía por sus clientes cuando los miembros de sus organizaciones les han mostrado empatía a ellos.

Nunca deja de sorprender que las compañías gasten mucho dinero para mejorar las actividades relacionadas con el servicio al cliente pero que traten con desdén a los empleados que los prestan. Los empleados mal atendidos también atienden mal a los clientes.

Los prestadores de servicios tratan a los clientes de manera semejante a como los tratan a ellos los gerentes. En muchas organizaciones, los gerentes tratan a los subordinados como personas sin valor ni inteligencia. Y éstos a su vez transmiten el mismo mensaje al cliente.

Es absurdo esperar un servicio excelente de personas a quienes se trata sin consideración alguna.

- El entrenador inteligente y dotado de experiencia (tanto positiva como negativa o desilusionado) llegará finalmente a comprender que en el equipo ha de haber cabida para el estilo individual, para las cualidades individuales y, obviamente, para los atributos individuales. Y hay que reconocer que existen varios niveles de aprendizaje, varias capacidades de aprendizaje, varios grados de madurez para el aprendizaje y varios trasfondos culturales.

La Sociedad y la Empresa "Sostenible"

◦ El trabajo en equipo es todavía una teoría que no se ha puesto en práctica a nivel general. Pese al ejemplo de organizaciones basadas en ella. (1.6)

Los equipos inspirados en el nuevo modelo siguen siendo la excepción y no la regla en el mundo de los negocios. (1.6)

Una razón de la escasez de verdadero trabajo en equipo, a pesar de la urgente necesidad de él, es que muchos directores generales, formados en el individualismo favorecido por el viejo modelo de empresa, se muestran renuentes a conceder autonomía y responsabilidad a los equipos. Incluso los que han presenciado el desempeño, algunas veces extraordinario, de los nuevos equipos no se deciden todavía a explorar este nuevo territorio. De ahí que muchas grandes corporaciones hayan ignorado el reto de crear equipos o bien hayan subestimado la importancia de hacerlo. (1.6)

A fin de que la innovación prospere, es preciso que la cultura corporativa la acepte y la estimule. Lo mismo puede afirmarse del equipos de trabajo

Es poco probable que una organización consiga a sostenga la transición a una cultura orientada hacia el equipo sin un compromiso total y un apoyo constante por parte de la alta dirección.

Si el director general no está preparado para tomar la palabra y decir: "quiero esto y lo quiero de esta manera y lo que está realizándose cuenta con mi apoyo", entonces la innovación estará condenada al fracaso pues la organización terminará devorando al equipo.

Tendremos, por sentido de valor ético que evaluar lo que estamos haciendo de nuestro mundo -empresarial y socialmente-. ¿Qué estamos dejando para nuestros futuros años de vida y para las nuevas generaciones?

Cierto autor afirma que:

- El concepto de "sostenible": "Es una sociedad que se sostiene, que satisface sus necesidades sin poner en peligro el futuro de las siguientes generaciones. Parte esencial de esta definición es la responsabilidad que tiene cada generación de asegurarse de que la siguiente herede una estructura natural y económica sin deterioro alguno". (1.7)

Y ¿Porqué no?

- Cada vez será más difícil mantener un nivel competitivo en los años noventa si se rechaza el llamado a transformarse. En general, nuestros intentos de mejorar la productividad con sólo reducir la fuerza de trabajo no han dado los frutos deseados

- Si se quiere que ocurra la transformación, la alta dirección ha de aceptarla sin reservas. Ello significa, entre otras cosas, que los directivos de alto nivel han de estar sinceramente convencidos de la capacidad de todos los trabajadores de cualquier nivel para asumir la responsabilidad y contribuir plenamente, en calidad de socios, en un ambiente participativo.

En la organización orientada a la asociación y basada en el nuevo modelo, la dirección consiste primordialmente en estimular a las personas para que cultiven y utilicen sus capacidades, en darles autonomía en vez de controlarlos. De la misma manera que un profesor hábil sabe aprovechar las capacidades innatas del alumno, el líder hábil que sigue el nuevo modelo ayuda a los trabajadores a descubrir y servirse de sus capacidades innovadoras y creativas. Los gerentes ahora antúan como facilitadores, como catalizadores del cambio.

• En el mundo de los negocios, ponemos de relieve la importancia del "liderazgo visionario". Pero la visión sola, por potente que sea, no puede guiar las organizaciones hacia el futuro. Una visión se queda confinada en la imaginación mientras no sea comunicada a otros. El ojo del liderazgo escudriña el horizonte; el oído del liderazgo se sintoniza con las voces del diálogo en su entorno. Sólo aunado demos voz a las visiones de la empresa como un sistema vivo, podrá poseer la fuerza de transformar nuestras compañías. (1.8)

De verdad, es momento de reflexionar lo que ocurre en muchas de nuestras empresas mexicanas

• Cuando el personal es, o se siente, también dueño de la empresa, cuando está sinceramente convencido de trabajar para una compañía que se preocupa por él y desea progresar en ella, se siente insultado si alguien no comparte el esfuerzo colectivo y lo merma. (1.1)

Cuando, quienes participamos en administrar una empresa, en cualquiera de sus áreas, reflexionamos acerca de los equipos autodirigidos de trabajo. Y uno se pone a pensar detenidamente en esto, ¿porqué hemos de tener miedo? Seguiremos teniendo gerentes. Seguimos dirigiendo la compañía. Seguiremos negandonos a algunas propuestas. No vamos a permitir que los empleados hagan cosas tontas o estúpidas. ¿Porqué no ha de ser mejor tener 100 personas en el departamento que busquen la manera de mejorar la compañía que tener únicamente dos que los hagan? (1.7)

Los Equipos ¿son de verdad la solución?

• Los equipos *no* constituyen la solución a las necesidades organizacionales y futuras de todos. No resolverán todos los problemas, no mejorarán los resultados de los grupos, ni ayudarán a la alta dirección a hacer frente a cada reto de desempeño. Más aún, cuando se aplican mal, pueden generar al mismo tiempo pérdida de tiempo y desorganización. A pesar de todo, por lo general los equipos superan en desempeño a los demás grupos y a los individuos. Representan una de las mejores formas de respaldar cambios integrales necesarios en una organización de alto desempeño. Y los ejecutivos que realmente creen que ciertas características basadas en el comportamiento como la calidad, la innovación, la efectividad en costos y el servicios al cliente pueden ayudar a crear ventajas competitivas sostenibles, darán prioridad al desarrollo del desempeño de equipo. (3.2)

Sin embargo, para tener éxito deberán prestar mucha atención a los motivos por los cuales la mayoría de las personas ven con recelo la creación de equipos. En gran parte esta resistencia proviene de experiencias y convicciones innegables sobre la responsabilidad individual y los riesgos que existen al confiar en tercero. En este sentido, los equipos exigen la función de la responsabilidad individual con la responsabilidad mutua y tener tiempo destinado a reuniones de todos sus integrantes. Es absurdo suponer que los equipos puedan funcionar sin invertir tiempo para conformar y convenir en propósitos, planteamiento de metas y enfoque de trabajo comunes. Mas aún, son pocos los grupos que se convierten en verdaderos equipos sin correr riesgos para superar los obstáculos que imponen los límites individuales, funcionales y jerárquicos. Los miembros del equipo dependen unos de otros de la búsqueda del desempeño común. (3.2)

Al igual que todas las disciplinas, el precio del éxito radica en el estricto cumplimiento y la práctica. Muy pocas personas pierden peso, dejan de fumar, aprenden a tocar el piano o a jugar golf sin práctica y disciplina constantes. Muy pocos grupos de personas pequeños se convierten en equipos sin métodos de disciplina. El lograr el desempeño de equipo es un reto. (3.2)

«La distinción básica entre el grupo de trabajo y el equipo radica en el desempeño. El grupo de trabajo se apoya principalmente en las contribuciones individuales de sus miembros para el desempeño de grupo, mientras que el equipo se esfuerza por lograr una repercusión superior a aquello que pudieran lograr sus miembros a nivel individual. La elección depende en gran parte de si los logros individuales pueden satisfacer las aspiraciones de desempeño del grupo o si se necesitan productos de trabajo colectivo (es decir, que se tenga que producir algo de valor de desempeño creciente que sea más que la suma de sus esfuerzos individuales de cada miembro), para lo cual se tengan que utilizar las habilidades y responsabilidades mutuas. (3.3)

En las grandes organizaciones los grupos de trabajo son al mismo tiempo predominantes y efectivos. Prosperan en estructuras jerárquicas donde lo que cuenta más es la responsabilidad individual. Los mejores grupos de trabajo se reúnen para compartir información, perspectivas y conocimientos, para tomar decisiones que ayuden a cada uno a realizar mejor su trabajo y para reforzar los estándares de desempeño personal. Pero el centro de atención siempre se encuentra en las metas y responsabilidades de desempeño individual. (3.3)

El grupo de trabajo efectivo, como el equipo se beneficia de un propósito claro y de la comprensión común de cómo se evaluará el desempeño (3.3)

A diferencia de los equipos, el grupo de trabajo utiliza su propósito únicamente para esbozar funciones, tareas y responsabilidades individuales. Por lo regular éstas van de acuerdo con las posiciones organizacionales formales. Para desempeñar las tareas asignadas, sus integrantes, en particular en los altos niveles, por lo general delegan el trabajo a subordinados. Los grupos de trabajo prestan atención a los resultados individuales, por lo cual sus miembros compiten en tre sí, en forma constructiva, en la búsqueda de metas de desempeño individual. También proporcionan asesoramiento y conocimientos a los demás y se preocupan cuando alguien sufre algún tropiezo. Sin embargo, no aceptan responsabilidad por otros resultados que no sean los suyos propios. Tampoco intentan desarrollar contribuciones sustanciales de desempeño que requieran del trabajo combinado de dos o más de los integrantes del grupo. (3.3)

Los equipos, a diferencia de los grupos de trabajo, requieren de la responsabilidad individual y mutua. Además dependen de algo más que discusión de grupos, debates y soluciones; de algo más que compartir información y perspectivas de la mejor práctica; de algo más que un refuerzo mutuo de los estándares de desempeño. Sin los afinados productos obtenidos mediante las aportaciones conjuntas de los integrantes del equipo, la promesa de la consecución del desempeño no se podría cumplir. (3.3)

La opción del equipo promete un mayor desempeño que el grupo de trabajo, pero también trae consigo más riesgos. Debido a los valores profundamente enraizados del individualismo y la renuencia natural a confiar el destino propio al desempeño de otros, la elección del equipo requiere de un salto de fe. Los individualistas duros -y hay muchos, en particular en la alta dirección- no pueden contribuir al desempeño del verdadero equipo sin responsabilizarse con sus compañeros y permitir que éstos asuman responsabilidades por ellos. Por ello, en forma instintiva, predicán que *si quieres que se haga bien un trabajo hazlo tú mismo*. Va en contra de su naturaleza apoyarse en otros para la realización de las tareas relativamente importantes de la vida. (3.3)

Más aún, el precio de simular este salto de fe también es alto. Cuando falla la propuesta de equipo, los integrantes se desvían de sus metas individuales, los productos del trabajo dejan de agregar valor, los costos superan los beneficios y los individuos resienten la imposición sobre su tiempo y prioridades. (3.3)

Los grupos de trabajo presentan menos riesgos, puesto que destinan poco tiempo a dar forma a su propósito, objetivos y propuesta, ya que por lo general es el líder quien los establece. Las juntas se llevan a cabo con agendas en las que se han determinado las prioridades. Se valora el uso del tiempo de los miembros y las decisiones se ponen en práctica mediante tareas y responsabilidades individuales específicas. Por consiguiente, si las aspiraciones de desempeño se pueden cumplir a través de personas que hagan bien sus respectivos trabajos, la propuesta de grupo de trabajo resulta más conveniente, menos riesgosa y ofrece menos problemas que intentarlo por medios más complicados. Claramente, si no existe una necesidad de desempeño para satisfacer la propuesta de equipo, la energía dedicada a mejorar la

efectividad tiene mucho más sentido que sufrir tropiezos intentando convertir a un grupo en un equipo. (3.3)

El Sentido Común y los Equipos Autónomos

- Si conservamos nuestros modelos tradicionales de gerentes supervisados por otros gerentes y así sucesivamente en cadena, no estaremos en condiciones de duplicar el negocio conservando una organización del mismo tamaño. En cambio, sí podremos hacerlo por medio de los equipos autónomos. (1.6)

Los equipos inteligentes incrementan la productividad, manteniendo al mismo tiempo un nivel constante de equipo y de gastos generales. Una compañía organizada en torno a los equipos inteligentes puede conseguir grandes incrementos de productividad sin agregar estratos (niveles burocráticos), con sólo aprovechar la capacidad latente de su fuerza de trabajo. (1.6)

- Es evidente que los equipos superan en desempeño a las personas; sin embargo no es fácil deducir cómo la alta dirección puede aprovechar mejor esa ventaja.

Si pudiera derivarse de la base sólida del sentido común una nueva idea relacionada con los equipos, se obtendría la extraña paradoja de su aplicación. Muchas personas simplemente no aplican lo que ya conocen sobre los equipos en forma disciplinada, y por consiguiente pierden las posibilidades de desempeño del mismo que tienen frente a sí. Si bien el sentido común señala que los equipos no pueden tener éxito sin un propósito compartido, la mayoría de ellos carece de un conocimiento claro sobre lo que quieren lograr y porqué. (3.1)

Las siguientes son unas pautas que siguen el sentido común en relación con el escepticismo que existe para el funcionamiento de los equipos:

- La mayoría de las organizaciones prefieren, por tradición y educación absurda, la responsabilidad individual más que la del grupo (equipo).

Las descripciones de puestos, los programas de remuneraciones, las trayectorias de carrera y las evaluaciones de desempeño se centran en las personas catalogadas como individuos. Con frecuencia los equipos encajan en la categoría de "grupo agradable con el que se cuenta". Nuestra cultura insiste en los logros individuales y nos hace sentir incómodos al confiar nuestras aspiraciones de carrera a resultados que dependan del desempeño de otros. Una creencia común es "si quiere que algo se haga bien, hágalo usted mismo". Incluso la idea de desplazar la responsabilidad individual por la responsabilidad de equipo nos hace sentir incómodos. (3.1)

- En todas las áreas de la organización existen oportunidades de desempeño:

Incluyendo a los que recomiendan cosas (por ejemplo, los cuerpos de tareas), que crean o hacen cosas (por ejemplo, equipos de trabajadores o de ventas) y los equipos que manejan cosas (por ejemplo, unidades administrativas en distintos niveles). Lamentablemente, la mayoría de las organizaciones reconocen oportunidades a los equipos en sólo una o dos de estas categorías, desaprovechando mucho potencial para su desempeño. (3.1)

- Con frecuencia se pasa por alto la aplicación de los "fundamentos de equipo":

Estos incluyen el tamaño, el propósito, las metas, las habilidades, el enfoque y la responsabilidad. Una deficiencia en cualquiera de estos aspectos fundamentales puede desequilibrarlo. (3.1)

- Un reto de desempeño bien definido y estricto tiende a crear un equipo:

El deseo de desempeño es mucho más importante para el éxito del equipo que las prácticas acerca de cómo conformar uno. De hecho, con frecuencia los equipos se estructuran alrededor de retos sin ayuda o respaldo alguno de la administración. (3.1)

- Los equipos en las altas esferas son los más difíciles:

El individualismo innato de las personas con gran experiencia, constituye un obstáculo para los equipos en la cumbre. Además la forma en que se espera que actúen los ejecutivos con frecuencia entra en conflicto con el desempeño efectivo del grupo: las complejidades de los retos a largo plazo, las fuertes exigencias sobre el tiempo del ejecutivo, y su entrenamiento hacia trabajar individualmente. (3.1)

Como resultado, hay menos equipos en la cumbre de las grandes organizaciones y aquellos que existen son muy reducidos. Se cree que ello se debe a varias suposiciones erróneas sobre los equipos y los comportamientos en las altas esferas. (3.1)

Los siguientes son algunos puntos que sintetizan las recomendaciones que deben ser tomados en consideración por aquellos que estén pensando en buscar el cambio en su organización a través de los equipos:

1. Los equipos y el trabajo en equipo no son la misma cosa:

Existe la idea equivocada de que es importante consolidar un equipo antes de dedicarse a la tarea que deberán hacer. Esto no es verdad, es el trabajo, la finalidad de dicho equipo, lo que les ayuda a consolidarse como un verdadero equipo. (3.1)

2. En los equipos de alto desempeño el papel de líder es menor importante:

Y más difícil de identificar porque todos los miembros lo dirigen en diferentes momentos. (3.1)

3. Los equipos integran en forma natural el desempeño y el aprendizaje:

Aún no hay alguien que esté en desacuerdo con la aspiración implícita en la "organización de aprendizaje". Sin embargo, muchas personas expresan preocupación sobre como equilibrar el desempeño a corto plazo con la formación de la institución a largo plazo; se ha descubierto que los equipos hacen eso precisamente. Al convertir los propósitos a largo plazo en metas de desempeño

definibles y después desarrollar las habilidades necesarias para cumplir esas metas, no sólo se realiza el aprendizaje en los equipos, sino que perdura. (3.1)

4. La jerarquía y los equipos se llevan bien:

Las estructuras jerárquicas y los procesos básicos son esenciales para las grandes organizaciones y no deben sentirse amenazados por los equipos. Los equipos integran y mejoran las estructuras y procesos formales.

De hecho los equipos constituyen la mejor manera de integrar, diseñar y vigorizar al mismo tiempo los procesos fundamentales de estructura organizacional. (3.1)

5. Las compañías con estándares de desempeño fuertes generan más "equipos reales" que las compañías que fomentan los equipos sólo porque sí.

Los equipos no se constituyen tan sólo porque se llaman así o porque asistieron a seminarios para crearlos. Se ha podido comprobar que, se originan muchas frustraciones por movimientos bruscos para convertir a una organización tradicional en una con características de equipo. Los equipos reales se forman mejor cuando la administración establece exigencias de desempeño claras. (3.1)

6. Los equipos de alto desempeño son en extremo raros.

A pesar de la atención que han estado recibiendo los equipos, el de alto desempeño; es decir, aquél que supere en desempeño a todos los demás que son parecidos y supere el desempeño esperado de acuerdo a su composición es muy raro. Esto en gran parte se debe a que el alto grado de compromiso individual establece la diferencia entre las personas que son miembros de equipos de alto desempeño con integrantes de otros equipos; esta clase de compromiso no se puede manejar, aunque se puede aprovechar y emular para ventaja de otros y de la organización en general. (3.1)

7. Los equipos son la unidad principal de desempeño para un número cada vez mayor de organizaciones.

Los retos de desempeño a los que deben hacer frente las grandes compañías en cada industria -por ejemplo, el servicio al cliente, el cambio tecnológico, las amenazas competitivas y las limitaciones ambientales- exigen la clase de sensibilidad,

rapidez, especificaciones a la medida y calidad que se encuentra fuera del alcance del desempeño individual. Los equipos pueden cubrir esta brecha. (3.1)

- La variedad no es sólo la sal de la vida sino que, cada vez más se erige en el afuente del éxito de los negocios. Intentar eliminar las diferencias o limitar la expresión de diversos puntos de vista hace peligrar nuestras empresas tanto como el hecho de reducir la variedad pone en peligro un ecosistema. (1.10)

La "variedad cooperativa" es particularmente importante en la empresa inspirada en el nuevo modelo y requiere innovación permanente para poder sobrevivir:

Los que han estudiado los procesos de la toma de decisiones han observado a menudo que la diversidad y la interdependencia son ingredientes indispensables que favorecen ideas originales. Si sólo interviene una persona en la toma de decisiones (ausencia de interdependencia), o si el grupo de individuos piensa casi en la misma forma (ausencia de diversidad), la información que se centra en el problema casi siempre resulta insuficiente y limitada. Cuando varias personas intervienen y cuando ofrecen distintas perspectivas, se dispone de mayor información en el proceso muchas veces porque surgen más conflictos. Y el conflicto obliga a las personas a detenerse para reflexionar y buscar formas de resolverlo. (1.10)

Al ignorar, suprimir o eliminar la diversidad, involuntariamente detenemos el flujo de la innovación, que constituye la esencia misma de la organización basada en el nuevo modelo. (1.10)

- Muchas empresas luchan por desarrollar o mantener una cultura de innovación frente a la permanencia de las actitudes y conductas inspiradas en el viejo modelo. Una manera en que a veces abordan el problema consiste en crear miniambientes de innovación autónomos dentro de la organización, en los cuales la innovación puede cultivarse y de allí difundirse a la empresa entera.

ANALISIS Y CONCLUSIONES

dedicación a un propósito común y al reto de desempeño, sentido de responsabilidad mutua, , sinceridad y respeto recíproco en sus interacciones, e incluso afecto entre los miembros. El sentido común nos dice que cuando existen estas condiciones es más probable que se pueda desarrollar un verdadero equipo. Y es más probable que la empresa alcance a través de los equipos autónomos muchas metas que de otra forma sería muy difícil lograr.

Resumiendo

Bien, hasta aquí hemos podido revisar conceptos que son muy interesantes y aplican en este y otros casos.

Mi propia conclusión es que, además de los cambios inevitables que una fusión trae consigo los siguientes cuatro puntos (anteriormente explicados) sumaron las condiciones necesarias para suspender dicho proyecto:

1. La carencia de compromisos y objetivos claros por parte de los dirigentes de la empresa.

2. La mafia que existía en los mandos medios de la compañía, que en vez de funcionar como facilitadores, resultaron verdaderos dificultores de la tarea planteada en este proyecto.

3. El no comprender que la evolución en los procesos administrativos se van requiriendo como parte de la adaptación al cambio que se requiere necesariamente en este tiempo, y en el futuro. Y,

4. La propia ansiedad por el cambio. Muchas veces ocurre que percibimos necesano el cambio, pero no se analiza cuál es el cambio que mejor se puede aplicar en cada caso; y compramos entonces la primer teoría que nos presentan, sin evaluar el costo que su aplicación nos va a resultar.

En lo que respecta a los aprendizajes que tuve sobre el proyecto y su corte puedo enlistar:

• La importancia que tiene el cambiar los planes estratégicos por una cultura de pensamiento estratégico; es decir, no ajustarnos a un sólo plan preestablecido, sino crear el sentido de evaluar constantemente si el curso que sigue dicho plan estratégico es en todo momento el adecuado. Esa capacidad de seguir una meta trazada, con distintas rutas alternativas como opción.

• La importancia que tiene el valor ético de los dirigentes de una empresa, y la manera en que se refleja en su actuar diario y las decisiones que toman para afrontar las

circunstancias que se les presentan.

Muchas publicaciones hablan de que en México existe actualmente una verdadera crisis de valores perdidos, y eso afecta todos los campos del ser humano. Las personas aprenden que con tal de no perder la aceptación y los favores de sus superiores, en muchas ocasiones, es preferible encubrir la información negativa, ponerle zancadilla a alguien más, o exagerar la realidad con tal de impresionar.

•Que los grandes logros no se deben a una suerte de principiante, sino al esfuerzo constante y a esa capacidad de autocorrección.

•Y la relevancia que tendrá la capacitación empresarial bajo un nuevo concepto de Modelo Administrativo; tal y como lo llama uno de los autores -el laboratorio de aprendizaje-.

•El escepticismo que existe todavía para la utilización de los equipos de trabajo como medio de alcanzar un nuevo estrato de empresa innovadora, autocorrectiva y a la vanguardia de las necesidades de los clientes reales y potenciales.

•Los casos en los que aplica la utilización de los equipos de trabajo como herramienta de cambio; y aquellos en que por las características del trabajo y la propia madurez de la empresa es más recomendable no crear confusiones innecesarias.

•Y la potencialidad que los equipos autodirigidos de trabajo pueden tener en las empresas mexicanas. Iniciando con sólo algunos equipos con una tarea bien definida y un corto tiempo de existencia, y sembrar en las empresas el concepto al que maneja Alvin Toffler del ser humano *multifuncional*.

Ahí tenemos una interesante tarea para los nuevos psicólogos del trabajo.

Pero antes tenemos que entender que sin importar lo positivo que puede ser el cambio, la mayoría de las personas, tratan de evitarlo o de oponerse a él.

Seamos sinceros: el cambio es perturbador. La tendencia natural es adherirnos a lo conocido, actuar sobre terreno seguro y tender hacia aquellos que nos es familiar. De manera abierta o disimulada, oponemos resistencia.

Pero también debemos comprender que si buscamos sobresalir con nuestra labor diaria como psicólogos del trabajo necesitamos dar el salto de ser un simple ejecutador de órdenes a ser quienes podamos proponer nuevas opciones para mejorar los logros de las empresas en las que estemos laborando.

"Lo que diferencia a un buen gerente y a un líder dinámico e inspirador, está más allá de la capacidad. Es la *pasión*. Esta es la única cualidad que, en esta época difícil, hace resaltar la cabeza y los hombros por encima de los demás".

"La pasión es un compromiso ardiente que nos llena de energía; nos permite activar fortalezas internas, recursos, capacidades y energías de las que no teníamos conocimientos. La pasión enciende una chispa que nos inspira a nosotros y a quienes nos rodean para conquistar mayores alturas".

No sólo los "líderes" y los "campeones" necesitan pasión -todos la necesitamos. No importa el área de trabajo, la posición o la edad.

No quiero quitarles la importancia a la información, a las habilidades y a la experiencia. Todo el mundo necesita ser competente en el trabajo, el colegio y el hogar. Todos necesitamos conocimientos básicos.

Pero la información, las habilidades y la idoneidad sólo le permiten a uno ser "bueno". Y "bueno" no es suficientemente bueno hoy en día. La pasión y el compromiso ardiente y el verdadero deseo de hacer las cosas son las cualidades que nos pueden llevar de ser "buenos" a ser "excepcionales", aunque esto resulte desde luego arriesgado. A veces se gana, y muchas otras veces...perdemos; pero es el costo de nuestros valores e ideales.

ANALISIS Y CONCLUSIONES

La pasión es básica en la perseverancia que necesitamos para lograr la excelencia en cualquier esfuerzo.

La sabiduría convencional asocia la perseverancia a la tenacidad, la obstinación y la necesidad de martillar una y otra vez.

Y creo que uno no debe encargarse nunca de algo que no le interese apasionadamente. Hay muchas dificultades allá afuera, y ya hay demasiado trabajo para encargarse de algo que no te produzca un auténtico entusiasmo.

La decisión por buscar mayores alturas es personal.

Marco Aurelio Juárez Guerrero

Navidad de 1996

BIBLIOGRAFIA UTILIZADA PARA ESTE CAPITULO

Análisis y Conclusiones

- (1) Garfield, Charles LOS EMPLEADOS SON PRIMERO
Mc Graw-Hill, México, 1993
- (1.1) Capítulo 3, Páginas: 93-135
 - (1.2) Capítulo 2, Páginas: 45-92
 - (1.3) Capítulo 9, Páginas: 329-376
 - (1.4) Capítulo 7, Páginas: 241-282
 - (1.5) Capítulo 4, Páginas: 137-168
 - (1.6) Capítulo 5, Páginas: 169-202
 - (1.7) Capítulo 2, Páginas: 45-92
 - (1.8) Capítulo 11, Páginas: 405-473
 - (1.9) Capítulo 6, Páginas: 203-240
 - (1.10) Capítulo 8, Páginas: 283-328
- (2) Morrissey, George L. METODO TOTAL DE ADMINISTRACION POR
OBJETIVOS Y RESULTADOS
International Business Institute, Inc , E. U., 1980
- (3) Katzenbach, Jon R.
Smith, Douglas K. LA SABIDURIA DE LOS EQUIPOS
C E C S A Mexico, 1995
- (3.1) Prologo
 - (3.2) Capítulo 1, Páginas 5-20
 - (3.3) Capítulo 5, Páginas 81-102
- (4) Hicks, Robert
Bone, Diane GRUPOS DE TRABAJO AUTODIRIGIDOS
Grupo Editorial Iberoamerica Mexico, 1992
- (4.1) Sección 7, Páginas 35-40

Algunas Experiencias en México

Para complementar la información contenida en este trabajo, se recurrió a la búsqueda de reportes reales de trabajo de aplicaciones realizadas en México. La primer limitante con que me encontré se refiere al caso de que a pesar de que en México se adoptan y utilizan teorías extranjeras, incluso con adaptaciones propias de cada circunstancia, no existe costumbre por reportar este tipo de experiencias

Con el fin de concentrar la fuente de información, fueron revisadas las ponencias presentadas en los siguientes eventos:

VII CONGRESO NACIONAL DE PSICOLOGIA DEL TRABAJO, Y
IV IBEROAMERICANO EN RECURSOS HUMANOS
MAYO DE 1996 SAN LUIS POTOSI S L P
(con un total de 23 ponencias y trabajos presentados)

y

VIII CONGRESO NACIONAL DE PSICOLOGIA DEL TRABAJO, Y
V IBEROAMERICANO EN RECURSOS HUMANOS
MAYO DE 1997 MORELIA, MICH
(con un total de 30 ponencias y trabajos presentados)

Entre los dos Congresos se revisaron 53 ponencias distintas y a pesar de encontrar temas interesantes, sólo 3 ponencias se relacionaban con el tema que nos ocupa, y de ellos sólo uno es un reporte de una aplicación real de trabajo, las dos restantes son revisiones documentales. La reseña de cada uno de ellos se encuentra a continuación:

ALGUNAS EXPERIENCIAS EN MEXICO

Recomendaciones relevantes para garantizar la efectividad de los equipos de trabajo

Ponencia presentada por: Prof. Ana Maria Zepeda Alvarez
Presidenta de la Asociación Mexicana de la Creatividad, AMECREA, A.C
Mayo de 1996

Se aboca a enlistar una serie de recomendaciones para la integración formal de equipos de trabajo. Y aunque no se refiere a ningún caso en específico, si llega a resumir algunos de los rasgos características del trabajo en equipo.

El Fin del Trabajo y sus efectos en la cultura de las organizaciones

Dr. Darvelio Alberto Castaño Asmita
Mayo de 1996.

Presenta un análisis interesante en relación a que los adelantos relativos a la manera de administrar el trabajo en las organizaciones y la experimentación de nuevos modelos administrativos entre los que se incluye. "la reingeniería, el uso de equipos autoadministrados el aplanamiento de las organizaciones y el cambio de los trabajos rutinarios por computadoras está haciendo que muchos trabajos sean innecesarios".

Y después de varias reflexiones concluye su escrito indicando "que los individuos que viven en las organizaciones trabajando (o los nuevos que se incorporen), tendrán que enfrentar un difícil proceso de adaptación -aprendizajes- a las nuevas circunstancias del trabajo.

ALGUNAS EXPERIENCIAS EN MEXICO

Implicaciones de una Tipología de la personalidad del mexicano para la adaptación al equipo de trabajo: una propuesta de investigación

José Alberto Bazaldúa Zamarripa

Mayo de 1997.

El autor presenta un interesante análisis de sus experiencias reales de trabajo en localidades como Tampico-Madero-Altamira lugares en los que ha desarrollado la Formación de Equipos

Aún y cuando no hace referencia a un caso en particular, su inquietud por la aplicación de investigación sobre el tema mas su respaldo documental suman un material muy completo.

Considera que un grupo ha logrado la integración cuando se observa que el mismo grupo es capaz de:

1. Evaluar su funcionamiento como grupo
2. Identificar y comentar abiertamente los factores que afectan su funcionamiento como grupo
3. Cuando son capaces de cambiar los factores que afectan negativamente su funcionamiento y mantener los que le afectan positivamente

Hace especial énfasis en que existen tres factores que aparentemente permiten explicar la variabilidad de resultados cuando se trabaja con Formación de Equipos de Trabajo:

- El motivo de consulta por parte de una empresa para llamar a un facilitador externo y la distancia en niveles dentro de un organigrama entre quien toma la decisión y quienes integrarán el equipo de trabajo.
- La cultura de la organización, y
- El tipo de personalidad de los integrantes como el tercer factor determinante de la efectividad de cada equipo de trabajo

ALGUNAS EXPERIENCIAS EN MEXICO

El resto de su ponencia lo dedica a la presentación de sus investigaciones documentales y observaciones directas sobre el impacto de este tercer factor: el tipo de personalidad de los integrantes del equipo.

Basa su estudio en la Tipología de Personalidad propuesta por el Dr. Rogelio Díaz-Guerrero en su obra de 1982 (Psicología del Mexicano. De Trillas, México, 1982).

Dicha Tipología considera cuatro tipos de personalidad en el mexicano:

- Tipo 1: Mexicano pasivo y obediente afiliativo
- Tipo 2: Mexicano rebelde activamente autoafirmativo
- Tipo 3: Mexicano con control interno activo
- Tipo 4: Mexicano con control externo pasivo.

Presentando después una serie de predicciones

- Del desempeño individual a partir del tipo de personalidad
- De la adaptación al trabajo en equipo a partir del tipo de personalidad
- Del comportamiento durante la formación de equipos en base al tipo de personalidad

Y a partir de su información presenta una propuesta de investigación al respecto

GLOSARIO DE TERMINOS

| | |
|-----------------------------------|--|
| Adiestrar | Es el conjunto de actividades encaminadas a hacer más diestro al personal. Acción tendiente a proporcionar, desarrollar y/o a perfeccionar las habilidades motoras o destrezas de un individuo, con el propósito de incrementar su eficiencia en su puesto de trabajo. Se relaciona con al área psicomotriz. Jesús Carlos Reza Trosino. |
| Administración | Ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de un mecanismo de operación y a través del esfuerzo humano coordinado. José Antonio Fernández Arena |
| Administración de Personal | Forma equilibrada, planificada, práctica y evaluable de seleccionar, utilizar y desarrollar las posibilidades de los empleados. Carl Heyel |
| Autodirección (Grupo en) | Funciona en armonía con las organizaciones y puede recibir ayuda de la organización, pero toma sus propias decisiones y se organiza de acuerdo con sus propias necesidades. Características de un grupo autidirigido de trabajo: *sentido de compromiso, *alto grado de comunicación dentro del grupo y con la gente que no pertenece a él, *un buen nivel de desacuerdo y creatividad, *acuerdo mediante el consenso, *una sensación de capacidad. Charles Garfield |
| Autonomía | Facultad de gobernarse por sus propias leyes o reglas. |
| Beneficios | De un modo general, se denomina beneficio a la ganancia, o exceso de ingresos sobre gastos, de una transacción, operación o actividad económica, y pérdida cuando los gastos superan a los ingresos. Andrés S. Suárez Suárez |
| Calidad | Satisfacer las necesidades del consumidor. Calidad en cualquier cosa que el cliente necesite y quiera. Edwards Deming. / Calidad es cumplir con los requisitos de un cliente desde la primera vez, Phillip Crosby / Calidad es adecuación al uso Grado en que los bienes o servicios sirven exitosamente a los propósitos del consumidor. Joseph M. Juran. Tomado de Jesús Carlos Reza Trosino |
| Capacitación | Del adjetivo <i>capaz</i> , y éste, a su vez, del verbo latino <i>cáper</i> = dar cabida. Es el conjunto de actividades encaminadas a proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y modificar actitudes del personal de todos los niveles para que desempeñen mejor su trabajo. |

GLOSARIO DE TERMINOS

| | |
|-----------------------|--|
| Consenso | Consentimiento o acuerdo de todas las personas que componen un grupo. |
| Eficiencia | Racional aprovechamiento de los medios y recursos con que se cuenta para alcanzar un objetivo preestablecido. |
| Empresa | Conjunto de factores de producción coordinados, cuya función es producir y cuya finalidad viene determinada por el sistema de organización económica en la que la empresa se halle inmersa. Las empresas o unidades económicas de producción pueden ser clasificadas atendiendo a diferentes criterios. Según sea su tamaño, según la naturaleza de la actividad productiva; y en función de la titularidad del capital social: empresas privadas, empresas públicas, empresas sociales o cooperativas, Andrés S. Suárez Suárez / Es la unidad productiva o de servicio que se constituye por aspectos prácticos o legales, se integra con recursos y se vale de la administración para lograr sus objetivos, Jesús Carlos Reza Trosino. |
| Equipo | Conjunto reducido y fijo de personas altamente organizado, con funciones determinadas y con una tarea clara y bien definida, Jesús Carlos Reza Trosino. |
| Equipo Adjunto | Se le conoce como efecto de equipo adjunto al contagio del entusiasmo por facilitar la labor y mejorar la propia por parte de otros equipos de trabajo que aún no son considerados como en proceso de autodirección. Y cuando otros equipos comienzan a obtener un desempeño muy por encima del que regularmente tenían, debido a la influencia que reciben del equipo que se ha formado en autodirección. |
| Grupo | Conjunto de personas que establecen un relación que los lleva a unir sus esfuerzos para alcanzar objetivos o propósitos comunes, aceptando algunas normas o reglas de funcionamiento que son generales y obligatorias para todos. Jesús Carlos Reza Trosino. |
| Instrucción | Proceso educativo estructurado y sistematizado. En la transmisión de conocimientos, habilidades y/o aptitudes de un emisor a un receptor, por medio de distintos canales y cuyo objetivo es que éste último adquiera determinadas formas de comportamiento. |
| Instructor | Es la persona física que tiene los conocimientos, especialidades u oficios técnicos y pedagógicos suficientes para preparar o formar a una o más personas en el desempeño de tareas relativas a un puesto de trabajo. Es el agente o actor principal en el proceso de capacitación y adiestramiento al interior de las empresas. |

GLOSARIO DE TERMINOS

| | |
|--|---|
| Instructor Interno | Es la persona física, que dentro de la jornada de trabajo, imparte capacitación y adiestramiento a trabajadores que ocupen puestos de trabajo de los cuales posee conocimientos y experiencia. Y que actúa de acuerdo al plan y programas de capacitación y desarrolla específicos de la empresa. |
| Jefe | Toda aquella persona que tiene la facultad de supervisar o controlar a otras personas, tiene el poder de dar órdenes e instrucciones y obligar a cumplirlas o la posibilidad de tomar decisiones que guíen las acciones de sus subordinados. Los jefes o mandos de primer nivel se agrupan en unidades de segundo orden, coordinadas a su vez por un jefe o mando de superior nivel, y así sucesivamente, hasta alcanzar la cima o vértice de la organización, en la que se encuentra la superior autoridad Andrés S. Suárez Suárez |
| Manager | Se utiliza habitualmente este término como sinónimo de directivo, ejecutivo o gerente. Que igual puede encontrarse dentro de la estructura de la organización, o bien, a nivel staff. Andrés S. Suárez Suárez. |
| Modelo Administrativo | Modelo indica el objeto que se reproduce mediante la imitación. Y administración es la acción de planear, proveer recursos y coordinar esfuerzos organizada y sistemáticamente. Carlos Cotunga Dávila. |
| Organización | Acto o proceso de definir líneas de autoridad y responsabilidad de las personas y de coordinación de sus esfuerzos individuales para alcanzar, en forma armoniosa, los objetivos predeterminados. AMA. Coordinación racional de las actividades de un cierto número de personas que intentan conseguir una finalidad y objetivo común y explícito mediante la división de las funciones y del trabajo a través de una jerarquización de la autoridad y de la responsabilidad. |
| Planeación | La planeación es el proceso de trabajar por anticipado sistemáticamente en lo que un grupo de trabajo hará en el futuro. La planeación establece metas y proporciona el mapa de carretera para casi todas las actividades que se realicen. La planeación es la que determina las metas, los estándares y las políticas que guían los logros, los planes emergen en forma de procedimientos y programas |
| Plan de Capacitación y Adiestramiento | Conjunto de actividades de capacitación y adiestramiento referidas a cada una de las áreas ocupacionales que integran a una empresa determinada y que agrupadas conforman un sistema general por rama o actividad económica. |

GLOSARIO DE TERMINOS

| | |
|--|--|
| Plan General de Capacitación y Adiestramiento | Es la estrategia global que en la materia se establece en la empresa. |
| Política | Lineamiento a seguir, curso de acción, normas de comportamiento humano y procedimental que se dicta a interior de las organizaciones con el afán de orientar los caminos a seguir. Jesús Carlos Reza Trosino. |
| Productividad | Medida de la eficiencia de una persona u operación. Es hacer más con menos. Reza Trosino Rendimiento en sentido técnico. Incremento de la cantidad de output (volumen de producción o salida de una empresa) que se deriva del incremento de alguno o la totalidad de los inputs (compra o entrada de una empresa; factor productivo que la empresa adquiere del exterior para ser sometido a un proceso de transformación interna). Expresados tanto unos como otros en unidades físicas Andrés S Suárez Suárez. |
| Programa de Capacitación por Puesto | Presentación ordenada y sistematizada de las actividades de instrucción que satisfacen las necesidades de capacitación y adiestramiento en un determinado puesto de trabajo. |
| Puesto | Es un conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones, que integran una unidad de trabajo, específica e impersonal. |
| Utilidad | Magnitud variable que aumenta al aumentar la cantidad consumida del bien hasta alcanzar un máximo, a partir del cual la curva de utilidad se vuelve decreciente. Andrés S. Suárez Suárez. |
| Utopía | Plan, proyecto, doctrina o sistema halagüeño (que halaga o atrae con dulzura), pero irrealizable. |

BIBLIOGRAFIA

Libros y Publicaciones

- Arias Galicia, Fernando CAPACITACION PARA LA EXCENCIA
Editorial Argus. México. 1988
- Beckhard, Richard DESARROLLO ORGANIZACIONAL: ESTRATEGIAS Y
MODELOS
Fondo Educativo Interamericano, U.S.A., 1973
- Beckhard, Richard
Pritchard, Wendy LO QUE LAS EMPRESAS DEBEN DE HACER PARA
LOGRAR UNA TRANSFORMACION TOTAL
Grupo Editorial Norma. Colombia. 1993
- Bittel, Lester R.
Newstrom, John W. LO QUE TODO SUPERVISOR DEBE SABER
McGraw-Hill, México, 1992
- Chiavenato, Idalberto INICIACION A LA ADMINISTRACION FINANCIERA
McGraw-Hill, México, 1993
- Chiavenato, Idalberto INICIACION A LA ADMINISTRACION GENERAL
McGraw-Hill, México, 1993
- Colunga Dávila, Carlos MODELOS ADMINISTRATIVOS
Panorama, México 1995
- Doezis, Miguel DICCIONARIO DE SINONIMOS, ANTONIMOS Y
PARONIMOS
Editorial Libsa, España, 1991
- Downie, Norville M.
Heath, Robert W. METODOS ESTADISTICOS APLICADOS
Harla, México, 1986
- Elorza, Haroldo ESTADISTICA PARA CIENCIAS DEL
COMPORTAMIENTO
Harla, México. 1986
- Fleitman, Jack EVALUACION INTEGRAL
McGrawHill, México. 1993
- Garfield, Charles LOS EMPLEADOS SON LOS PRIMERO
McGrawHill, México, 1993
- González Morfín, Efraín CUESTIONES ECONOMICAS FUNDAMENTALES
Noriega Limusa, México, 1991

BIBLIOGRAFIA

- Grados Espinosa, Jaime TEMAS Y TECNICAS DE PSICOLOGIA DEL TRABAJO
(TOMOS 2 y 3)
Facultad de Psicología, UNAM, México, 1989
- Hammer, Michel
Champy, James REINGENIERIA
Grupo Editorial Norma, Colombia, 1994
- Hicks, Robert
Bone, Diane GRUPOS DE TRABAJO AUTODIRIGIDOS
Grupo Editorial Iberoamérica. México, 1992
- Hodgetts, Richard M. EL SUPERVISOR EFICIENTE
McGrawHill, México, 1990
- Katzenbach, John R.
Smith, Douglas K. LA SABIDURIA DE LOS EQUIPOS
C.E.C.S.A., México, 1995
- Kerlinger, Fred N. INVESTIGACION DEL COMPORTAMIENTO
Interamericana, México, 1987
- Khadem, Riaz
Lorber, Robert ADMINISTRACION EN UNA PAGINA
Grupo Editorial Norma, Colombia, 1994
- Kobayashi, Shigeru ADMINISTRACION CREATIVA
Editorial Técnica, México, 1982
- Kume, Hitoshi HERRAMIENTAS ESTADISTICAS BASICAS PARA EL
MEJORAMIENTO DE LOS CALIDAD
Grupo Editorial Norma, Colombia, 1994
- Malburg, Christopher R. PLANES DE NEGOCIOS PARA MANEJAR LAS
OPERACIONES COTIDIANAS
Panorama, México, 1994
- Margerison, Charles
McCann, Dick ADMINISTRACION EN EQUIPO
T. M. Editores, Colombia, 1993
- Martínez Hernández,
Cristina PLAN GENERAL DE CAPACITACION
PERTENECIENTE AL SISTEMA INTEGRAL DE
CAPACITACION
Documento Inédito, México, 1995
- Morrissey, George L. METODO TOTAL DE ADMINISTRACION POR
OBJETIVOS Y RESULTADOS
International Business Institute, Inc., E. U., 1980
- Mueller, Fernand-Lucien HISTORIA DE LA PSICOLOGIA
Fondo de Cultura Económica, México, 1984

BIBLIOGRAFIA

- Nordby, Vernon J.
S. Hall, Calvin VIDA Y CONCEPTOS DE LOS PSICOLOGOS MAS
 IMPORTANTES
 Editorial Trillas, México, 1982
- Padua, Jorge TECNICAS DE INVESTIGACION APLICADAS A LAS
 CIENCIAS SOCIALES
 Fondo de Cultura Económica, México, 1987
- Pain, Abraham COMO EVALUAR LAS ACCIONES DE
 CAPACITACION
 Vergara Editores, Argentina, 1993
- Perlman, Daniel
Cozby, P. Chris PSICOLOGIA SOCIAL
 Nueva Editorial Interamericana, México 1987
- Pinto Villatoro, Roberto PROCESO DE CAPACITACION
 Diana, México, 1990
- Poder Ejecutivo Federal PLAN NACIONAL DE DESARROLLO 1995 - 2000
 Secretaria de Hacienda y Crédito Público, México, 1995
- Reddin, Bill GERENCIA POR RESULTADOS
 Legis, Fondo Editorial, Colombia, 1991
- Reyes Ponce, Agustín ADMINISTRACION DE PERSONAL (Volumenes 1 y 2)
 Limusa, México, 1991
- Reza Trosino, Jesús Carlos EL ABC DEL ADMINISTRADOR DE LA
 CAPACITACION
 Panorama, México, 1995
- Reza Trosino, Jesús Carlos COMO DIAGNOSTICAR LAS NECESIDADES DE
 CAPACITACION EN LAS ORGANIZACIONES
 Panorama, México, 1995
- Robson, Mike CIRCULOS DE CALIDAD EN ACCION
 Ventura Ediciones, México, 1992
- Rodríguez Estrada, Mauro
Ramírez Buendía, Patricia ADMINISTRACION DE LA CAPACITACION
 McGraw-Hill, México, 1993
- Rojas Soriano, Raúl GUIA PARA REALIZAR INVESTIGACIONES
 SOCIALES
 U.N.A.M., México, 1985

BIBLIOGRAFIA

- Sánchez Fernández, Elda FOLLETO: PSICOLOGIA DEL TRABAJO Y DINAMICA DE GRUPOS
Facultad de Psicología, UNAM, México, 1991
- Smith, G. Milton ESTADISTICA SIMPLIFICADA PARA PSICOLOGOS Y EDUCADORES
Manual Moderno. México. 1987
- Suárez Suárez, Andrés S. DICCIONARIO DE ECONOMIA Y ADMINISTRACION
McGraw-Hill. España. 1992
- Toffler, Alvin EL SHOCK DEL FUTURO
Plaza and Janes Editores, España, 1970
- Toffler, Alvin EL CAMBIO DEL PODER
Plaza and Janes Editores, España, 1990
- Varios DICCIONARIO DE LA LENGUA ESPAÑOLA
Editorial Everest, España, 1993
- Varios NUEVA ENCICLOPEDIA PLANETA
Editorial Planeta, España, 1990
- Weiss, Donald H. COMO DESARROLLAR UN EQUIPO EFICAZ
Editorial Aguilar, México, 1994

BIBLIOGRAFIA

Tesis de la Facultad de Psicología, U.N.A.M.

1980

González Navarro, Manuel

LAS MINORIAS COMO UN FACTOR DE INFLUENCIA

Casillas Gómez, Rafael

HACIA UN PARADIGMA DE GRUPOS

1981

Bello Iijima, Iris

UN ESTUDIO SOBRE INFLUENCIA Y LIDERAZGO EN GRUPOS PEQUEÑOS

González Corso, Irma Guadalupe

INTEGRACION DE GRUPOS DE TRABAJO EN EL AMBIENTE LABORAL

Mechaca Dávila, María del Socorro

DINAMICA DE GRUPOS: COHESION Y PRODUCTIVIDAD EN GRUPOS EDUCATIVOS

1982

Acuña Morales, Graciela María

TECNICAS UTILIZADAS EN DINAMICAS DE GRUPOS Y SU APLICACION DENTRO DE LA PSICOLOGIA DEL TRABAJO

Ortiz Espejel, Gloria Luz

EL FEED-BACK EN LA FORMACION DE EQUIPOS DE TRABAJO

Pérez Torres, Adia

UNA EXPERIENCIA DE GRUPO GENERICO PARA EL DESARROLLO DE LA AUTONOMIA DE SUS MIEMBROS MEDIANTE LA SUPERACION DE LA DEPENDENCIA

1985

Pirron Curjel, María de la Luz

EFFECTOS DE TRES TIPOS DE LIDERAZGO FORMAL EN LA CONDUCTA DE GRUPOS ENFOCADOS A LA EJECUCION DE UNA TAREA

BIBLIOGRAFIA

1987

Ramírez Hernández, Lilian

INFLUENCIA SOCIAL EN LA DINAMICA PARTICIPATIVA: UN MODELO GENETICO
DE APROXIMACION PSICOSOCIAL

1989

González Gutierrez, Cristina

TEORIA Y TECNICA DE GRUPOS OPERATIVOS

asesor: Patricia Paz de Buen

Gómez Baideras, Juan Carlos

EL ROL DEL SABOTEADOR EN EL GRUPO PEQUEÑO

asesor: Jaime Grados Espinosa

1990

Vázquez Paredes, Eduardo

EL PROCESO GRUPAL EN EL ABORDAJE DE TAREAS DE APRENDIZAJE

asesor: Carlos Peniche Lara

Villagomez Díaz, Germán

BASES FUNDAMENTALES PARA EL MANEJO DE GRUPOS PEQUEÑOS EN EL
ENTORNO LABORAL

asesor: Jaime Grados Espinosa

Altirrava Gandara, Cecilia Isabel

LA PSICOLOGIA DEL TRABAJO APLICABLE AL ANALISIS Y VALUACION DE
PUESTOS

asesor: Carlos Peniche Lara

Carreón Fernández, Clara Elizabeth

MODELO DE INTEGRACION Y DESARROLLO DE EQUIPOS DE TRABAJO

asesor: Graciela Sánchez B.

Agullar Rutz, mariz Graciela

EVALUACION DEL IMPACTO DE UN PROGRAMA DE SUPERVISION EN UNA
EMPRESA DE SERVICIO

Gutierrez Pantaja, Ignacio Antonio

DESARROLLO ORGANIZACIONAL

BIBLIOGRAFIA

Marquez Ruíz, Roxana
UNA ESTRATEGIA PSICOLOGICA PARA LA PLANEACION DE RECURSOS
HUMANOS DE UNA ORGANIZACION
asesor: María del Carmen Gerardo Pérez

Mascarua Orozco, Virginia Elizabeth
LIDERAZGO COMO UNA NECESIDAD DE MODERNIZACION ANTE EL
DESARROLLO DE LAS ORGANIZACIONES
asesor: Lucio Cárdenas Rodríguez

Rojas Vázquez, Miguel
ESTUDIO DE CIRCULOS DE CALIDAD EN MEXICO

Ramírez Olvera, María Guadalupe
LA INFLUENCIA DEL NIVEL JERARQUICO SOBRE EL CLIMA LABORAL

Pérez Bache, Gustavo
MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO
asesor: Mario Mares

Ramírez Rutz, Francisco Javier
EL PAPEL DEL PSICOLOGO EN EL CAMBIO ORGANIZACIONAL
asesor: Enrique Hernández Lara

1991

Borbotta Trujillo, Adriana
ORIENTACION AL LOGRO EN LOS DIFERENTES NIVELES JERARQUICOS
asesor: María del Carmen Gerardo Pérez

Camacho Rosas, Juan Manuel
ANALISIS DE LOS CONCEPTOS COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL Y
MOTIVACION EN CINCO ENFOQUES DE ADMINISTRACION
asesor: María del Socorro Escandón Gallegos

Martínez Fuentes, Susana de la Luz
IMPLEMENTACION DE UNA ESTRATEGIA DE CALIDAD-PRODUCTIVIDAD EN UNA
EMPRESA FARMACEUTICA
asesor: Darvelio Alberto Castaño Asmitia
Graciela Sánchez Bedolla

Trejo Hernández, Jacqueline
RUMORES EN AMBIENTES LABORALES
asesor: Enrique Hernández Lara

BIBLIOGRAFIA

Marquez Ruíz, Roxana
UNA ESTRATEGIA PSICOLOGICA PARA LA PLANEACION DE RECURSOS
HUMANOS DE UNA ORGANIZACION
asesor: María del Carmen Gerardo Pérez

Mascarua Orozco, Virginia Elizabeth
LIDERAZGO COMO UNA NECESIDAD DE MODERNIZACION ANTE EL
DESARROLLO DE LAS ORGANIZACIONES
asesor: Lucio Cárdenas Rodríguez

Rojas Vázquez, Miguel
ESTUDIO DE CIRCULOS DE CALIDAD EN MEXICO

Ramírez Olvera, María Guadalupe
LA INFLUENCIA DEL NIVEL JERARQUICO SOBRE EL CLIMA LABORAL

Pérez Bache, Gustavo
MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO
asesor: Mario Mares

Ramírez Ruiz, Francisco Javier
EL PAPEL DEL PSICOLOGO EN EL CAMBIO ORGANIZACIONAL
asesor: Enrique Hernández Lara

1991

Borbolla Trujillo, Adriana
ORIENTACION AL LOGRO EN LOS DIFERENTES NIVELES JERARQUICOS
asesor: María del Carmen Gerardo Pérez

Camacho Rosas, Juan Manuel
ANALISIS DE LOS CONCEPTOS COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL Y
MOTIVACION EN CINCO ENFOQUES DE ADMINISTRACION
asesor: María del Socorro Escandón Gallegos

Martínez Fuentes, Susana de la Luz
IMPLEMENTACION DE UNA ESTRATEGIA DE CALIDAD-PRODUCTIVIDAD EN UNA
EMPRESA FARMACEUTICA
asesor: Darvelio Alberto Castaño Asmitia
Graciela Sánchez Bedolla

Trejo Hernández, Jacqueline
RUMORES EN AMBIENTES LABORALES
asesor: Enrique Hernández Lara

BIBLIOGRAFIA

1992

Martínez Hernández, Cristina
TESTIMONIOS DE VOZ VIVA SOBRE ALGUNOS ASPECTOS DE LA FORMACION
ACADEMICA DE PSICOLOGOS DEL TRABAJO EN LA FACULTAD DE
PSICOLOGIA, U.N.A.M.
asesor: Jaime Grados Espinosa

1993

Canales Torres, Adalberto
LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO LABORAL EN LA ORGANIZACION COMO
INSTRUMENTO GENERADOR DE PRODUCTIVIDAD Y SU RELEVANCIA ANTE
UNA INMINENTE APERTURA COMERCIAL
asesor: Gabriel Jarillo Enriquez

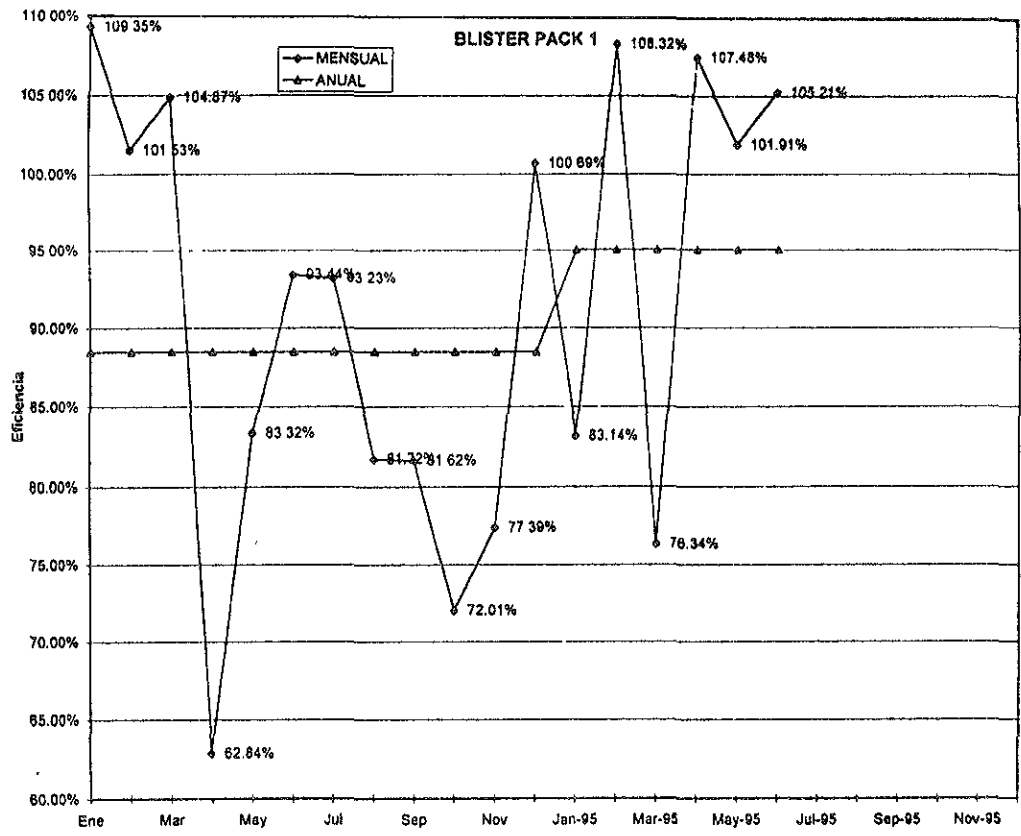
Valderrama Sánchez, Martha Beatriz
MODELOS ACTUALES DE CALIDAD TOTAL
asesor: Jaime Grados Espinosa

1995

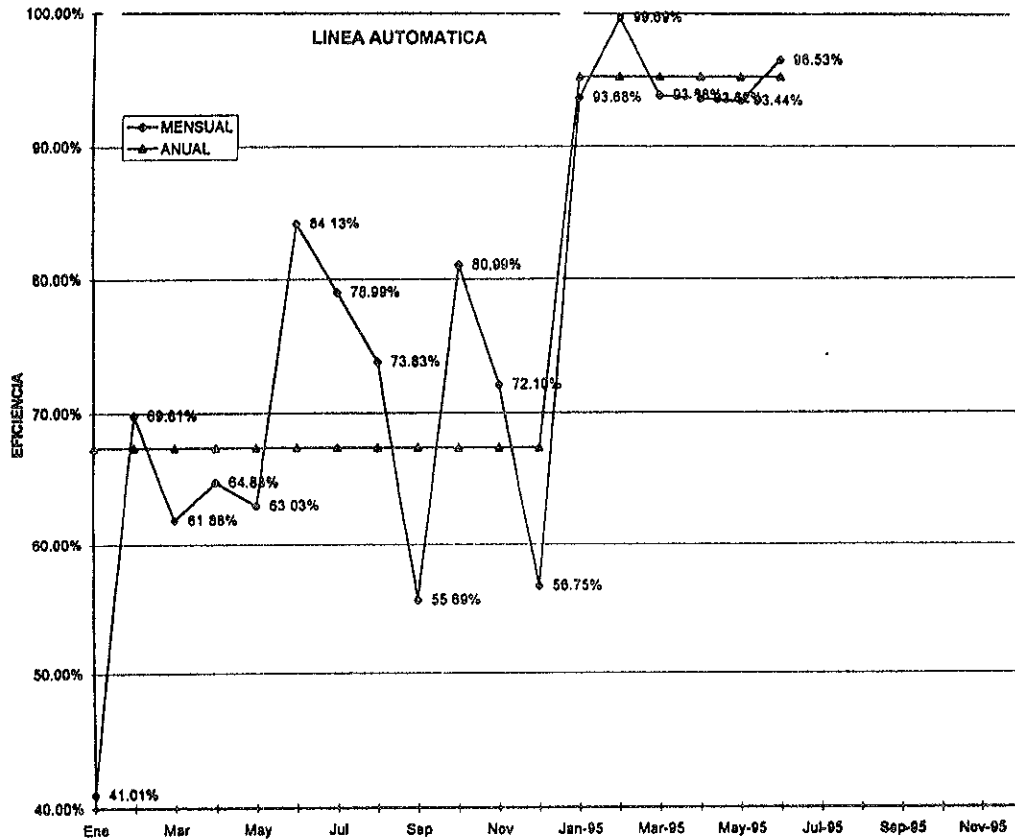
Anaya Loera, María Guadalupe
LOS BONOS DE PRODUCTIVIDAD Y LA PLANEACION DE METAS: UNA
ALTERNATIVA AL SISTEMA DE REMUNERACION BAJO EL ENFOQUE
MOTIVACIONAL DE EXPECTATIVAS
asesor: Gabriel Jarillo Enriquez

García Cruz, Guillermo
DEFINICION DE NIVELES DE RESPONSABILIDAD EN LA EMPRESA
asesor: Juan Varela Juárez

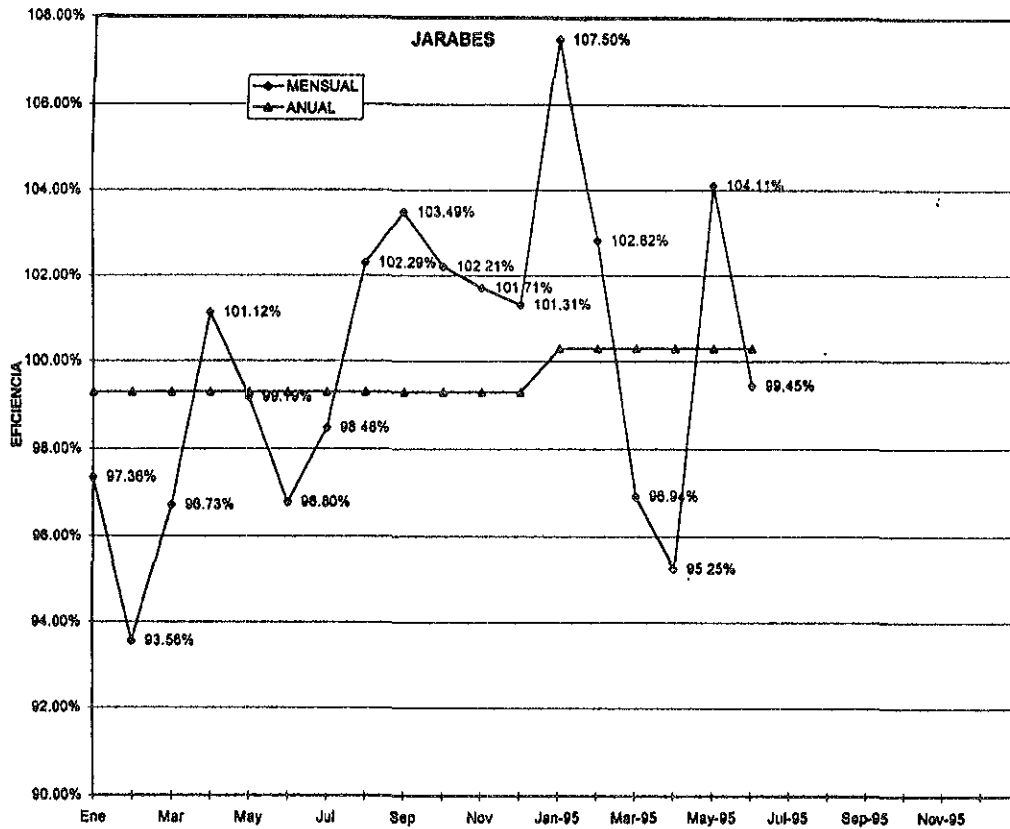
Santana Moreno, Lilia
PLANEACION, DIRECCION Y CONTROL DEL MODELO DE FORMACION DE
EQUIPOS DE TRABAJO ALVARO JIMENEZ, APLICADO POR LOS JEFES A SUS
SUBORDINADOS
asesor: Alvaro Jimenez Osornio



1995
 1996
 1997
 1998
 1999
 2000
 2001
 2002
 2003
 2004
 2005
 2006
 2007
 2008
 2009
 2010
 2011
 2012
 2013
 2014
 2015
 2016
 2017
 2018
 2019
 2020
 2021
 2022
 2023
 2024
 2025
 2026
 2027
 2028
 2029
 2030



1. Supervisor 2. Mecánico 3. Alcantarilla 4. Operarios



Informe de Ejecución de Obra

30/11/95 10:10:10