



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

***APLICACIÓN DE LA CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO PARA
EL CAMBIO DE ACTITUDES EN COACHERS
DE UN CALL CENTER***

**T E S I N A
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADA EN PSICOLOGÍA
P R E S E N T A:
MARIANA LIBIER MOLINA LÓPEZ**

**DIRECTORA DE LA TESINA:
MTRA. SOCORRO ESCANDÓN GALLEGOS**



Ciudad Universitaria, D.F.

Julio, 2009



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

INDICE TEÓRICO

INTRODUCCIÓN

Capítulo I.

1. LAS ACTITUDES

1.1 Antecedentes	4
1.1.1 Definiciones	5
1.2 Modelos actitudinales	9
1.2.1 Modelo Multidimensional	9
1.2.2 Modelo expectativa	10
1.3 Actitudes de los empleados	11
1.3.1 Enfoque Humanístico	12
1.3.2 El experimento de Hawthorne	17
1.3.3 Satisfacción con el trabajo	32
1.3.4 Implicación en el trabajo	34

Capítulo II

2. LA NATURALEZA DEL CAMBIO

2.1 Antecedentes	37
2.1.1 Teoría del cambio de Kurt Lewin	38
2.1.2 Modelos para el cambio	42
2.1.3 Persuasión y Disonancia cognoscitiva	46
2.2 Factores del Cambio en la organización	48
2.2.1 Factores Individuales	49
2.2.2 Factores de Grupos	50
2.2.3 Factores Organizacionales	52
2.3 Resistencia al cambio	54
2.3.1 Clases de Resistencias	55
2.3.2 Resistencias Individuales	58

2.3.3 Resistencia Organizacional	59
2.3.4 Resistencia Grupal	60
2.4 Cambio de Actitud en la Organización	61
2.4.1 Megatendencias	63
2.4.2 Cómo introducir el cambio	65
2.4.3 Cambio a través del aprendizaje individual	67

3. EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL COMO HERRAMIENTA PARA EL CAMBIO DE ACTITUDES.

3.1 Antecedentes del desarrollo organizacional	73
3.1.1 Definiciones del Desarrollo Organizacional	76
3.1.2 Desarrollo Organizacional en México	78
3.2 Cultura Organizacional	80
3.2.1 Conceptualización de la cultura	81
3.2.2 Importancia de la cultura Organizacional	83
3.2.3 Características de la Cultura	85
3.3 Intervenciones del Desarrollo Organizacional	90
3.3.1 Intervenciones en procesos Humanos	91
3.3.2 Intervenciones tecnoestructurales	97
3.3.3 Intervenciones en administración de R. H.	100
3.3.4 Intervenciones estratégicas	104
3.4 Diagnóstico de intervención	106
3.4.1 Diagnóstico para una empresa de servicios	107
3.4.2 Calidad de vida en el trabajo	111

CAPÍTULO IV

4. EL COACHER Y SUS FUNCIONES EN UN CALL CENTER DE COBRANZA.

4.1 Antecedentes del coaching	124
4.1.1 Definición de coaching	127
4.1.2 Tipos de coaching	130
4.2 El coacher en un call center de cobranza	135
4.2.1 Perfil de puesto para coacher	136
4.2.2 Funciones de coach	140
4.3 El coacher como líder en el desarrollo Organizacional	145
4.3.1 El coacher como líder	146
4.3.2 El Coacher ante el cambio	149
4.3.3 El coacher como consultor en D.O.	151

PROPUESTA TALLER PARA EL CAMBIO DE ACTITUDES EN LOS COACHERS DE UN CALL CENTER, UTILIZANDO CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO.

Propuesta de Intervención	156
Justificación	
Objetivos	
Población - Escenario	
Cartas descriptivas	
Conclusiones (alcances – limitaciones)	164
Sugerencias	
Resultados esperados	

Anexos	169
Dinámicas para taller	
Bibliografía recomendada para el taller	
Bibliografía	174

ÍNDICE ESQUEMAS

Esquema 1. Modelo Multidimensional	10
Esquema 2. Modelo Expectativa – valor	11
Esquema 3. Raíz Cuadrada	39
Esquema 4. Fases del Modelo Investigación – Acción	44
Esquema 5. Modelo de Faria Mello	45
Esquema 6. Teoría “E” del cambio	65
Esquema 7. Teoría “O” del cambio	66
Esquema 8. Teorías “E” y “O” del cambio combinadas	66
Esquema 9. Modelo de aprendizaje	70
Esquema 10. Tipos de Intervenciones del D.O.	91
Esquema 11. Abanico de la profundidad de las intervenciones	107
Esquema 12. Definiciones de Calidad de Vida Laboral	113
Esquema 13. Relación entre CVT y productividad	118
Esquema 14. Perfil de Puesto Coacher	139
Esquema 15. Tipos de Consultoría	152

INTRODUCCIÓN

La calidad de vida es un tema de actualidad en la administración del factor humano de las organizaciones modernas, este documento pretende comentar los aspectos más importantes que se deben considerar para alcanzar un nivel adecuado de vida de los trabajadores, influyendo en su actitud y en las funciones que desempeñan. La calidad de vida enfoca al individuo como un ser social, con necesidades físicas, mentales, espirituales, económicas y emocionales.

Actualmente uno de los problemas a los que se enfrenta el personal dentro de una organización, es que tienen que cumplir jornadas mayores a 10 horas en donde se les exige productividad como si fueran un número más, olvidándose que son seres humanos. Es importante destacar que la calidad la hacen las personas y no las máquinas, el pensar, el sentir y el actuar con valores, es uno de los retos más difíciles de alcanzar, pero este reto puede dar sentido a la vida de cada empleado.

La calidad de vida es un concepto que va más allá de lo físico pues implica valores y actitudes mentales, la actitud de aprendizaje permite lograr una conciencia clara de lo que es importante. Un individuo maduro tiene la capacidad de alcanzar cuatro aspectos básicos: El equilibrio con uno mismo, con la familia, con el trabajo y con el mundo. Su crecimiento debe ser integral, tratando de unir los aspectos; físicos, espirituales, psicológicos y la influencia que tiene el individuo con el intercambio de ideas, conocimientos, habilidades y aprendizajes en su ambiente de trabajo.

Estos aspectos modifican su conducta y facilitan la recuperación de los valores y principios que propician una nueva filosofía personal, con el logro de las metas individuales y profesionales. El líder debe hacer énfasis en ese desarrollo integral de las personas, los valores humanos, su identidad cultural, su responsabilidad social y el bienestar ecológico.

Por ello, los mandos medios dentro de una empresa de servicios, dedicadas a la producción, cargan una presión muy fuerte para cumplir con los estándares que se les asignan. Muchos de ellos tendrán una ganancia monetaria, solo si sus subordinados, llegan a sus objetivos. Por ello en ocasiones pueden perder el objetivo de ser líder y comportarse deshumanizado ante las situaciones en su labor diaria.

Algunos de los líderes (coachers) en los call center suelen darles mayor atención a los subordinados que generan mayores ganancias para ellos, haciendo a un lado a los que son nuevos o a los que son más tardíos para comprender el ritmo de trabajo. Esta falta de “guía” y de interés, puede generar en ocasiones una mayor rotación del personal, actitudes negativas, frustraciones, incompetencia; pues no se sienten comprometidos con el trabajo y mucho menos con la empresa. Además el ambiente se torna de sano a negativo, de competitividad a pusilánime, con pequeños “cotos de poder” que impiden el sano crecimiento de la empresa.

Por tal motivo el objetivo de esta tesina es proponer un taller, utilizando la intervención de calidad de vida en el trabajo para el cambio de actitudes dentro de un call center.

Con este taller se pretende sugerir estrategias para que los mandos medios conozcan y apliquen en su trabajo la intervención de calidad de vida y así, mejore su actitud, la de sus subordinados, el clima laboral y la comunicación interna. Para así beneficiar y reflejar mejoras en los resultados de producción para los clientes (internos y externos) de la empresa.

Para ello se desarrolla cada capítulo con los temas descritos a continuación: el capítulo I se centra en las actitudes que los empleados presentan a determinadas

situaciones. El capítulo II, aborda el tema del cambio, sus factores, su resistencia y cómo se debe aplicar a una organización para mantener el equilibrio.

En el capítulo III se explica el concepto de coaching, sus funciones en un call center de cobranza y cómo un coacher, puede desempeñarse como consultor en desarrollo organizacional. Por último en el capítulo IV se exponen los tipos de intervenciones que se manejan en desarrollo organizacional y cuál será la que se aplique dentro de esta propuesta.

Esta tesina pretende proporcionar la información necesaria para que en una empresa se puedan aplicar actividades que mejoren la calidad de vida en el trabajo y por ende el desempeño laboral.

Capítulo I

LAS ACTITUDES

1.1 Antecedentes

El estudio de las actitudes comenzó aproximadamente a finales del siglo XIX e inicios del siglo XX. Estos estudios empezaron como respuesta a situaciones ante las que cada persona puede responder de diferente manera. En seguida se menciona el inicio de estas investigaciones y su evolución hasta el día de hoy.

Algunos de los más grandes investigadores sobre la Actitud y la forma de medirlas fueron Allport (1897-1967) y Likert (1903- 1981), quienes a la fecha son la base de investigaciones o escalas para la medición de las actitudes en Psicología. Sin embargo fue Spencer, H. quien en 1862 utilizó por primera vez el término “actitud”, definiéndolo en un contexto social y político, que a la fecha es utilizado.

Según Spencer (1862) “los juicios sobre asuntos opinables, sean o no correctos, dependen en buena parte de la actitud mental con que se escuche al interlocutor o se participa en la disputa.

Años más tarde, Thomas y Znaniecki (1918), introducen el término Psicología Social, realizando un estudio con campesinos (polacos), que residían en Polonia y en Estados Unidos, llegando a la conclusión de que las actitudes reflejan los aspectos comunes compartidos por el grupo de campesinos y que es esto lo que los diferencia de otros grupos sociales.

A partir de estas investigaciones en el campo de la Psicología Social, se comprende a las actitudes como forma de relación de un individuo con su entorno social. Y una predisposición para catalogar los objetos y la reacción ante éstos.

1.1.1 Definiciones

Con esto, es posible entender que este concepto surgió como un intento por explicar el comportamiento de las personas de manera individual o grupal ante varias situaciones. Y es este intento, lo que provoca investigaciones de varios teóricos para lograr definir que es la actitud, como se produce y como se podría generar el cambio o la eliminación de las mismas.

Por eso, en este capítulo se hace una revisión de las definiciones más representativas de manera cronológica y los tres bloques en los que podrían agruparse: (Rodríguez, 1989)

A) Definiciones de carácter social:

- Thomas y Znaniecki (1918) es una tendencia a la acción, gracias a la conciencia individual.
- Thurstone (1928) es la suma de las inclinaciones, sentimientos, prejuicios, sesgos, ideas preconcebidas, miedos, amenazas y convicciones acerca de un determinado asunto.

B) Definiciones conductuales.

- Allport (1935) estado mental y neural de disposición para responder, organizada por la experiencia, que ejerce una influencia, directiva o dinámica, sobre la conducta respecto a todos los objetos y situaciones con los que se relaciona.
- Heider (1944), Estado mental sin contenido intrínseco fisiológico alguno.
- Sherif y Cantril (1945) es un estado funcional de disposición.

- Doob (1947) es una respuesta implícita, capaz de producir tensión, considerada socialmente significativa en el entorno social del individuo.
- Chein (1948) es una disposición a evaluar de determinada manera ciertos objetos, acciones y situaciones.
- Krech y Krutchfield (1948) es un sistema estable, de evaluaciones positivas o negativas, sentimientos, emociones y tendencias de acción favorable o desfavorable respecto a objetos sociales.
- Katz y Stotland (1959) es la tendencia o predisposición a evaluar.
- Newcomb (1959) es una forma de ver algo con agrado o desagrado.
- Sarnoff (1960) es una disposición a reaccionar de forma favorable o desfavorable.
- Secord y Backman (1964) son ciertas regularidades en los sentimientos, pensamientos y predisposiciones a actuar respecto a algún aspecto del entorno.

C) Definiciones cognitivas.

- Sherif y Nebergall (1965) son las posiciones que la persona adopta y aprueba respecto a objetos, asuntos controvertidos, personas, grupos o instituciones.
- Jones y Gerard (1967) es la resultante de la combinación de una creencia y un valor importante.
- Felming (1967) es un proceso de concienciación individual que va a determinar una actividad real o posible del individuo en el mundo social en el que se encuentra.

- Rokeach (1968) es una organización, relativamente estable, de creencias acerca de un objeto o situación que predispone al sujeto para responder preferentemente en un determinado sentido.
- Triandis (1971) es una idea cargada de emotividad que predispone a una clase de acciones ante una clase particular de situaciones sociales.
- Fishbein y Ajzen (1977) es una predisposición aprendida a responder de forma consistente, favorable o desfavorablemente respecto a un objeto dado.
- Fazio y Roskos (1994) son asociaciones entre objetos actitudinales (prácticamente cualquier espectro del mundo social) y las evaluaciones de estos objetos.

Rodríguez (1989) afirma que, en la mayoría de las definiciones del concepto de actitud, “existe un elemento predominante que es la favorabilidad o desfavorabilidad”, diferenciándose después en la inclinación que cada uno de estos elementos adopta en la misma.

De estos intentos para alcanzar una definición consensuada de este concepto, es posible que la que ha recibido mayor aceptación es la ofrecida por Fishbein y Ajzen (1977) ya que recalca la actitud como aprendida, predisponente a la acción evaluativa.

Debido a que son muchas las definiciones y muchos los autores que han intentado acotar el problema de definir este concepto, se agrupan los elementos comunes, para poder extraer las características principales que definen el concepto “actitud”.

- Conjunto organizado de convicciones o creencias (componente cognitivo). Es decir, las actitudes conforman una sistematización organizada de creencias, valores, conocimientos y expectativas, congruentes entre sí.
- Predisposición o tendencia a responder de un modo determinado (componente conductual). Éste componente resulta, de todo lo visto hasta ahora, el componente más definitorio e importante del concepto actitudinal. Si bien no se ha establecido aún una relación directa entre actitud y conducta, lo habitual es que una actitud, ya sea positiva o negativa, implique la realización de un comportamiento congruente con dicha actitud.
- Predisposición favorable o desfavorable hacia el objeto actitudinal (componente afectivo-emocional). La actitud va siempre acompañada de una carga afectiva.
- Carácter estable y permanente. La estabilidad identifica a las actitudes como un conjunto sólido de creencias y comportamientos.
- Aprendidas por el sujeto, que le impulsa a una acción determinada en una situación determinada. Dicho aprendizaje se produce, través del proceso de socialización del sujeto.
- Transferibles, en el sentido de que se pueden generalizar y trasladar en función de personas, situaciones y hechos concretos.

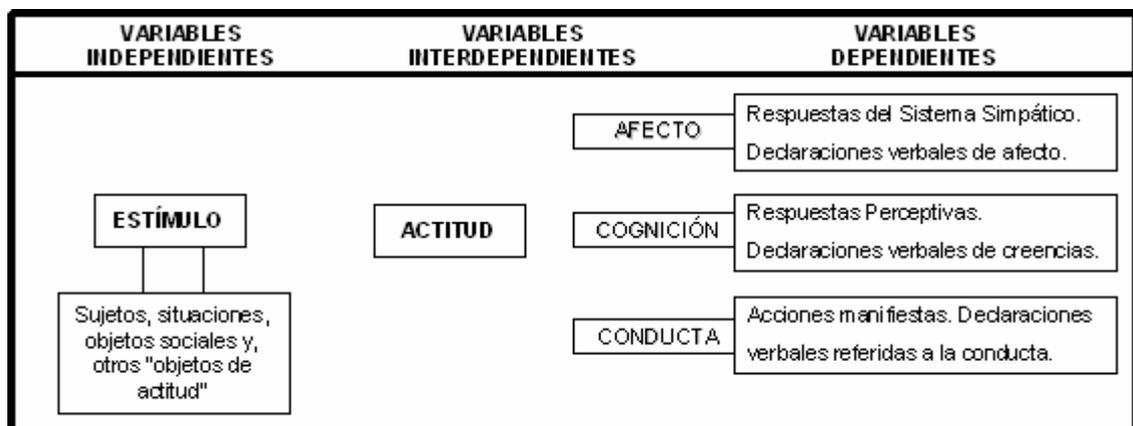
Estos componentes, resumen de manera lógica y argumentada las definiciones teóricas antes mencionadas. Enseguida se dan a conocer los modelos, características y componentes que integran la actitud.

1.2 Modelos Actitudinales

Los modelos actitudinales son simplificaciones de la realidad, que representan gráficamente unas relaciones entre variables o factores con fuerte apoyo teórico y empírico.

1.2.1 Modelo Multidimensional, Jerárquico o Tripartito. (Rosemberg y Hovland, 1960) (citado en Martín, 2005)

La fundamentación teórica de este modelo se sitúa en que la actitud, debe ser inferida partiendo de respuestas observables y medibles que reflejan la valoración de los sujetos sobre los estímulos actitudinales. De tal manera que, únicamente resulta posible conocer la actitud a través de la medición de sus tres componentes: Afectivo – emociones o sentimientos que produce un objeto social, Cognitivo – Creencias y opiniones acerca del objeto y, Conductual – Disposición o intención conductual y acciones dirigidas directamente hacia el objeto actitudinal. Estos tres componentes tienen un importante carácter evaluativo, cada uno de ellos es diferente a los demás pero, entre ellos, guardan relación.



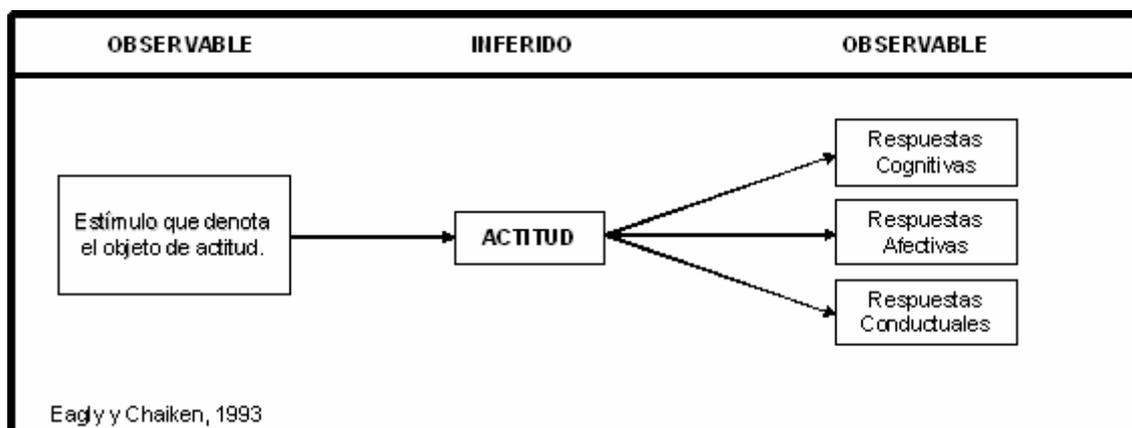
Esquema 1. Modelo Multidimensional

Tal y como se muestra en el Esquema 1, la propuesta de este modelo es que las personas, ante los estímulos actitudinales (personas, situaciones, etc.), presentan tres tipos de respuesta.

La cognitiva, está compuesta por las creencias relevantes o salientes del sujeto acerca de dicho objeto; la segunda es la evaluativa, que recoge los sentimientos que la persona asocia a dicho objeto; finalmente, la respuesta conductual supone la tendencia o intención de comportamiento hacia el objeto en cuestión de una u otra forma.

1.2.2 Modelo de cadena causal, modelo expectativa - valor. Fishbein 1963,1967 (citado en Martín, 2005)

Frente al modelo de los tres componentes, se desarrolla este nuevo modelo, en el que la actitud hacia un determinado objeto, está en función del valor de los atributos asociados al mismo y de la probabilidad subjetiva de que dicho objeto esté efectivamente definido por esos atributos, es decir, la expectativa.



Esquema 2. Modelo expectativa - valor

La predicción de actitud en esta teoría, se efectúa mediante un sumatorio del producto de los componentes valorativos y de expectativa asociados al objeto actitudinal. Es decir, en ésta teoría se reducen los tres componentes postulados por el modelo anterior a uno solo: el componente evaluativo. Si bien no niegan la existencia del componente cognitivo, si rechazan que forme parte de la actitud como el más importante – e incluso único – componente de la misma.

1.3 Actitudes de los empleados

Ahora que se ha revisado la estructura de las actitudes, los modelos propuestos y sus componentes, resulta de vital importancia conocer el tema de las actitudes de los empleados. Para ello, se analiza la teoría de las relaciones humanas que trató en gran medida de estudiar aspectos tanto físicos como psicológicos.

1.3.1 Enfoque Humanístico y teoría de las relaciones humanas.

Según la investigación de Chiavenato (2003), el tema del enfoque humanístico, promueve una revolución conceptual en la teoría administrativa: si antes el énfasis se hacía en la tarea (por parte de la administración científica) y en la estructura organizacional (por parte de la teoría clásica de la administración), ahora se hace en las personas que trabajan o participan en las organizaciones. En el enfoque humanístico, la preocupación por la máquina y el método de trabajo, por la organización formal y los principios de administración aplicables a los aspectos organizacionales ceden la prioridad a la preocupación por el hombre y su grupo social: de los aspectos técnicos y formales se pasa a los aspectos psicológicos y sociológicos.

El enfoque humanístico aparece con la teoría de las relaciones humanas en los Estados Unidos, a partir de la década de los años treinta. Su nacimiento fue posible gracias al desarrollo de las ciencias sociales, principalmente de la psicología, y en particular de la psicología del trabajo, surgida en la primera década del siglo XX, la cual se orientó principalmente hacia dos aspectos básicos que ocuparon otras tantas etapas de su desarrollo:

- Análisis del trabajo y adaptación del trabajador al trabajo. En esta primera etapa domina el aspecto meramente productivo. El objetivo de la psicología del trabajo –o psicología industrial, para la mayoría– era la verificación de las características humanas que exigía cada tarea por parte de su ejecutante, y la selección científica de los empleados, basada en esas características. Esta selección científica se basaba en pruebas. Durante esta etapa los temas predominantes en la psicología industrial eran la selección de personal, la orientación profesional, los métodos de aprendizaje y de trabajo, la fisiología del trabajo y el estudio de los accidentes y la fatiga.
- Adaptación del trabajo al trabajador. Esta segunda etapa se caracteriza por la creciente atención dirigida hacia los aspectos individuales y sociales del trabajo, con cierto predominio de estos aspectos sobre lo productivo, por lo menos en teoría. Los temas predominantes en esta segunda etapa eran el estudio de la personalidad del trabajador y del jefe, el estudio de la motivación y de los incentivos de trabajo, del liderazgo, de las comunicaciones, de las relaciones interpersonales y sociales dentro de la organización.

La contribución de la psicología industrial fue en esta etapa, la mayor pues las profundas modificaciones ocurridas en los panoramas social, económico, político y tecnológico contribuyeron con nuevas variables al estudio de la administración. La gran depresión económica que azotó el mundo alrededor de 1929 intensificó la búsqueda de la eficiencia en las organizaciones. Aunque esa crisis se originó en las dificultades económicas de los Estados Unidos y en la dependencia de la mayor parte de los países capitalistas de la economía estadounidense, provocó indirectamente una verdadera reelaboración de conceptos y una reevaluación de los principios de administración hasta entonces aceptados con su carácter dogmático y prescriptivo.

La teoría de las relaciones humanas (también denominada escuela humanística de la administración), desarrollada por Mayo (1947) y sus colaboradores, surgió en los Estados Unidos como consecuencia inmediata de los resultados obtenidos en el experimento de Hawthorne, fue básicamente un movimiento de reacción y de oposición a la teoría clásica de la administración (citado en Martín, 2005).

La teoría clásica pretendió desarrollar una nueva filosofía empresarial, una civilización industrial en que la tecnología y el método de trabajo constituyen las más importantes preocupaciones del administrador.

La teoría de las relaciones humanas surgió de la necesidad de contrarrestar la fuerte tendencia a la deshumanización del trabajo, iniciada con la aplicación de métodos rigurosos, científicos y precisos, a los cuales los trabajadores debían someterse forzosamente.

Las cuatro principales causas del surgimiento de la teoría de las relaciones humanas son:

1. Necesidad de humanizar y democratizar la administración, liberándola de los conceptos rígidos y mecanicistas de la teoría clásica y adecuándola a los nuevos patrones de vida del pueblo estadounidense. En este sentido, la teoría de las relaciones humanas se convirtió en un movimiento típicamente estadounidense dirigido a la democratización de los conceptos administrativos.
2. El desarrollo de las llamadas ciencias humanas, en especial la psicología y la sociología, así como su creciente influencia intelectual y sus primeros intentos de aplicación a la organización industrial. Las ciencias humanas vinieron a demostrar, de manera gradual, lo inadecuado de los principios de la teoría clásica.
3. Las conclusiones del experimento de Hawthorne, llevado a cabo entre 1927 y 1932 bajo la coordinación de Mayo, pusieron en jaque los principales postulados de la teoría clásica de la administración.
4. El experimento de Hawthorne. A partir de 1924 la Academia Nacional de Ciencias de los Estados Unidos inició algunos estudios para verificar la correlación entre productividad e iluminación en el área de trabajo.

Un poco antes, en 1923, Mayo había dirigido una investigación en una fábrica textil próxima a Filadelfia. Esta empresa, que presentaba problemas de producción y una rotación anual de personal cercana al 250%, había intentado sin éxito poner en marcha varios esquemas de incentivos. En principio, Mayo introdujo un periodo de descanso, dejó a criterio de los obreros la decisión de cuando deberían parar las

máquinas, y contrató una enfermera. Al poco tiempo surgió un espíritu de solidaridad en el grupo, aumento la producción y disminuyó la rotación.

En 1927 el Consejo Nacional de Investigación inició un experimento en una fábrica de la Western Electric Company, situada en Chicago, en el barrio de Hawthorne, con la finalidad de determinar la relación entre la intensidad de la iluminación y la eficiencia de los obreros en la producción. Ese experimento, que se volvería famoso, fue coordinado por Elton Mayo; luego se aplicó también al estudio de la fatiga, de los accidentes en el trabajo, de la rotación de personal y del efecto de las condiciones físicas del trabajo sobre la productividad de los empleados. Los investigadores verificaron que los resultados del experimento fueron afectados por variables psicológicas. Entonces, intentaron eliminar o neutralizar el factor psicológico, extraño y no pertinente, lo cual obligó a prolongar el experimento hasta 1932, cuando fue suspendido por la crisis de 1929.

La Western Electric, empresa de fabricación de equipos y componentes telefónicos, desarrollaba en la época una política de personal dirigida hacia el bienestar de los obreros, pagaba salarios satisfactorios y brindaba buenas condiciones de trabajo. En su fábrica, situada en Hawthorne, había un departamento de montaje de relés de teléfono, en el cual trabajaban jóvenes empleadas (montadoras) que realizaban tareas simples y respectivas que exigían gran rapidez. El montaje de relés era ejecutado sobre una base sostenida por cuatro tornillos, en la cual se colocaban las bobinas, las armazones, los muelles de contacto y los aislantes eléctricos. En la época, una empleada montaba cinco relés cada seis minutos. La empresa no estaba interesada en aumentar la producción, si no en conocer mejor a sus empleados.

1.3.2 El experimento de Hawthorne (Citado en Chiavenato, 2003).

Primera fase del experimento de Hawthorne.

Durante la primera fase del experimento se seleccionaron dos grupos de obreras que ejecutaban la misma operación, en condiciones idénticas: un grupo de *observación*, trabajó bajo intensidad variable de luz, mientras que el segundo de *control*, trabajó bajo intensidad constante. Se pretendía averiguar que efecto producía la iluminación en el rendimiento de los obreros. Los observadores no encontraron una relación directa entre las variables, sin embargo, verificaron con sorpresa la existencia de otras variables difíciles de aislar, una de las cuales fue el factor psicológico: las obreras reaccionaban al experimento de acuerdo con sus suposiciones personales, o sea, se creían en la obligación de producir más cuando la intensidad de la luz aumentaba, y producir menos cuando disminuía. Ese hecho se obtuvo al cambiar las lámparas por otras de la misma potencia, aunque se hizo creer a las obreras que la intensidad de la luz variaba, con lo cual se verificó un nivel de rendimiento proporcional a la intensidad de la luz bajo la cual aquellas suponían que trabajaban. Se comprobó la primacía del factor psicológico sobre el fisiológico: la relación entre condiciones físicas y la eficiencia de los obreros puede ser afectada por condiciones psicológicas.

Al reconocer la existencia del factor psicológico, solo en cuanto a su influencia negativa, los investigadores pretendieron aislarlo o eliminarlo del experimento por considerarlo inoportuno. Entonces extendieron la experiencia a la verificación de la fatiga en el trabajo, al cambio de horarios, a la introducción de periodos de descanso, aspectos básicamente fisiológicos.

Segunda fase del experimento de Hawthorne.

(Sala de prueba para el montaje de relés)

La segunda fase comenzó en Abril de 1927. Para constituir el grupo de observación (o grupo experimental) fueron seleccionadas seis jóvenes de nivel medio, ni novatas, ni expertas: cinco montaban relés, mientras la sexta suministraba las piezas necesarias para mantener un trabajo continuo. La sala de pruebas estaba separada del resto del departamento (donde se hallaba el grupo de control) por una división de madera. La mesa y el equipo eran idénticos a los usados en el departamento, pero tenían un plano inclinado con un contador de piezas individual que indicaba, en una cinta perforada, la producción de cada joven. La producción, fácilmente medible, se constituyó en el índice de comparación entre el grupo experimental (sujeto a cambios en las condiciones de trabajo) y el grupo de control (compuesto por el resto del departamento), que continuaba trabajando siempre en las mismas condiciones.

El grupo experimental tenía un supervisor común, al igual que el grupo de control, pero además contaba con un observador que permanecía en la sala, ordenaba el trabajo y se encargaba de mantener el espíritu de cooperación de las jóvenes. Posteriormente, el observador contó con la colaboración de algunos asistentes, a medida que se hacía más complejo el experimento. A las jóvenes convocadas a participar en la investigación se les aclararon completamente los objetivos de ésta: determinar el efecto de ciertos cambios en las condiciones de trabajo (período de descanso, refrigerios, reducción en el horario de trabajo, etc.). Constantemente se les informaban los resultados, y se sometían a su aprobación las modificaciones que fueran a introducirse. Se insistía en que trabajasen con normalidad y pusieran

voluntad en el trabajo. La investigación llevada a cabo con el grupo experimental se dividió en doce periodos para observar cuales eran las condiciones de rendimiento más satisfactorias.

- Primer periodo: se registró la producción de cada obrera en su área original de servicio, sin que lo supiese, y se estableció su capacidad productiva en condiciones normales de trabajo.

- Segundo periodo: se aisló el grupo experimental en la sala de pruebas, se mantuvieron normales las condiciones y el horario de trabajo y se midió el ritmo de la producción.

- Tercer periodo: se modificó el sistema de pagos. En el grupo de control se pagaba por tareas en grupo. Como los grupos eran numerosos –compuestos por más de 100 jóvenes–, las variaciones de producción de cada joven se diluían con la producción del grupo y no se reflejaban en su salario individual. En el grupo experimental se separó el pago de las jóvenes y, como el grupo era pequeño, ellas percibieron que sus mejores esfuerzos individuales repercutían directamente en su salario. En este periodo de ocho semanas, aumento la producción.

- Cuarto periodo: marca el inicio del cambio directo en el trabajo. Se introdujeron cinco minutos de descanso a mitad de la mañana y otros cinco a mitad de la tarde. Se presento un nuevo aumento de la producción.

- Quinto periodo: los intervalos de descanso fueron aumentados a diez minutos cada uno; de nuevo, aumentó la producción.

- Sexto periodo: se dieron tres descansos de cinco minutos en la mañana y otros tres en la tarde. Se observó que la producción no aumentó, y hubo quejas de las jóvenes en cuanto al rompimiento del ritmo de trabajo.
- Séptimo periodo: se volvió de nuevo a los intervalos de diez minutos, uno por la mañana y otro por la tarde. Durante uno de ellos se servía un refrigerio ligero. De nuevo, la producción aumentó.
- Octavo periodo: con las mismas condiciones del periodo anterior, el grupo experimental comenzó a trabajar hasta las 16:30 horas y no hasta las 17:00 horas, como el grupo de control. Hubo un acentuado aumento de la producción.
- Noveno periodo: el trabajo del grupo experimental terminaba a las 16:00 horas. La producción permaneció estable.
- Décimo periodo: el grupo experimental volvió a trabajar hasta las 17:00 horas, como en el séptimo periodo. La producción aumentó considerablemente.
- Undécimo periodo: se estableció una semana de cinco días; el grupo experimental tenía libre el sábado. Se observó que la producción diaria de las jóvenes continuaba subiendo.
- Duodécimo periodo: se volvió a las condiciones del tercer periodo; se quitaron los beneficios otorgados durante el experimento, con la aprobación de las demás jóvenes. Este periodo, último y decisivo, duró doce semanas; inesperadamente, se observó que la producción diaria y la semanal alcanzaron un índice jamás logrado anteriormente.

Aunque las condiciones físicas de trabajo en los periodos séptimo, décimo y duodécimo fueron iguales, la producción aumentó continuamente de un periodo a otro. En el periodo undécimo, que transcurrió en el verano de 1928, un año después del inicio del experimento, los investigadores percibieron que los resultados no eran los esperados. Existía un factor que no podía ser explicado sólo a través de las condiciones de trabajo controladas experimentalmente, el cual también había aparecido anteriormente en el experimento sobre iluminación. No hubo ninguna relación entre la producción y las condiciones físicas, y las variaciones efectuadas en la sala de pruebas no llegaron a afectar el ritmo de trabajo de las jóvenes. Entonces, el problema estribaba en saber con cuales factores correlacionar las variaciones en el ritmo de producción de las jóvenes.

El experimento de la sala de montaje de relés dejó algunas conclusiones:

- Las jóvenes manifestaban que les gustaba trabajar en la sala de pruebas porque era divertido, y la supervisión menos rígida (opuesta a la rígida supervisión de control en la sala de montaje) les permitía trabajar con más libertad y menos ansiedad.
- El ambiente amistoso y sin presiones permitía conservar, lo que aumentaba la satisfacción en el trabajo.
- No había temor al supervisor. A pesar de que en la sala de pruebas existía más supervisión que en el departamento (donde había apenas un supervisor para un número mayor de obreras), la característica y el objetivo de la supervisión eran diferentes y las jóvenes lo sabían muy bien. En especial, sentían que participaban en un experimento interesante y que debían producir resultados que, aunque no los conociesen bien, redundarían en beneficio de las demás compañeras de trabajo.

- El grupo experimental se desarrolló en el aspecto social. Las jóvenes iniciaron amistad entre ellas, y dichas amistades se extendían más allá del ambiente laboral. Las jóvenes se preocupaban por las otras, acelerando su producción cuando alguna compañera se mostraba cansada. Esto permitió comprobar que constituían un grupo.
- El grupo desarrolló liderazgo y objetivos comunes. Después que salieron dos jóvenes del grupo original, una de las sustitutas se volvió espontáneamente líder, ayudando a sus compañeras a alcanzar el objetivo común de aumentar continuamente el ritmo de producción, a pesar de que constantemente se les pedía que trabajaran con normalidad.

Tercera fase del experimento de Hawthorne.

(Programa de entrevistas)

Al poco tiempo los investigadores, preocupados por la diferencia de actitudes entre las jóvenes del grupo experimental y las del grupo de control, fueron apartándose del interés inicial de buscar mejores condiciones físicas de trabajo y se dedicaron definitivamente a estudiar las relaciones humanas en el trabajo. Constataron que, en el departamento, las jóvenes consideraban humillante la supervisión vigilante y coercitiva. Sobre todo, verificaron que la empresa, a pesar de su política de personal abierta, poco o nada sabía de los factores que determinan las actitudes de las obreras frente a la supervisión, los equipos de trabajo y la propia empresa.

De este modo, en Septiembre de 1928 se inició el programa de entrevistas (interviewing program). Ese programa comprendían entrevistas con los empleados para conocer mejor sus actitudes y sentimientos, escuchar sus opiniones en cuanto

a su trabajo y el tratamiento que recibían, e igualmente recibir sugerencias que pudiesen ser aprovechadas en el entrenamiento de los supervisores. Como el programa fue muy bien acogido entre obreros y supervisores, y los resultados fueron muy alentadores, la empresa creó la División de Investigaciones Industriales en Febrero de 1929 para dirigir y ampliar el programa de entrevistas, con el fin de realizarlas a todos los empleados anualmente. Tratándose de una empresa con más de 40,000 empleados, tal plan era muy ambicioso. Sin embargo, entre 1928 y 1930 fueron entrevistados cerca de 21,126 empleados. En 1931 el sistema de entrevistas sufrió modificaciones: se adoptó la técnica de entrevista no dirigida, que permitía que los trabajadores hablaran libremente sin que el entrevistador desviara el asunto o intentara establecer pautas previas.

Los investigadores destacan que el programa de entrevistas reveló la existencia de una organización informal de los obreros, conformada para protegerse de cualquier amenaza de la administración contra su bienestar. Algunas manifestaciones de esa organización informal son:

- Producción controlada por estándares establecidos por los propios obreros, y que no eran sobrepasados por ninguno de ellos
- Prácticas no formalizadas de penalización que el grupo aplicaba a los obreros que excedían aquellos estándares, por considerarlos saboteadores.
- Expresiones que dejaban ver la insatisfacción con respecto a los resultados del sistema de pagos de incentivos por producción.
- Liderazgo informal de ciertos obreros que mantenían unidos los grupos y aseguraban el respeto a las reglas de conducta.

- Muestras de satisfacción e insatisfacción exageradas ante las actitudes de los superiores inmediatos por el comportamiento de los obreros.

Esta organización informal permitía que los obreros estuvieran unidos y mantuvieran cierta lealtad entre ellos. No obstante, los investigadores notaron que, muchas veces el obrero también pretendía ser leal a la empresa. Esa lealtad dividida entre el grupo y la empresa podría ser motivo de conflicto, tensión, inquietud y probablemente insatisfacción. Para estudiar ese fenómeno, los investigadores desarrollaron una cuarta fase del experimento.

Cuarta fase del experimento de Hawthorne.

(Sala de observación del montaje de terminales)

Se escogió un grupo experimental -nueve operadores, nueve soldadores y dos inspectores-, todos de la sección de montaje de terminales para estaciones telefónicas, el cual pasó a trabajar en una sala especial cuyas condiciones eran idénticas a las del departamento. En la sala había un observador; fuera de ésta, una persona entrevistaba esporádicamente a aquellos obreros. Ese experimento, que pretendía analizar la organización informal de los obreros, duró de Noviembre de 1931 a Mayo de 1932.

El sistema de pagos se fundaba en la producción del grupo: existía un salario-hora, basado en innumerables factores, y un salario mínimo horario para el caso de interrupciones en la producción. Los salarios sólo podían ser elevados si aumentaba la producción total.

Una vez familiarizado con el grupo experimental, el observador pudo constatar que los obreros de la sala utilizaban un conjunto de artimañas: cuando alcanzaban lo que ellos juzgaban era su producción normal, reducían su ritmo de trabajo. Manipulaban el informe de producción, de manera que el exceso de producción de un día podía acreditarse a otro día en que hubiese un déficit; también, solicitaban pago por exceso de producción. Se comprobó que esos trabajadores presentaban cierta uniformidad de sentimientos y solidaridad grupal, lo que se reflejó en los métodos que el grupo desarrolló para legitimar sus acciones: consideraba delator al miembro que perjudicase a algún compañero y presionaba a los más rápidos, a través de penalizaciones simbólicas, para “estabilizar” su producción. Esa cuarta fase permitió el estudio de las relaciones entre la organización informal de los empleados y la organización formal de la fábrica.

El experimento de Hawthorne fue suspendido en 1932 por razones externas, pero la influencia de sus resultados en la teoría administrativa fue fundamental para cuestionar los principios básicos de la teoría clásica, entonces dominante.

Conclusiones del experimento de Hawthorne

Este experimento permitió delinear los principios básicos de la escuela de las relaciones humanas. Entre las conclusiones principales pueden mencionarse las siguientes:

El nivel de producción depende de la integración social.

Se constató que el nivel de producción no está determinado por la capacidad física o fisiológica del trabajador (como afirmaba la teoría clásica), sino por las normas

sociales y las expectativas que lo rodean. Cuanto más integrado socialmente está en el grupo de trabajo, mayor será la disposición de producir. Si el trabajador reúne excelentes condiciones físicas y fisiológicas para el trabajo y no está integrado socialmente, la desadaptación social se reflejara en su eficiencia.

El comportamiento social de los trabajadores.

El experimento de Hawthorne permitió comprobar que el comportamiento del individuo se apoya por completo en el grupo. En general, los trabajadores no actúan ni reaccionan aisladamente como individuos, si no como miembros de grupos. En el experimento de Hawthorne, los individuos no podían establecer por sí mismo su cuota de producción, sino que debían dejar que la estableciera e impulsara el grupo. Ante cualquier trasgresión de las normas grupales, el individuo recibía castigos sociales o morales de sus compañeros para que se ajustara a los estándares del grupo. La teoría clásica no llegó a percibir que el comportamiento de los empleados está influenciado por las normas y los valores de los grupos sociales en que participan. Lewin (1948) verificó que el individuo se resistirá al cambio para no apartarse de los parámetros del grupo, en tanto éstos permanezcan inmodificables. Debido a que el poder del grupo para provocar cambios en el comportamiento individual es muy grande, la administración no puede tratar a los trabajadores individualmente, como si fueran átomos aislados, sino como miembros de grupos de trabajo, sujetos a las influencias sociales de estos grupos. Los trabajadores no reaccionan como individuos aislados frente a la administración, a sus decisiones, normas, recompensas y castigos, sino como miembros de grupos sociales cuyas actitudes se hallan influenciadas por códigos de conducta grupal. Es la teoría del control social sobre el comportamiento. La

amistad y los grupos sociales de los trabajadores poseen significado trascendental para la organización y, por lo tanto, deben ser considerados los aspectos importantes en la teoría de la administración.

Las recompensas y sanciones sociales.

Durante el experimento de Hawthorne se comprobó que los obreros que producían muy por encima o muy por debajo de la norma socialmente determinada, perdían el afecto y el respeto de los compañeros; así, los trabajadores de la sala de montaje de terminales preferían producir menos y, en consecuencia, ganar menos que poner en riesgo las relaciones de amistad con sus compañeros. El comportamiento de los trabajadores está condicionado por normas o estándares sociales. Cada grupo social desarrolla creencias y expectativas con relación a la administración: esas creencias y expectativas –reales o imaginarias- influyen no sólo en las actitudes sino también en las normas o estándares de comportamiento que el grupo define como aceptables, a través de los cuales evalúa a sus integrantes.

Para algunos de los autores clásicos, predominaba el concepto del hombre económico, según el cual el hombre es motivado e incentivado por estímulos salariales y económicos. De allí se deriva el hecho de que casi todos los precursores de la administración científica hayan elaborado un plan de incentivo salarial para evaluar la eficiencia y bajar los costos operacionales. Taylor afirmaba que si se elegía un buen método, se seleccionaba el ejecutor adecuado –de acuerdo con sus características físicas- y se ofrecía un esquema de remuneración basado en la producción –que aumentara proporcionalmente a la eficiencia del empleado-, este produciría el máximo posible hasta el límite de su capacidad fisiológica, si las condiciones ambientales lo permitían.

Mayo y sus seguidores creían que esa motivación económica era secundaria en la determinación del rendimiento del trabajador. Conforme a la teoría de las relaciones humanas, a las personas las motiva, principalmente, la necesidad de reconocimiento, aprobación social y participación en las actividades de los grupos sociales en que conviven. De allí surge el concepto de hombre social.

Las recompensas y sanciones no económicas influyen significativamente en el comportamiento de los trabajadores y limitan, en gran parte, el resultado de los planes de incentivo económico. Aunque esas recompensas sociales y morales son simbólicas y no materiales, inciden de manera decisiva en la motivación y la felicidad del trabajador.

Los grupos informales.

Mientras los clásicos se preocuparon exclusivamente por los aspectos formales de la organización (autoridad, responsabilidad, especialización, estudios de tiempos y movimientos, principios generales de administración, departamentalización, etc.), en Hawthorne los investigadores se concentraron casi por completo en los aspectos informales de la organización (grupos informales, comportamiento social de los empleados, creencias, actitudes, expectativas, etc.). La empresa pasó a ser vista como una organización social compuesta de diversos grupos sociales informales, cuya estructura no siempre coincide con la organización formal, es decir, con los propósitos y la estructura definidos por la empresa.

Los grupos informales constituyen la organización humana de la empresa, que muchas veces está en contraposición a la organización formal establecida por la dirección. Los grupos informales definen sus reglas de comportamiento, sus formas

de recompensas o sanciones sociales, sus objetivos, su escala de valores sociales, sus creencias y expectativas, y cada participante los asimila e integra en sus actitudes y su comportamiento.

Las relaciones humanas.

En la organización, los individuos participan en grupos sociales y se mantienen en constante interacción social. Para explicar y justificar el comportamiento humano en las organizaciones, la teoría de las relaciones humanas estudió a fondo esa interacción social. Se entiende por relaciones humanas las acciones y actitudes resultantes de los contactos entre personas y grupos

En la empresa surgen las oportunidades de desarrollar relaciones humanas debido a la gran cantidad de grupos y las interacciones que se presentan necesariamente. Solo la comprensión de la naturaleza de esas relaciones humanas permite al administrador obtener mejores resultados de sus subordinados: la comprensión de las relaciones humana facilita la creación de una atmósfera donde cada individuo es estimulado a expresarse libre y sanamente.

La forma más eficiente de división del trabajo no es la mayor especialización de éste (y, por tanto, una mayor fragmentación). A pesar de que no se preocuparon mucho por este aspecto, Mayo y sus colaboradores verificaron que la especialización extrema -defendida por la teoría clásica- no garantizaba más eficiencia en la organización. Por ejemplo, observaron que los obreros de la sala de montaje de terminales cambiaban con frecuencia de puesto para evitar la monotonía, contrariando la política de la administración de la empresa. Esos

cambios presentaban efectos negativos en la producción, pero al parecer elevaban la moral de todo el grupo.

A partir de esas conjeturas, se evidenció que el contenido y la naturaleza del trabajo influyen grandemente en la moral del trabajador. Los trabajos simples y repetitivos tienden a volverse monótonos y mortificantes, lo cual afecta de manera negativa las actitudes del trabajador y reduce su eficiencia y satisfacción.

El énfasis en los aspectos emocionales.

Los elementos emocionales inconscientes –incluso irracionales- del comportamiento humano atraen a casi todos los forjadores de la teoría de las relaciones humanas. De ahí que algunos autores los denominen sociólogos de la organización.

Según Mayo, la actitud del empleado frente a su trabajo y la naturaleza del grupo en el cual participa son factores decisivos en la productividad.

La actitud de un empleado, puede considerarse como la disposición para actuar de un modo o de otro, ligado a factores relacionados con el puesto que desempeña, el grado de satisfacción con el trabajo, el grado de implicación y su grado de compromiso con la organización.

Estas tres actitudes, constituyen las actitudes organizativas y conceptos psicológicos que se desarrollan en la conducta de un empleado.

1.3.3 Satisfacción en el trabajo

Es un conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables de los empleados hacia el trabajo. Es la actitud que un empleado asume respecto a su trabajo, en donde las personas que obtienen un alto nivel de satisfacción con sus actividades, establecen actitudes positivas y benéficas.

Como el trabajo es una actividad principal, algunos psicólogos han tenido gran interés en este tema, ya que la manera en cómo se sienten los empleados con su trabajo es muy variable.

Algunos empleados obtienen gran placer y significado de su trabajo, mientras que otros lo consideran una labor monótona.

La explicación radica en las diferencias individuales respecto a las expectativas y, concretamente al grado de cumplimiento de las expectativas de las personas y, por tanto, diferentes reacciones. Judge y Hulin (1993), afirma que “los trabajos con responsabilidades, pueden proporcionar pocas satisfacciones a algunas personas debido al estrés y a los problemas que acarrea la responsabilidad; otros empleados pueden encontrar la idea de que la responsabilidad es una fuente de sentimientos positivos. Pues los trabajos que suponen un desafío, pueden proporcionar satisfacciones a algunos por el modo cómo se sienten consigo mismo cuando han cumplido un cargo difícil; algunos empleados pueden encontrar irrelevantes esas auto - recompensas.”

Es un hecho que el grado de diferenciación de las preferencias de las personas por los resultados del trabajo, está relacionado con sus experiencias en su desarrollo y en sus niveles de ambición. (Muchinsky, 2001)

Los trabajos de investigación, han revelado que las personas desarrollan sentimientos generales sobre sus trabajos, así como sobre sus sectores o aspectos concretos, como su jefe inmediato, compañeros, oportunidades de promoción, salario, etc. Estos dos niveles se pueden nombrar como satisfacción global con el trabajo y satisfacción parcial con el trabajo, respectivamente.

Además la satisfacción constituye una actitud hacia el trabajo general o partes del mismo, en la que se destaca un componente evaluativo. Existen dos medidas mayormente utilizadas para determinar la satisfacción del trabajo, la primera es el Índice Descriptivo del Trabajo o JDI -Job Descriptive Index- (Balzer, Smith, Kravitz, 1990), que contempla la satisfacción con los compañeros de trabajo, el pago, las oportunidades de promoción, la supervisión y el trabajo per se, aunque no lo mide directamente si no a través de atributos de estas dimensiones que podrían hacer el trabajo satisfactorio. Y el segundo, es el cuestionario de Satisfacción de Minnesota o MSQ -Minnesota Satisfaction Questionnaire- (Weiss, Dawis, England y Lofquist, 1967), que mide satisfacción con 20 aspectos del trabajo como utilización de las habilidades, logro, actividad, superación, autoridad, políticas y prácticas de la compañía, compensación, compañeros de trabajo, creatividad, reconocimiento, independencia, valores morales, responsabilidad. Seguridad, servicio social, estatus, supervisión - relaciones humanas, supervisión - relaciones técnicas, variedad y condiciones del trabajo en general. El MSQ valora, en una escala Likert de 1 a 5, el grado en que la persona está satisfecha con cada una de las facetas arriba descritas.

1.3.4 Implicación en el trabajo y compromiso organizacional

La implicación es el grado con el que una persona se identifica Psicológicamente con su trabajo y la importancia del trabajo para su propia imagen. Brown (1996) afirma que se puede estimular y atraer a las personas a su trabajo o se les puede alienar mental y emocionalmente. El comenta que “un estado de implicación conlleva un estado de compromiso positivo y relativamente completo de los aspectos básicos de uno mismo en el trabajo, mientras que un estado de alienación conlleva una pérdida de individualidad y la separación de uno mismo con el ambiente de trabajo. Como otros han observado, la calidad de vida de una persona puede verse afectado en gran medida por el grado de implicación o alienación en su trabajo.

El compromiso organizacional es el grado de fidelidad que siente un empleado por el empresario. Allen, y Meyer (1990) proponen tres componentes de este concepto: a) el componente afectivo es el vínculo, e identificación, emocional del empleado con la organización, refleja la fidelidad basada en la vinculación con la organización; b) el componente de continuación, es el compromiso basado en los costos que el empleado asocia a dejar la organización. c) el componente normativo, que es el sentimiento de la obligación de permanecer en la organización y refleja la fidelidad a la organización más allá del sentimiento de obligación de ser leal.

El compromiso con la organización refleja, en general, la relación del empleado con la organización, y que tiene implicaciones en su decisión de continuar en la plantilla de la organización. Es muy probable que los empleados comprometidos permanezcan en la organización que los empleados no comprometidos.

Estos aspectos indican que el patrón general de resultados, revela que la satisfacción con el trabajo, la implicación con el trabajo y el compromiso con la organización, están sustancialmente correlacionados entre sí, pero están modestamente relacionados con el rendimiento y la rotación. Por tanto, las actitudes organizacionales tienden a estar sustancialmente interrelacionadas. El rendimiento viene determinado en parte por aptitud y motivación, mientras que la rotación viene determinada en parte por las variables económicas externas. El vínculo entre las actitudes organizativas y la conducta es, por tanto, moderado por factores más allá del control del individuo.

Es por esto que algunas organizaciones tienen la idea de que, si los empleados tienen una mejor actitud, serían más eficientes; o que el hecho de que una persona tenga actitud positiva facilitará el trabajo. Surge entonces el interés de cambiar las actitudes para mejorar el desempeño o los procesos de la organización. Si un gerente siente o a realizado medición de actitudes en donde detecta que ciertos individuos interfieren con su eficiencia tratará de cambiarlas.

En el siguiente capítulo se aborda el tema del cambio: sus procesos y los factores que influyen en él.

Capítulo II

LA NATURALEZA DEL CAMBIO

2.1 Antecedentes

Si el problema de las actitudes es importante en sí mismo, más lo es en función de la posibilidad del cambio de las mismas. Sin este cambio las actitudes determinarían y limitarían el comportamiento individual y social a tal extremo de no permitir la movilidad necesaria para la evolución psicosocial.

De la importancia de este problema dan cuenta los numerosos estudios que se han realizado. Desde los cambios de juicios sobre la evaluación de giros en sujetos aislados y luego en situación grupal, hasta los estudios recientes de otros autores, el problema del cambio ha sido reformulado y profundizado en diversas líneas.

Tradicionalmente la escuela americana, Allport (1924); Sherif (1935); Newcomb (1961); Kogan y Wallach (1967), planteó el cambio desde la perspectiva del efecto normalizador del grupo sobre las opiniones individuales y sobre las decisiones colectivas. (Citado en Martin, 2005)

El cambio es un fenómeno social que ocurre en diversos contextos, con diferentes magnitudes, con variados tipos y manifestaciones.

Resulta por esto importante mencionar en este apartado, las definiciones del cambio, que han dado lugar a las investigaciones y teorías de las que se hablará más adelante.

Según Duncan (1978) cambio se define como una alteración para hacer algo distinto. El cambio se califica como azaroso o planeado.

Para Wonkman y Kenney, (1988). El cambio se describe como inevitable, constante, universal y poderoso.

Lancaster (1982) dice que el cambio planeado se define como un proceso de intervención intencionada. En general, es un proceso mediante el cual se crea y desarrolla una serie de nuevas ideas que se difunden a través de la comunicación y dan por resultado consecuencias de adopción o rechazo.

En 1998 Andersen, define el cambio como llevar una cosa de un sitio a otro. Ya que el cambio es mutar, variar o alterar algo.

Según Colombo (2004). El cambio implica transformación y es el paso de un estado a otro. (Citado en Martin, 2005)

Algunas de estas definiciones se basan en modelos que se aplican a los diferentes tipos de cambios. No obstante, ninguno ha podido superar, en lógica y consistencia, al que formuló Kurt Lewin en los años cincuenta, enriquecido con aportes posteriores de Schein y Bennis (1968). Su formulación parte de la teoría de Lewin (1948) sobre el “Campo de Fuerzas”, según la cual todo fenómeno o situación es el resultado del equilibrio entre “fuerzas de impulso” y “fuerzas de restricción”. Las primeras, ejercen presión en un sentido positivo; las segundas, en sentido inverso y tratan de detener el movimiento.

En sus estudios observó que, para lograr cambios efectivos, los individuos se enfrentan con dos grandes obstáculos:

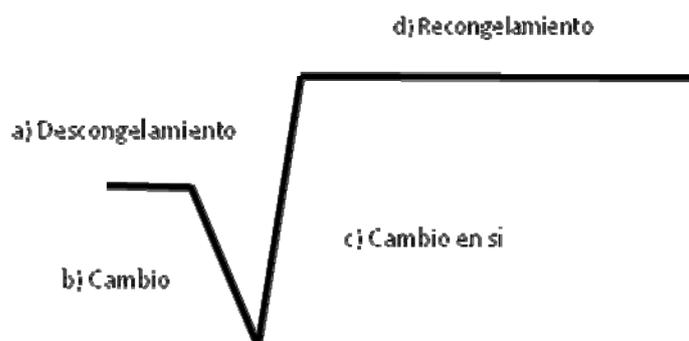
En primer lugar, no están dispuestos (o no pueden) modificar las conductas arraigadas de tiempo atrás.

En segundo lugar, que el cambio suele durar poco tiempo. Tras un breve período de intentar hacer las cosas de forma diferente, los individuos vuelven a sus patrones tradicionales de conducta.

2.1.1 Teoría del cambio de Kurt Lewin

Para superar estos obstáculos y lograr cambios efectivos, Lewin (1948) propuso un modelo secuencial de tres pasos, o fases, que llamó: descongelamiento, cambio y recongelamiento.

En el esquema 3 se muestra la perspectiva de Lewin, conocido como esquema de la raíz cuadrada (por Guizar, 2004), dado que efectivamente este procedimiento es muy similar a esa operación aritmética.



Esquema 3. Raíz Cuadrada

El **descongelamiento** es necesario para desarraigarse de los comportamientos o prácticas que quieren modificarse. Su objetivo es lograr que, resulte muy evidente la necesidad del cambio. Por ejemplo, en las investigaciones de Schein y Kotter (1990-1998), las empresas se deciden a emprender cambios cuando:

- 1- Están muy mal y tienen temor de “perecer”;
- 2- Están “regular” y quieren mejorar; y
- 3- Cuando están muy bien posicionadas y quieren mantenerse.

Para que la gente se decida a iniciar, o asumir, un cambio, primero hay que lograr que sientan insatisfacción con el “estado actual”; en segundo lugar, que tengan motivación para conseguir el “estado deseado” que obtendrían con el cambio.

En cualquiera de estos dos estados, el agente de cambio, que puede ser (externo o interno), utiliza alguno de estos tres sentimientos o situaciones: el temor, el deseo de mejoramiento, o la aspiración de mantenerse como los mejores.

Para lograr un descongelamiento efectivo, Schein (1996) propone tres tácticas:

- Lograr que la gente se sienta insatisfecha con el estado actual;
- Que además, estén convencidos de la necesidad del cambio, y
- Finalmente, que se sientan dispuestos y motivados para enfrentar el cambio.

La siguiente etapa de la teoría de Schein (1996) comprende los procesos a través de los cuales se aprenden e introducen los nuevos comportamientos. Incluye, la formación y entrenamiento de la gente, el establecimiento de nuevos procedimientos de trabajo y de relaciones, determinación de la visión, objetivos, estrategias y planes de acción que deberán desarrollarse.

Para que el **cambio** tenga lugar, no es suficiente que exista una motivación y disposición favorables. En ocasiones las personas se percatan de que algo anda mal y lo aceptan, pero no saben qué hacer. El descongelamiento debe proporcionar nuevas fuentes de información y nuevos conceptos que permitan ver la situación de otra forma para poder “reestructurarla”.

Schein (1996) propone dos mecanismos por medio de los cuales la información que recibimos nos permite reestructurar la manera en que percibimos las cosas:

- El primero, es seleccionar un modelo con el cual se identifique, para utilizarlo como guía u orientación en el proceso de cambio; y
- El segundo, explorar el entorno, para encontrar nuevas posibilidades.

En el caso de la identificación se puede acudir a modelos conocidos como Programas de Calidad Total, Mejora continua, Reingeniería, entre otros.

Y la exploración consiste en buscar en el entorno, información o experiencias importantes.

En las organizaciones por ejemplo se toman tres fuentes de información externa importantes: Los clientes (¿cómo se sienten?, ¿cómo quisieran que fueran las cosas?), La competencia (¿qué está haciendo y cómo se puede superar?); El mercado (¿cuáles son las tendencias principales? ¿oportunidades y amenazas?).

La clave, tanto para la exploración como para la identificación, es que el descongelamiento previo debe haberse realizado de manera que realmente haya producido la motivación para encontrar un punto de vista e informaciones nuevas.

Otros especialistas, además de la identificación y la exploración incluyen la interiorización, como un subproceso de trabajo de esta etapa, que se produce cuando las personas transforman los principios generales sostenidos por el promotor del cambio en fines personales, por medio de la adaptación, la experimentación o la improvisación.

El cambio puede durar poco si no se logra que los nuevos enfoques y comportamientos se arraiguen en los individuos, los grupos y la organización. Como observó Lewin (1948) en sus investigaciones, la gente tiende a reproducir el comportamiento anterior, después de algún tiempo.

Por otro lado el **recongelamiento** se produce cuando las personas operan el cambio por medio de la experiencia, es decir la repetición del comportamiento, que se convierte en nuevos hábitos. Los subprocesos implicados en esto, exigen un ambiente apropiado y favorable; y suelen ir acompañados de la elevación de la

autoestima de las personas que experimentan el cambio, como sensación de plenitud derivada del cumplimiento de la tarea.

Para lograr esto, se debe estimular constantemente el comportamiento requerido (mediante recompensas, elogios, etc.) para acelerar el proceso de instrucción. En etapas posteriores, se deben utilizar estímulos intermitentes o aislados, para evitar que las pautas de comportamiento recién adquiridas se vayan perdiendo.

La vigencia del modelo de Lewin (1948) con los aportes posteriores de Schein (1996), es reconocida por algunos especialistas; sus formulaciones se pueden comprobar en la práctica de cualquier cambio. Por esta razón, algunos especialistas lo denominan Teoría del cambio.

Sin embargo, su utilidad instrumental, para conducir procesos de cambio, es limitada. El propio Schein (1996) reconoce que, en la etapa de “introducción de los cambios”, es necesario utilizar algún modelo, o patrón, para conducirlo.

2.1.2 Modelos para el cambio

Modelo de planeación

Este modelo de planeación es un intento que define las etapas del modelo de Lewin en la práctica. Los dos principales conceptos de este modelo indican que toda la información debe ser libremente compartida entre la organización y el agente de cambio y, que esta información es útil si puede ser convertida en planes de acción.

El cambio de las actitudes comprende esencialmente un desplazamiento del equilibrio entre influencias positivas y negativas, a fin de que el individuo pueda adoptar nuevas actitudes.

Este modelo fue propuesto por Lippitt, Watson y Westley (1958) tomando por base la idea del cambio de Lewin y la modificaron para de esta forma identificar 7 pasos:

- Desarrollo de la necesidad de cambio: El agente de cambio y el sistema-cliente, exploran juntos.

- Establecimiento de una relación de cambio: Desarrollo de un contrato y expectativas mutuas.
- Diagnóstico del problema: Identificación de metas específicas de mejoramiento.
- Examen de rutas y metas alternativas: Identificación de pasos para la acción y posible resistencia al cambio.
- Transformación de intenciones y fuerzas reales: Acciones. Implantación de los pasos para la acción.
- Generalización y estabilización del cambio: Evaluación para determinar el éxito del cambio y la necesidad de la acción posterior.
- Terminación de la relación consultor – cliente: Dejar el sistema o suspender un proyecto e iniciar otro.

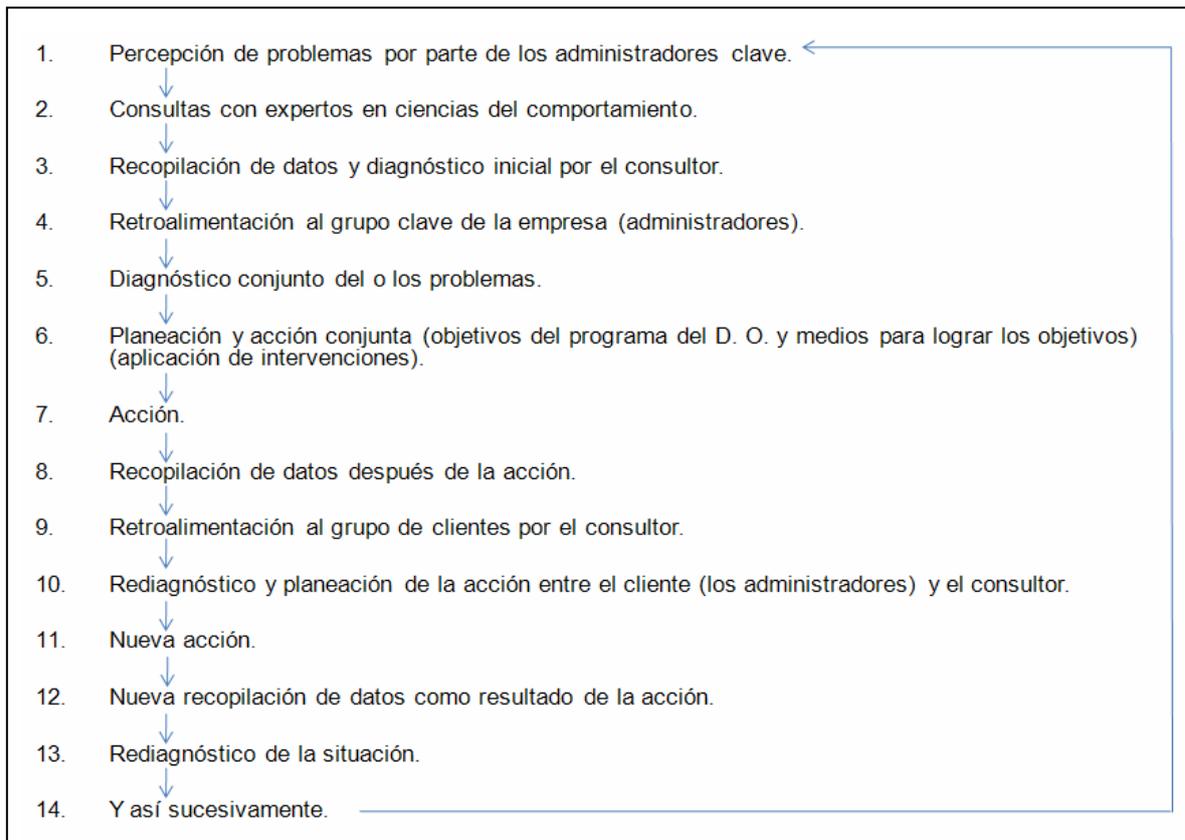
Este modelo puede aplicarse de manera literal, aunque en ocasiones es necesario adaptarlo a la organización. La idea de este modelo es desarrollar una meticulosa labor de planeación del proceso de cambio, que le permita asegurar éxito al programa.

Modelo del investigación acción

Este modelo de amplia aplicabilidad considera al cambio planeado como un proceso cíclico que involucra colaboración entre los miembros de la organización y los expertos en D. O.

Este modelo es definido por Lewin (1946) como un proceso de investigación, orientado al cambio social, caracterizado por una activa y democrática participación en la toma de decisiones.

El modelo consiste en una serie de fases que van desde la identificación de estrategias y de acciones planeadas, que son aplicadas y sistemáticamente sometidas a observación. Los participantes en las acciones, se consideran integralmente involucrados en todas estas actividades.



Esquema 4. Fases del modelo Investigación- Acción

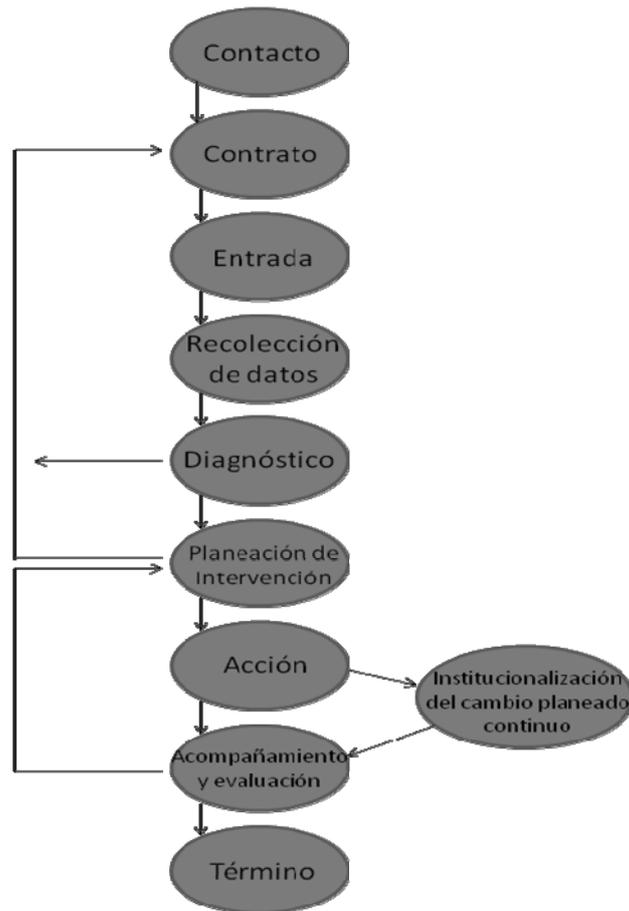
En las fases se toma mayor importancia a la recopilación de datos y el diagnóstico antes de la acción, planeación e implantación, así como una cuidadosa evaluación de los resultados después de realizar la acción.

Modelo del cambio planeado

Este modelo, propuesto por De Faria Mello (1983) se divide también en fases o etapas de consultoría, siendo un proceso cíclico.

La fase de entrada puede considerarse como algo que comienza a acontecer, por lo menos en parte, antes del establecimiento del “contrato”. Es una especie de subfase del contacto. Algunos autores la consideran como la fase entre el primer contacto y el contrato inicial. El contacto es la exploración entre el consultor y el cliente, éste permite iniciar un conocimiento mutuo y de reconocimiento preliminar de la situación por parte del consultor.

El contrato debe ser el resultado del acuerdo entre el agente de cambio y el sistema cliente. En el siguiente esquema se observa el proceso de este modelo.



Esquema 5. Modelo de Faria Mello.

Estos modelos describen las fases mediante las cuales se puede implantar un cambio planeado en una organización. En ellos se reitera que la acción para implantar el cambio organizacional es precedido por un estado preliminar (llámese descongelamiento, diagnóstico o planeación de la acción) seguido por un estado de “cierre” (llámese Recongelamiento o evaluación).

2.1.3 Persuasión y Disonancia cognoscitiva

Persuasión

Una forma de cambiar las actitudes según Freedman, Carlsmith y Sears (1978) consiste en utilizar la persuasión. El proceso persuasivo necesita tres condiciones: a) que la persona esté dispuesta a cambiar, b) que exista confianza en el mensaje persuasivo o en su fuente, c) que el mensaje mismo encierre la fuerza suficiente. Si el individuo no está dispuesto a escuchar, los intentos de cambio serán difíciles de realizar. Del mismo modo, si los individuos no sienten confianza en la persona que

proporciona el mensaje o si el mensaje mismo no es convincente, no se ejercerá ninguna presión hacia el cambio. Varios factores se relacionan con lo anterior. Uno de ellos es que, cuanto mayor sea el prestigio del comunicador, más amplio será el cambio de actitud que genere.

Un factor relacionado es si la persona que proporciona el mensaje, es estimado. El ser humano tiende a identificarse con las personas que le agradan, y esto contribuye el cambio de actitudes. Otro factor relacionado, es cuando los individuos se sienten también más influidos por las personas que son similares a ellos mismos, que por otras que son distintas. Los grupos de referencia también ejercen presión para conformarse a actitudes comúnmente compartidas, y esto sirve como una fuente adicional de presión para el cambio.

Por supuesto, aún cuando la fuente sea prestigiosa y digna de gran confianza, tendrá pocas esperanzas de efectuar un cambio de actitud, si los argumentos mismos son débiles o si se presentan de una manera poco convincente. Por consiguiente, tanto la fuerza y la lógica del mensaje como la forma en que transmite son de vital importancia.

Para concretizar la teoría de la persuasión, se puede asegurar que, incluso si el administrador que es digno de confianza y estimado, presenta un mensaje firme y de manera convincente, no hay garantía de que ocurrirá un cambio de actitud. Pues la fuerza de adhesión hacia una actitud también es importante, sobre todo si son expresadas públicamente.

Disonancia cognoscitiva

Por otro lado existe la teoría de la congruencia (Festinger, 1957), que se basa en el concepto de que las personas tratan de ver al mundo como algo ordenado y congruente, y que ajustan sus actitudes para conservar esa congruencia (aunque existe un límite para el grado de incongruencia que la gente tiende a tolerar). Cuando uno de nuestros actos cognoscitivos (ideas, pensamientos, conocimientos) deriva o está implícito en otro (“el éxito conduce al progreso”), se le denomina consonancia. Sin embargo, si una de nuestras ideas se deriva de una idea opuesta o está implícita en ella, se experimenta una disonancia.

Generalmente, se encuentra que la disonancia cognoscitiva es más intensa cuando existe cualquiera de las siguientes condiciones:

- La decisión es importante desde el punto de vista psicológico y/o financiero.
- Hay varias alternativas predeterminadas.
- Las alternativas predeterminadas tienen muchas características favorables.

Por ejemplo, puede ser que a un gerente se le confiara su primera responsabilidad de contratación importante y proceda a contratar a una persona para un nuevo puesto. La decisión es psicológicamente importante porque la elección final puede tener un efecto significativo en la forma en que este gerente maneje una responsabilidad de gran peso, o puede ser importante para su reputación. También podría ser vital desde el punto de vista financiero si se toma en cuenta el costo de una decisión deficiente. Ahora, supóngase que el mercado de obra es tal, que hay varios individuos como candidatos probables, cada uno de los cuales constituye una posibilidad prometedora para el trabajo. Sea cual sea el que elija el gerente, es probable que experimente cierta ansiedad o disonancia después de tomar la decisión.

Una respuesta típica es que el gerente trate de reducir la disonancia. Y existen cuatro métodos que se utilizan con más frecuencia:

- Buscar información que respalde lo atinado de la decisión.
- Percibir (distorsionar) selectivamente información de tal modo que substancie la decisión.
- Adoptar una actitud menos favorable hacia las alternativas previstas.
- Reducir la importancia de los aspectos negativos y realzar los elementos positivos. (Mc Guire, 1960).

En el ejemplo anterior, la disonancia se reduce obteniendo información adicional que indique que la persona elegida, poseía en realidad las mejores cualidades para el puesto, o bien, “olvidando” esa carta de recomendación negativa que se recibió. Otras maneras de reducir la disonancia son convencerse de que los otros candidatos “no eran, pensándolo bien, tan buenos”, o decidir que los cinco años de

experiencia satisfactoria del candidato elegido tenían un valor superior a los dos años de resultados mediocres.

Todas las organizaciones han enfrentado en algún momento el dilema de cambiar o morir. Aunque las experiencias de cambio de cada empresa son particulares, todas reflejan una realidad similar: la lucha por sobrevivir en un entorno cambiante.

2.2 Factores del Cambio en la Organización

Asumir el cambio como parte indisoluble de la vida empresarial, es el primer paso que todas las organizaciones deben dar para la adecuada gestión del mismo. Los cambios deben surgir internamente y estar enfocados a solucionar, no el problema existente, sino la causa del mismo. Al evaluar conscientemente los errores que han llevado a los problemas que afectan a la organización y buscar las posibles vías para solucionarlos, podremos estar preparados para un cambio profundo, qué es la única manera realmente efectiva de cambiar.

Los factores que intervienen en el cambio organizacional pueden ser vistos de manera individual, en grupo y como organización. Aunque estos factores están ampliamente relacionados entre sí. Dentro de los **factores individuales** se puede hablar de participación, resistencia al cambio y de los sistemas de recompensa. En los **factores de grupo** se contempla el liderazgo, trabajo en equipo, aprendizaje de grupo, proceso de cambio, la visión sistémica y organización informal. Los **factores organizacionales** están relacionados con la actuación de toda la organización y se refieren a la construcción de visión, misión, valores y objetivos, la cultura organizacional, asignación de recursos y las fuentes del cambio.

2.2.1 Factores individuales

El comportamiento de las personas dentro de las organizaciones, ha sido estudiado desde los años treinta. Los factores que afectan a las personas al realizarse un cambio de manera directa son: ¿cómo será involucrado en el proceso de cambio?, ¿cómo actuará ante ese cambio? y si el cambio ¿puede ser benéfico para él?

Los factores que intervienen de manera personal en el individuo son los siguientes:

Participación. Es un factor esencial en la administración del cambio organizacional, si la persona se siente involucrada con el proyecto o la tarea, la realizará con menos resistencia que si únicamente se le indican sus deberes y responsabilidades. El involucramiento temprano del personal puede ayudar a que el cambio organizacional se realice con mayor facilidad pues el empleado puede aportar sus ideas y experiencias y, consecuentemente se sentirá comprometido y motivado por el esfuerzo.

Otro factor que se da implícitamente al utilizar la participación es la reducción del estrés. El estrés puede ser ocasionado por el miedo a lo desconocido lo cual es una reacción natural del ser humano. El empleado al conocer cuáles serán los alcances de la situación, reflexionará los efectos que este cambio traerá sobre su trabajo y como lo afectará de manera personal. Si el cambio le beneficia, generará expectativas sobre éste y si el cambio no le beneficia puede incrementar su resistencia.

Resistencia al cambio organizacional. De acuerdo con Conner (1992), “La resistencia es una parte natural del proceso de cambio, es una reacción natural a cualquier cosa que causa una pérdida de equilibrio”. Esta pérdida de equilibrio, posiblemente se traduzca en estrés, o bien, en un comportamiento disfuncional que puede ser percibido como irritación, poca comunicación, pérdida de confianza, comportamiento defensivo, incremento de conflictos, sabotajes a la empresa, etc. El líder del cambio, debe contar con la habilidad de reconocer que no necesariamente las personas se resisten al cambio porque se oponen a él, sino que más bien es un temor a lo desconocido y esto es una manera de reacción natural del individuo. (Véase apartado 2.3 de este capítulo)

Sistemas de recompensa. Mucho se ha escrito sobre los aspectos motivacionales de los sistemas de recompensa, existen diversas teorías (Herzberg et al. 1959, Pritchard et al 1977, Vroom 1964) que explican la eficacia de los sistemas de recompensa relacionados con el trabajo ya sean tangibles o intangibles, pero en general no existe un acuerdo respecto a este factor. En general los sistemas de recompensa deben de premiar al grupo que apoya al cambio organizacional y no a los individuos, pues el esfuerzo de cambio es finalmente un trabajo de equipo.

2.2.2 Factores de Grupo

Los factores de grupo afectan a un sector dentro de la organización y pueden ser manejados a través de la gerencia media. Por ejemplo, si el cambio es a nivel de un departamento o gerencia, afecta de manera más inmediata a las personas involucradas con ese departamento. En específico, los factores de grupo son: trabajo en equipo, liderazgo, proceso de cambio, visión sistémica y organización informal como a continuación se describen

Liderazgo. El fenómeno del liderazgo ha sido observado desde los años 30. A través del tiempo se han realizado diversas investigaciones. Pero de acuerdo con las únicas características universales del liderazgo son los seguidores, la distribución de poder, el uso de diferentes formas de poder y los valores del líder.

La consideración del liderazgo en el cambio organizacional es sumamente importante pues el líder asume la responsabilidad por el esfuerzo de cambio. El líder debe actuar como agente transformador del cambio, aceptando que habrá comportamiento disfuncional en el proceso (Moran y Avergun, 1977), donde tendrá que hacer negociaciones con las personas.

En un estudio realizado en 100 empresas en Estados Unidos se encontró que “La mayoría de los programas de cambio sin éxito han atribuido sus fallas a la falta de compromiso de los administradores o bien a una inadecuada atención a factores relacionados con las personas” Hickings (1998). (Véase capítulo 3, apartado 3.3.2).

El trabajo en equipo es un factor determinante para que el cambio organizacional se realice, ya que implica la suma de esfuerzos individuales en el desarrollo de proyectos específicos dentro de la organización. Los equipos de trabajo dentro de la organización necesitan de un apoyo de entrenamiento y también de un tiempo de maduración, esto es importante a ser considerado por el líder del cambio ya que no debe esperar que los equipos de trabajo desempeñen bien sus funciones desde un inicio. Si se logra que los equipos de trabajo maduren, se habrá dado un gran paso, no solamente para un esfuerzo de cambio sino también para los esfuerzos futuros.

El Aprendizaje de grupo se relaciona con experiencias anteriores a procesos de cambio. Este aprendizaje podría dificultar o facilitar el cambio dependiendo de la experiencia anterior y esto se verá reflejado en el clima organizacional. La gerencia tiene el deber de reflexionar sobre los procesos de cambio e identificar lo que se ha

aprendido dentro de la organización para capitalizarlo en acciones futuras. De acuerdo con Johnson (2002) los líderes organizacionales que buscan implementar iniciativas que mejoren el aprendizaje del grupo, deben hacerlo de forma planeada y para resolver problemas específicos; esto significa que además de estar realizando un cambio organizacional, el grupo debe de buscar herramientas que le ayuden a mejorar su aprendizaje.

El Proceso de cambio es la manera en que se realizarán los pasos del cambio. En cualquier esfuerzo de cambio debe existir una planeación aunque, en la realidad el cambio no ocurra de esa manera. El plan deberá tener en consideración los recursos en función de tiempo, dinero, personal, tecnología y apoyo de fuentes externas. Deberá ser un modelo flexible revisado por el equipo de trabajo en donde se puedan incorporar cambios emergentes considerando los cambios del entorno (Orlikowski, 1997). El proceso de cambio organizacional debe ser claro para los miembros del grupo, debe incluir específicamente cuáles son los aspectos que serán modificados, esto reducirá la tensión de los participantes, ya que podrán visualizar hasta que punto son afectados sus intereses. El proceso del cambio debe incluir la medición del progreso y la evaluación entorno a las metas deseadas - cumplidas.

El enfoque de sistemas por su relevancia ha sido ampliamente utilizado dentro de las ciencias administrativas y en muchas otras disciplinas. El enfoque de sistemas busca la visión global de la organización así como la interacción que existe entre las partes (subsistemas), en este contexto los grandes teóricos del Desarrollo Organizacional French, Bell y Zawacki (1989), sugieren que:

“Para cambiar un subsistema o cualquier parte del subsistema, los aspectos relevantes del entorno deben ser cambiados”, esto implica que para asegurar que un cambio perdure en una parte de la organización, se deben realizar ajustes en la organización, pues las partes del sistema afectan al todo.

2.2.3 Factores organizacionales

Existen factores que afectan a la organización en su conjunto y que son responsabilidad de la alta gerencia. La alta gerencia desde un punto de vista sistémico, debe ser la encargada de funcionar como el “cerebro” de la organización (Beer, 1994), por lo tanto, debe estar alerta a las posibles amenazas y

oportunidades que se presenten en el medio ambiente, al mismo tiempo que mantiene el control interno de la operación para asegurar los resultados. Esta importante función implica detectar las tendencias de los mercados, los problemas políticos, económicos y sociales (locales e internacionales), además de los cambios en la innovación tecnológica para la evolución de la empresa en su conjunto. Es entonces deber de la alta administración promover el cambio donde se evalúen las implicaciones y repercusiones que tendrá el cambio organizacional, desde todos sus aspectos: económico, de recurso humano, tecnológico, administrativo, social, etc. Los principales factores que afectan la buena marcha de un cambio organizacional son: La construcción de misión, visión, objetivos, la cultura organizacional, las fuentes de cambio y la asignación de recursos.

Construcción de visión, misión, valores y objetivos. La mayoría de los esfuerzos de cambio y en particular los referentes a sistemas de calidad, generalmente comienzan con la definición de visión, misión, política de calidad, valores y objetivos, en donde la satisfacción al cliente es tomada en cuenta como un factor primordial. La organización que no tiene una clara definición de cuales son sus metas y objetivos, no puede priorizar en cuanto a las estrategias de cambio a seguir para alcanzarlos.

Mink (1992) plantea que la poca clarificación del propósito o meta puede influir en los factores de resistencia al cambio. Por lo tanto, una visión organizacional clara, ayuda a facilitar el compromiso de los participantes en la organización ya que todo movimiento de cambio organizacional debe tener un planteamiento estratégico.

La cultura organizacional se refiere a un sistema de significado compartido entre sus miembros y que distingue a una organización de las otras (Schein, 1985), la cultura por lo tanto, define un significado compartido entre los miembros de la organización que podría actuar en favor o en contra del cambio organizacional dependiendo de las actitudes hacia el trabajo y la orientación hacia el logro de objetivos. Las culturas organizacionales en donde se recompensan los años de antigüedad y se dan estímulos de forma igualitaria a los trabajadores desarrollan actitudes que inhiben los procesos de cambio organizacional, ya que los empleados no estarán motivados a cambiar debido a que los sistemas de recompensas no cambiarán. Este es el caso de muchas oficinas gubernamentales, escuelas y universidades auspiciadas por fondos gubernamentales.

Asignación de recursos. Dentro del proceso de implementación del cambio es necesario considerar los recursos que el cambio requerirá. Ya que representa un factor clave entre el éxito y el fracaso de un proyecto de cambio. En general, se debe establecer la cantidad de recursos tecnológicos, humanos, financieros y de tiempo, necesarios para realizar el cambio organizacional a la par de un proceso de cambio. En este punto la alta gerencia debe de estar implicada forzosamente, pues la asignación de recursos implica por un lado, el compromiso gerencial y por otro, la obtención de resultados.

Las Fuerzas de cambio dentro de una organización pueden ser internas (propuestas por personas, grupos o la alta gerencia) o bien externas (regulaciones o tendencias del mercado). Las fuentes externas pueden provocar cambios internos forzosos para adaptarse a restricciones gubernamentales o de clientes, o bien pueden ser voluntarios para responder a la competencia, globalización, modernización tecnológica, etc.

Un factor imprescindible en cualquier esfuerzo de cambio organizacional es la comunicación. O'Connor (1994), sugiere que la comunicación verbal o escrita además de las prácticas y mecanismos asociados con ésta, crean la cultura organizacional y por ello en el cambio influyen los mitos, rituales, símbolos y signos asociados con los cambios. Por esta razón es necesario tener un marco de referencia claro acerca de lo que se va a comunicar con respecto al cambio organizacional, para no crear falsas expectativas o bien temores infundados.

La comunicación para el cambio deberá de realizarse a nivel individual tomando en cuenta las necesidades de conocimiento de las personas en los diversos niveles en donde el cambio será afectado, los individuos deben ser informados y tomados en cuenta en el proceso de cambio.

2.3 Resistencia al cambio

En el apartado anterior se toma el tema de la resistencia como un factor individual, sin embargo, la resistencia al cambio ocurre por diversas razones. Ya sean individuales o por la naturaleza y estructura de la organización, la combinación de estas dos fuentes de resistencia, puede ser destructiva para los esfuerzos del

cambio. Gerente y empleados, necesitan comprender las razones de las fuentes de resistencia al cambio.

El proceso de adaptación a los acontecimientos externos genera tensión con respecto al reajuste interno. Con bastante regularidad, los integrantes de una organización pondrán objeciones a los cambios emprendidos o propuestos, pueden rehusarse por completo a cooperar; desentenderse de los cambios pretendidos; seguir la letra pero no el espíritu de las nuevas reglas, “haciendo las cosas como es debido” mientras que deliberadamente permiten que se cometan errores; o pueden acceder pero con profundo estado de resentimiento. Este tipo de reacciones son propias de lo que se llama “resistencia al cambio”. Al combinarse las variables que configuran el comportamiento psicológico y político de los miembros de las organizaciones con el cambio organizativo surge inmediatamente el fenómeno de la resistencia al cambio. La resistencia al cambio se define como la reacción negativa que ejercen los individuos o los grupos que pertenecen a una organización ante la modificación de algunos parámetros del sistema organizativo.

Zepeda (1999) Citando a Sange (1996) dice: “una organización se convierte en maestra de cambio, adaptándose, solo así logra convertirse en una organización de aprendizaje”.

El cambio en las organizaciones significa un movimiento de lo conocido a lo desconocido. El futuro se ve desequilibrado y podría afectar las carreras, los sueldos y competencias de la gente, lo cual provoca que sea el mismo personal de la organización, el que no apoye el cambio, a menos que existan razones poderosas que lo persuadan de hacerlo. Con frecuencia, la resistencia al cambio es desconcertante por la gran variedad de formas que adopta.

2.3.1 Clases de Resistencias

Según Gilbereath (1990), existen tres clases de resistencia al cambio.

1.- Resistencia Lógica y racional

Es estar en desacuerdo con los hechos, el razonamiento, la lógica y la ciencia. Esta resistencia surge del tiempo y esfuerzo, e incluye la aceptación de nuevas

tareas en el trabajo que debe aprenderse. Estas tareas incluyen la observación de los siguientes elementos:

- Tiempo requerido para adecuarse
- Esfuerzo adicional para re-aprender
- Posibilidad de condiciones menos deseables, como la capacidad a menor nivel.
- Costos económicos del cambio.
- Factibilidad técnica del cambio puesta en duda.

El cambio que puede surgir en una empresa, significa para los empleados cambiar paradigmas y beneficios que no son fáciles desarraigar. Pues sienten que deberán realizar mayor tarea sin tener una recompensa, o aprender a realizar tareas que, o no les corresponden o no sabrán realizar.

II.- Actitudes psicológicas y emocionales.

Se basa, como su nombre lo indica, en emociones, sentimientos y actitudes. Esta resistencia es internamente lógica, desde la perspectiva de las actitudes y los sentimientos de los empleados hacia el cambio:

- Temor a lo desconocido
- Poca tolerancia al cambio
- Desagrado hacia la gerencia u otro agente de cambio
- Falta de confianza en otros
- Necesidad de seguridad.

Es posible que de manera inconsciente teman a lo desconocido, desconfíen del liderazgo de sus jefes o sientan que está en riesgo su seguridad. En este tipo de resistencia, también llamada emocional, son los jefes quienes deberán hacerle frente para eliminar esas emociones.

III.- Factores sociológicos; intereses de grupo.

Ésta resistencia también es lógica, ya que se debe a alguna situación que pone en tela de juicio los intereses, normas y valores de grupo, tales como:

- Alianzas políticas
- Valores de grupo de oposición
- Criterio anticuado y estrecho
- Intereses establecidos
- Deseo de conservar amistades existentes

Niveles de Resistencia al Cambio

La resistencia generalmente recae en tres categorías:

Superficial: Puede ser sobrellevada con reacciones normales ya que no está instaurada profundamente en los individuos.

Moderada: Está basada en asuntos emocionales, miedo a la pérdida de lo obtenido en los años anteriores, entre otros.

Fuerte: es la más difícil de tratar, puede llevar a batallas gerenciales o incluso a abortar el plan de cambio.

Posibles **actitudes frente al cambio** y el comportamiento resultante:

Aceptación · Cooperación bajo presencia del jefe, resignación pasiva.

Indiferencia · Pérdida de interés en el trabajo.

Apatía · Solo hace lo que se le solicita, comportamiento regresivo.

Resistencia Pasiva · No aprendizaje, protestas, sigue estrictamente las reglas, hace lo mínimo posible.

Resistencia Activa · Atrasa o retarda el trabajo, alejamiento personal, comete errores, deterioro o desperdicio, sabotaje deliberado.

La resistencia al cambio proviene de fuentes diversas. Algunas se identifican con las personas, pero otros incluyen la naturaleza y estructura de las organizaciones.

2.3.2 Resistencias individuales

Entre las fuentes más importantes de resistencia individual al cambio, pueden mencionarse:

a) Percepciones. Las personas tienden a percibir en forma selectiva las cosas que se adaptan en forma más cómoda a su punto de vista del mundo. Una vez que las personas establecen una comprensión de la realidad, se resisten a cambiarla.

b) Personalidad. Algunas de las formas más añadidas de la resistencia, es la pasividad de los empleados (una falta de participación en las propuestas de cambio) y, finalmente una falta de compromiso con las propuestas, incluso cuando han tenido la oportunidad de participar en la correspondiente toma de decisiones.

Otra característica de la personalidad es el ajuste; la gente nerviosa, con dudas y de estado de ánimo variable, suele tener dificultades para modificar una conducta, quizá se resista al cambio hasta que las personas de las que depende, lo acepten.

c) Hábitos. Cuando hay un cambio la gente continúa respondiendo a los estímulos en sus formas habituales, aún cuando la situación cambie en forma drástica. Un hábito llega a ser una fuente de comodidad, seguridad y satisfacción para la gente, porque le permite ajustarse al mundo y hacerle frente.

d) Amenazas al poder y la influencia. Algunas personas tal vez visualicen el cambio en las organizaciones como una amenaza a su poder o influencia. El control de algo que necesitan otros, como información o recursos, es una fuente de poder en las organizaciones. Una vez que se estableció una posición de poder, la gente o los grupos suelen resistirse a los cambios que creen que reducirán su capacidad para influir en otros.

e) Temor a lo desconocido. Enfrentarse a lo desconocido hace que la mayoría de las personas se angustien. Cada cambio importante de una situación de trabajo trae consigo un elemento de incertidumbre. La incertidumbre no se produce tan sólo por el posible cambio en sí mismo, sino también por las posibles consecuencias de éste.

f) Razones económicas. El dinero pesa mucho en el pensamiento de las personas y, desde luego, es lógico que se resistan a los cambios que podrían disminuir sus ingresos.

g) Actitud. Los jefes pueden tener que enfrentarse a la tarea de cambiar las actitudes de sus empleados para favorecer el buen fin del trabajo. Aunque son muchas las variables que afectan a los cambios de actitud, todas pueden

describirse en función de tres factores generales: confianza en el emisor, en el propio mensaje y en la situación. Como se expuso en el apartado 2.1.3

h) Motivación. Son los procedimientos que se instrumentan para estimular a los empleados y responder a sus necesidades. Si un empleado no encuentra la motivación para el cambio, no logrará adaptarse a él. Es por esto que el cambio debe verse no como una amenaza sino como un beneficio.

i) Estrés. Cuando las demandas y presiones que provoca el cambio, son prolongadas y excesivas, los empleados tienen la impresión de que su habilidad para enfrentar y sobrellevar el estrés ha sido rebasado, por lo que se crea una vulnerabilidad que puede manifestarse en una serie de efectos sobre la salud de la persona y puede tener consecuencias desfavorables para la organización.

2.3.3 Resistencia Organizacional

De acuerdo con Conner (1992), “La resistencia es una parte natural del proceso de cambio, es una reacción natural a cualquier cosa que causa una pérdida de equilibrio”.

Las organizaciones también presentan algunas fuentes de resistencia, que se indican a continuación:

a) Diseño de la organización: Las organizaciones necesitan estabilidad y continuidad para funcionar en forma eficaz. El término organización implica que las actividades individuales, de grupo y de equipo muestren una estructura. Sin embargo, esa necesidad legítima de una estructura también conduce a la resistencia al cambio. Este concepto se toma también como una intervención en el D.O. (Véase apartado 4.2.2, en Diseño Estructural y Diseño del trabajo).

Así, en las estructuras rígidas es mayor la probabilidad de que las nuevas ideas se eliminen porque amenazan la estabilidad. Se diseñan organizaciones más adaptables y flexibles para reducir la resistencia al cambio creada por las estructuras organizacionales rígidas.

b) Cultura organizacional: Desempeña un papel fundamental en el cambio. Las culturas no son fáciles de modificar y quizás se conviertan en la fuente principal de resistencia al cambio. Un aspecto de la cultura organizacional eficaz radica en la

flexibilidad para aprovechar las oportunidades de cambio. Una cultura organizacional ineficaz (en términos de cambio organizacional) es la que socializa con rigidez a los empleados en la vieja cultura, incluso ante pruebas que ya no funcionan.

c) Limitaciones de recursos: El cambio exige capital, tiempo y gente capacitada. En cualquier momento determinado los directivos y empleados de una organización habrán identificado cambios que se podrían o debieran hacer, pero tal vez sea necesario diferir o abandonar algunos de los cambios deseados a causa de las limitaciones de recursos.

d) Inversiones fijas: Las limitaciones de recursos no están restringidas a las organizaciones con activos insuficientes. Algunas organizaciones ricas no cambiarán debido a inversiones fijas en activos de capital que no es posible modificar con facilidad (equipos, edificios, terrenos).

e) Convenios inter-organizacionales: Por lo general, los convenios entre organizaciones imponen obligaciones a las personas que pueden limitar sus comportamientos, y así, limitar las alternativas de cambio.

2.3.4 Resistencia grupal

No existe mucha diferencia entre la resistencia grupal y organizacional, sin embargo las distintas formas en que los integrantes del equipo perciben la realidad, pueden constituirse en fuentes de resistencia ya que, una vez que el grupo conforma una visión de su realidad, les resulta sumamente difícil cambiarla. Para organizar su tarea diaria, los equipos tratan de hacer una rutina, cada una de sus tareas, para así adquirir comodidad y seguridad. Esto crea hábitos en el grupo que se conforman en posibles fuentes de resistencia al cambio.

Algunos grupos dentro de la organización cuentan con ciertas bases de poder y de influencias que fueron ganadas con el paso del tiempo. Esta resistencia es una extensión de la Resistencia Individual "*Amenaza al poder y la influencia*" sin embargo, cuando esta resistencia es de un grupo, se vuelve más fuerte. Ante una situación de cambio, los grupos sienten esa amenaza, al ver como probable la pérdida de dicho poder adquirido.

Las costumbres, valores, formas de pensar que el grupo comparte y que fue adquiriendo en su proceso adaptación interna, pueden llegar a crear barreras, ya que, en determinados equipos, las presunciones básicas pueden llegar a estar sumamente arraigadas en el inconsciente de los integrantes del mismo.(Schein, 1985)

Por último, una de las posibles fuentes de resistencia en este nivel, puede llegar a ser el recurso con el que se cuenta. Si el cambio implica la reducción de los mismos, es factible que el equipo se resista.

2.4 Cambio de Actitud en la Organización

En la actualidad las organizaciones se caracterizan por un ambiente extremadamente cambiante. Debido a esto se encuentran en un estado de complejidad e incertidumbre ante los cambios generados tan rápidamente. Las empresas y organizaciones mexicanas no son una excepción ante tal situación, por lo que es necesario que se adapten a su entorno. Dicha adaptación es la condición primordial para sobrevivir. Las empresas mexicanas necesitan urgentemente evolucionar, ya que con la apertura de las fronteras y el rápido establecimiento de empresas extranjeras es necesario que compitan para llegar a ser más eficientes y proporcionar servicios y/o productos con calidad y excelencia altamente competitiva. Una alternativa para ir a la par de dichos cambios es implementar un cambio planeado en la organización, en este caso, aplicar el Desarrollo Organizacional. (Vargas, 1999)

Para que el cambio se produzca, es necesario que se planee y satisfaga ciertos requisitos para probar su eficacia. De Faria Mello (1983) menciona siete **requisitos fundamentales para el cambio**. Los tres primeros son inherentes al aspecto de contacto consciente con la realidad y los cuatro últimos son inherentes a las condiciones para asegurar el cambio. Los requisitos de contacto con la realidad son:

- **Identidad**. Esto es, hasta qué punto la empresa se conoce a sí misma, ya que debe estar bien identificada con el cambio que se pretende implementar en la organización.

- Orientación. Saber o determinar los objetivos, rumbos y direcciones del cambio, con base en la misión y visión de la empresa.
- Sensibilidad realista. Es decir, capacidad de percibir modificaciones en la realidad interna y externa.
- Creatividad. Condición referente a la inteligencia, capacitación técnica, espíritu creativo y valor moral para correr el riesgo de buscar nuevos caminos y nuevas ideas.
- Flexibilidad. Se refiere al grado de disponibilidad para aceptar cambios y, al grado de versatilidad de sus recursos humanos, económico-financieros, tecnológicos, estructurales y administrativos.
- Integración. Estado de coordinación y esfuerzos entre las partes del sistema, entre las sub-partes de los subsistemas, entre equipos y entre individuos.
- Recursos. Condición general en la empresa y específica en sus subsistemas principales, de existencia o facilidad para obtener recursos en la cantidad y calidad necesarias de diferentes tipos: humanos, financieros, materiales, instalaciones, equipos, etc.

El nuevo siglo, plantea múltiples retos y cambios para las organizaciones. Algunos autores proporcionan las nociones o guías que orientan los comportamientos, no solo de los empleados u organizaciones, si no de la gran mayoría de los miembros de la sociedad para que el cambio se adapte a las organizaciones en general. Uno de estos autores es Naisbitt, J. quien publicó su libro Megatendencias, en donde trata el desenvolvimiento de la informática, el desarrollo de la economía mundial y, en general, la importancia creciente de la información dentro de las relaciones sociales en un contexto de tecnología avanzada.

2.4.1 Megatendencias

Naisbitt (1982), Propone la existencia de 10 megatendencias que las organizaciones deben tener muy presentes para orientar correctamente los cambios necesarios en la empresa. Estas megatendencias se mencionan a continuación de forma muy resumida, tomando lo esencial y más importante de cada una de ellas.

- De sociedades industriales a sociedades de información. Ésta marca la transición de una sociedad industrial a una sociedad de información; prueba de ello es la computadora, el Internet, intranet y todos los avances en comunicaciones.
- De tecnologías forzadas manejadas por especialistas, a altas tecnologías de alto toque- mas amigables al usuario (Tecnologías “hágalo usted mismo”)
- De economía nacional a economía mundial. Donde las decisiones que puede tomar una persona tendrán repercusiones en los demás.
- Del corto plazo al largo plazo. El punto más importante es la planeación, esto implica hacerlo en forma estratégica.
- De la centralización a la descentralización. El camino a la descentralización lo emprenderán las sociedades que estén perfectamente inmersas en la era de la información, donde la gente pueda desarrollar sus actividades sin acudir a sus centros laborales.
- Del apoyo institucional al valerse por sí mismo. De ser una sociedad administrativa a ser una sociedad empresarial, donde las personas inician sus propias empresas con sus ahorros.
- De democracia representativa a la democracia participativa.
- De jerarquías muy verticales a redes y cadenas de trabajo. El cambio de estructuras piramidales y rígidas, a estructuras planas o matriciales.
- De norte a sur. Se refiere a la reorganización de las zonas económicas, es decir, la oportunidad de desarrollo de las zonas económicas del tercer mundo.
- De tener dos opciones a tener muchas más como un verdadero ejercicio de la democracia (Naisbitt, 1984). La alternativa a la opción múltiple, ya que son los consumidores quienes tienen la posibilidad de elección.

Estas megatendencias previeron en los años 80's, una imagen que aún sigue vigente. Gracias a esto en 1990 Naisbitt, en compañía con Patricia Aburdene, planteó con originalidad su visión sobre las décadas siguientes, pronosticando tendencias esperanzadoras.

Sin embargo, Popcorn (1997) en su libro “Clicking”, muestra una expectativa complementaria: “la humanidad está viviendo en una época extraña y de vez en cuando, se tienen acontecimientos o innovaciones que convulsionan al mundo, de

tal manera que infiltran y transforman totalmente la vida cotidiana". Propone entonces sus "contratendencias" que se exponen brevemente a continuación:

- El encapsulamiento en la nueva década. Está definido como un impulso a retraerse o encapsularse cuando el mundo exterior se torna peligroso u hostil.
- La fantasía de la aventura. Buscar un escape para el estrés pero a salvo, sin que el vivir experiencias novedosas implique un riesgo.
- Las pequeñas gratificaciones. Es una especie de intercambio equilibrado; un análisis mental de costo-beneficio, que busca la estabilidad emocional y la gratificación de los sentidos.
- El individualismo. Las personas como parte de su propio merecimiento, quieren productos diseñados exclusivamente para ellas.
- La liberación. Las personas quieren vivir mucho y hacerlo bien, desean pasar más tiempo en casa con sus familias. Popcorn, estima que 16 millones de empleados trabajarán en sus casas a finales de la presente época.
- La regresión. Se ha replanteado la conducta apropiada para una edad, pues esta generación se ha empeñado en demostrar que la vida comienza a los 40. Esta nueva generación, no buscará excusas para los cambios que vienen con la edad.
- La supervivencia. Es la búsqueda de una vida mejor y más prolongada.
- El consumidor vigilante. Los consumidores ya no desean calidad deficiente y afirmaciones fraudulentas, buscan la calidad de los mismos antes de hacer su elección.
- Las 99 vidas. El ritmo de vida vertiginoso y la falta de tiempo son, en buena parte, la causa de una esquizofrenia colectiva que obliga a asumir múltiples funciones o roles y adaptarse a todo tipo de circunstancias. Impulsa a sentirnos incómodos con el descanso.
- S. O. S. Salvemos el Organismo Social. Son los esfuerzos que inician un periodo de verdadera responsabilidad social.

No es fácil cambiar la estructura de una organización cuando entre sus integrantes existen creencias y valores propios de los antiguos modelos; pero dentro de los nuevos paradigmas organizacionales es vital permanecer abierto al cambio, ya que una vez que se ha iniciado el proceso de cambio, constantemente se irán presentando nuevas transformaciones, las cuales darán lugar a nuevos cambios que habrán de enfrentarse.

2.4.2 Cómo introducir el cambio

Lewick (1993) señala dos enfoques generales para introducir un cambio: "venderlo" y "la solución mutua de los problemas". El primer enfoque se refiere a que los empleados conozcan hechos y argumentos que presenten las ventajas del cambio (Teoría "E" del cambio).

Metas	Maximizar el Valor de Accionista
Liderazgo	Manejar el cambio de arriba hacia abajo.
Enfoque	Enfatizar la estructura y los sistemas.
Proceso	Planear y establecer programas.
Sistema de recompensas	Montivar por medio de incentivos financieros.
Uso de consultores	Los consultores analizan problemas y dan soluciones.

Esquema 6. Teoría "E" del cambio.

El segundo enfoque se refiere a que el gerente o el agente de cambio y los subordinados analicen la necesidad del cambio y elaboren conjuntamente el plan de acción (Teoría "O" del cambio).

Metas	Desarrollar Capacidades Organizacionales
Liderazgo	Motivar a los participantes desde abajo.
Enfoque	Construir la cultura corporativa: conducta y actitudes de los empleados.
Proceso	Experimentar y evolucionar.
Sistema de recompensas	Motivar mediante el compromiso. Usa el pago como intercambio justo.
Uso de consultores	Los consultores apoyan a la administración en dar forma a sus soluciones propias.

Esquema 7. Teoría "O" del cambio.

Entre estos dos enfoques, se encuentra la "consultación", en la que el gerente analiza la necesidad de cambio con sus subordinados, solicita sus ideas y después toma la decisión. Independientemente de cualquier enfoque, cuando la barrera para la implantación del cambio resulta en resistencia, el primer paso para tratar los problemas del cambio es averiguar la naturaleza de la resistencia al cambio. Si bien el cambio es organizacional e integral, la tarea debe empezar por la cabeza, el líder, quien representa un papel muy importante de agente de cambio, al dirigir al factor humano y motivar a la acción.

Metas	Paradoja Entre Valor Económico y Capacidades Organizacionales
Liderazgo	Establecer la dirección desde arriba e involucra a la gente desde abajo.
Enfoque	Simultáneamente en lo duro (estructura y sistemas) y lo blando (cultura corporativa).
Proceso	Planear por espontaneidad.
Sistema de recompensas	Usar incentivos para reforzar el cambio pero no lo maneja.
Uso de consultores	Los consultores son recursos expertos que dan poder a los empleados.

Esquema 8. Teorías "E" y "O" del cambio combinadas.

Los clientes internos de las organizaciones, es decir, sus empleados, son los más importantes, ya que en ellos está el poder del cambio. Si el elemento humano no está de acuerdo con el cambio y muestra una fuerte resistencia, será muy difícil lograrlo. Por el contrario, si el personal trabajador está plenamente identificado con la empresa y es consciente de que el cambio será benéfico para todos, entonces el cambio se puede dar.

2.4.3 Cambio a través del aprendizaje individual.

Capacitación o desarrollo, tienen que ver fundamentalmente con el logro de un cambio individual a través del aprendizaje.

Con base en un estudio sobre DO se conoce que el foco central del aprendizaje no se puede limitar a conocimientos y habilidades. Las creencias, los valores y actitudes de los individuos, desempeñan un papel importante para crear una organización de aprendizaje y en la realización de éxito de un cambio planificado de la organización.

Revans (1979), es el iniciador de un método de desarrollo gerencial denominado aprendizaje en acción, en donde la idea principal es determinar el sistema en que los individuos aprenden, a esta teoría le llamó sistema beta.

La idea básica del sistema beta es que el proceso de aprendizaje se aproxima mucho a lo que se conoce con el nombre de método científico. Éste último concepto tiene que ver con las reglas y los procesos que rigen la investigación científica. En la práctica se define como la forma en que se obtienen todos los conocimientos nuevos y la comprensión.

El sistema beta involucra a un aprendiz individual en todos los niveles de existencia. El proceso descrito implica los dominios cognoscitivo, afectivo y de acción. Revans, sugiere que todo el aprendizaje humano a nivel individual se presenta a través de este proceso.

La idea o el concepto en esta etapa formula el individuo y pertenece a éste. En la práctica esto significa dos posibilidades. La primera es que puede ser una idea original y única que formule el individuo. La segunda es que la idea o el concepto la

presente al individuo, alguien más. Pero de acuerdo con el modelo, el individuo en ambos casos necesitará completar todas las etapas del ciclo para que ocurra el aprendizaje. En el último caso, hacerlo así también tendrá probablemente el efecto de producir una interpretación individual del concepto, y por tanto el aprendizaje de cada individuo sigue siendo único. También se deduce que en el caso de un concepto presentado, por ejemplo, a través de una conferencia, el aprendizaje no ocurre hasta que se completen todas las etapas del proceso. Este punto obviamente es significativo en el diseño de oportunidades de aprendizaje dentro de la capacitación y del desarrollo.

Los individuos entran al ciclo en diferentes puntos en relación con fragmentos separados de aprendizaje.

Otra de las teorías del aprendizaje, es la creada por Kolb (1975) y sus colaboradores, conocida como la teoría del aprendizaje empírico. Ésta teoría ha llegado a ser una de las más conocidas y de más amplia aplicación en capacitación y desarrollo, especialmente desde el punto de vista de manejo del cambio organizacional y en relación con el aprendizaje de adultos.

La razón del aprendizaje empírico se aproxima al proceso de la solución de problemas y, por tanto, la enseñanza o la capacitación que tiene por objeto estimular, apoyar y permitir el aprendizaje, deben basarse en un método de solución de problemas.

Los métodos tradicionales de enseñanza, se basan en ideas que tienen asociaciones particulares, éstas son:

- La presencia de un papel clave para un profesor o instructor;
- Un lugar particular y específico para que ocurra el aprendizaje, como un salón de clase o un centro de capacitación;
- Un foco central en el conocimiento, las ideas y los conceptos;
- El empleo de materiales de aprendizaje como libros de texto y folletos.

Esas asociaciones tienen significados particulares que están ligados al proceso de aprendizaje. Estas incluyen el sentido de que:

- El aprendizaje de un individuo es la responsabilidad de alguna otra persona por ejemplo, el maestro;
- Ese aprendizaje es una actividad separada y distinta que se presenta en momentos particulares en un sitio específico;
- Ese aprendizaje es esencialmente un proceso pasivo;
- El aprendizaje tiene que ver con adquirir o entender información abstracta, ideas y conceptos.

Se puede afirmar muy justificadamente que la experiencia de casi todos los individuos sobre aprendizaje formal conduce estas asociaciones y produce estos significados.

Una alternativa es considerar el aprendizaje como similar a la solución de problemas. En este caso las asociaciones que se hacen son:

- Los problemas son muy específicos;
- Ellos pertenecen al individuo y su responsabilidad es resolverlos; y
- Ellos requieren experimentación como parte del proceso de llegar a la solución.

Estas asociaciones producen un conjunto diferente de significados:

- La solución de problemas es un proceso activo;
- Tiene que ver con aplicación y resultados prácticos;
- El foco central es real y concreto; y
- La solución de problemas es una parte continua y natural de la vida.

Esto significa en la práctica, que la mayoría de los individuos realmente aprenden pasividad y dependencia en relación con el aprendizaje, a través de su experiencia de métodos tradicionales.

También significa que los métodos tradicionales de hecho, no revelan la realidad del aprendizaje, puesto que no adopta un método de solución de problemas. Utilizar la solución de problemas como una base para explicar el proceso de aprendizaje conduce a la teoría del aprendizaje empírico.

Por último, otro modelo de aprendizaje es el propuesto por Honey y Mumford, (1986), éste se concentra solamente en una etapa del ciclo que está relacionada con un estilo en particular. Esto lleva a ofrecer nombres diferentes a sus cuatro estilos, que se explican en el siguiente esquema.

1. Activista	Destaca la etapa de experiencia concreta del ciclo. Disfruta y aprende mejor con base en nuevas experiencias en el aquí y ahora. Corresponde más estrechamente al divergente de Kolb.
2. Reflexivo	Se concentra en la etapa de observación reflexiva del ciclo. Las personas con este estilo tienden a apartarse de la experiencia directa y en su lugar hacer una serie de análisis de datos. Se puede comparar con el asimilador.
3. Teórico	Este estilo tiene relación con la etapa de conceptualización abstracta del ciclo. Se hace énfasis en explicarse datos en una forma lógica y producir una síntesis que sea válida en una amplia serie de aplicaciones. Es igual al convergente.
4. Pragmático	Los individuos con este estilo se concentran en la etapa de experimentación activa del ciclo. Se preocupan por ensayar cosas en la práctica y establecer lo que funciona. La aplicación práctica y los resultados son más importantes que entender el cómo y el porqué. Corresponde al estilo adaptador.

Esquema 9. Modelo de aprendizaje propuesto por Honey y Mumford, (1986)

Con estas teorías, se llega a las siguientes conclusiones:

1. El aprendizaje es continuo. No solo cuando un individuo recibe educación o entrenamiento hay aprendizaje.
2. El aprendizaje está orientado hacia metas o necesidades. Los individuos orientan su aprendizaje hacia la satisfacción de sus propias necesidades y alcanzar sus objetivos y metas personales.
3. El aprendizaje requiere participación en actividades separadas pero relacionadas. El diseño de la capacitación y el desarrollo debe permitir la entrada de cada una de las etapas de las teorías antes revisadas. Si se utiliza, el ciclo de aprendizaje es completo y el aprendizaje efectivo es posible.
4. Los individuos tienen diferentes estilos de aprendizaje. Cada individuo, tendrá un estilo de aprendizaje predominante dentro de las categorías identificadas por Kolb y por Honey y Mumford (1986).

5. El aprendizaje es una habilidad que se puede desarrollar y mejorar. Honey, P. y Mumford, (1986), desarrollaron un cuestionario de 80 preguntas basadas en una simple opción de “estoy de acuerdo” / “no estoy de acuerdo” para cada numeral. Los investigadores idearon una serie de actividades y listas de consejos para mejorar las áreas débiles. Esto demuestra que hay una función para capacitación y desarrollo en cuanto a preparar habilidad de aprendizaje tanto en los individuos como en las organizaciones.

En este apartado se aclara que existen varios métodos de entrenamiento y desarrollo que reflejan los puntos antes mencionados y, que permiten el cambio individual orientando al aprendizaje en forma tal, que sirva de apoyo al cambio organizacional. Así como reflejan las teorías explicadas, esos métodos también sirven de apoyo a los principios relacionados con el cambio de la organización y cambio de grupos descritos anteriormente.

El Desarrollo Organizacional se ha constituido en el instrumento por excelencia para el cambio, en busca del logro de una mayor eficiencia organizacional, (condición indispensable en el mundo actual), caracterizado por la intensa competencia a nivel nacional e internacional. En estos tiempos cambiantes en que los valores evolucionan rápidamente y los recursos se vuelven escasos, cada vez es más necesario comprender aquello que influye sobre el rendimiento de los individuos en el trabajo y conocer qué puede hacer que éstos rindan de una mejor manera.

En el siguiente capítulo, se expone el tema del Desarrollo Organizacional, para conocer las intervenciones que se pueden aplicar, ¿a qué responden (qué problemas solucionan)?, ¿cómo se aplican? Y ¿cuáles son las alternativas para su aplicación?

Capítulo III

EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL COMO HERRAMIENTA PARA EL CAMBIO DE ACTITUDES

Varios investigadores, desde principios del siglo XIX, han puesto en evidencia el papel de los componentes físicos y sociales sobre el comportamiento humano. El Desarrollo Organizacional busca lograr un cambio planeado de la organización de acuerdo a las necesidades, exigencias o demandas de la organización misma.

De esta forma, la atención se puede concentrar en las modalidades de acción de determinados grupos (y su eficiencia), en mejorar las relaciones humanas, los factores económicos y de costos (balance costo-beneficio), relaciones entre grupos, desarrollo de los equipos humanos y en la conducción (liderazgo). Es decir, casi siempre sobre los valores, actitudes, relaciones y clima organizacional.

En suma, sobre las personas más que sobre los objetivos, estructura y técnicas de la organización: el Desarrollo Organizacional se concentra esencialmente sobre el lado humano de la empresa.

Su área de acción fundamental es, por lo tanto, aquella que tiene relación con los recursos humanos de la institución. La importancia que se le da al Desarrollo Organizacional deriva en que el recurso humano es decisivo para el éxito o fracaso de cualquier organización. En consecuencia su manejo es clave para el éxito empresarial y organizacional en general, comenzando por adecuar la estructura de la organización (organigrama), siguiendo por una eficiente conducción de los grupos de trabajo (equipos y liderazgo) y desarrollando relaciones humanas que permitan prevenir los conflictos y resolverlos rápida y oportunamente cuando se

tenga indicio de su aparición.

El Desarrollo Organizacional aborda, entre otros muchos problemas de comunicación, conflictos entre grupos, cuestiones de dirección y jefatura, cuestiones de identificación y destino de la empresa o institución, el cómo satisfacer los requerimientos del personal o cuestiones de eficiencia organizacional.

3.1 Antecedentes del desarrollo organizacional

El desarrollo de las Organizaciones ha sido recientemente objeto de consideraciones teóricas y tratamiento práctico bajo la denominación de Desarrollo Organizacional o Desarrollo de la Organización comúnmente conocida por la sigla D. O.

Algunos autores sitúan los orígenes del Desarrollo Organizacional en el año de 1924, partiendo del estudio de las investigaciones de psicología aplicada al trabajo en la fábrica Hawthorne de la Western Electric Company, EUA (Explicado en el capítulo 1, apartado 1.2.3). Allí se estudiaron los efectos sobre los índices de producción cuando hay modificaciones en las condiciones de trabajo. En medio de los estudios se descubrió la influencia de los factores de comportamiento en la obtención de resultados en el trabajo organizado.

Bennis, (1966) considera que el Desarrollo Organizacional nació en 1958, con los trabajos dirigidos por Blake y Shepard, en la Standard Oil Company, EUA. Allí surgió la idea de utilizar la tecnología de los laboratorios de “adiestramiento de

sensibilidad”, dinámica de grupo o “T-Groups” no para favorecer, esencialmente el desarrollo de los individuos, si no para desarrollar la organización, a través del trabajo realizado con grupos de personas pertenecientes a la misma empresa.

French y Bell, (1973) visualizan el origen del Desarrollo Organizacional como un aprendizaje embrionario o de gestación:

A) Con el entrenamiento de equipos de una misma organización en los laboratorios con “T GROUPS” del NTL, en Bethel, EUA, a partir de 1974 y de ahí hasta el final de esa década, considerando cada vez más la organización como objetivo o cliente.

B) Con los trabajos de “investigación de acción” y retroinformación por medio del estudio y la investigación realizados por el “Research Center” of Group Dynamics” fundado por Lewin, en 1946 en el M.I.T. (EUA). Es así que en la Detroit Edison Company se constituyó una retroinformación sistemática, con los datos obtenidos en investigaciones con empleados y gerentes de la compañía, en reuniones denominadas de “acoplamiento”.

Con el transcurso de los años, el D. O. ha tenido novedades, siendo principales las siguientes:

a) Atención al enfoque adecuado de comportamiento, considerando que los aspectos humanos o psico-sociales siempre afectan, o son afectados en cualquier situación aún cuando se trate de situaciones problemas o situaciones de cambio.

b) Utilización sistemática de agentes de cambio que generalmente son consultores del D. O. externo y/o internos. Además si están adecuadamente capacitados pueden ser agentes o ejecutivos actuando dentro del subsistema o sistema objeto.

c) Intención de integrar tres tipos de prácticas, comúnmente utilizadas independientemente por las consultorías tradicionales y tratadas por algunos

especialistas y clientes como si pudiesen ser independientes: las prácticas tecnológicas, las prácticas administrativas y las prácticas de comportamiento.

d) Creación de nuevos métodos e instrumentos propios que, juntándose con algunos ya existentes, se constituye en una nueva “tecnología del D. O.”.

e) Uso sistemático de las metodologías de “laboratorio” y retroinformación por medio de la investigación de la acción.

f) Consultoría de procesos y contenido.

g) Caracterización de una nueva filosofía de administración: la de conseguir la eficacia y salud en sistemas abiertos TECA/M (Técnico-Económico-Administrativo-De comportamiento/Medio Exterior).

En síntesis, la novedad traída por la nueva “praxis” del D. O. consiste en ir más allá de los habituales objetivos de mayor eficiencia y productividad. Ir más allá de la maximización de las ganancias u optimización de servicios. Ir más allá de la búsqueda de eficacia: asegurar también la salud organizacional. Resumiendo, compatibilizar eficacia y salud, maximizándolas e integrándolas.

3.1.1 Definiciones del Desarrollo Organizacional.

El D. O. tiene diferentes significados para diferentes autores. No existe una definición que complazca a todos. Diversos autores y profesionistas han presentado diferentes definiciones, algunas idénticas otras muy distintas. Gran parte de esas diferencias se debe al hecho de que se incluye, en la definición, conceptos operacionales sobre la forma de construir el D. O. y por tanto, tales definiciones reflejan más la filosofía del trabajo, o la concepción operacional del especialista. Además cada autor realiza el análisis del D. O., de acuerdo a los focos en donde se haya aplicado en sus estudios.

Es por esto que en este apartado se mencionan algunas definiciones, que han sido recopiladas por (Guizar Montúfar, 2004)

- Beckard, (1969) define el D. O. como “un esfuerzo planeado que abarca a toda la organización, administrado desde arriba, para aumentar la eficacia y la salud de la organización, a través de intervenciones planeadas en los procesos organizacionales, usando conocimientos de la ciencia del comportamiento”.
- Para Bennis, (1969), el D. O. es “una respuesta al cambio, una compleja estrategia educacional con la finalidad de cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, de modo que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, nuevos mercados y nuevos desafíos, y al aturdidor ritmo de los propios cambios”
- Ya Blake y Mouton, (1969) visualizaron al D. O. como un plan de conceptos y estrategias, tácticas y técnicas para sacar a una corporación de una situación que constituye una excelencia. Para ellos, su D. O. es “un modo sistemático de alcanzar un ideal de excelencia corporativa”.
- A su vez, Lippitt, (1969) caracteriza el D. O. como “el fortalecimiento de aquellos procesos humanos dentro de las organizaciones que mejoran el funcionamiento del sistema orgánico para alcanzar sus objetivos
- Según Hornstein, (1971) y sus coeditores el D. O. es “un proceso de creación de una cultura que institucionalice el uso de diversas tecnologías sociales para regular el diagnóstico y cambio de comportamiento, entre personas, grupos, especialmente los comportamientos relacionados con la toma de decisiones, la comunicación y la planeación en la organización”.

- Friedlander y Brown, (1974) presentan al D. O. como una metodología “para facilitar cambios y desarrollo: en las personas, en tecnologías y en procesos y estructuras organizacionales”.
- De acuerdo con Schmuck y Miles, (1971) el D. O. se puede definir como “un esfuerzo planeado y sustentado para aplicar la ciencia del comportamiento al perfeccionamiento de un sistema, utilizando métodos autoanalíticos y de reflexión”.
- De Faria Mello, (1996) dice que El Desarrollo Organizacional se puede definir de la siguiente manera: “El Desarrollo Organizacional es un proceso de cambios planeados en sistemas socio-técnicos abiertos, tendientes a aumentar la eficacia y la salud de la organización para asegurar el crecimiento mutuo de la empresa y los empleados”.

3.1.2 Desarrollo Organizacional en México

En México los principales acontecimientos que han construido la historia del D. O. son:

1967 - 1968: En el Instituto de Estudios Superiores de Monterrey se comenta en los seminarios de administración de personal, tanto en el área profesional como de graduados, acerca de la existencia del D. O.

1969 - 1970: En las organizaciones se analiza la implantación de las primeras gerencias en el área de desarrollo organizacional, específicamente en Vitro y en Hylsa, de Monterrey, N. L. Surge la primera colección de libros sobre D. O. Además, se emplean como herramientas de cambio los grupos T y la formación de equipos.

1971 - 1972: Se inscriben los primeros mexicanos en el NTL (National Training Laboratories) de Estados Unidos.

1973 - 1974: Se aplica de manera directa el D. O. en varias empresas: Cydsa, Fundidora Monterrey, Cervecería Cuauhtémoc, Hylsa, así como el ITESM, Campus Monterrey.

1975 - 1976: Cobra gran auge el D. O. en instituciones educativas así como en empresas. La Universidad de Monterrey (UDEM) inicia la maestría en D. O. con profesorado altamente calificado proveniente de la Peperdine University, de Culver City, California, Estados Unidos. Se utilizaron como herramientas de cambio los círculos de calidad.

1977: Visa, de la ciudad de Monterrey, N. L., Implanta la gerencia de desarrollo organizacional.

1978: Se considera un enfoque más integral del desarrollo organizacional que se incluyen más intervenciones que hacen posible una aplicación más eficiente del programa.

1982: a la fecha: Se celebra con gran éxito un congreso anual internacional de D. O. Aunque a las organizaciones les resulta todavía difícil diferenciar entre desarrollo organizacional, calidad total y dirección estratégica.

Según uno de los pocos estudios confiables que se realizaron entre diversas empresas de la ciudad de México, el ITAM (Instituto Tecnológico Autónomo de México) afirma que las siguientes organizaciones, entre otras, llevan a cabo desarrollo organizacional:

Afianzadora Insurgentes, S. A.

Almexa Aluminio, S. A. de C. V.

Aseguradora Mexicana, S. A. de C.V.

Bacardí y Compañía, S. A.

Santander Serfín S. A.

Banamex / City Bank

BBVA Bancomer S. A.

Cannon Mills, S. A. de C. V.

Celanese Mexicana, S. A.

Cemex.

Cummins de México, S. A.

Champion de México, S. A.

General Motors de México, S. A.

Grupo Bimbo

Grupo Nacional Provincial

Industrias Nacobre, S. A. de C. V.

Industrias Resistol, S. A. de C. V.

Industrias Vinícolas Pedro Domeq, S. A. De C. V.

Nissan Mexicana, S. A. De C. V.

La mayoría de estas empresas pertenecen al sector privado, aunque no se descarta el caso de la Aseguradora Mexicana, S. A. de C.V. que pertenece al sector público, así como las instituciones bancarias que en su tiempo pertenecieron a este sector.

México cuenta con ejemplos como las empresas mencionadas, que han tenido avances impresionantes en el desarrollo organizacional, lo que prueba que la cultura puede ser cambiada cuando hay voluntad de hacerlo.

3.2 Cultura Organizacional

Como se expuso en el apartado 2.2.3 del capítulo II, la cultura organizacional se refiere a un sistema de significado compartido entre sus miembros (Shein, 1985), la cultura por lo tanto, define un significado compartido entre los miembros de la organización que podría actuar en favor o en contra del cambio organizacional dependiendo de las actitudes hacia el trabajo y la orientación hacia el logro de objetivos.

Las organizaciones tienen una finalidad, objetivos de supervivencia; pasan por ciclos de vida y enfrentan problemas de crecimiento. Tienen una personalidad, una necesidad, un carácter y se les considera como micro sociedades que tienen sus procesos de socialización, sus normas y su propia historia. Todo esto está relacionado con la cultura.

Al respecto Robbins (1991), plantea que: la idea de concebir las organizaciones como culturas (en las cuales hay un sistema de significados comunes entre sus integrantes), constituye un fenómeno bastante reciente. Hace diez años las organizaciones eran, en general, consideradas simplemente como un medio racional el cual era utilizado para coordinar y controlar a un grupo de personas. Tenían niveles verticales, departamentos, relaciones de autoridad, entre otros. Pero las organizaciones son algo más que eso, como los individuos; pueden ser rígidas o flexibles, innovadoras y conservadoras; pero una y otra tienen una atmósfera y carácter especiales que van más allá de los simples rasgos estructurales. Los teóricos de la organización han comenzado, en los últimos años, a reconocer esto al admitir la importante función que la cultura desempeña en los miembros de una organización.

3.2.1 Conceptualización de la Cultura

Los conceptos de la cultura que a continuación se plantean responden a una necesidad de comprender lo que ocurre en un entorno y explican por qué algunas actividades que se realizan en las organizaciones fallan y otras no.

Davis (1993), dice que "la cultura es la conducta convencional de una sociedad, e influye en todas sus acciones a pesar de que rara vez esta realidad penetra en sus pensamientos conscientes". El autor considera que la gente asume con facilidad su cultura, además, que ésta le da seguridad y una posición en cualquier entorno donde se encuentre.

Por otra parte, las definiciones de cultura están identificadas con los sistemas dinámicos de la organización, ya que los valores pueden ser modificados, como efecto del aprendizaje continuo de los individuos; además le dan importancia a los procesos de sensibilización al cambio como parte puntual de la cultura organizacional.

Delgado (1990), sostiene que la "Cultura es como la configuración de una conducta aprendida, cuyos elementos son compartidos y transmitidos por los miembros de una comunidad".

Schein (1988), distingue varios niveles de cultura, a) supuestos básicos; b) valores o ideologías; c) artefactos (jergas, historias, rituales y decoración) d) prácticas. Los artefactos y las prácticas expresan los valores e ideologías gerenciales.

A través del conjunto de creencias y valores compartidos por los miembros de la organización, la cultura existe a un alto nivel de abstracción y se caracteriza porque condicionan el comportamiento de la organización, haciendo racional muchas actitudes que unen a la gente, condicionando su modo de pensar, sentir y actuar.

Charles Handy citado por González y Bellino (1995), plantea cuatro tipos de culturas organizacionales: **a) poder:** se caracteriza por ser dirigida y controlada desde un centro de poder ejercido por personas clave dentro de las organizaciones; **b) rol:** es usualmente identificada con la burocracia y se sustenta en una clara y detallada descripción de las responsabilidades de cada puesto dentro de la organización; **c) tareas:** está fundamentalmente apoyada en el trabajo proyectos que realiza la organización y se orienta hacia la obtención de resultados específicos en tiempos concretos y; **d) personas:** como su nombre lo indica, está basada en los individuos que integran la organización.

Desde otro punto de vista más general, la cultura se fundamenta en los valores, las creencias y los principios que constituyen los cimientos del sistema gerencial de una organización, así como también al conjunto de procedimientos y conductas gerenciales que sirven de ejemplo y refuerzan esos principios básicos.

Pümpin y García, citado por Vergara (1989) definen la cultura como "el conjunto de normas, de valores y formas de pensar que caracterizan el comportamiento del personal en todos los niveles de la empresa, así como en la propia presentación de la imagen".

La cultura vive en la organización, funciona como un sistema o proceso. Es por ello, que la cultura no sólo incluye valores, actitudes y comportamiento, sino también, las consecuencias dirigidas hacia esa actividad, tales como la visión, las estrategias y las acciones, que en conjunto funcionan como sistema dinámico.

3.2.2 Importancia de la Cultura Organizacional

La cultura organizacional es la médula de la organización que está presente en todas las funciones y acciones que realizan todos sus miembros. A tal efecto Monsalve (1989) considera que la cultura nace en la sociedad, se administra mediante los recursos que la sociedad le proporciona y representa un activo factor que fomenta el desenvolvimiento de esa sociedad.

Otros autores añaden más características a la cultura, tal es el caso de Katz y Kahn (1995), cuando plantean que las investigaciones sobre la cultura organizacional se han basado en métodos cualitativos, por ello; es difícil evaluar la cultura de manera objetiva porque ésta se asienta sobre las suposiciones compartidas de los sujetos y se expresa a través del lenguaje, normas, historias y tradiciones de los líderes.

La cultura determina la forma como funciona una empresa, ésta se refleja en las estrategias, estructuras y sistemas. Deal y Kennedy (1985) ven a la cultura organizacional como "la conducta convencional de una sociedad que comparte una serie de valores y creencias particulares y éstos a su vez influyen en todas sus acciones". Por lo tanto, la cultura por ser aprendida, evoluciona con nuevas experiencias, y puede ser cambiada si llega a entenderse la dinámica del proceso de aprendizaje.

Dentro del marco conceptual, la cultura organizacional tiene la particularidad de manifestarse a través de conductas significativas de los miembros de una organización, las cuales facilitan el comportamiento en la misma y, se identifican básicamente a través de un conjunto de prácticas gerenciales y supervisorias, como elementos de la dinámica organizacional. Guerin (1992), sostiene que es

importante conocer el tipo de cultura de una organización, porque los valores y las normas van a influir en los comportamientos de los individuos.

Kurt Lewin (1948), sostiene que el comportamiento individual depende de la interacción entre las características personales y el ambiente que lo rodea. Parte de ese ambiente es la cultura social, que proporciona amplias pistas sobre cómo se conduciría una persona en un determinado ambiente. La originalidad de una persona se expresa a través del comportamiento y, la individualidad de las organizaciones puede expresarse en términos de la cultura. Hay prácticas dentro de la organización que reflejan que la cultura es aprendida y, por lo tanto, deben crearse culturas con espíritu de un aprendizaje continuo. Siliceo (1995), dice que la capacitación continua al colectivo organizacional es un elemento fundamental para dar apoyo a todo programa orientado a crear y fortalecer el sentido de compromiso del personal, cambiar actitudes y construir un lenguaje común que facilite la comunicación, comprensión e integración de las personas.

Al cultivarse una cultura en la organización sustentada por sus valores, se persigue que todos los integrantes desarrollen una identificación con los propósitos estratégicos de la organización. Es decir, una cultura es el modo particular de hacer las cosas en un entorno específico.

3.2.3 Características de la Cultura

Con respecto a las características de la cultura Davis (1993), plantea que las organizaciones, al igual que las huellas digitales, son siempre singulares. Puntualiza que poseen su propia historia, comportamiento, proceso de comunicación, relaciones interpersonales, sistema de recompensa, toma de decisiones, filosofía y mitos que, en su totalidad, constituyen la cultura.

Tanto en sus dimensiones generales como en sus horizontes más específicos, la cultura encarna una manifestación social e histórica. Además, la cultura se expresa en un determinado espacio y en un determinado lugar de los cuales recibe influencias (Guédez,1996).

"La cultura determina lo que las personas involucradas en ella consideran correcto o incorrecto, así como sus preferencias en la manera de ser dirigidos" (Davis, 1990).

La diferencia entre las distintas filosofías organizacionales, hace que se considere la cultura única y exclusiva para cada empresa y permite un alto grado de cohesión entre sus miembros, siempre y cuando sea compartida por la mayoría.

Los planteamientos anteriormente señalados, se mantienen, porque a partir de sus raíces toda organización construye su propia personalidad y su propio lenguaje. Los cuales están representados por el modelaje (tácticas o estrategias) de cada uno de sus miembros.

Guiot (1992), considera que la cultura organizacional permite al individuo interpretar correctamente las exigencias y comprender la interacción de los distintos individuos y de la organización. Ofrece una representación completa de las reglas de juego sin las cuales no pueden obtenerse poder, posición social ni recompensas materiales. En sentido opuesto, le permite a la organización aprender.

Es sólo gracias a la cultura, que la organización puede ser más que la suma de sus miembros. La cultura organizacional desempeña el papel de una memoria colectiva en la que se guarda el capital informático. Esta memoria le da significado a la experiencia de los participantes y orienta los esfuerzos y las estrategias de la organización.

A través de la cultura organizacional se racionaliza el compromiso del individuo con respecto a la organización. Las organizaciones se crean continuamente con lo que sus miembros perciben del mundo y con lo que sucede dentro de la organización.

El análisis anterior considera la cultura, como una prioridad estratégica, a causa de su evolución particularmente lenta en el tiempo y de su impacto crucial sobre el éxito o el fracaso de las estrategias organizacionales.

La cultura organizacional es entendida como el conjunto de creencias y prácticas ampliamente compartidas en la organización y, por tanto, tiene una influencia directa sobre el proceso de decisión y sobre el comportamiento de la organización.

Para Robbins (1991), la cultura cumple varias funciones en el seno de una organización. En primer lugar, cumple la función de definir los límites; es decir, los comportamientos difieren unos de otros. Segundo, transmite un sentido de identidad a sus miembros. Tercero, facilita la creación de un compromiso personal con algo más amplio que los intereses egoístas del individuo. Cuarto, incrementa la estabilidad del sistema social. La cultura es el vínculo social que ayuda a mantener unida a la organización al proporcionar normas adecuadas de los que deben hacer y decir los empleados.

La cultura organizacional podría entenderse como un reflejo del equilibrio dinámico y de las relaciones armónicas de todo el conjunto de sub-sistemas, esto significa que en una organización pueden existir sub-culturas dentro de una misma cultura.

Robbins afirma que "las sub-culturas son propias de grandes organizaciones, las cuales reflejan problemas y situaciones o experiencias comunes de los integrantes. Estas se centran en los diferentes departamentos o las distintas áreas descentralizadas de la organización".

La sub-cultura proporciona un marco de referencia en que los miembros de la organización interpretan actividades y acontecimientos, difíciles de precisar por ser conductas individuales.

En consecuencia, si bien es cierto, que la cultura de una organización es el reflejo del equilibrio dinámico que se produce entre los subsistemas mencionados, no es menos cierto, que se debe comprender el desenvolvimiento y alcance de esta dinámica. Lo que permite ver con más facilidad el comportamiento de los procesos organizacionales.

Guédez (1995) plantea dos aspectos importantes, los subsistemas filosóficos y actitudinales, es decir, que el subsistema filosófico se vincula con la misión, visión y valores de una organización, pues estos aspectos son responsabilidad explícita y directa de la alta gerencia. En efecto, son los directivos que deben asumir el papel de facilitadores para esbozar y concretar la misión, visión y valores. Otro subsistema, es el actitudinal, mantiene mucha dependencia del subsistema filosófico, comprende todo lo concerniente a los comportamientos, sentimientos, relaciones y comunicaciones, sentido de trabajo y responsabilidades, inclinación

participativa, lealtad e involucración afectiva; este representa la fuente principal del clima organizacional.

Por otra parte, la gerencia con un claro conocimiento de la misión y la visión de la empresa fomentan la participación del colectivo organizacional en el logro de los objetivos.

La misión puede verse como el nivel de percepción que tenga una personalidad acerca de las respuestas satisfactorias que se le de acerca del objetivo principal, ético y trascendente de la existencia de la organización Denison (1991). Es decir, que equivale a la respuesta del para qué existe la organización.

Para este autor la misión es la razón de ser de cualquier organización, pero no es menos cierto, que la misión proporciona sentido y propósito, definiendo una función social, metas externas para una institución y funciones individuales con respecto a la función organizacional. El sentido de la misión requiere que las organizaciones se proyecten a futuro. Esta manera de pensar tiene un impacto sobre la conducta y permite que una organización configure su actual comportamiento contemplando un estado futuro deseado.

Hablar del futuro de una organización, es hablar de la visión de la misma, ésta puede ser vista a partir de las necesidades o requerimientos futuros de la organización, que puedan ser utilizados para propiciar una percepción compartida de la necesidad del cambio y una descripción de la organización futura deseada.

Una visión exitosa generalmente está constituida por grupos de individuos comprometidos con la organización y que están dispuestos a proporcionar todo su potencial para el logro de los objetivos propuestos (Jackson,1992). Es decir, las

culturas corporativas surgen de visiones personales y está arraigada en el conjunto de valores, intereses y aspiraciones de un individuo.

Uno de los más grandes desafíos que tendrá que afrontar la gerencia consiste en traducir la visión en acciones y actividades de apoyo. Es importante identificar y delinear la forma como se va a realizar este paso de la teoría a la práctica o de la visión a la acción que implica un equilibrio entre la mejora del ambiente actual y futuro.

3.3 Intervenciones del Desarrollo Organizacional

Las intervenciones del D. O. son los medios o herramientas de que se vale esta disciplina para impulsar su programa de cambio planeado. Son acciones que ayudan a las organizaciones a incrementar su eficacia, la calidad de vida en el trabajo y la productividad.

Las intervenciones deben basarse en un cuidadoso diagnóstico, ya que están encaminadas a resolver problemas específicos y a mejorar áreas particulares de la organización en las cuales se detectaron diversos tipos de problemas.

Como se mencionó en el apartado de los orígenes del D. O., las primeras intervenciones utilizadas en Estados Unidos fueron, los grupos "T" y las encuestas o ensayos de retroalimentación, de los cuales se hablará posteriormente.

Este apartado abordará las diferentes intervenciones, las cuales se dividen en cuatro grandes grupos:

<u>INTERVENCIONES</u>	NIVEL ORGANIZACIONAL AFECTADO		
	INDIVIDUO	GRUPO	ORGANIZACIÓN
Intervenciones en procesos humanos			
Grupos "T"	X	X	
Consultoría de procesos		X	
Intervención de la tercera parte		X	
Formación de equipos		X	
Ensayos o encuestas de retroalimentación		X	X
Reuniones de confrontación	X	X	X
Relaciones intergrupo			X
Enfoques normativos	X	X	X
Intervenciones tecnoestructurales			
Diferencia e integración		X	X
Diseño estructural		X	X
Organización colateral		X	X
Calidad de vida en el trabajo	X	X	X
Diseño del trabajo	X	X	X
Intervenciones en administración de recursos humanos			
Instalación de objetivos y metas	X	X	X
Sistemas de recompensas	X	X	X
Planeación y desarrollo de carrera	X		
Administración del estrés	X	X	X
Intervención estratégica			
Planeación de sistemas abiertos		X	X
Cultura corporativa			X
Administración del cambio estratégico			X

Fuente: Guizar Montúfar, R. *Desarrollo Organizacional*. Pag. 151. 2ª edición. Mc Graw Hill.

Esquema 10. Tipos de Intervenciones del D. O.

3.3.1 Intervenciones de procesos humanos

Estas intervenciones están dirigidas fundamentalmente al personal de las organizaciones, así como hacia sus procesos de interacción, tales como comunicación, solución de problemas, liderazgo y dinámicas de grupo. Como su nombre lo indica, se enfocan a los aspectos humanos de las organizaciones.

Grupos "T"

Su nombre proviene del término en inglés llamado "training", que significa entrenamiento.

Es una herramienta útil para detectar por qué el comportamiento de un individuo afecta a los miembros de la organización, ya sea positiva o negativamente.

Esta intervención, también llamada entrenamiento en laboratorios o grupos de encuentro, es un método para cambiar la conducta por medio de interacciones grupales no estructuradas. Así los miembros se reúnen en un ambiente libre y abierto, donde analizan su personalidad y procesos interactivos, dirigidos sin demasiado control, por un especialista en ciencias de la conducta.

Los objetivos de los grupos "T" son proporcionar a los empleados una conciencia de su conducta y de la forma en que otros los perciben, mayor sensibilidad ante el comportamiento ajeno y un mejor conocimiento de los procesos de grupo.

Los resultados específicos que se logran, incluyen una mayor capacidad de empatía, perfeccionamiento de las técnicas para escuchar, mayor apertura y tolerancia ante las diferencias individuales y además el mejoramiento de las habilidades para la solución de conflictos.

Consultoría de procesos

Ninguna organización opera a la perfección. Muchas veces los administradores piensan que es posible mejorar el rendimiento de su unidad, pero no saben qué es lo que puede mejorarse, ni cómo hacerlo. Por ello, la finalidad de la consultoría de procesos consiste en que un asesor externo (consultor) ayude a su cliente a percibir, entender y tomar medidas con respecto a ciertos hechos de un proceso que debe afrontar. Entre esos hechos se encuentran el flujo de trabajo, las relaciones informales entre miembros de la unidad y los canales formales de la comunicación.

Durante la consultoría de procesos, los asesores tienen la obligación de lograr que el cliente se percate de lo que sucede a su alrededor, dentro de él y en su interacción con otros. Como se puede apreciar, no resuelven los problemas de la

empresa, sino que asesoran u orientan, y por último recomiendan un proceso para que el cliente resuelva sus problemas.

Intervención de la tercera parte

La intervención de la tercera parte se enfoca en conflictos interpersonales que surgen entre dos o más miembros de una misma organización.

El conflicto interpersonal puede surgir debido a situaciones relacionadas con los métodos del trabajo o cuando se perciben erróneamente a otros miembros de la organización.

Debido a que el conflicto planeado es un conflicto que conduce hacia resultados positivos, a veces su existencia es necesaria para las organizaciones; por el contrario, la polarización y el conflicto intergrupales pueden originar la aparición de estereotipos muy negativos, por eso, actitudes tales como “ellos tuvieron la culpa”, “nos están obstaculizando”, “no conseguimos que nadie de ese grupo nos auxilie”, etcétera, son disfuncionales, ya que tienden a romper el equilibrio del sistema organizacional e impiden la resolución de problemas mutuos y la realización de tareas conjuntas.

La estrategia básica de las técnicas de D. O. para mejorar las relaciones interdepartamentales e intergrupales, es alternar la discusión colectiva de los antagonismos y los malos entendidos, y determinar si los miembros desean trabajar para resolver estos problemas. Si el proceso sigue en curso informal, se debe pedir a los dos grupos que se reúnan para discutir con franqueza sus actitudes y percepciones.

Formación de equipos

Las organizaciones están constituidas por personas que trabajan juntas para alcanzar un fin común. Como a menudo deben trabajar en grupo, el D. O. presta mucha atención a este aspecto.

El desarrollo de equipos puede aplicarse dentro de grupos o en un nivel intergrupalo cuando las actividades son interdependientes.

Desarrollo de equipos

Las actividades necesarias para el desarrollo de equipos suelen comprender el establecimiento de metas y de relaciones interpersonales entre los integrantes, el análisis de papeles para comprender y esclarecer la función de cada uno, sus responsabilidades, así como el proceso del equipo. Desde luego, el desarrollo de equipos puede privilegiar o excluir ciertas actividades, según la finalidad que persigan y los problemas específicos que afronten, pero en esencia trata de generar una gran interacción entre los miembros del grupo para aumentar la confianza y la apertura.

Desarrollo intergrupalo

Un área de gran interés en el D. O. es el conflicto que existe o puede existir entre los grupos, por lo que se han centrado en ella diversos métodos e intentos de cambio.

El desarrollo intergrupalo pretende modificar las actitudes, los estereotipos y las percepciones que los grupos tienen entre sí.

Ensayos o encuestas de retroalimentación

Consiste en recolectar datos acerca de una organización o departamento mediante cuestionarios.

Los datos, una vez sintetizados, sirven para retroalimentar a los miembros de la organización y se utilizan para diagnosticar problemas y desarrollar planes de acción para resolverlos.

Las medidas más utilizadas para determinar la dimensión de las organizaciones son el cuestionario de ensayo de las organizaciones y el ya clásico cuestionario organizacional Michigan.

Reuniones de confrontación

Es una herramienta diseñada para movilizar los recursos de toda la organización. Consiste en “provocar” el conflicto para que se puedan “ventilar” los problemas que causan el choque o enfrentamiento y se pueda buscar una solución para resolverlo. Existe un concepto interesante llamado “pirámide de los conflictos” que representa lo importante que es para la organización solucionar oportunamente el conflicto. Se incrementa la gravedad del conflicto cuando no se atiende, desde rumores en la empresa, malos entendidos, inconformidad, tortuguismo, enfrentamiento, hasta llegar a una huelga por ejemplo.

La intervención puede ser utilizada por única ocasión, pero es particularmente usual cuando la organización se encuentra en un estado de tensión, cuando existe un vacío de comunicación o de entendimiento entre la alta dirección y el resto de la organización.

Enfoques Normativos

Los teóricos normativos sostienen que existe un modo mejor para lograr el cambio y mantener su dirección. Los principales exponentes de la teoría son Likert (1967) y Blake y Mouton (1982). (Citado en Guizar, 2004)

Sistema 4 de Likert.

Consiste en la aplicación de un cuestionario llamado perfil de las características organizacionales para detectar cuatro estilos de liderazgo que el supervisor o administrador pueden utilizar, estos son: Autocrático-explotador; Autocrático benevolente; Consultivo y Participativo.

Sin embargo, el estilo que adopte el supervisor o administrador depende de la situación en la que se encuentre respecto al grupo que coordina.

El GRID administrativo de Blake y Mouton.

Existen dos posibles enfoques que puede adoptar el administrador: enfoque en la tarea, la producción, metas, o bien enfoque de las personas, las relaciones humanas, etcétera. Se pueden lograr 81 combinaciones entre estos enfoques, aunque solo se detectan cinco grandes estilos: administración pobre, administración de club campestre, administración ideal, administración explotadora y administración de equilibrio.

3.3.2 Intervenciones tecnoestructurales

Éstas intervenciones están orientadas hacia la tecnología y estructuras de las organizaciones para "ligarlas" con el personal.

La tecnología organizacional incluye métodos y flujos de trabajo, mientras que las estructuras atienden la división, jerarquía y diseño del trabajo.

Este grupo de herramientas son conocidas como intervenciones tecnoestructurales, por que se enfoca, como su nombre lo indica, sobre el aspecto técnico y estructural de las organizaciones, en donde se incluyen actividades relacionadas con el diseño de las organizaciones, la calidad de vida y el diseño del trabajo.

Diferenciación e integración

También se conoce como la teoría de la contingencia de Lawrence y Lorsch, (1967). Hacen referencia a determinadas dimensiones de la organización, particularmente en su estructura y en las relaciones entre grupos.

Sostienen que existe una relación causa-efecto entre el grado de acoplamiento de la estructura interna de la organización con las exigencias ambientales y el desempeño de la organización. Según esta estructura, se deben examinar las dimensiones organizacionales que el cliente juzgue pertinentes. Las dimensiones ambientales son: demandas ambientales, diferenciación, integración, manejo de conflictos y contrato empleado-administración.

Diseño Estructural

Esta intervención, implica el estudio de las diferentes opciones de conformación estructural que pueden tener las organizaciones. Y contempla dos aspectos básicos: el primero es la necesidad de especializar el desempeño de la tarea, lo cual conlleva una división de la mano de obra. Y la segunda es la necesidad de coordinar las diferentes tareas de especialización dentro del sistema organizacional total.

Existen diferentes opciones de diseño estructural que pueden tener las organizaciones, que a continuación se mencionan:

Departamental. Consiste en agrupar por afinidad las tareas que se realizan.

Matricial. Como su nombre lo indica, forma una matriz en la que el aspecto funcional es la operación normal y los especialistas que están por crear alguna investigación o proyecto son quienes se encuentran en una estructura fuera de ella pero que se relaciona y puede a veces tener autoridad frente a estas áreas.

Por proyectos. Cuando se crea un área específica para apoyar y ejecutar un proyecto apoyado de los departamentos ya existentes.

Por unidades estratégicas de negocios. Consiste en estructurar “pequeños negocios” dentro de la empresa. Cada unidad contiene su propia misión, planes y objetivos estructurales.

Los beneficios de esta intervención son muchos, debido a la naturaleza de la creación de nuevos proyectos o mecanismos para el mejor desempeño.

Organización colateral.

Es una estructura paralela que coexiste con la organización formal. Es decir, la organización colateral atiende situaciones que difícilmente serían consideradas por la organización formal. Se construye para cumplir una tarea o propósito particular y luego se disuelve. Tiene normas diferentes de las vigentes en la empresa, las cuales son utilizadas para identificar y resolver problemas aparentemente insolubles relacionados con la organización formal.

Calidad de vida en el trabajo

Se refiere al carácter positivo o negativo de un ambiente laboral. Su finalidad básica es crear un ambiente excelente para los empleados y que contribuya a la salud económica de la organización. Los elementos fundamentales que componen la Calidad de Vida en el Trabajo (CVT) son los que se refieren a la comunicación abierta, sistemas equitativos de premios, interés por la seguridad laboral de los trabajadores, su participación en el diseño de puestos, supervisión adecuada, trabajo desafiante, clima laboral armonioso y desarrollo integral. Esta intervención será la que se utilice en la propuesta de este documento.

Diseño del trabajo

También considerado como enriquecimiento en el trabajo, es una intervención relacionada con la calidad de vida en el trabajo, ya que busca agregar motivadores adicionales a un empleo para hacerlo más gratificante. Se encamina a satisfacer necesidades de más alto orden.

Existen cinco dimensiones centrales que pueden enriquecer específicamente el trabajo:

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

3.3.3 Intervenciones de administración de recursos humanos

Estas intervenciones se enfocan principalmente en las relaciones con el personal, tales como los sistemas de recompensas, planeación y desarrollo de carreras. Para ello se utilizan mecanismos para integrarlo a las organizaciones, tradicionalmente relacionados con el campo de los recursos humanos más que con el D. O.

Instalación de objetivos o metas

Mejor conocida como la administración por objetivos (APO), es un sistema muy popular que se basa en la fijación de metas.

El éxito de la APO se basa en 2 hipótesis:

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

Para Odiorne, (1965) (Citado en Guizar, 2004) el proceso de la APO consiste en las siguientes fases:

- Fijación de objetivos por el jefe y el empleado
- Acuerdo mutuo para medir el avance hacia los objetivos
- Desempeño del empleado en el trabajo
- Revisiones intermitentes del desempeño
- Revisión final de los resultados
- Preparación del siguiente ciclo

Sistema de recompensas

Las recompensas organizacionales, tales como pagos, promociones y otros benéficos, son poderosos incentivos para mejorar la satisfacción del empleado y su desempeño.

Se han realizado numerosas investigaciones al respecto, con base en las cuales se puede afirmar que los empleados piensan que las recompensas deben ser lo suficientemente altas como para satisfacer las necesidades de todo orden. Si ello no es así, los empleados no estarán contentos ni satisfechos en la organización, ya que tienden a comparar sus sistemas de recompensas con los de otras organizaciones.

Esta intervención tiene como finalidad motivar al personal para unirse a la organización, influyendo en los trabajadores para que acudan a su trabajo, además de motivarlos para actuar de manera eficaz y reforzar la estructura de la organización para especificar la posición de sus diferentes miembros.

Planeación y desarrollo de carrera

Las organizaciones deben otorgar mucha importancia a la planeación de la carrera profesional de sus empleados y su relación con el comportamiento de éstos. La planeación de la carrera profesional es el proceso mediante el cual se seleccionan los objetivos y se determina el futuro historial profesional. El desarrollo profesional es la capacitación profesional que se lleva a cabo para lograr los objetivos deseados.

En este sentido las empresas deben considerar los factores cuya existencia permite que los empleados se desempeñen profesionalmente dentro de la organización:

- Igualdad de oportunidades.
- Apoyo del jefe inmediato.
- Conocimiento de las oportunidades.
- Interés del empleado.
- Satisfacción profesional.

Según Schein, (1970) todo aquel que incursiona en una empresa, tiene diversas opciones para realizar carrera dentro de la organización, conocidas como anclas de carrera, que están dentro de las funciones técnicas, gerenciales, autónomas, de creatividad y de seguridad.

Administración del estrés

El estrés es un estado de sobreexcitación que afecta las emociones, los procesos mentales y la condición física de las personas. Los síntomas del estrés pueden ser de orden nervioso, fisiológico o emotivo.

El estrés puede ser de corta o larga duración. Los factores –causas que ocasiona estrés- pueden ser originados por circunstancias internas o externas al trabajo. Dentro de él, la sobrecarga, las presiones de tiempo o la supervisión deficiente originan estrés.

Así mismo, cuando el nivel personal de tensión es muy bajo, no existe motivación para desempeñar ninguna función, cuando es excesivo, se producen desequilibrios emocionales que impiden ejercerlas adecuadamente.

Cuando esta intervención es aplicada se puede concluir que cuando el estrés es bajo, el desempeño también lo es, pero que después de pasar al umbral de la tensión sobreviene nuevamente una disminución del desempeño de las personas.

El deporte, la consultoría o la capacitación en el puesto ayudan a disminuir el grado de estrés.

3.3.4 Intervenciones estratégicas

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

Planeación de sistemas abiertos

La planeación de un sistema abierto ayuda a la organización a evaluar de manera sistemática su ambiente y desarrollar una respuesta para él.

Los sistemas abiertos son las organizaciones y departamentos que interactúan con un medio cambiante para sobrevivir y desarrollarse.

Esta intervención indica que las organizaciones no solo deben adaptarse al medio, sino que también puede, de una manera proactiva, crearlo.

El análisis de la misión de la empresa le sirve para enfrentar las cambiantes situaciones del entorno.

Cultura corporativa

Esta intervención aborda los principales conceptos relacionados con la cultura corporativa o cultura organizacional, la cual debe ser la meta de toda empresa para poder contener todos los niveles con los factores que ayuden a que el proceso de cambio que se desea impulsar entre los empleados, sea más fácil de lograr.

Cuando la empresa posee una cultura corporativa, se le facilita implantar acciones dinámicas para adaptarse más fácilmente a las situaciones cambiantes del medio.

Esta serie de modificaciones no tendrá carácter impositivo, sino que se basaría en

el pleno convencimiento de quienes están involucrados en el proceso de cambio.

Administración del cambio estratégico

Esta teoría significa un importante esfuerzo de integración de las intervenciones estratégicas analizadas anteriormente.

Tichy, (1993) (Citado en Guizar, 2004) parte de la observación de que muchas organizaciones están experimentando grandes cambios en el ambiente y enfrentándose a situaciones de incertidumbre, en ocasiones con estructuras y estrategias obsoletas, por lo cual deben entender mejor los cambios estratégicos. Algunos ven el problema o la situación a la que se enfrenta la organización como problema de producción, de sistemas o como problema político, por lo cual es importante considerar las tres formas en que el medio afecta a la empresa.

Los sistemas técnico, político y cultural están interrelacionados y forman un sistema organizacional mayor. Esto significa que los sistemas deben apoyarse entre sí, no trabajar de manera aislada e independiente.

Esta teoría presenta tres herramientas básicas para alinear los sistemas técnicos, políticos y culturales:

- La misión y estrategia de la organización.
- La estructura y procedimiento administrativos.
- Las prácticas de administración de recursos humanos.

Por ello Tichy, (1993) recomienda los siguientes tres pasos para cambiar una organización desde su condición presente hacia un posible estado futuro:

1. Desarrollar una imagen de la organización deseada con su correspondiente alineamiento de los sistemas técnico, político y cultural (armar escenarios).
2. Analizar de manera separada cada uno de los tres sistemas.
3. Elaborar un plan para unir nuevamente los tres sistemas.

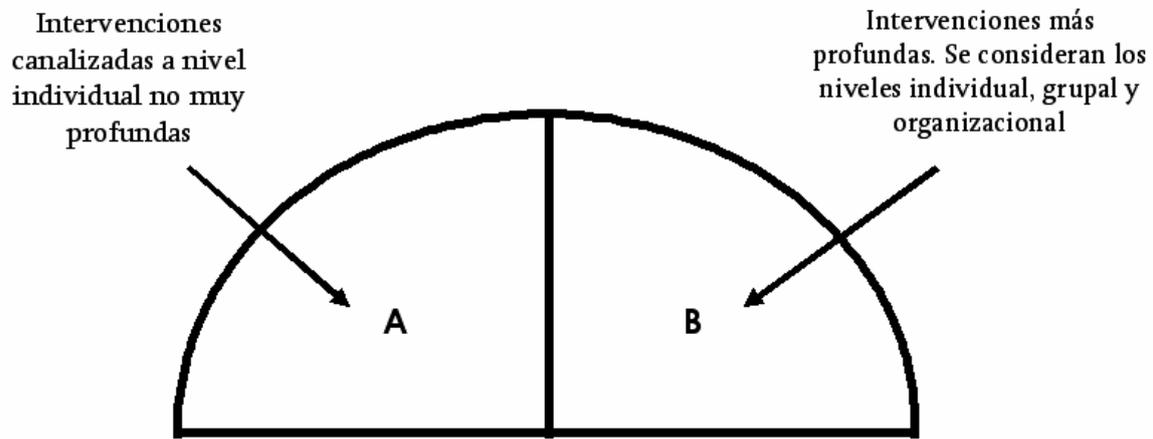
Todas estas intervenciones responden a cierto tipo de problemática inicial, y deben elegirse de acuerdo a la naturaleza de la organización en donde se estén aplicando, por esto, resulta importante conocer cuáles son las pautas para elegir la intervención que mejor se acople a la problemática de la Organización.

3.4 Diagnóstico de intervención

Según Guizar, (2003) es posible plantear tres preguntas que ayudan a elegir intervenciones:

1. ¿La intervención que habrá de utilizarse va dirigida a producir resultados?
2. ¿Bajo qué condiciones se pueden esperar resultados positivos?
3. ¿Cómo pueden complementarse las intervenciones?

Según la tesis de Harrison, (1997) (Citado en Guizar, 2004) en su principio de la profundidad de las intervenciones, no se debe intervenir con más profundidad de la necesaria, ya sea a nivel individual, grupal u organizacional.



Esquema 11. Abanico de la profundidad de las intervenciones.

3.4.1 Diagnóstico para una empresa de servicios.

Para poder determinar la intervención que será de mayor utilidad para la empresa de servicios, es importante determinar cuáles son los problemas que se quieren atacar como primordiales.

Uno de los problemas de algunos call center's que se abordan en este documento, se refieren a la actitud que tiene el personal de producción, iniciando con los coach (líderes de grupo), pues debido a que son los encargados, de recibir, dar continuidad y producir junto con el equipo que se les asigna (integrado tanto de personal nuevo, o personal clasificado como maduro (1 año o más), en ocasiones no les proporcionan la atención adecuada y el seguimiento que se requiere.

Las intervenciones revisadas en el apartado 3.2. se refieren, precisamente a este tipo de problemas, ya sea individuales, en grupos, o que incluyen a toda la organización. En la empresa se han realizado empíricamente algunas de estas intervenciones, arrojando resultados variados pero que van encaminados a la mejora de la organización. Sin embargo es necesario continuar con otras intervenciones planeadas y con resultados medibles, que aporten mejoras tanto en las actitudes de los coach, interacción en grupos y en los procesos de la organización.

La mayoría de las empresas que necesitan realizar el cambio, comienzan con pequeños elementos que pueden en ocasiones no perdurar en la organización, por ello, en éste documento se propone una intervención integral, que se de a todos los niveles de la empresa.

Las intervenciones que de estos 3 niveles son:

- Intervenciones en procesos humanos: Reuniones de confrontación y enfoques normativos.
- Intervenciones tecnoestructurales: Calidad de vida en el trabajo y Diseño del trabajo.
- Intervenciones en administración de recursos humanos: Instalación de objetivos y metas, Sistemas de recompensas y Administración del estrés.

Las primeras, intervenciones en procesos humanos, se han implementado de manera empírica, pero no se han solucionado los problemas, la resistencia al cambio es mayor al deseo de arreglar el problema en sí. Además de la falta de liderazgo de las personas que confrontan no es el adecuado. El problema en ocasiones es que la dirección está enterada de los problemas de manera parcial, aunque se realiza el enfoque normativo, no se resuelve el problema en sí.

Las intervenciones en administración de recursos humanos también se han aplicado, no solo como intervención, si no como una manera de ser más competitivos en el mercado. Algunas empresas ofrecen mayores beneficios que otras de la misma rama, pues la mayoría de los call center´s, contratan personal de manera temporal.

En una empresa de call center en la que se investigó (no se a permitido usar el nombre de la empresa), se ofrece una adecuada estabilidad laboral, sin embargo sigue presentando un una rotación del 19.78% mensual (Información obtenida del departamento de R.H. de dicha empresa, Primer Semestre 2008), lo cual puede deberse a distintos factores que repercuten en la economía de la empresa.

Por todo lo anterior se considera importante comenzar con una nueva cultura organizacional que ofrezca un beneficio adicional a los trabajadores. La calidad de vida en el trabajo y el diseño en el trabajo.

Entonces, contestando a las preguntas de Guizar.

¿La intervención que habrá de utilizarse va dirigida a producir resultados? La intervención de calidad de vida en el trabajo pretende resolver los conflictos tanto de carácter interpersonal, grupal y de la organización que repercutan en un mejor ambiente para que el personal permanezca el tiempo mínimo requerido para que produzca beneficios económicos a la empresa (6 meses).

¿Bajo qué condiciones se pueden esperar resultados positivos? Las condiciones aptas para esta intervención, son la comunicación a todos los niveles, la integración y compromiso con el trabajo, la capacitación para un cambio positivo y con menores resistencias y, el conocimiento de las acciones que se tomarán.

¿Cómo pueden complementarse las intervenciones? Algunas empresas, necesitan implementar nuevos procesos de calidad que beneficien los servicios que ofrecen. La calidad reduce en gran medida los costos, los errores y los tiempos de entrega, por ello se complementará la intervención con una certificación en calidad. Misma que facilitará la eliminación de trabajos innecesarios o repetitivos, que en la

actualidad dificultan la comunicación y el adecuado desempeño de los trabajadores.

Además, es importante mencionar que se está aplicando la intervención diseño del trabajo (empíricamente), por parte de R.H., ya que en la empresa existen departamentos que se han encargado de trabajos que no les corresponden. Este documento propone que el diseño del trabajo se comunique de manera correcta, pues las personas suelen confundir la eliminación de funciones, como castigo al trabajo mal hecho y no como el beneficio de quitar funciones que no le corresponden y que permitirán un mayor avance en el área que desempeñan.

3.4.2 Calidad de vida en el trabajo

La preocupación por la calidad de la vida en el trabajo (CVL) surgió en el mundo académico. Los trabajos del Institut Tavistock de Londres en 1947 que evolucionaron desde un enfoque sociopsicológico hacia el sociotécnico, son considerados los precursores este movimiento, sin embargo es hasta los años 70 en los EE.UU. que cobra un especial interés, donde alcanza el reconocimiento social e institucional gracias a las actuaciones del Movimiento de CVL. Las reivindicaciones de este nuevo movimiento parten de la necesidad de humanizar el entorno de trabajo, prestando especial atención al desarrollo del factor humano y a la mejora de su calidad de vida. A partir de este momento, el tema de la calidad de vida laboral se populariza tanto en los EE.UU. como en Europa, donde la trayectoria y los matices que adquiere el movimiento se alejan de los planteamientos iniciales ligados a la corriente del Desarrollo Organizacional, para recibir los influjos del enfoque Sociotécnico y de la Democracia Industrial (González, Peiró y Bravo, 1996).

La frase calidad de vida en el trabajo fue introducida en Estados Unidos al final de la década de 1960 para tratar de solucionar el estrés en las empresas causadas por la pobre calidad de vida en el lugar de trabajo.

Las **definiciones** de CVL, son variadas y muestran una amplia concepción, basada en la valoración del individuo con relación a su medio de trabajo predominando términos como satisfacción en el trabajo, proceso de humanización, necesidades personales o vida privada.

En el Esquema 12, se muestran de manera cronológica, las definiciones más importantes de este concepto. (Compilación Da Silva, 2006)

1	Watson (1973)	Un proceso para humanizar el lugar de trabajo.
2	Yankelovich, K., Ornati, F. y Nash (1975)	Un trabajador disfruta de CVL cuando: a) experimenta sentimientos positivos hacia su trabajo y sus perspectivas de futuro; b) está motivado para permanecer en su puesto de trabajo y realizarlo bien y; e) cuando siente que su vida laboral encaja bien con su vida privada, de tal modo que es capaz de percibir que existe un equilibrio entre las dos, de acuerdo con sus valores personales.
3	Hoffenberg y Dyer (1975)	La CVL puede definirse en términos de las contribuciones que las organizaciones hacen o pueden hacer para atender las necesidades económicas y psicosociales de aquellos individuos activamente implicados en la consecución de los objetivos organizacionales.
4	Guest (1979)	Un proceso a través del cual una organización trata de expandir el potencial creativo de sus miembros implicándoles en las decisiones que afecten a su a trabajo.
5	Carlson (1980)	Es una meta y a la vez un proceso continuo para ir mejorando esa meta. Como meta, la CVL es el compromiso de toda la organización por mejorar el trabajo; la creación de un entorno de trabajo y puestos con mayor implicación, satisfacción y eficacia para las personas a todos los niveles de la organización. Como proceso, apela a los esfuerzos para lograr estas metas a través de una implicación activa de las personas dentro de la organización.
6	Bergeron (1982)	Aplicación concreta de una filosofía humanista a través métodos participativos, con el objeto de modificar uno o varios aspectos del medio ambiente del trabajo para crear una nueva situación más favorable a la satisfacción de los empleados y a la productividad de la empresa.
7	Visauta (1983)	La calidad de vida en el trabajo será buena y suficiente en la medida en que las condiciones objetivas del puesto de trabajo y de su ambiente sean adecuadas y suficientes. Calidad del empleo (aspecto objetivo) la adecuación de las aptitudes y necesidades del individuo a las características del puesto (aspecto subjetivo), la satisfacción experimentada por los individuos en situación de trabajo. La calidad de vida del individuo considerada globalmente.

8	Nadler y Lawler (1983)	Forma de pensar sobre las personas, el trabajo y las organizaciones. Sus elementos distintos tienen que ver con (1) el impacto del trabajo sobre las personas y sobre la eficacia organizacional, y (2) la participación en la solución de problemas y toma de decisiones organizacionales.
9	Mirvis y Lawler (1984)	Una relación económica, social y psicológica entre la organización y sus empleados. En términos funcionales puede ser representada como $CVL = f(O, E)$, donde O representa las características del trabajo y del ambiente del trabajo en la organización y E representa su impacto en el bienestar de los individuos, miembros de la organización y miembros de la sociedad.
10	Mateu (1984)	La oportunidad para todos los empleados, a todos los niveles de la organización, de influir eficazmente sobre su propio ambiente de trabajo, a través de la participación de las decisiones que afectan al mismo, logrando así una mayor autoestima, realización personal y satisfacción en su trabajo.
11	Turcotte (1986)	La dinámica de la organización del trabajo que permite mantener o aumentar el bienestar físico y psicológico del hombre con el fin de lograr una mayor congruencia con su espacio de vida total.
12	Sun (1988)	Un proceso dinámico y continuo para incrementar la libertad de los empleados en el puesto de trabajo mejorando la eficacia organizacional y el bienestar de los trabajadores a través de intervenciones de cambio organizacional planificadas, que incrementarán la productividad y la satisfacción.
13	Fernández y Giménez (1988)	El grado en que la actividad laboral que llevan a cabo las personas está organizada objetiva y subjetivamente, tanto en sus aspectos operativos como relacionales, en orden a contribuir a su más completo desarrollo como ser humano.
14	Robbins (1989)	La CVL es el proceso a través del cual una organización responde a las necesidades de sus empleados desarrollando los mecanismos que las permiten participar plenamente en la toma de decisiones de sus vidas laborales.
15	Fernández (1990)	Gestión dinámica y confidencial de los factores físicos, tecnológicos y socio psicológicos que afectan la cultura y renuevan el clima organizacional, reflejando en bien estar del trabajador y productividad de las empresas.
16	Fields y Tracker (1992)	Esfuerzos corporativos entre los representantes de la dirección y los sindicatos para implementara los empleados en el proceso de toma de decisiones del trabajo.
17	González, Peiró y Bravo (1996)	Desde una perspectiva personal de CVL puede ser definida como la estimación o la apreciación subjetiva del conjunto de compensaciones que se obtienen del entorno y de la actividad laboral y que responden, en niveles satisfactorios, a las demandas, expectativas, deseos y necesidades de esa persona en el propio trabajo y fuera de él,
18	De la Poza (1998)	La CVL haría referencia a un conjunto de estrategias de cambio con objeto de optimizar las organizaciones, los métodos gerenciales y/o los puestos de trabajo, mediante la mejora de habilidades y aptitudes de los trabajadores, fomentando trabajos más estimulantes y satisfactorios y, traspasando poder, responsabilidad, autonomía a los niveles inferiores.
19	Fernandes Rios (1999)	Grado de satisfacción personal y profesional existente en el desempeño del puesto del trabajo y en el ambiente laboral, que viene dado por un determinado tipo de dirección y gestión. Condiciones de trabajo, compensaciones, atracción e interés por las actividades realizadas y nivel de logro y auto desarrollo individual y en equipo.
20	Lau y May (2000)	La CVL se define como las condiciones y ambientes de trabajo favorable que protegen y promueven la satisfacción de los empleados mediante recompensas, seguridad laboral y oportunidad de desarrollo personal.

Fuente: Da Silva, M. Tesis Doctoral. Nuevas perspectivas de la calidad de vida laboral y sus relaciones con la eficacia laboral. Barcelona (2006).

Esquema 12. Definiciones de Calidad de Vida Laboral.

La definición que se toma en este documento, es la que proporcionó De la Poza en 1998, "La CVL es un conjunto de estrategias de cambio con objeto de optimizar las organizaciones, los métodos de gerencia y/o los puestos de trabajo, mediante la mejora de las habilidades y aptitudes de los trabajadores, fomentando trabajos más estimulantes y satisfactorios y traspasando poder, responsabilidad y autonomía a los niveles inferiores"

La calidad de vida en el trabajo se realiza de acuerdo a la mejora de varios elementos como:

- Seguridad en el trabajo
Equipo de protección, Higiene, Salud ocupacional, Procedimientos, Sistemas de seguridad, Condiciones seguras.
- Entrenamiento y capacitación en el edificio o profesión
- Oportunidad de participación creativa
Sentido de logro, Reconocimiento, Instalaciones adecuadas / agradables.
- Estabilidad en el trabajo
- Remuneración justa
- Desarrollo social y personal
Integración familiar, Recreación y deporte.

La CVL está referida principalmente a la gente que trabaja en una empresa u organización. Una empresa puede ser definida como la entidad de personas asociadas con un objetivo determinado.

En el actuar del individuo dentro de la empresa interactúan tres elementos clave, que de acuerdo al grado de balance en que se desarrollen, conducen al éxito o el fracaso de la persona, y con ello al de la empresa. Estos tres elementos clave son: (1) la habilidad de hacer, crear, innovar y comunicar; (2) el conocimiento que potencializa y desarrolla las habilidades; y (3) la actitud que permite o no, llevar a la realidad el producto o servicio que es posible generar con el conocimiento y las habilidades existentes.

Las características de la CVT son:

- Reconocimiento al trabajo
- Supervisión adecuada
- Trabajo desafiante
- Clima laboral armonioso
- Equidad
- Desarrollo integral
- Enriquecimiento del trabajo

Los programas de CVT suelen hacer hincapié en el desarrollo de habilidades, la reducción del estrés ocupacional y el establecimiento de relaciones más cooperativas entre la dirección y los empleados.

La CVT está fundamentada en el principio de que los trabajadores constituyen capital humano que debe ser desarrollado y no sólo utilizado. El trabajo no debe implicar condiciones negativas ni constituir una presión excesiva ni perjudicar o degradar el aspecto humano de trabajador. Debe contribuir a que el trabajador se

desempeñe en otras actividades vitales, como los de ciudadanos, cónyuge o padre.

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

Cuando los empleados han sido diseñados de tal manera que una persona desarrolla un ciclo completo de trabajo, se dice que está desempeñando un módulo natural del trabajo. El trabajo influye naturalmente desde el principio hasta el fin y proporciona al individuo una sensación de identificación y significación de la tarea.

Los empleados cuyas tareas requieren que trabajen juntos, están más capacitados para aprender unos de otros y para desarrollar el equipo de trabajo. Los equipos de trabajo naturales de trabajo también permiten que aquellos que desempeñan un trabajo rutinario desarrollen más sensibilidad para poder dar significado a la tarea, por que se sienten más unidos a un equipo mayor que desempeña una tarea importante.

Después de que se han formado los empleos enriquecidos y los equipos naturales de trabajo son los sistemas sociotécnicos de trabajos mejorados, en los cuales toda la organización o una parte de ella crean un sistema equilibrado, humano y técnico. El objetivo es desarrollar un enriquecimiento total del trabajo, lo cual requiere cambios de mayor magnitud, particularmente en los procesos de fabricación especializada.

El proceso completo de la Calidad de Vida Laboral, podría requerir una nueva reingeniería con el fin de integrar las necesidades humanas mientras que otros establecimientos necesitarían cambios para poder propiciar el trabajo en equipo. El

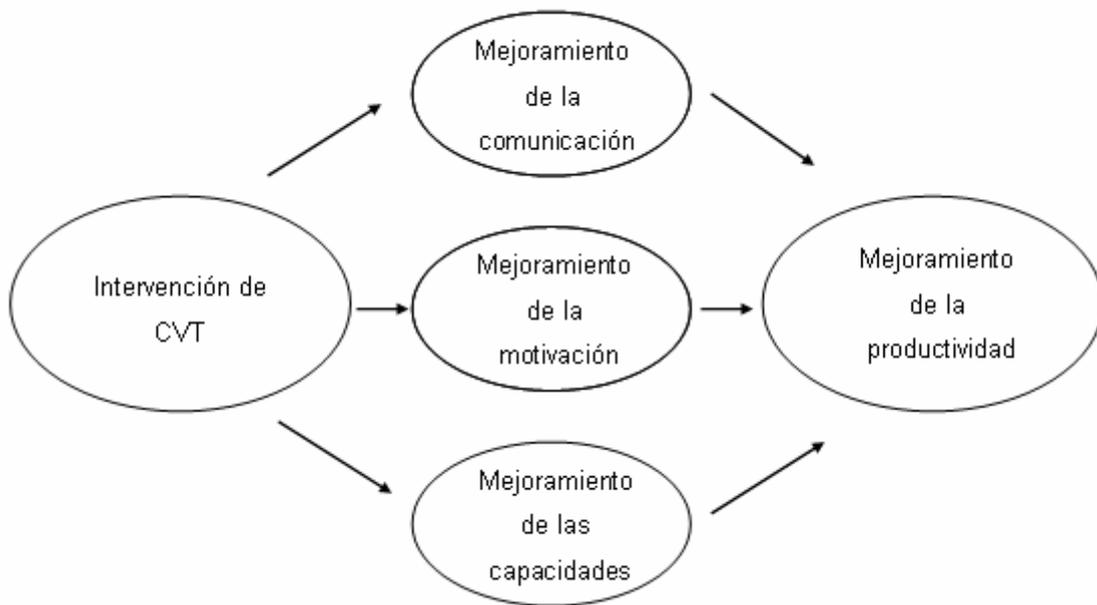
objetivo es diseñar un sistema completo de trabajo que sirva a las necesidades de las personas tanto como a los requerimientos de producción.

Experimento VOLVO

A principios de la década de 1970, Volvo construyó una nueva planta de armado en Kalmar, Suecia, donde trató de incorporar innovaciones técnicas, de gerencia y sociales que cubrieran mejor las necesidades de los empleados. El diseño costó casi 10% más que una planta convencional, pero Volvo corrió ese riesgo por que confió en asegurar de ese modo una mayor satisfacción y productividad, así como una reducción del ausentismo y la rotación del personal. La fábrica fue diseñada para armar anualmente 60000 automóviles utilizando equipos de 15 a 25 trabajadores para cada tarea importante. Por ejemplo, un equipo arma sistemas electrónicos mientras otra se ocupa de los frenos. Cada equipo cuenta con su propia área de trabajo y bastante autonomía. El equipo asigna el trabajo a los miembros y establece el ritmo del mismo. No existe línea de montaje. Los equipos pasan a la zona correspondiente a recoger un vehículo cuando lo necesitan, y se transportan a su lugar de trabajo. Cuando terminan, el automóvil es colocado en la siguiente zona, procedimiento que permite a cada equipo trabajar a su propio ritmo, siempre y cuando se cumplan los requerimientos de producción.

Cada equipo se encarga de abastecerse el material necesario y maneja su propio inventario. Esta situación es muy diferente a la línea tradicional de ensamble. Volvo continuó sus esfuerzos de incrementar la eficiencia y de mejorar la calidad de la vida laboral mediante otros experimentos en sus plantas de montaje de autobuses, taxis y camiones de toda Suecia.

El resultado de los experimentos se muestra en el siguiente esquema.



Esquema 13. Relación entre CVT y productividad.

Evaluaciones independientes de su éxito en Kalmar revelaron que tanto los costos de los trabajadores de la planta como los de los oficinistas eran los más bajos de la compañía. Los empleados señalan que sus trabajos son mejores que los de la línea tradicional de montaje, y sienten un mayor deseo de poder tomar la iniciativa y lograr su desarrollo en el trabajo.

Los resultados de CVL, son favorables por que se identifican **dimensiones centrales** que pueden enriquecer específicamente el trabajo. (Hackman y Oldham, 1975)

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

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

Las **dimensiones** son las siguientes:

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

Criterios para establecer un proyecto de calidad de vida en el trabajo

Además de los criterios antes mencionados, existen otros de igual importancia para lograr implementar proyectos de calidad de vida laboral, los cuales permiten encaminar al personal de la organización a una mejor satisfacción de sus necesidades personales.

Suficiencia en las Retribuciones

Esto puede ser logrado por suficiencia en los ingresos para mantener un estándar social aceptable para vivir.

Condiciones de Seguridad y Bienestar en el Trabajo

Establecer condiciones de trabajo que minimicen el riesgo de enfermedades y daños; una edad límite en el trabajo que es potencialmente perjudicial para aquellos de menor o mayor edad de lo establecido.

Oportunidades Inmediatas para Desarrollar las Capacidades Humanas

Se incluye en esta categoría la autonomía, el uso de múltiples habilidades, más que la aplicación repetitiva de una sola, retroalimentación acerca de los resultados de una actividad como una base de autorregulación.

Oportunidades de Crecimiento Continuo y Seguridad

Este proceso abarca asignación de trabajo y propósitos educacionales para expandir las capacidades del trabajador, oportunidades de ascenso, y seguridad en el empleo.

Integración Social en el Trabajo de la Organización

Esto significa liberarse de prejuicios; igualdad; movilidad; apertura interpersonal; apoyo constante a los equipos de trabajo.

Balancear entre Trabajo y Vida

Esto significa que los requerimientos de trabajo, incluyendo programas-presupuesto, asuntos urgentes, y viajes, no se tomen del tiempo de ocio o del tiempo familiar como algo cotidiano, y que las oportunidades de ascenso no requieran frecuentemente de cambios geográficos.

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

a) Algunos empleados pueden no desear empleos enriquecidos si:

- Son incapaces de tolerar mayor responsabilidad.
- No gustan de desempeñar tareas más complejas.
- Se sienten incómodos con el trabajo en grupo.
- No gustan de reaprender.
- Prefiere la seguridad y la estabilidad.
- Se sienten a gusto con la autoridad del supervisor
- Sus habilidades no son adaptables.
- Prefiere renunciar a sus empleos.

b) El equipo complicado puede no ser adaptable.

c) El programa puede desequilibrar el sistema de producción

d) Pueden reducir las funciones del staff o de los supervisores.

- e) Los empleos enriquecidos pueden aumentar la insatisfacción económica.
- f) Pueden aumentar los costos:
 - Iniciales de capacitación.
 - A largo plazo, tales como más equipo.

La calidad de vida, puede aplicarse de manera adecuada o inadecuada, eso dependerá del estudio del clima laboral y de los coaches, para así poder cumplir con los elementos requeridos para que el cambio se genere.

También es necesario buscar que la dirección general esté completamente comprometida con la intervención que se realizará. Ya que debe participar activamente tanto en el proceso de intervención, como en la inversión que el proyecto requiera.

En el siguiente capítulo, se expone el tema del coacher (mandos medios) en una empresa de call center, para conocer con ello, sus necesidades y la mejor manera para inducir el cambio en sus actitudes.

CAPÍTULO IV

EL COACHER Y SUS FUNCIONES EN UN CALL CENTER DE COBRANZA.

Las actitudes, como lo menciona Fishbein, y Ajzen, (1977) son una predisposición aprendida a responder de forma consistente, favorable o desfavorablemente respecto a un objeto dado. Y, por ello, es necesario conocer la función que desempeñan los empleados y cuáles son las reacciones que tienen frente a las situaciones que le ocurren dentro del ámbito laboral.

En este apartado se analizan las actitudes de los empleados a nivel “coacher”. En este nivel, se encargan de tener a su cargo 10 trabajadores que se dedican a llamar por teléfono para realizar el cobro o la venta de servicios.

Previo a esto, se exponen las definiciones y términos que se utilizarán en adelante.

Términos Importantes para este documento

Coacher: Persona que ejerce el coaching en una empresa de call center. Son mandos medios se encargan, a grandes rasgos, de vigilar y apoyar la producción de sus subordinados.

Coachees: Persona que es capacitada en la teoría por un instructor y que en la práctica de su trabajo, es entrenada por un coacher para así potencializar sus habilidades.

Call Center: Centro de llamadas. Empresa dedicada a realizar llamadas a los consumidores de sus “clientes” (empresas que ofrecen productos o servicios), ya sea para la venta o cobro de sus servicios.

4.1 Antecedentes del coaching

Es difícil conocer los orígenes del coaching debido a que es una disciplina que se aplica desde hace mucho tiempo, pero que no cuenta con documentos que aclaren sus fundamentos desde entonces. Es por esto que son muy dispares las teorías respecto del origen del coaching y sus supuestos fundadores. Tanto así, que pareciera que aún hoy, después de más de 30 años de desarrollo y crecimiento de la profesión en todo el mundo, siguen apareciendo personajes como fundadores o padres de esta nueva metodología basada en procesos de aprendizaje catalizadores del desarrollo del ser humano.

Los antecedentes del coaching se pueden remontar a los orígenes de la humanidad; algunos autores plantean que el coaching moderno aplicado a las empresas tiene una historia menor a 25 años, empezó a aplicarse en los EEUU en los años 80.

Una referencia que se toma en este documento es Whitmore, (1995) un londinense de 65 años, casado con una psicoterapeuta. Whitmore se autodefine como un coach y no precisamente en términos deportivos, ya que el entrena a la gente en el desarrollo de aptitudes, de su talento o de su potencial.

Para Whitmore todo empezó en 1975 cuando leyó el libro de Tim Gallwey "El Juego Interior del Tenis". Gallwey aplicaba al tenis las ideas psicológicas que bullían en California bajo la influencia del movimiento del New Age (Nueva Era). En 1978, Whitmore funda una escuela de entrenamiento deportivo (a la que llamó The Inner Game), donde aplicó las técnicas de Gallwey a estudiantes de Tenis, Esquí, y luego empezó a aplicarlas a Directivos de Empresas Británicas.

Whitmore prefirió quedarse con el término coach, ya que a los británicos les aterraba el concepto de “juego interior”, pero descubrió al enseñar tenis (y otros deportes), que las personas hacen cosas sin saber que las hacen y que si uno pregunta y pregunta, ese no saber esconde una verdad que tiene que ver con el yo (más interno) de la persona y es cuando se asiste a alguien a descubrirse a sí mismo.

Puede describirse el proceso en términos de la Gestalt, como una retroalimentación continua que le permite a una persona “darse cuenta” de aspectos ciegos de su actuar y su pensar; se trabaja un nivel debajo de lo más superficial, rescatando procesos psico-afectivos a nivel de lo pre-consciente en psicoanálisis. Los términos coaching empresarial y coaching ejecutivo se remontan a los programas de desarrollo del liderazgo en la década de los 80s.

Algunos de los principios básicos del coaching derivan de la psicología deportiva, donde la idea de organizar y dirigir bien a un equipo, es la base del éxito.

La cuestión del deporte se inscribe en las competencias y en el contexto del triunfo y la derrota, pero muchos coaches siempre vieron no tanto el derrotar a un oponente o enemigo sino ver de qué manera un grupo puede funcionar como una “maquina humana”, donde se pueda juntar a los mejores, para funcionar según un ideal y alcanzar la perfección en el “juego” de conjunto.

Esto se logra cuando el entrenador desarrolla una doble visión. Una de conjunto, y la otra de la persona, donde se atiende a cada cual según su particularidad en habilidades y destrezas para pulirlas al máximo.

La psicología deportiva y el coaching tendrían muchas cosas en común, de hecho deberíamos pensar que la formación como coacher se debería basar en una disciplina específica: la psicología deportiva. Esta pone énfasis en cuestiones del comportamiento, en la motivación, el estudio del esquema corporal, la función de los logros en la actitud individual, las relaciones interpersonales del equipo, el devenir de los seres humanos, el sentido de la vida, la disciplina y las relaciones mente cuerpo. Esto implica que la psicología deportiva ponga el interés de estudio en la autoconciencia, el examen de los valores que nos mueven al crecimiento y la superación de los obstáculos, el desarrollo de la visión, el reto y el control de sí mismo.

Si el cambio está relacionado con el aprendizaje (apartado 2.4.3, capítulo II), los orígenes del coaching (entrenamiento) actual habría que buscarlos en los principios del aprendizaje de los adultos, desarrollados en la década de los 50's y 60's, e incluyen la idea de que los adultos tienden más hacia la orientación personal y la auto-dirección, busca mucho más aprendizajes prácticos que le permitan afrontar la vida cotidiana.

Pero un adulto se arriesga menos a "probarse", de ahí que un coacher deba antes que nada proporcionar un encuadre seguro en el cual el aprendizaje adulto se haga posible. En este sentido será importante tomar en cuenta algunos aspectos: Los coachees son pro-activos, con iniciativa y tienden a la auto-dirección, buscan la perfección o la profundización de algo que ya "dominan". El conocimiento no sólo procede de la observación del mundo externo sino que en gran parte debe buscarse en aspectos internos descuidados en las enseñanzas formales e informales de la infancia.

La cuestión de la motivación suele ser secundaria; en todo caso lo que se debe buscar, para analizarlo conjuntamente, es lo que hace a los individuos estar desmotivados; el clarificar visiones, metas y objetivos facilita la reactivación de los componentes motivacionales propios.

El coaching, es una profesión capaz de ofrecer una conjunción teórico/práctica en pro del desarrollo del ser humano verdaderamente eficaz. Esto lo consigue gracias a que, a lo largo de la historia, el ser humano ha acumulado conocimientos propios de sí mismo, que le permiten, desarrollar una metodología que se conoce como coaching.

4.1.1 Definición de coaching

La historia apunta hacia los siglos XV y XVI, cuando empezó a hacerse muy popular la ciudad húngara de Kocs, situada a unos 70 kilómetros de Budapest, (entre Viena y Pest). Kocs se convirtió en parada obligada para todos los viajes entre estas dos capitales. De esta manera se empezó a hacer muy común el uso de un carruaje caracterizado por ser el único provisto de un sistema de suspensión para dichos viajes. Además, destacaba por su comodidad frente a los carruajes tradicionales. Así comenzó a hablarse del kocsi szekér, o sea el 'carruaje de Kocs', símbolo de la excelencia.

De esta forma, el término kocsi pasó al alemán como kutsche, al italiano como cocchio y al español como coche.

Es así como la palabra "coach", derivado de "coche", cumplía la función de transportar personas de un lugar a otro. El coaching, de alguna manera, también transporta a las personas de un lugar a otro. Es decir, del lugar donde están, a

donde quieren llegar. La única distinción, dentro de esta analogía, es que el coach no es quien carga con el viaje, ni es responsable del rumbo o de las decisiones que el “conductor” (cliente / coachee) tome a lo largo del proceso.

En algunas otras investigaciones realizadas alrededor de los años 80's, la palabra coaching procede del término inglés -to coach- (entrenar). En el entorno empresarial y personal se conoce por coaching al proceso interactivo y transparente mediante el cual el coach o entrenador y la persona o grupo implicados en dicho proceso, buscan el camino más eficaz para alcanzar los objetivos fijados usando sus propios recursos y habilidades.

Con cualquiera de los significados de las palabras es posible resumir que el término va encaminado a ser un proceso de acompañamiento a una persona o a un grupo de trabajo con el objetivo de la optimización del potencial de los individuos. La intervención del coacher crea un espacio en el que el individuo puede desprenderse de lo que obstaculiza su desarrollo, para adquirir nuevas competencias y conocimientos y poner en marcha un plan de mejora de sus resultados.

Varios autores intentan definir qué es el coaching:

Worth y Menéndez, (2005) autores del libro “Abre el melón”, definen el coaching como “una serie de técnicas y procesos que ayudan a realizar mejor todo aquello que ya se sabe hacer, potenciando todas las habilidades y capacidades y, al mismo tiempo, permite el aprendizaje de conceptos necesarios para llegar hasta donde se desee.”

Mulder, (2006), presidente de HayGroup y entrenador de una veintena de directivos es más breve: “el coach es una autoridad moral en la que es posible apoyarse, capaz de enseñarle a pescar en lugar de darle peces.”

Grant (2001), investigador de ‘The Coaching Psychology Unit, School of Psychology define el coaching “como un proceso sistemático focalizado en la solución y orientado a los resultados. En este proceso el coacher, facilita el aprendizaje autodirigido, el crecimiento personal, el incremento de la experiencia de vida y del rendimiento de los coachee, además de “los objetivos fundamentales tanto del coaching ejecutivo como personal, son el promover cambios cognitivos, emocionales y conductuales que faciliten el logro de metas, el incremento del rendimiento, ya sea en el trabajo o en lo personal.”

Para Vega, (2003) , una profesional del coaching, será un alter ego que le ayudará a sacar lo mejor de sí mismo, todo el potencial que lleve dentro, todas las zonas ciegas de su interior que la persona no ve en el terreno laboral, sentimental, en su tiempo de ocio, etcétera”.

4.1.2 Tipos de coaching

Existen muchos tipos de coaching debido a su variable aplicación en diferentes ámbitos, los más comunes son el coaching personal, el empresarial, el ejecutivo, el deportivo y el espiritual. En seguida se explica cada uno de ellos.

Coaching Personal (o individual)

Abarca un campo bastante amplio de intervenciones sobre problemáticas tales como la mejora en la eficacia personal, toma de un nuevo puesto, el mantenimiento de un equipo, la gestión de situaciones interculturales, la imagen de cada persona,

los problemas de la relación, comunicaciones con los demás, gestión del estrés, estimulación de la creatividad, gestión del tiempo, búsqueda de una mayor coherencia en la acción, etc. El campo del coaching individual va a depender del nivel jerárquico de la persona o sus necesidades en el ámbito que desee mejorar.

Lemonche, (2004) explica el objetivo de esta novedosa disciplina. Según sus promotores, el coaching parte del mismo concepto que el método socrático. Preguntar, para que la persona por sí misma extraiga sus conclusiones. Lo explica Menéndez, (2001), "es el arte de hacer que otros saquen lo mejor de sí mismos y que con ello alcancen sus objetivos".

Coaching Empresarial

Se diferencia del personal en su finalidad última. Ya que éste se dedica a ayudar a mejorar las habilidades de directivos y empleados en sus respectivos trabajos.

Es un conjunto de esfuerzos y técnicas enfocadas al equipo humano de una empresa u organización. Está destinado a lograr la eficacia en los resultados, la motivación y satisfacción personal de los trabajadores, cualquiera que sea su nivel.

El Dr. Henric-Coll, (2005) indica que para lograr sus objetivos, el coaching empresarial empieza desde la selección de las personas, en particular mandos y ejecutivos, que se seleccionan no tanto por lo que saben sino por lo que son. Se estudian criterios de personalidad y se les pone en situación para observar criterios como la capacidad de comunicación, las aptitudes frente a la presión o ante el riesgo, la capacidad natural de liderazgo, a trabajar en equipo, etc.

El coaching está enfocado a permitir que las personas den lo mejor de sí mismo y por eso utiliza la formación, tanto a habilidades concretas - como la dirección de un

equipo o la atención al cliente - como el desarrollo personal a través de la comunicación, de la auto confianza o de la reducción del estrés emocional.

Las personas no dejan de hacer las cosas porque no saben hacerlas, sino porque no les apetece o porque existe algún freno que lo impide. Por eso el factor motivación es fundamental para lograr resultados. El coaching justifica aquí su nombre (entrenamiento) analizando los frenos a la motivación provocando una nueva situación basada en la motivación personal y grupal.

Coaching Ejecutivo

Es muy diferente de las otras formas de Coaching. Al trabajar con ejecutivos altamente exitosos en quienes generalmente predomina el uso del hemisferio izquierdo y que quieren obtener rápidos resultados, el coacher necesita ser altamente efectivo en obtener rapport inmediato, distraer la mente consciente y capturar la atención del inconsciente.

Los altos ejecutivos de las principales empresas exitosas de hoy están buscando el asesoramiento de entrenadores, para que los ayude a mantenerse competitivos en un mercado de rápidos cambios y a superar los cada vez más difíciles retos a nivel organizacional y personal.

Es por eso que el coaching, cuyo nombre más apropiado sería “desarrollo ejecutivo”, ha surgido como una de las disciplinas de mayor crecimiento y notoriedad en el mundo del entrenamiento.

Las organizaciones, por su parte, también están percibiendo los beneficios del coaching para ayudar a retener y desarrollar su talento.

Fitzgerald y Garvey, (2002) consultores organizacionales, compilaron una serie de ensayos sobre coaching que ofrecen principios, técnicas, enfoques y procesos de

gran utilidad para profesionales de recursos humanos, entrenadores o consultores que lo estén utilizando o considerando aplicarlo en sus organizaciones.

Empresas en proceso de crecimiento y desarrollo y que necesitan que sus ejecutivos estén alineados con la estrategia de la organización, recurren al coaching.

También recurren a él cuando surgen problemas o quiebres importantes; cuando un profesional necesita adquirir habilidades para liderar equipos; cuando existen ejecutivos con dificultades para alcanzar las metas a pesar de tener las capacidades técnicas; cuando existen dificultades para la toma de decisiones, o para generar climas laborales gratos.

Coaching Deportivo

En el mundo del deporte y a medida que nos acercamos a niveles elevados de competición la exigencia es mayor cada vez, haciéndose imprescindible y vital un idóneo entrenamiento a todos los niveles. (Banavent, 2006)

Entre todas las exigencias y limitaciones que recibe el deportista y su club, se destacan, la "Capacidad Mental" y/o "Entrenamiento Mental", por ser uno de los aspectos más descuidados en la preparación actual de deportistas, entrenadores, jueces deportivos y dirigentes.

Dentro de la "Capacidad Mental" que cada persona tiene se encuentran las creencias personales de lo que cada persona es, y hasta donde es posible llegar. Las creencias pueden llegar sin ningún género de duda a limitar e impedir la evolución de los individuos, tanto a nivel personal como colectivo, impidiendo incluso el desarrollo beneficioso del resto de entrenamientos, físico, técnico y táctico.

Coaching Espiritual

La propuesta del coaching espiritual parte de la doble necesidad tanto de la empresa como del trabajador, de encontrar espacios de desarrollo existencial que favorezcan la calidad de vida y la productividad del trabajador. Esta propuesta se basa en la antropología propia de la logoterapia y busca, a través de técnicas tanto de la logoterapia de grupo, como de las nociones de logoterapia individual y de coaching, generar un cambio en la cultura de las organizaciones para favorecer estos espacios de crecimiento en beneficio de ambos.

Además propone una nueva manera de complementar la selección del personal para ayudar a generar un mantenimiento en el tiempo de los logros alcanzados con la implementación de la propuesta.

El tipo de coaching al que se enfoca este documento es el coaching empresarial, ya que, el coacher se encargará de provocar una acción directa sobre las personas que son los verdaderos autores y responsables de la competitividad empresarial.

El call center al que nos referimos, es una empresa que se encarga de la recuperación de cartera vencida de distintos servicios, en la que prevalece la filosofía de un trato digno a los consumidores (deudores).

4.2 El coacher en un call center de cobranza

Los coachers, tienen bajo su responsabilidad la producción y recuperación de 10 personas. De su recuperación, dependerá la calificación a la evaluación que se les hace, tanto interna como externa.

Con ello, puede comprenderse que los coachers mantengan una mejor actitud, cuando su equipo, es de personas trabajadoras y un tanto experimentadas que

desean recuperar cada vez más para calificar por los bonos que la empresa les otorga. Pero, ¿Qué sucede cuando el coacher es el encargado de llevar a buen resultado a las personas nuevas que se integran a laborar en su equipo? El coacher, no pondrá tanta atención a las personas que aún no entran al ritmo de trabajo para generar “ganancias” y el personal de nuevo ingreso, no se integrará fácilmente con el equipo que le está haciendo a un lado.

Las personas que se sienten con la seguridad de poder adaptarse fácilmente, continuarán realizando su trabajo, para enrolarse en el estilo que tienen de trabajo. Pero las personas que están acostumbradas a tener un guía que les acompañe paso a paso, sentirán la necesidad de abandonar el trabajo hasta que encuentren otro que sea de su entera satisfacción.

En las empresas, se ha perdido en ocasiones el verdadero significado de ser coachers para un equipo, por ello resulta necesario conocer los perfiles y las funciones que deben desempeñar.

4.2.1 Perfil de puesto para coacher

Para Angel y Amar (2007), el coaching se desarrolla en técnicas que tienen una importancia capital, pero que han de ser olvidadas o trascendidas para no perder de vista al ser humano. Por ello el coaching introduce una práctica entre el saber estar y el saber hacer en un vaivén en el que el proceso gana al contenido.

El modo de ser y estar, y las competencias relacionales, son los fundamentos indispensables para que se trabaje con las herramientas destinadas a identificar y resolver la problemática del coachee.

Saber ser Los coaches son los catalizadores del cambio, con su actitud, es posible ser un “espejo” que está animado por la preocupación del desarrollo y de autonomización del coachee y, pone sus competencias al servicio de mayores recursos.

El modo de ser se actualiza en la triple aceptación de uno mismo, con su potencial y sus límites. De la otra persona en su alteridad radical comprendida, si se da el caso, su negativa de cambiar y del entorno con sus obligaciones y sus oportunidades.

Saber estar Está basado en un modo de ser caracterizado por la serenidad, la confianza en uno mismo y la capacidad para tolerar la incertidumbre y las preocupaciones del otro.

El coacher tiene como herramientas algunas técnicas de intervención que le permiten pensar en la relación de ayuda. La pericia es importante en varios niveles: técnicas de escucha y de cuestionamiento para comprender la problemática e impregnarse del marco de referencia y de los desafíos del otro; capacidad de diagnóstico para identificar las necesidades; trabajo de traslado de la petición explícita a una petición implícita; abrir nuevas perspectivas y permitir el cambio; acompañamiento en la acción, etc.

Las competencias y la formación del coach

Una persona que no tuviera una formación o una sensibilización especial respecto al coaching de cualquier modo podría, (gracias a su modo de ser, a su experiencia vital y a su competencia relacional), ser potencialmente un coacher eficiente. A la

inversa, un individuo que tuviera competencias y un saber técnico que le cualificará teóricamente, podría resultar ineficaz.

El coacher debe apropiarse de conocimientos y competencias, tanto de la empresa como de los coachees (y la ayuda hacia ellos).

El perfil del coacher se basa en los siguientes elementos:

- Una madurez personal y profesional, cimentada en un equilibrio personal, una experiencia vital y un recorrido profesional pertinentes;
- Una experiencia significativa o al menos una importante sensibilización en la empresa: este conocimiento es importante para captar el contexto organizativo y sus retos, compartir el marco referencial del coachee, comprender el tipo de problemática, expuesta especialmente en términos de gestión, poder ser un proveedor de alternativas y acompañar al coachee en el proceso del cambio;
- Conocimientos y una experiencia de la relación de ayuda adquiridos en el campo de las ciencias humanas, proponer un marco para esclarecer el pensamiento del otro, despojar los retos personales implícitos y analizar los procesos en marcha;
- Un trabajo de desarrollo personal, así como una supervisión de la práctica que le garantice una base personal y profesional;
- Una ética, deberes y normas sólidas.
- Una formación específica en el coaching que le permita tener en cuenta la especificidad de este modelo de relación de ayuda,

En seguida un ejemplo del perfil de puesto para la contratación de un coacher que puede contener de manera general, los siguientes datos:

PERFIL DE PUESTO COACHER		
Nombre del Puesto	Coacher	Jefe Directo: Gerente de Cobranza
Departamento:	Cobranza	Subordinados: Gestores (coachees)
Autoridad definida para:	Aplicación de Coaching. Supervisar la función de los gestores, monitoreando y apoyando la productividad del equipo que se le asigna.	
Descripción del puesto:	Se encarga de los monitoreos diarios del personal, de resolver sus peticiones, apoyarlo en situaciones de conflicto. Proporciona entrenamiento si se requiere.	
R e q u i s i t o s I n t e l e c t u a l e s	Escolaridad:	Licenciatura trunca o pasante.
	Experiencia:	Mínimo un año en puesto similar dentro del área de Call y/o Contact Center con experiencia en coordinación de grupos de trabajo con operadores telefónicos.
	Iniciativa necesaria	Desarrollo de nuevas alternativas, estrategias y técnicas de coordinación, dirección, administración y motivación del personal bajo su cargo.
	Aptitudes y actitudes necesarias:	Liderazgo Manejo y dirección de grupos de trabajo Técnicas de Negociación Orientación al cumplimiento de metas en equipo Dominio de trabajo bajo presión Tolerancia a la frustración Facilidad de palabra, fluidez verbal y buena dicción Organización y orden en el área de trabajo Habilidad para escuchar y captura de datos Manejo acorde para las relaciones interpersonales Responsable Cuidadoso de su presentación
	Ortografía:	Necesariamente excelente.
	C.I.:	Normal a Normal Alto. Con tendencia analítica, lógico y matemático.
	Idioma Alternativo:	No necesario
	Edad:	25 - 45 años de edad.
	Requisitos en cuanto a equipo de oficina:	Software:
Herramientas de Oficina:		Uso de fax, máquina de escribir, copiadora, calculadora al 90%
Requisitos físicos:	Esfuerzo físico:	No necesario
	Capacidad visual:	Necesariamente buena.
Responsabilidades implícitas:	Coaching:	Supervisa a los gestores durante la operación. Proponer y aplicar dinámicas de grupo. Crear instrumentos de medición para el control interno (formatos). Reportar incidencias a Recursos Humanos. Retroalimentar a operadores telefónicos. Cumplimiento de metas establecidas como unidad de trabajo en recuperación.

Esquema 14. Perfil de Puesto Coacher.

4.2.2 Funciones de coacher

Las funciones de un coacher de manera general están ligadas a la importancia del trabajo de desarrollo personal y de su supervisión por parte de una persona implicada en una relación de ayuda. Para Higy-Lang y Gellman, (2002) un postulado fundamental es que el coacher como espejo, debe intentar reflejar, evitando, la deformación. Por otra parte, las deformaciones inherentes a la relación deben ser limitadas, controladas y analizadas en el interior del proceso relacional.

Ya que el coacher cumple esa función de espejo, es necesario que mejore el conocimiento de sí mismo, para poder evitar (en gran medida), contaminar demasiado la relación de coaching debido a sus propios interrogantes o problemáticas. Sus teorías o creencias no deben ser obstáculos para su capacidad de escuchar y acoger el marco de referencia del otro. El trabajo personal también es un espacio en el que el coacher experimenta, los recursos ocultos de una relación intersubjetiva, de la importancia y las dificultades de la introspección. Este espacio de desarrollo personal se convierte necesariamente, en una oportunidad para mejorar la comprensión del otro.

Otro elemento importante es la supervisión, ya que permite al coacher tomar cierta distancia y evita ser “devorado” en el sistema coacher/coachees, al analizar sus intervenciones. La confrontación de su práctica con un tercer competente y experimentado le puede permitir evitar errores, desbloquear situaciones y abrir otras posibilidades de intervención. La supervisión es también un lugar en el que el coacher debe analizar sus dificultades personales para mejorar la comprensión del propio funcionamiento psíquico. Es el lugar didáctico de crecimiento de las

competencias y de la profesionalidad del coacher mediante el intercambio dialéctico, los aprendizajes que se realizan, la aportación de una experiencia y de otra percepción y, el modelo sobre una persona de confianza. En resumen, la supervisión es el lugar en el que el coacher realiza experimentaciones, confrontaciones, aprendizajes de validación y de enriquecimiento de su trabajo, y por ese motivo un elemento esencial de su desarrollo personal y profesional.

Las **funciones del coacher**, se determinan en las empresas de call center, por la necesidad de los clientes y la propia empresa, al inicio de este capítulo, se explicó a grandes rasgos la relación laboral a su cargo. En algunos momentos el coacher, pudiera realizar funciones que no le corresponden y que por falta de administración y de diseño del trabajo se le han designado. Sin embargo para este documento, se tomarán en cuenta solo las funciones que son propias de un coacher.

Para que los empleados puedan llegar a la producción esperada es necesario que sigan una serie de estructuras de llamada y de políticas, que cumplan con requerimientos del cliente y de la empresa. El coacher, como ya se mencionó, es el encargado de que el reglamento, las políticas y las necesidades del cliente se cumplan para llegar a los estándares de producción, por ello debe analizar, revisar, dirigir y redireccionar el trabajo de manera oportuna y puntual. Sus funciones se pueden englobar en las siguientes:

Realizar monitoreos: Se refiere al control que se le debe dar a un proceso, para que este llegue a un buen término, el coacher se encarga de enseñarle al empleado cómo se lleva el trabajo en la práctica para que utilice las herramientas

que se le proporcionaron en la capacitación teórica (a todos los empleados se les proporciona una capacitación sobre el trabajo. El qué y cómo de sus funciones).

Generalmente utilizan un software en el que registran todo el proceso de la llamada, lo que se dijo, lo que se ofreció o el acuerdo al que se llega.

Audición de llamadas: La empresa, tiene una filosofía de no dañar la dignidad de los consumidores, por lo tanto, las políticas hacia el servicio que se brinda son bastante cuidadosas. Van desde hablarle de usted a cualquier interlocutor que conteste la llamada, hasta evitar conflictos por amenazas (como se acostumbra en algunas otras empresas de la rama).

El coacher en este rubro, debe estar atento a que las diez personas que manejan, no pierdan de vista la filosofía de la empresa, cuidando la imagen, el servicio al cliente y la respuesta oportuna a las necesidades de los consumidores.

Los coachers tienen la obligación de escuchar las llamadas de los coachees y después, calificarlas de acuerdo a los siguientes rubros: el coachee tuvo control de la llamada, sentido de urgencia, comentó las consecuencias del no pago, consiguió el estatus financiero del consumidor, ofreció las herramientas de negociación o de solución acorde a la llamada, actualizó la información de la cuenta, entre otros.

Si el coachee no está resolviendo de manera adecuada la cuenta o el conflicto, el coacher tiene la obligación de intervenir la llamada para redireccionarla y darle una salida favorable.

Propiciar un adecuado uso de las herramientas: A mayor recuperación, mayor incentivo para el coachee. Algunos coachee, por recibir mayores incentivos olvidan mostrar empatía en sus servicios, pues no realizan ofrecimientos o alternativas de solución para realizar el pago. Los clientes que asignan las cuentas para su cobro, proporcionan herramientas para llegar a negociaciones que faciliten el pago de las

cuentas, los coachees deben ofrecerlas dependiendo de las dificultades que cada consumidor tiene. Y el coacher debe sensibilizar al coachee para que las herramientas se ofrezcan cuando sea necesario, propiciando mejores servicios que las demás empresas de la misma rama.

Proporcionar el plan de trabajo: El coacher también debe proporcionar a los coachees el plan que llevarán en el día, para poder atacar las situaciones más urgentes o necesarias, dependiendo de las peticiones del cliente y de la empresa.

Conocimiento de políticas de la empresa, del cliente y sus productos: Para poder ofrecer ayuda a los empleados que trabajan cara al consumidor, el coacher debe tener conocimiento de las políticas de la empresa y del cliente. Debe tener la capacidad de resolver conflictos o problemas que se le presenten, y solo podrá hacerlo si conoce las posibles respuestas que beneficien al cliente y por ende a la empresa. El coacher recibe capacitación cuando entra a la empresa y en la práctica tiene el apoyo de otras personas para aprender a resolver problemas. Día a día el coacher debe especializarse en el cliente que maneja, por lo que debe estar en capacitación constante para la comprensión de la información que debe manejar.

Manejar el record de producción del empleado: Los coacher evalúan el desempeño de los empleados, de acuerdo a varios aspectos como la auditoría, recuperación, producción contra el tiempo “muerto”, incidencias (retardos o faltas), etc.

Elaboración y el envío de reportes: Además de las actividades antes mencionadas, los coaches entregan a sus jefes inmediatos, los reportes de producción y de desempeño de las personas que tienen a su cargo.

Motivación del equipo: Éste es uno de los puntos cruciales, ya que la motivación es un aspecto, que no solo depende de los recursos económicos que recibe el

empleado, sino de lo que “mueve” a cada persona a desempeñar cada vez mejor su trabajo.

Todas estas funciones deben ser completadas para un mejor desempeño diario en su trabajo. En ocasiones los coaches olvidan también la parte humana del trabajo y se concentran solo en la producción. Por ello, este documento tiene la finalidad de proponer una intervención en Desarrollo Organizacional.

4.3 El coach como líder en el desarrollo Organizacional

“Algunas investigaciones apuntan a que la mayoría de los ejecutivos considerados exitosos, usan una serie de diferentes estilos de liderazgo, cada uno en su medida, en el momento preciso. Tal flexibilidad es difícil de poner en práctica, pero bien vale la pena. Y lo mejor de todo es que se puede aprender” Goleman, (1995).

Las organizaciones líderes, habiendo obtenido logros significativos en calidad, procesos de producción y tecnología, se dan cuenta que el progreso está siendo detenido por su poca habilidad de mejorar el lado humano de su ejecución, el manejo de la gente y su interacción. Ante las condiciones cambiantes y competitivas en las que se encuentran las organizaciones hoy en día, se requiere de nuevas destrezas y habilidades.

La empresa demanda una dirección más ágil, flexible y participativa, en donde toda persona sea cada vez más responsable, visionaria y con capacidad de toma de decisiones acorde a los objetivos de la organización.

En el pasado la dirección se basaba en habilidades para ordenar, especificar el camino a seguir y controlar el desempeño de los individuos que laboraban bajo sus órdenes.

Este tipo de gerencia da magníficos frutos cuando se trata de labores manuales o rutinarias específicas. Sin embargo, ante el cambio constante que todos enfrentamos y el crecimiento de profesionistas que laboran en las organizaciones, este tipo de dirección no es suficiente. Es imposible para el directivo estar controlando y decidiendo por cada persona y en todo ámbito. Si éste se aferra a dirigir sólo con estilo autoritario, su gente tiende a mostrar un desempeño mínimo, orientado a cumplir las órdenes del jefe, sin innovación ni gran alcance.

Los directivos requieren incorporar nuevos estilos de liderazgo, los que tienen no son siempre suficientes. No se trata de desechar lo que ha dado resultado, sino tener a la mano otras formas de dirigir y facilitar el trabajo de su gente.

4.3.1 El coacher como líder.

Los estilos de liderazgo podemos agruparlos en tres: directivo, democrático y coaching. Cada uno con resultados muy buenos ante ciertas situaciones.

El estilo directivo es aquel que moviliza a la gente hacia la visión. Maximiza el compromiso a los objetivos de la organización y a sus estrategias. Declara la visión, define estándares y enmarca las tareas individuales dentro de la visión.

Este directivo tiene gran autoestima y determinación. Tiene una manera de dirigir ordenando y definiendo el qué, cómo y cuando. Marca el paso de acción. Da información a través de la evaluación anual, enfocada en resultados y áreas de oportunidad. Es más efectivo cuando hay una crisis. Cuando se necesita directrices

claras en una situación complicada, en especial en caso de emergencia. No funciona cuando se trabaja con un equipo de expertos o compañeros que puedan ser más capaces en sus áreas que él mismo.

El estilo democrático mantiene a los empleados felices y crea armonía entre ellos. Promueve la comunicación. No se imponen estructuras innecesarias en cómo los empleados deben hacer su trabajo. Se da libertad para trabajar en la forma que cada quien juzgue más efectiva. Se comparten ideas y se desarrolla confianza, permitiendo la innovación y toma de riesgos.

Este directivo escucha y deja hablar a todos, atiende a la emocionalidad de la persona y el entorno. Su estilo es flexible dependiendo de la gente que maneje. Dirige construyendo lazos emocionales fuertes y fidelidad, promoviendo un ambiente de pertenencia; celebra cumpleaños y momentos especiales. Sin embargo es un estilo que no debe usarse todo el tiempo ya que puede dejar pasar resultados pobres y los empleados pueden percibirlo como que se tolera la mediocridad. Pocas veces se le dice a la gente cómo mejorar, así que éstos deben arreglárselas a su manera.

El estilo de coaching ayuda a identificar las fuerzas y debilidades y, las encamina a lograr las aspiraciones personales de trabajo en paralelo con los objetivos y visión de la empresa. Anima a establecer objetivos a largo plazo y planear el cómo obtenerlos. Crea compromisos acerca del rol y responsabilidades de sus empleados. Su impacto en el clima organizacional y resultados a largo plazo son muy positivos.

Goleman, (1995), apunta a la paradoja del efecto positivo del coaching en los negocios, ya que el principal enfoque del coaching es en el crecimiento personal y

grupal. Sin embargo el coaching mejora los resultados finales. La razón es que requiere diálogo constante que genera flexibilidad y clima de confianza. Mediante el diálogo, el coacher da información constante y constructiva, a la vez que da a conocer qué se espera de ellos y cómo su trabajo encaja en la visión o estrategia. Promueve la responsabilidad y claridad.

El directivo coach enseña y facilita el crecimiento de su gente. Su mensaje es:

“creo en ti, invierto en ti y espero tu mejor esfuerzo”; cree que cada individuo puede mejorar su desempeño. Es bueno para delegar. Conociendo la capacidad de su gente les da retos a largo plazo, aún arriesgando que a corto plazo los resultados no necesariamente sean satisfactorios.

El coach está consciente que para que la persona desarrolle toda su capacidad se requiere un ambiente de libertad y aprendizaje organizacional constante. Por lo tanto promueve la confianza y el entusiasmo. Este tipo de dirección es más efectivo cuando los empleados se encuentran atorados en algún proceso, se dan cuenta de alguna área de oportunidad buscan incrementar su desempeño y la efectividad en su trabajo. Tiene magníficos resultados cuando la gente declara que necesita y quiere ayuda.

Este estilo no es recomendable cuando los empleados se resisten a aprender o cambiar su manera de trabajar, o cuando el directivo carece de habilidades para ayudar a su gente. No se diga cuando éste no cree en la capacidad de aprendizaje del individuo.

El coaching busca resultados a largo plazo, puede parecer desperdicio de tiempo en el mundo de prisa y estrés en que vivimos; sin embargo, al final el crecimiento de cada individuo repercute en el desarrollo de la organización. Los directivos que

no hacen uso de este estilo gerencial se pierden de grandes estrategias y herramientas.

Muchos estudios indican que entre más estilos de liderazgo maneje el directivo, mejor es tanto el desempeño, el clima organizacional que promueve y la efectividad de la organización.

El directivo como líder sabe que los resultados de su gente son afectados por su estilo de dirigir, por lo tanto debe modelar la flexibilidad, escucha y crecimiento. Cada estilo de liderazgo responde a una necesidad y tiene determinados resultados. Éstos dependen de la situación, la persona, el tiempo disponible y el contexto. El directivo eficaz es aquel que tiene la capacidad de analizar el reto, percibir el impacto que tendría cada tipo de liderazgo y es flexible para cambiar de un estilo a otro.

4.3.2 El Coacher ante el cambio.

El coacher facilita el crecimiento de la gente y las organizaciones. Este crecimiento se da en diversas modalidades de cambio, propiciadas por tres tipos de causas: Crisis. El cambio como crisis generalmente se observa proveniente del exterior del individuo u organización. La persona es obligada a cambiar aparentemente, en forma repentina y fuerte. Es común que la crisis se perciba llegar sin previo aviso, aunque con el tiempo se den cuenta de indicios claros no advertidos.

Ejemplo de una crisis lo vemos en una devaluación, la caída de la bolsa, la entrada de competencia extranjera, etc. A nivel personal se encuentra un despido del trabajo, un divorcio o el ganarse la lotería.

Debido al impacto en la realidad y la emocionalidad que conlleva, una crisis trae

una inestabilidad fuerte, que puede ser temporal o perenne. La persona u organización puede quedar debilitada o salir de la situación con ganancias substanciales, dependiendo de su respuesta a la situación.

Evolución Tanto el medio ambiente como las personas, vamos cambiando en el tiempo, adaptándonos unas a otras. Este tipo de cambio es paulatino, con aprendizajes que da la experiencia, al conquistar retos y adaptarse a nuevos recursos tecnológicos. El cambio por evolución se da en forma transparente, es decir, casi siempre la persona u organización no se percata de él por ser tan lento. Al no ser conscientes de lo que está ocurriendo, muchas personas incurren en grandes costos de oportunidad. Este costo puede significar quedar fuera del mercado o perder relaciones importantes.

El cambio por evolución es ejemplificado por la historia de la “sopa de rana”. Si metemos una rana en agua caliente, ésta saltará y quedará a salvo. Sin embargo, si la metemos en agua fresca y poco a poco la vamos calentando, no percibirá el cambio y quedará atrapada sin salir. Las personas y organizaciones se van “aclimatando” al medio ambiente y de repente el mercado ha desaparecido. No hay visión estratégica, no hay anticipación. Nos encontramos ante cambios y aprendizajes, más no siempre suficientes.

Innovación ó declaración de cambio Este tipo de cambio implica una determinación del individuo o grupo a modificar su ser o su manera de actuar. Significa anticipar el futuro, cambiar estratégicamente y desarrollar ofertas innovadoras.

La innovación implica riesgo, mas éste puede ser previsto y fácilmente trabajado al estar consciente de las necesidades, ofertas y peticiones de los clientes y proveedores.

La innovación también responde a las propias necesidades. Si al mismo tiempo de estudiar el mercado, se analiza la organización y se pregunta para dónde quiere crecer dadas las alternativas posibles, el riesgo se minimiza y la emocionalidad prevalece.

El coach es líder en los cambios innovadores en su entorno, promoviendo y haciéndose cargo del crecimiento de los grupos e individuos que cada tipo de cambio conlleva.

Para la aplicación del Desarrollo Organizacional, el coacher necesita conocer algunos aspectos básicos que permitirán que la aplicación sea más fácil de comprender por sus subordinados.

4.3.3 El coacher como consultor en D.O.

La consultoría es un proceso de ayuda que se obtiene de una relación establecida entre una persona o personas que tratan de resolver un problema o desarrollar una idea o plan. Los tipos de consultoría que existen pueden ser por su ubicación, por su enfoque y tipo de consultor. Y se dividen en los siguientes:

Modalidad	Tipo	Descripción
Ubicación	Interna	Se realiza por una o por varias personas que se encuentran dentro de la estructura de la organización y que perciben un salario.
	Externa	Se realiza por una o varias personas, es independiente de la organización que la contrata y por sus servicios percibe honorarios.
Enfoque	De proceso	Consiste en acrecentar la aptitud del cliente para funcionar con más eficiencia, ayudan a percibir, entender y actuar sobre lo que sucede a su alrededor y dentro de él mismo.
	De tarea	Consiste en ayudar al sistema cliente a través de proporcionar información, desempeñar una tarea específica, etc., que resuelve un problema concreto.
Tipo de consultor	Facilitador	Se le contrata para ayudar al cliente a encontrar por él mismo una solución a su problemática, facilitando el proceso para llegar a ello. Se orienta más a los procesos y es la que más se relaciona con el D.O.
	Experto	Se le contrata para resolver una situación específica; su rol será el de ofrecer el consejo experimentado de alguien que sabe y su tarea será hacer algo para el sistema cliente. Generalmente son llamados para cuestiones técnicas.

Esquema 15. Tipos de consultoría

En el caso de los coaches, la consultoría que realizan es modelo de Ubicación, tipo interna. Ya que son personas que se encuentran dentro de la empresa y conocen aún más el trabajo que se desempeña.

Los resultados que se obtienen cuando el coacher actúa como facilitador y no solo como jefe, son positivos, pues son responsables de desarrollar grupos y de facilitar la toma de decisiones.

Las ventajas de un consultor interno son las siguientes:

- Conoce a fondo la organización
- Se encuentra disponible para presentar atención constante al trámite de los cambios.
- Está generalmente al tanto de las cuestiones debatibles y de los problemas vigentes.

- Está capacitado para prestar al organismo los mismos servicios que el consultor externo.

Y entre las posibles desventajas están las siguientes:

- No todos lo consideran experto.
- Muchas veces se tiene que ajustar a los recursos de la empresa y necesidades de ésta.
- Quizá lo dominen prejuicios y sentimientos subjetivos.
- Puede tener intereses creados.
- Depende del sistema de premios y castigos.
- Existe la tendencia a delegar responsabilidades como a cualquier otro especialista.

Schein, (1970) menciona algunas funciones generales que cualquier consultor en D.O. tiene que saber desempeñar, y es posible observar que las actividades están muy ligadas a las funciones de un coacher:

1. Proporcionar información que no se puede obtener de otro lado.
2. Analizar la información empleando medios más complejos que no están al alcance de los clientes.
3. Diagnosticar problemas comerciales u organizacionales complicados.
4. Capacitar a los empleados.
5. Escuchar, brindar apoyo, aliento y consejo en los momentos más difíciles.
6. Ayudar a poner en práctica decisiones difíciles e impopulares.
7. Retroalimentar, respecto a ciertos tipos de conducta, empleando su condición de extraño.
8. Transmitir información que no esté llegando hacia arriba o hacia los lados.

9. Tomar decisiones y dar órdenes sobre lo que se debe hacer si el gerente, por cualquier razón, no puede hacerlo.

10. Asumir la responsabilidad por las decisiones, absorber la ansiedad de la incertidumbre, proporcionar apoyo emocional para ayudar a los demás en situaciones difíciles.

En cuanto a las habilidades que debe presentar el coacher de acuerdo a un estudio realizado por el Instituto Superior de Estudios Psicológicos (ISEP) se enumeran las siguientes:

Escuchar: Entender la manera de pensar, las motivaciones y prejuicios del cliente.

Empatía: Identificarse con los puntos de vista del cliente.

Flexibilidad: Habilidad para justificarse al ambiente, y adaptarse a situaciones inesperadas.

Confianza: Habilidad para reconocer y fomentar el potencial de otros y crecer y aprender de esta experiencia.

Objetividad: Tener conciencia y capacidad para hacer análisis de actitudes, habilidades, motivaciones y prejuicios y cómo se pueden interrelacionar con su cliente.

Mutualidad: Habilidad para desarrollar una verdadera comunicación con el cliente y reconocer en sí mismo su nivel de competitividad.

Soporte: Habilidad para entrar y apoyar la relación de ayuda conjunta con el cliente y reunir todas las contribuciones que se pueden utilizar sin importar de dónde sean.

Oportunidad: Habilidad para hacer preguntas, ofrecer información y hacer sugerencias en el momento que el cliente está listo para ello.

Integración: Habilidad para abstraer y correlacionar los datos relevantes a la situación en cuestión, así como los efectos que de ésta se deriven.

El coacher tiene la misión de hacer que tanto sus subordinados, como él mismo potencialicen sus habilidades y adquieran otras nuevas para generar mejoras, tanto en su trabajo como a su vida.

Cuando Goethe dijo: *"Trata a un hombre tal como es, y seguirá siendo lo que es. Trata a un hombre como puede y debe ser, y se convertirá en lo que puede y debe ser"*, se dice que recopilaba la esencia del coaching.

PROPUESTA DE UN TALLER PARA EL CAMBIO DE ACTITUDES EN LOS COACHERS DE UN CALL CENTER, UTILIZANDO CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO.

La propuesta de esta tesina está **dirigida** a los empleados de mandos medios (coacher's) de un call center. El **objetivo** es que los coaches tengan un cambio de actitud enfocado a promover la calidad de vida en el trabajo y en el ambiente con sus subordinados.

Justificación

Con base al marco teórico que se ha desarrollado a lo largo de esta tesina, es posible observar que el cambio de actitudes requiere de ciertas pautas definidas para poder aplicarlo. Por ello, esta propuesta servirá para generar estrategias aplicando calidad de vida en el trabajo, para la mejora tanto en el clima laboral, como en la producción en general.

De la misma manera que en el experimento Hawthorne, se puede atribuir gran parte de la mejora en la producción y en la calidad de vida del trabajador, cuando el individuo se encuentre mayormente integrado tanto socialmente como en las expectativas (prácticas y económicas) que lo rodean. Cuando el ambiente de un equipo de trabajo es más integrado, mayor será la disposición de producir. Si el trabajador reúne excelentes condiciones físicas y fisiológicas e incluso de salario en el trabajo, pero no está integrado socialmente, la desadaptación social se reflejará en su eficiencia.

Debido a que el poder de un equipo de trabajo es muy grande al provocar cambios en el comportamiento individual, resulta necesario incluir actividades que los hagan reconocer que pueden obtener una mejora en su calidad de vida. Se puede decir que el individuo se resistirá al cambio para no apartarse de los parámetros de su equipo, en tanto éstos permanezcan inmodificables, pero al modificarlos, las respuestas también cambiarán. Más aún si es el mismo equipo quien participa en la creación de un plan que los lleve a mejorar su calidad de vida.

El taller que se propone está diseñado para que los participantes logren obtener las herramientas necesarias para implementar actividades de CVT, que se puedan aplicar de manera inmediata sin perjudicar el tiempo en producción y, con los recursos mínimos necesarios para lograr un resultado satisfactorio.

En mi experiencia profesional, la responsabilidad que asume un coacher lo sumergen en un ambiente de tensión, que puede provocar un trato menos humanizado con sus subordinados. Pasa de ser un líder a ser un “dictador”, de proponer una acción a imponer una orden. Por ello, se les tiene que preparar para resolver los conflictos de manera que no dañen al trabajador y que, al contrario, lo guíen para llegar a los estándares que les exigen.

Otro aspecto importante es tomar en cuenta el entorno del trabajador. En algunas actividades operativas, ocurre lo que sucedió durante el experimento de Hawthorne, pues se comprobó que los obreros que producían muy por encima o muy por debajo de la norma socialmente determinada, perdían el afecto y el respeto de los compañeros; así, los trabajadores de la sala de montaje de terminales preferían producir menos y, en consecuencia, ganar menos que poner en riesgo las relaciones de amistad con sus compañeros. El comportamiento de los trabajadores está condicionado por normas o estándares sociales.

Si los coaches son conscientes de este elemento, podrán resolver mayormente la problemática de la rotación de personal, pues muchos gestores de nuevo ingreso, podrían llegar más fácilmente a los objetivos requeridos y mantener una calidad de vida en el trabajo más adecuada.

La comprensión de la naturaleza de las relaciones humanas permite obtener mejores resultados y facilita la creación de una atmósfera donde cada individuo es motivado a obtener mayores beneficios, cumpliendo con los estándares que la empresa requiere de él.

Por todo ello, esta propuesta no solo le servirá al coacher de un call center, le servirá también a los trabajadores administrativos que tiene personal a su cargo y que tiene la “misión” de llevarlos a determinado nivel de producción.

Objetivos

El objetivo del taller, como ya se mencionó, es que los coaches tengan un cambio de actitud promoviendo la CVT, tanto en ellos como en sus subordinados. Y esto se logrará por medio de técnicas que los haga reconocer y concientizar sus necesidades y las de sus equipos.

Al término del taller, los participantes obtendrán los siguientes aprendizajes:

- Comprenderán el concepto del coacher y sus implicaciones a nivel laboral.
- Entender un cambio de actitud, sus beneficios y las estrategias que pueden utilizar.
- Importancia Integración de sus equipos
- Desarrollarán un plan de acción para promover CVT en sus empleados

Población

El taller se dirige a los coaches (mandos medios), que cuenten con una experiencia mínima de 6 meses en el call center donde se realizará el taller. Deben tener como mínimo un grado escolar de pasante de cualquier licenciatura y máximo de licenciatura concluida (titulado). Y una edad de entre 20 y 45 años. Podrán participar los coaches de cualquier regional de la empresa, si cubren con las características antes mencionadas.

Escenario

El taller se llevará a cabo en una sala de 3.75 x 7 mts como mínimo, y como máximo de 5 x 8 mts. Que cuente con al menos 25 sillas y 6 mesas. La iluminación y ventilación deben ser adecuadas para que el taller se desarrolle ágilmente.

El taller tendrá una **duración** de 4 sesiones de 5 horas cada una. El contenido de cada sesión se muestra en las cartas descriptivas.

Cartas Descriptivas

Sesión # 1				
Horas:				5
Nombre de sesión:	Concepto de coacher.			
Objetivo de la sesión	Los participantes tendrán la capacidad de emplear el concepto de coacher y sus implicaciones a nivel laboral.			
Perfil docente:	<p>Conocimiento: El expositor debe conocer el tema del coaching personal y empresarial. Tener conocimientos básicos sobre el trabajo en Call Center's.</p> <p>Habilidades: Paciente, dinámico, que sepa interactuar con las personas, proactivo, manejo de conflicto y de grupo,</p>			
Actividades	Procedimiento	Tiempo	Materiales	Evaluación
Bienvenida	Se realiza la presentación del taller, los objetivos (general y específicos, expositores, etc)	30 min	Gafetes, cuadernillos del participante, plumas, lápices, gomas.	N/A
Dinámica de Integración	Fila de líderes	40 min	Ninguno	Se realiza la reflexión de la dinámica. ¿Qué vieron?, ¿qué sintieron?
Exposición del concepto de coacher	Por medio de una presentación, se elaborará la exposición del tema, buscando que sea dinámica e interactiva.	60 min	Presentación, lap top, cañón, rotafolio, plumones, pizarrón.	N/A
R E C E S O		20 min		
Aplicación de lo teórico	El coach definirá con sus palabras, que entiende por coach. Realizará comparativo entre las actividades que debe realizar y las actividades que realiza en el entorno actual.	30 min	Cuadernillo del participante, plumas, rotafolio.	Con este ejercicios se evalúa si la exposición cumplió con el objetivo de aprendizaje.
Acción	Al finalizar en una lluvia de ideas, los coachers definirán las soluciones a los problemas de las actividades que no les corresponden.	30 min	Rotafolio	N/A
Ejercicios de reconocimiento	¿Cómo me percibe la gente?	40 min	Encuestas realizadas a los subordinados de cada uno de los coachers	N/A
¿Cómo influye un coacher en las actitudes del subordinado?	Se muestra un video sobre el poder de la actitud y al finalizar se realiza la reflexión.	40 min	Video, televisión, reproductor.	N/A
Cierre de sesión	Se recoge el material de los participantes y sus gafetes	10 min	Ninguno	N/A
Observaciones	En la actividad Acción se recomienda que se encuentre la dirección general de la empresa para que tome nota de acciones a seguir.			

Nombre de sesión: Cambio de actitudes en los empleados

Objetivo de la sesión: Al finalizar esta sesión, el participante podrá diferenciar su actitud actual y la de su equipo. Comprenderá el porque de un cambio de actitud, sus beneficios y las estrategias que podrá utilizar para generarlo.

Perfil docente:
Conocimiento: El expositor debe dominar el tema de cambio de actitud, de preferencia deberá ser alguien externo a la empresa, para que pueda entender el problema del coacher y no existan barreras de comunicación en la dinámica de grupo y técnicas de motivación.
Habilidades: Dinámico, flexible, alegre, emprendedor, propositivo, que sepa manejar grupos.

Actividades	Procedimiento	Tiempo	Materiales	Evaluación
Bienvenida	Se les reparte el material a los participantes	10 min	Cuadernillos y gafetes	N/A
Recapitulación de lo visto en la sesión pasada.	Se recuerda lo visto, se pregunta sobre la experiencia de la sesión pasada y se indican los temas de la segunda sesión	20 min	Ninguno	N/A
Exposición sobre las actitudes	Por medio de una presentación, se exponen las actitudes y el experimento Hawthorne	60 min	Rotafolio, presentación, cañón, laptop.	N/A
Escribir las actitudes	Los coachers escriben el nombre de cada uno de sus subordinados y mediante una lista de valores seleccionan las que perciben en su gente.	40 min	Hojas impresas con valores	Se podrá observar que tanto conocen a sus equipos.
Medición de las actitudes de mis subordinados	En equipos de 4 coachers, propondrán un cuestionario de 10 preguntas para medir la actitud de su gente. Comprenderán qué tanto influyen en la misma.	40 min	Rotafolio para cada equipo, plumones.	N/A
R E C E S O		20 min		
Exposición sobre el cambio de actitudes	Se desarrolla el tema en relación al cambio de actitudes con Intervenciones de Desarrollo Organizacional	70 min	Hojas de colores, rotafolios, lecturas sobre Desarrollo Organizacional para exposición de participantes	N/A
Lluvia de ideas Reflexión	Se les pregunta a los coachers cuáles consideran que sean las actitudes que se deben erradicar y cómo hacerlo	20 min	Rotafolio	N/A
Cierre de sesión	Se recoge el material de los participantes y sus gafetes	10 min	Ninguno	N/A

Nombre de sesión:	Importancia de la integración en los equipos de trabajo.			
Objetivo de la sesión:	En esta sesión el participante apreciará la importancia de la integración de su equipo. Aprenderá que hay algunas actitudes y actividades que se determinan por medio del entorno del trabajador.			
Perfil docente:	<p>Conocimiento: El expositor debe tener nociones de los temas: trabajo en equipo, comunicación, motivación.</p> <p>Habilidades: Manejo de grupos, dinámicas de grupo, alegre, propositivo, dinámico.</p>			
Actividades	Procedimiento	Tiempo	Materiales	Evaluación
Bienvenida	Se les reparte el material a los participantes	10 min	Cuadernillos y gafetes	N/A
Sociodrama clases de equipos	Se realizan equipos de 4 o 5 personas para realizar el sociodrama que se explica.	50 min	Hojas con la descripción de los equipos a representar.	N/A
Conclusiones de sociodrama	De acuerdo a lo visto en cada sociodrama, se realiza una reflexión sobre que clase de equipo tienen y que clase de equipo deberían fomentar	30 min	NINGUNA	N/A
Exposición: Integración en los equipos de trabajo.	Por medio de rotafolios se explica la importancia de los equipos de trabajo y cómo se puede llegar a ella	60 min	Rotafolios con la información previa. Cuadernillos del participante y plumas.	N/A
R E C E S O		20 min		
Está integrado el equipo de coaches?	En este tema cada coacher expondrá si están integrados como equipo de Mandos Medios. En su análisis vivencial se determina cuáles son los motivos y cómo podrán mejorar.	60 min	Rotafolios para cada participante, plumones.	El expositor llenará una pequeña evaluación de cada coacher cuando expone.
Exposición: Cómo influye el ambiente o entorno en la actitud de los empleados	Por medio de una presentación en power point se explicarán las actitudes de los empleados y su relación con el entorno.	60 min	Presentación, cañón, laptop.	N/A
Cierre de sesión	Se recoge el material de los participantes y sus gafetes	10 min	Ninguno	N/A
Observación:	En el tema: Está integrado el equipo de coaches? Se recomiendan 20 min para análisis previo y 40 min para exposición.			

Sesión # 4				
Horas:				5
Nombre de sesión:		Importancia de promover la calidad de vida en los empleados.		
Objetivo de la sesión		En esta sesión los participantes obtendrán las herramientas para desarrollar e implementar un plan de acción para promover CVT en sus empleados.		
Perfil docente:		<p>Conocimiento: El expositor debe dominar el tema de CVT y el de Desarrollo Organizacional, debe tener conocimiento de casos prácticos para poder dirigir los planes de los participantes..</p> <p>Habilidades: Tolerancia, Manejo de grupos, dinámicas de grupo, alegre, propositivo, dinámico.</p>		
Actividades	Procedimiento	Tiempo	Materiales	Evaluación
Bienvenida	Se les reparte el material a los participantes	10 min	Cuadernillos y gafetes	N/A
¿Qué tan bien doy instrucciones?	En esta dinámica el coacher se podrá dar cuenta de sus limitaciones para dar instrucciones	30 min	Hojas con dibujos, hojas blancas.	N/A
Exposición calidad de vida en el trabajo	Por medio de una presentación, se explica el concepto de calidad de vida en el trabajo en Desarrollo Organizacional. Y se dan ejemplos de aplicación en empresas mexicanas	60 min	Rotafolio, plumones, laptop, cañón, presentación.	N/A
¿Cómo aplicarías calidad de vida en el trabajo?	Los participantes (en parejas) desarrollarán un plan de Acción para la aplicación de calidad de vida en el trabajo, de acuerdo a las posibilidades que se tienen.	50 min	Rotafolios para cada equipo.	Con esta actividad se calificará la comprensión y aplicación de los temas que hemos desarrollado.
R E C E S O		20 min		
Presentaciones de plan de acción.	Cada equipo expone su plan de acción. Se solicita la participación de los demás para que puedan "alimentar" los planes de una mejor manera.	80 min	Ninguno	Se evalúa que el plan esté en las posibilidades de la empresa tanto económicas, tiempo y materiales.
Dinámica Calles y Avenidas	Se realiza la dinámica para que se relajen y dar paso al cierre de curso	20 min	Campo abierto	N/A
Cierre General de Taller	Se realiza una pequeña convivencia y se entregan diplomas	30 min	Diplomas y los recursos para la convivencia	N/A

CONCLUSIONES

Alcance

Las ventajas del taller se hacen patentes al momento de saber que es una aplicación sencilla, pues no es necesario contratar a un expositor experto para que proporcione los temas del taller. No obstante resulta necesario que prepare los temas con la bibliografía que se recomienda para el taller.

Este taller tiene también la ventaja de contar con un tiempo mínimo para su aplicación, lo que facilita la aplicación en un área de producción como un call center, en donde el tiempo implica mucho dinero.

Los recursos materiales que se necesitan para la aplicación son mínimos y sencillos de conseguir, lo cual hace de esta aplicación un producto que se puede realizar por cualquier área de capacitación que así lo desee.

Para lograr cambios efectivos se expuso el modelo de Lewin, K. (1948) que puede ser muy efectivo: descongelamiento, cambio y recongelamiento. El taller facilita el cambio planeado, pues son *los mismos coaches los encargados de preparar el plan de acción* y participar en el cambio que se genera en ellos. Este cambio perdurará el tiempo preciso para que la aplicación esté completa. Sin embargo, es importante que los gerentes y la dirección, estén al tanto de la aplicación del plan de acción, vigilando su desempeño y su funcionalidad. La participación de todos es esencial para que se logre lo que se requiere en la organización.

El taller puede impartirse en dos grupos de coaches para no detener la producción.

Con el taller podrá implantarse un nuevo compromiso organizacional, pues se creará un alto grado de fidelidad del empleado por la empresa. (pag. 38.)

Limitaciones

Pensando en el call center, las limitaciones del taller, se pueden referir a la carga de actividades de los coaches, en ocasiones el diseño del trabajo no es el adecuado, son encargados de responder a actividades que no son propias de un coacher, por lo que se verían presionados para dedicar el tiempo al plan que han creado en el taller.

Otra limitación, puede ser la falta de motivación que presenta un coacher al asistir a un taller, generalmente cuando los mandan a un taller o curso, es por que algo está saliendo mal en el desempeño. Y los cursos suelen ser impartidos por el mismo equipo de trabajo la mayoría de las veces.

Cuando se realizan este tipo de eventos, se obliga a los participantes a “doblar” turno, es decir, cubrir su hora de trabajo y a parte entrar al taller sin paga extra. Esto puede impedir el desarrollo adecuado del taller y sus resultados.

Sugerencias

Los coaches ganan relativamente poco cuando los gestores cubren sus objetivos. Es importante estudiar si los ingresos de los mandos medios son los adecuados, pues en ocasiones los niveles operativos ganan más que sus jefes, trabajan menos horas, tienen poca responsabilidad y su nivel de estudios es menor. Hombre Económico (pag. 28)

Jefes Involucrados en el trabajo de sus subordinados.

Los gerentes y directivos, deben permanecer más involucrados en el trabajo que se desempeña. Es importante estructurar de acuerdo al diseño del trabajo, los perfiles y funciones de puestos de cada integrante de la empresa, para poder mantenerlo mayormente motivados y con satisfacción de lo que realizan.

Que el trato de RH sea más personalizado y realmente humano.

Debido a que el poder del grupo para provocar cambios en el comportamiento individual es muy grande, *RH no puede tratar a los trabajadores individualmente, como si fueran átomos aislados, sino como miembros de grupos de trabajo, sujetos a las influencias sociales de estos grupos.* En ocasiones el área, se preocupa más por prohibir conductas “irrelevantes” que por el bienestar de la empresa. La sugerencia es enfocarse más a la detección de necesidades de la empresa y a la creación de cursos que generen valor.

Promover la lectura entre directivos, gerentes, mandos medios y operativos.

JÁUREGUI, E. 2007. El sentido del Humor. Manual de Instrucciones. Barcelona RBA.

JÁUREGUI, E. y FERNÁNDEZ, J. D. Alta diversión: Los beneficios del humor en el trabajo. Alienta, 2008.

Mayor y mejor comunicación en todas las direcciones de la empresa.

La empresa debe tener especial atención en la comunicación (verbal y no verbal), las personas que comunican deben crear confianza en el emisor y ser congruentes con lo que comunican. La comunicación verbal o escrita además de las prácticas y mecanismos asociados con ésta, crean la cultura organizacional y por ello en el cambio influyen los mitos, rituales, símbolos y

signos asociados con los cambios. La comunicación para el cambio deberá de realizarse a nivel individual tomando en cuenta las necesidades de conocimiento de las personas en los diversos niveles en dónde el cambio será afectado, los individuos deben ser informados y tomados en cuenta en el proceso de cambio.

Resultados esperados

Con este taller lo que se espera, es que los coacher tengan la confianza de aplicar su plan de acción de CVT. Obteniendo por su parte mayor liderazgo en su desempeño, mejor ambiente laboral, menor rotación de personal, mayor integración de los equipos y por ende mayor producción para la empresa.

Con la aplicación de este taller los jefes podrían comprobar el cambio de actitud que puede surgir tanto en los empleados de mandos medios como en los operativos, creando un clima y una cultura organizacional madura.

El personal contará con mayor preparación y herramientas para desempeñar su trabajo incluyendo su propia calidad de vida.

ANEXOS

Dinámicas para el taller

FILA DE LÍDERES

INSTRUCCIONES:

- 1- Se pide pasar al centro unas 10 personas.
- 2- A los voluntarios se les indica que se coloquen en fila y en silencio,
- 3- Quienes crean haber ejercido mayor liderazgo deben pararse adelante
- 4- El que no este de acuerdo con la posición que ocupa alguien podrá subirlo o bajarlo y este debe dejarse
- 5- Síntesis final: Que entendieron por liderazgo y que liderazgo reconocieron.

VIDEO LA ACTITUD CAUSA/EFEECTO

http://www.youtube.com/watch?v=jY-e_ypbZyA

En este video se pueden observar las actitudes que tienen los empleados y los efectos que causan en el entorno.

PROPUESTA DE LISTA DE VALORES.

Individualismo	Colectivismo
Orientación a largo plazo	Orientación a corto plazo
Satisfacción en el trabajo	Insatisfacción en el trabajo
Comprometido	Falto de compromiso
Proactivo	Perezoso
Responsable	Irresponsable
Logro de objetivos	Se conforma con lo mínimo
Puntual	Impuntual
Recibe la retroalimentación	Se molesta con la retroalimentación
Respeto	Irrespetuoso

SOCIODRAMA

INSTRUCCIONES :

- 1- Motivación: en todo grupo humano se dan diversas actitudes que conviene estudiar para prevenir los daños que un mal grupo puede hacer en el conjunto.
- 2- Sociodrama: se divide el grupo en cuatro subgrupos y por suerte se les entrega una hoja con las características de cuatro grupos diferentes.
 - A- grupo cerrado: Un grupo con rosca en donde no dejan participar a nadie.
 - B- grupo cianuro: todo lo miran con actitud de crítica destructiva.

C- grupo montón: Unidos sin ningún interés por que cada uno busca lo suyo.

D- Grupo integrado: colaboración y amistad entre sus integrantes.

3- Presentación, discusión, conclusiones.

¿QUÉ TAN BIEN DOY INSTRUCCIÓN?

INSTRUCCIONES :

- 1- Se pide a una persona que pase al frente.
- 2- Se le entrega la imagen de algún dibujo (sensillo, puede ser un lápiz, un clip, una silla, un cubo, entre otros.)
- 3- Se le pide le diga a los demás (con instrucciones muy específicas y concretas) que hagan la imagen. No puede decir qué es, ni para que sirve. Solo puede decir: a la mitad de la hoja hagan una línea recta de aproximadamente xx cm.
- 4- Los demás tratarán de seguir las instrucciones lo más que puedan, sin tratar de indagar sobre qué es.
- 5- Al finalizar el dibujo, lo muestran para verificar quienes fueron los que lo hicieron de una manera correcta.
- 6- Reflexión. En ocasiones no somos claros al dar instrucciones y de esto depende que nuestro equipo haga lo que le corresponde. Por el contrario, a veces se dan instrucciones muy precisas pero el personal, no pone la atención adecuada.

CALLES Y AVENIDAS

INSTRUCCIONES:

- 1- Se colocan cuatro o más filas paralelas de participantes, depende del número de participantes. Las filas deben guardar la misma distancia a los cuatro lados. Un participante la hará de policía y otro de ladrón.
- 2- Cuando el instructor dice “calles”, todos estarán tomados de las manos.
- 3- El ladrón corre por las calles que queden formadas y el policía tratará de atraparlo.
- 4- Cuando el instructor diga “avenidas”, los participantes se sueltan, dan media vuelta a la derecha y se toman de las manos con los que se encuentran ahora a los lados, formando así las avenidas.
- 5- La orden de “calles y avenidas” se cambia con frecuencia, esto representa dificultad al policía para atrapar al ladrón, se pueden invertir los papeles y/o cambiar de policías y ladrones.

Bibliografía recomendada para el taller

JÁUREGUI, E. El sentido del Humor. Manual de Instrucciones. Barcelona: 2007.

JÁUREGUI, E. y FERNÁNDEZ, J. D. *Alta diversión: Los beneficios del humor en el trabajo.* Alienta, 2008.

GUIZAR, R. *Desarrollo Organizacional.* México: D.F.: Mc Graw Hill. 2004.

BIBLIOGRAFÍA

ALLPORT, G. W. *Desarrollo y cambio: consideraciones básicas para una psicología de la personalidad*. Barcelona: Paidós Ibérica, 1985.

AJZEN, I. y FISHBEIN, M. *Attitude-behavior relations: A theoretical analysis and review of empirical research*. Psychological Bulletin. 1977

ALLEN, N. y MEYER, J. *The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization*. Journal of Occupational Psychology. 1990.

CONNER, D. B. *Managing at the Speed of Change*, Villard Books, USA. 1992.

BEER, S. *The Brain of the Firm*, USA John Wiley & Sons, 1981

BENNIS, W. *Changing organizations; essays on the development and evolution of human organization*. Nueva York: McGraw-Hill. 1966.

BROWN, S.P. *A meta-analysis and review of organizacional research on job involvement*. Psychological Bulletin. 1996.

CHIAVENATO, I. *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Quinta Edición, Bogotá: Editorial McGraw-Hill. 2003.

De FARIA MELLO, F. *Desarrollo organizacional, Enfoque integral*, 1ª Ed. México: D.F. Limusa.1983.

FREEDMAN, J. L., CARLSMITH, J. M. y SEARS, D. O. *Comunicación y Desempeño. Psicología Social.* Englewood Cliffs, N.J.: Prentice—Hall. 4ª ed. 1978.

FRENCH, W., y BELL, C. *Organization development.* Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall. 1973.

FRENCH W. y ZAWACKI, R. *Organization Development: Theory, Practice and Research.* Irwing, USA 1989

FESTINGER, L. *Experimentos de laboratorio.* En L. Festinger y D. Katz (comps). *Los métodos de investigación en las ciencias sociales.* Buenos Aires: Ed. Paidós. 2ª edición. 1975.

GILBEREATH, R. D. *La estrategia del Cambio.* Bogotá: McGraw-Hill. 1990

GOLEMAN, D. El coaching como estilo de liderazgo en las organizaciones. En DEINN Consultoría S.A. de C.V.

GONZÁLEZ, P.; PEIRÓ, J.M.; BRAVO, M.J. *Calidad de vida laboral. Tratado de psicología del trabajo. Los aspectos psicosociales del trabajo.* Madrid: Síntesis, 1996. Vol. 2. Capítol 6. Compilación Da Silva, M. 1996

GUIZAR, R. *Desarrollo Organizacional.* México: D.F.: Mc Graw Hill. 2004.

HERZBERG, F. Et al. *The Motivation to Work,* John Wiley, NY: 1959. Tomado de

ROBINS, S. P. *Comportamiento Organizacional,* 8va Edición, Prentice Hall, México 1999.

HACKMAN, J. y OLDHAM, G. *Development of the job characteristics.* *Journal of Applied Psychology.* University of Illinois.: 1975

HICKINGS, M. *Running the Change Gauntlet*, Management Review, Dec. USA, 1998.

HIGY, L. y GELLMAN, C. *El coaching*. Francia, España.: Organización. 2002.

HONEY, P. y MUMFORD, A. *Using our learning styles*. Berkshire, U.K.: Peter Honey.1986

JOHNSON J. R. *Leading the Learning Organization: Portrait of Four Leaders*, Leadership and Organizational Development Journal, Vol 23, No.5, UK 2002

JUDGE, T. y HULIN, C. *Job satisfaction as a reflection of a disposition: A multiple source causal analysis*. Organizational Behaviour and Human Decisions Processes. 1993.

KOLB, D. *Organizational Psychology: An Experimental Approach to Organizational Behavior*. Westport, Conn: Greenwood Press, 1975.

LAWRENCE, P., y LORSCH, J. (1967). *Organizations and environment: Managing differentiation and integration*. Boston, MA: Harvard University Press. 1997.

LEWICK, R. *D.O. Guía de Capacitación*. México, D.F.: Limusa, 1993.

LIKERT, R. *Nuevas formas para solucionar conflictos*. México, D.F.: Trillas, 1986.

LIPPITT, R., WATSON, J. Y WESTLEY, B. *La dinámica del camino planificado*. Ed. Amorrortu. Buenos Aires: Argentina. 1958

LEWIN, K. *Resolving social conflicts: selected papers on group dynamics*, Nueva York, Harper & Brothers. 1948

- LEWIN, K.** *La Investigación Acción y los Problemas de las Minorías*. Madrid: Popular Journal of Social Issues. 1946.
- MARTÍN, M. J.** *Violencia juvenil exogrupal, hacia la construcción de un modelo causal*. Tesis Doctoral en Psicología, Universidad Autónoma de Madrid, Madrid, España: Ministerio de Educación y Ciencia, CIDE. 2005.
- MCGUIRE, W. J.** *Actitud, organización y cambio: Un análisis de conciencia entre los componentes de la actitud*. New Haven, CT: Universidad de Yale. 1960.
- MORRIS, J. y VARGAS M. A.** *Gestión de cambio en enfermería*. 2005.
<http://www.monografias.com/trabajos20/gestion-cambio-enfermeria/gestion-cambio-enfermeria.shtml>, consultada el 14 de Julio de 2008.
- MINK, O.** *Creating New Organizational Paradigms for Change*, UK, Reino Unido: International Journal of Quality. 1992.
- MUCHINSKY, P.** *Psicología aplicada al trabajo*. 6ª. Edición. Thomson Editores. México: D.F. 2001.
- MORÁN, C.** *Psicología del Trabajo. Nociones introductorias* Ediciones Aljibe. Málaga: 2004.
- NAISBITT, J.** *Megatendencias 2000: Diez Nuevos Rumbos para los años 90*. Bogota : Norma, 1982.
- O'CONNOR, S.** *The Contribution of Literary Theory to Organizational Studies*. Paper presented in the annual meeting of the Academy of Management, Dallas TX. 1994, tomado de **FORD**, (1995) *The Role of Conversations in Producing Intentional Change in Organizations*, Academy of Management.

ORLIKOWSKI W., Hoffman D. *An Improvisational Model for Change Management: The Case of Groupware*, Winter, USA: Technologies Sloan Management Review. 1997

POPCORN, F. *Clicking: 17 contratendencias para manejar su negocio y su vida*. New York, New York: Harper Business, 1997.

REVANS, R. (1979). *Action learning*. London: Blond and Briggs. 1979.

RODRÍGUEZ, A. *Interpretación de las actitudes*. En A. Rodríguez y J. Seoane (Eds.), *Creencias, actitudes y valores. Tratado de psicología general* Vol. 7, pp. 199-314). Madrid: Alhambra. 1989.

SPENCER, H. *First Principles*. New York: Burt, 1862.

SCHEIN, E. y BENNIS, W. *Personal and Organizational Change through Group Methods: The Laboratory Approach*. New York: John Wiley & Sons. 1968.

SCHEIN, E. *Strategic Pragmatism: The Culture of Singapore's Economic Development Board*. Cambridge: The MIT Press. 1996.

SCHEIN, E. *Organizational Culture and Leadership*. 2d. Ed. San Francisco, CA.: Jossey Bass. 1992.

SCHEIN, E. *Organizational socialization and the profession of management*. Albany, NY: State University of New York, 1970.

THOMAS, W. y ZNANIECKI, F. *The polish peasant in Europe and America*, Vol.1, Univ. Chicago: Illinois, Press 1918.

VARGAS, J. G. *El poder local, las organizaciones no gubernamentales y la deuda social*, Universidad de Guadalajara, Guadalajara, México: 1999

WHITMORE, J. *Entrenando para el desempeño empresarial. Guía práctica para desarrollar sus propias habilidades.* España: Paidós. 1995.

WORTH, C. y MENÉNDEZ, J. M. *Abre el melón: Cómo te puede ayudar el coaching a conseguir tus metas.* España: Aguilar. 1995.

ZEPEDA, F. *Psicología Organizacional.* México, D.F.: Educación Latinoamérica. 1999.

LEMONCHE, S. *Coach para el Desarrollo Personal y Profesional.* El tiempo es poder. México, D.F.: Mc Graw Hill, 2005