UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID
FACULTAD DE EDUCACIÓN

DEPARTAMENTO DE MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN
Y DIAGNÓSTICO EN EDUCACIÓN

TESIS DOCTORAL

APORTACIONES DE LAS CIENCIAS HUMANAS A LA CONSULTORÍA DE PROCESOS INTEGRADA PARA IMPULSAR EL DESARROLLO Y PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO DE LAS ORGANIZACIONES

DIRECTORA: Mª Teresa DÍAZ ALLUÉ

AUTOR: Emiliano HERRERO TORANZO

MADRID - MAYO - 1.996

TESIS DOCTORAL

APORTACIONES DE LAS CIENCIAS HUMANAS A LA CONSULTORIA DE PROCESOS INTEGRADA PARA IMPULSAR EL DESARROLLO Y PLANTEAMIENTO ESTRATEGICO DE LAS ORGANIZACIONES

AGRADECIMIENTO

Dedico la tesis a mi hija, a mi mujer y a mi madre por sus desvelos y apoyo prestado en todo momento.

Mi testimonio de gratitud a Mª Teresa Díaz Allué por su tesón, ánimo y dedicación. Sin ella, no hubiera sido posible la finalización en estas calendas. Mi testimonio de gratitud como Directora de la Tesis por sus sugerencias, estímulos y atenciones prestadas.

Agradezco especialmente a D.Arturo de la Orden y a todo el Departamento MIDE por la acogida prestada en mi retorno a la Universidad Complutense, como Profesor Asociado.

Igualmente, agradezco a cuantas personas, colegas (Rafa y Gregorio), amigos (Mª Teresa y Carlos), especialmente a Javier Alvarez y alumnos del Master de Consultoría, por haberme infundido ánimos durante el proceso de elaboración de esta Tesis. A todos, gracias.

INDICE GENERAL

INTRODUCCION I.

PRIMERA PARTE

ESTUDIO DE LAS ORGANIZACIONES, MODELOS DE ORGANIZACION

CAPITULO I PRINCIPALES APORTACIONES DE LA PSICOLOGIA DE LAS ORGANIZACIONES

1. LA TEORIA DE LA ORGANIZACION 4

1.1. Orientaciones principales 5

1.1.1. Orientación Racionalista 6

A. Escuela de la Dirección Científica 6
B. La teoría de los Principios Universales de Fayol 8
C. Escuela Estructuralista 10

1.1.2. Orientación Psicosociológica 12
1.1.3. La Organización como un Sistema 13
1.1.4. Características de los Sistemas Humanos y Sociales 14
1.1.5 La Empresa como un Sistema 17

1.2. Conclusiones: 18

Ausencia de una Teoría de Conjunto

2. ORGANIZACION FORMAL Y NO FORMAL

2.1. Organización Formal 20

2.2. Organización No Formal 21

3. LOS PRINCIPIOS DE ORGANIZACION

3.1. La polémica en torno al valor de los Principios de Organización 22

3.1.1. Posición Clásica 22
3.1.2. Posición Crítica 23
3.1.3. Posición Actual 24

3.2. Enumeraciones frecuentes 26

3.3. Conclusiones 28

4. ESTRUCTURA HORIZONTAL DE LAS ORGANIZACIONES

4.1. El Proceso de Departamentalización 29

4.2. Límites de la División del Trabajo 30

4.3. Criterios de División 30

4.3.1. División por Fines 31
4.3.2. División por Técnicas 32
4.3.3. División por Clientela 32
4.3.4. División por Zonas 33

4.4. Crítica y Conclusiones 33

5. LA ESTRUCTURA VERTICAL DE LAS ORGANIZACIONES

5.1. Proceso Escalar 36

5.2. Jerarquía, Responsabilidad, Autoridad 36

5.3. Clases de Jerarquía 37

5.4. Amplitud de Control 38

5.5. Unidad de Mando 38

5.6. Conclusiones sobre la Longitud de la Escala Jerárquica 40

6. ESQUEMAS TIPICOS DE ORGANIZACION 42

6.1. Organización Lineal 43

6.2. Organización Funcional 44

6.3. Organización Jerárquica Funcional 45

6.3.1. Examen de la Dicotomía "line" y "staff" 46
6.3.2. Problemas con las Organizaciones Jerárquicas Funcionales 49

6.4. CONCLUSION: Las Organizaciones Mixtas 51

7. Bibliografía 52

CAPITULO 2. NUEVO MODELO DE ORGANIZACION APROXIMACION AL ANALISIS SISTEMICO DE MINTZBERG

1. LA ESTRUCTURA DE LAS ORGANIZACIONES

1.1. Las cinco partes fundamentales de la Organización según Mintzberg 58

1.2. Las grandes áreas de gestión de la Organización 61

1.2.1. Vértice estratégico 61
1.2.2. Centro operativo o núcleo operativo 65
1.2.3. Línea media o de coordinación jerárquica 68
1.2.4. La tecnoestructura 70
1.2.5. Soporte logístico. Servicios específicos 72
1.2.6 Investigación y desarrollo 75
1.2.7 Resumen 78

1.3. La Organización como sistema de flujos 78

1.3.1. Sistema de autoridad formal 79
1.3.2. Sistema de flujos regulados 79
1.3.3. Sistema de comunicación informal 80
1.3.4. Sistema de constelaciones de trabajos 81
1.3.5. Sistema de procesos de decisión ad-hoc 81

2. LA CONSULTORIA BASADA EN EL ANALISIS SISTEMICO DE MINTZBERG 82

2.1. Utilización del análisis sistémico para leer una Empresa 83

2.2. Factores de contingencia que influyen en la estructura de la Empresa 84

2.2.1. Primer factor: La antigüedad y tamaño 84

2.2.2. Segundo factor: El sistema técnico de la Empresa 86

2.2.3. Tercer factor: El entorno 88

2.2.3.1. Diferentes tipos de entorno 88
2.2.3.2. Estructura versus entorno (tipos de estructura) 91
2.2.3.3. Impacto del entorno sobre las Organizaciones 92

2.2.4. Cuarto factor: El poder 98

2.2.4.1. Estudio de las influencias directas 99
2.2.4.2. Sistemas de influencias externas: coaliciones externas 101
2.2.4.3. Sistemas de poder: coaliciones internas 103

2.3. Las focalizaciones 109

2.4. Las configuraciones estructurales 113

2.4.1. Estructura simple 114

2.4.2. Burocracia mecánica 115

2.4.3. Burocracia profesional 116

2.4.4. Forma divisional 117

2.4.5. Adhocracia 119

2.5. Comentario final. Resumen. 120

- Referencias Bibliográficas 123

SEGUNDA PARTE

DIAGNOSTICO DE LAS ORGANIZACIONES

CAPITULO 3º. PRESENTACION DE MODELOS DE DIAGNOSTICO

1. DIVERSOS ENFOQUES Y MODELOS DE DIAGNOSTICO. 128

2. FASES DEL DIAGNOSTICO 129

2.1. Planificación del diagnóstico organizativo 130

2.2. Recogida sistemática de la información 131

2.3. Aplicación del diagnóstico y plan de intervención 132

3. FUENTES DE INFORMACION PARA LA RECOGIDA DE DATOS 133

4. DOCUMENTACION QUE SE DEBE TENER EN CUENTA 135

5. MODELO DE DIAGNOSTICO BASADO EN LA INVESTIGACION/ACCION 136

5.1. El diagnóstico a corto plazo (exprés o rápido) 137

5.2. Diagnóstico funcional 139

5.3. Diagnóstico de la gestión organizativa 141

5.3.1. Esquema general 141

5.3.2. Variables y parámetros de diagnóstico 143

5.3.2.1. Análisis de resultados 143
5.3.2.2. Estudio de políticas 144
5.3.2.3. Estudio de medio y organización 144
5.3.2.4. Métodos de gestión y control de funciones 147

6. MODELOS EVOLUTIVOS DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

6.1. Las fases organizativas cíclicas y los líderes (Mieler) 148

6.2. Fases de crecimiento institucional (Gordon, Lippitt) 151

6.3. Modelo evolutivo de las organizaciones 159

7. MODELOS SISTEMICOS, PEDAGOGICOS E INTEGRADOS

7.1. Diagnóstico integral sistémico 166

7.1.1 Funciones del consultor en el diagnóstico de las organizaciones 167

7.1.2. Modelos sistémicos 169

7.1.3 La organización y los subsistemas 170

7.1.4. La organización como sistema 171

7.2. Modelo pedagógico - estratégico 172

7.3. Diagnóstico integrado en "claves" 175

7.3.1. Las claves 175

7.3.2. Las claves sintomáticas 176

7.3.3. Análisis organizacional 180

7.4. Modelo de diagnóstico clínico 182

8. DIAGNOSTICO DE LOS PROCESOS ORGANIZATIVOS

8.1. El diagnóstico como proceso fundamental 187

8.2. Diagnóstico de los procesos claves 188

8.3. Miedo al diagnóstico de las organizaciones 189

8.4. El diagnóstico sinergético 191

8.5. Análisis del entorno de las organizaciones 192

8.5.1. Análisis del entorno de las organizaciones 192

8.5.2. Evolución de las tendencias del entorno 198

8.5.3. Análisis de las macrotendencias 201

8.5.4. Análisis de los escenarios axiológicos del futuro 203

8.5.5. Problemas nuevos que plantea el entorno 205

8.5.6. Análisis de las cuatro revoluciones pendientes 206

8.5.6.1. Revolución cultural 207
8.5.6.2. Revolución organizativa 210
8.5.6.3. Revolución de la gestión 211
8.5.6.4. Revolución de las estrategias 213

8.5.7. Nueva frontera en el desarrollo sociotécnico de la empresa 216

8.5.7.1. Grupos sociotécnicos 217
8.5.7.2. Los comites "Labor-Management" 219
8.5.7.3. El Programa "Employeé Involvement" 221
8.5.7.4. Los grupos "Quality of Working Life" 223
8.5.7.5. Los círculos de calidad 224
8.5.7.6. Los círculos de innovación y de mejora 226
8.5.7.7. Funcionamiento 227
8.5.7.8. Temas de trabajo 228
8.5.7.9. Formación y consultoría 229
8.5.7.10. Impacto de las nuevas tecnologías 230

8.5.8. Condiciones sociolaborales y políticas 232

8.5.8.1. El trabajo flexible en Europa 234
8.5.8.2. Principales tendencias en la flexibilidad 235

8.5.9. Orientación al Mercado y al Cliente 240

8.5.9.1. Orientación al cliente 240
8.5.9.2. Estrategias de análisis de la competencia 242

8.5.10. Conclusión de Análisis del Entorno 244

- Referencias bibliográficas 246

CAPITULO 4º MODELO DE DIAGNOSTICO SINERGETICO DE PROCESOS

1. PREMISAS DE PARTIDA 252

2. CARACTERISTICAS DE LA VISION TOTAL E INTEGRADA DEL SISTEMA

2.1. Visión total del sistema 253

2.2. Centralización de la tarea en el aquí y ahora 253

2.3. Orientación proactiva 254

2.4. La sinergia del equipo 254

2.5. El proceso de aprendizaje 255

2.6. El proceso de mantenimiento de la organización 256

2.7. Capacidad para el autodesarrollo y autorediseño de los procesos de trabajo 258

2.8. Integración de procesos cualitativos y cuantitativos de investigación258

3. RADIOGRAFIA DE LOS PROCESOS DE LA ORGANIZACION (MACRO Y FUNCIONALES) 260

3.1. Plataforma de la organización 261

3.2. Los macroprocesos esenciales de la organización 262

3.2.1. Los macroprocesos actitudinales 263

3.2.1.1. Cultura 263
3.2.1.2. Misión-Visión 264
3.2.1.3. Los valores compartidos 266
3.2.1.4. Clima organizativo 269

3.2.2. Los macroprocesos estructurales 273

3.2.2.1. Organigrama 274
3.2.2.2. Políticas y sistemas 276
3.2.2.3. Sistemas de información y comunicación 278
3.2.2.4. Sistemas de control de gestión y presupuestario 280

3.2.3. Macroprocesos directivos 283

3.2.3.1. Planificación estrategica 283
3.2.3.2. Dirección o programación por objetivos (DPO)288
3.2.3.3. Dirección y toma de decisiones 292
3.2.3.4. Estilos de dirección 297

3.3. Análisis de los procesos de transformación funcionales 303

3.3.1. Evaluación de las distintas funciones 305

3.3.1.1. Gestión de Mercadotecnia 305
3.3.1.2. Gestión de los Recursos Humanos 306
3.3.1.3. Gestión Económico Financiera 306
3.3.1.4. Gestión de la Producción 307

3.3.2. Nueva visión según la Reingeniería de Procesos 308

3.3.2.1. Factores claves de la reingenieria de procesos309
3.3.2.2. Características comunes 311
3.3.2.3. Diferencias entre enfoque de procesos y tradicional 312
3.3.2.4. Las cuatro fuerzas de la Reingenieria de Procesos313
3.3.2.5. Diferencias entre mejora de Calidad y Reingenieria 315
3.3.2.6. Consecuencias 316

4. METODOLOGIA PARA EL DIAGNOSTICO SINERGETICO

4.1. Creación de los sinerequipos 317

4.2. Objetivos de los sinerequipos 318

4.3. Formación de los sinerequipos 319

4.4. Como garantizar la calidad en el proceso de toma de decisiones 320

4.5. Pronosticar la eficacia en la toma de decisiones 321

5. PROCESO DE FUNCIONAMIENTO DE LOS SINEREQUIPOS 322

6. NORMAS DE APLICACION 323

7. DIAGNOSTICO DE UNA ENTIDAD COMERCIAL 325

8. DIAGNOSTICO DE UNA ENTIDAD FINANCIERA 328

- Referencias Bibliográficas. 332

TERCERA PARTE

CONSULTORIA DE INTERVENCION

CAPITULO 5. MODELOS DE INTERVENCION DEL CONSULTOR EN LAS ORGANIZACIONES

1. MODELO MECANICISTA 337

1.1. Principios teóricos 338
1.2. Estrategias de intervención del Consultor 341

2. MODELO DE RELACIONES HUMANAS 343

2.1. Principios teóricos de la Escuela de Relaciones Humanas 345

2.1.1. Importancia del factor humano en las Organizaciones según E.Mayo 345

2.1.2. Las metanecesidades de Maslow 347

2.1.3. Los factores de higiene y motivación de Herzberg 351

2.1.4. La teoría emergente "Y" de McGregor 359

2.1.5. El comportamiento orgánico de Argyris 366

2.1.6. La dirección participativa de Likert 371

3. MODELO ANTROPOLOGICO 372

3.1. Concepción de la Empresa 372

3.2. Escenarios del Modelo Antropológico 375

3.2.1. Escenarios y retos 376

3.2.1.1. Los cinco escenarios 376

3.2.1.2. Influencia del entorno en el cambio organizacional 382

3.2.1.3. Compromiso de las empresas con los niveles de Servicio 383

3.2.2. Marco comunitario de los Recursos Humanos 384

3.2.2.1. Tratado constitutivo 384

3.2.2.2. Acta única Europea 384

3.2.2.3. Tratado de la U.E. 384

3.2.2.4. Europa un espacio social y económico 385

3.2.2.5. Libre circulación de trabajadores 387

3.2.2.6 Limitaciones 388

3.2.2.7. Ventajas 389

3.2.2.8. Nuevos enfoques 390

3.3. La Organización como sistema cultural abierto 394

3.3.1. Sistema ideológico 395

3.3.2. Sistema sociológico 397

3.3.2.1. Elementos clave e informe sobre la situación de los RR.HH en España 397

1. Cambios cuantitativos 398

2. Cambios cualitativos 398

3. Perfil de los nuevos profesionales 399

4. Escala de valores 399

5. La función del personal 400

6. Intervención del Director de RR.HH 401

7. Evaluación del departamento de personal401

8. Funciones del departamento de personal401

9. Formas de selecciòn 403

10. Integración de los nuevos 406
11. Planes de formación 408
12. Inversión en formación 408
13. Relaciones industriales 409
14. Desarrollo de directores 410

3.3.3.2. Conclusión: puntos críticos y retos de futuro410

3.3.3.3. Los Recursos Humanos como principal factor estratégico 413
La gestión estrategica de los Recursos Humanos

1. Importancia de los Recursos Humanos414

1.1. Cambios económicos 414

1.2. Cambios demográficos 414

1.3. Derecho y legislación 415

1.4. Complegidad y dificultades de dirección 415

2. Nuevo planteamiento de los RR.HH.416

3. Gestión estratégica de los RR.HH. 420

- Referencias Bibliográficas 422

CAPITULO 6. METODOLOGIA DE INTERVENCION EN CONSULTORIA

1. ELABORACIÓN DE LA METODOLOGÍA 427

2. DEFINICIÓN DE MÉTODOS DE CONSULTORÍA 428

3. MODELOS DE INTERVENCIÓN EN CONSULTORÍA 429

3.1. Modelo clásico de intervención del consultor 429

3.1.1. Fases de la metodología de la intervención clásica 430

3.1.1.1. Localización del problema 431
3.1.1.2. Análisis de la situación 432
3.1.1.3. Evaluación preliminar y evaluación operativa 432
3.1.1.4. Elaboración del proyecto de intervención 433
3.1.1.5 Puesta en práctica del proyecto común 434
3.1.1.6 Evaluación de los resultados 434
3.1.1.7 Finalización de la acción 435

3.1.2 Dinámica del proceso de intervención clásica 435

3.1.2.1 El proceso de intervención en el orden cronológico 437
3.1.2.2 Fases de la metodología del orden lógico 437

3.2. Modelo médico de intervención en consultoría 438

3.2.1. Claves del modelo 438

3.2.2. Puntos críticos 439

3.2.3. Condiciones de eficacia 439

3.3. Modelo experto de intervención en consultoría 440

3.3.1. Claves del diagnóstico 440

3.3.2. Comparación entre modelo médico y modelo experto 442

3.3.3. Procedimiento de diagnóstico experto 443

3.3.4. Fases y Técnicas 444

3.3.5. Planificación del modelo experto 446

3.3.6. Puntos críticos 447

3.3.7. Condiciones de eficacia 448

3.4. Modelo cíclico de intervención 449

3.4.1. Fases del modelo cíclico 452

3.4.2. Puntos críticos 454

3.5. El modelo de consultoría de procesos 456

3.5.1. Contacto inicial con el cliente organización 457

3.5.2. Reunión exploratoria 457

3.5.3. El contrato psicológico 459

3.5.4. Setting del consultor 459

3.5.5. Diagnóstico versus intervención 461

3.5.6. Dinámica de intervención centrada en el proceso de grupo 463

3.5.7. Intervenciones centradas en ofrecer "feedback" 465

3.5..8. Intervenciones especiales de instrucción o asesoramiento individual, grupal o institucional 466

3.5.9. Evaluación de resultados 468

- Referencias Bibliográficas 471

CAPITULO 7. CONSULTORIA DE INTERVENCION

EL DESARROLLO ORGANIZATIVO: CONSULTORIA, ESTRATEGIA Y MODELOS DE INTERVENCION

1. DESARROLLO ORGANIZATIVO (D.O.)

1.1. Introducción 475

1.2. Evolución histórica del Desarrollo Organizativo 476

1.2.1. Importancia de los Sistemas de Aprendizaje en el D.O.476

1.2.2. Sistema de Participación Grupal en el D.O. 479

1.2.3. Importancia de las Relaciones Humanas en al D.O.481

1.3. Aproximación al concepto de D.O. 488

1.3.1. Visión Teórica 488

1.3.2. Estrategia 488

1.3.3. Programa Educacional 489

1.3.4. Cambio Planificado Gerencialmente 489

1.3.5. Tecnología 489

1.3.6. Calidad Humana 489

1.3.7. Sistema Abierto 490

1.3.8. Cambio de Valores 490

1.3.9. Ingeniería de la Intervención 490

1.3.10 Consultoría de Procesos 490

1.4. Lo que es y no debe ser el D.O. 491

1.5. Objetivos y finalidad del D.O. 493

2. LA CONSULTORIA BASADA EN EL D.O.

2.1. Objetivos de Consultoría basados en los principios del D.O.495

2.2. Supuestos básicos de D.O. 496

2.3. Objetivos operativos del D.O. 497

2.4. Características del D.O. 498

3. ESTRATEGIAS Y MODELOS DEL D.O.

3.1. Necesidad de planificar el cambio 499

3.2. Proceso de cambio 500

3.3. Análisis de las resistencias al cambio 503

3.4. Cómo reducir las fases de resistencia al cambio 507

3.5. Fases del cambio planificado 509

3.6. Metodología del cambio 512

3.7. El cambio transformador 518

3.8. Preguntas que se debe hacer al Consultor 522

1. Cuándo es conveniente el D.O. 522
2. Cuándo triunfa el D.O. 523
3. Cuándo fracasa el D.O. 523
4. Estrategias que se deben emplear 524
5. Habilidades que proporciona el D.O. 525

4. MODELO DE INTERVENCION EN CONSULTORIA ESPECIFICOS DEL D.O.

4.1. Enfoque de procesos 528

4.2. Enfoque de tarea 529

4.3. Técnicas de intervención en Consultoría del D.O. 531

4.4. Futuro del D.O.; enfoque integrador de sistemas 532

Referencias Bibliográficas. 534

CAPITULO 8. CULTURA CORPORATIVA Y MODELO DE CONSULTORIA DINAMICO

1. La cultura empresarial 537

2. La Organización como cultura 539

3. Revisión de la cultura corporativa 540

4. Importancia de la cultura 544

5. Presentación de distintos modelos culturales 548

5.1. Modelo cultural de la teoría "Z" 548
5.2. Modelo cultural americano: "En busca de la excelencia" 555
5.3. Modelo cultural español 561

6. El Consultor y el cambio de cultura en las Organizaciones 563

6.1. Orientaciones básicas 563
6.2. Fases de cambio de cultura en la Empresa 565

7. Modelo de Consultoría dinámico 569

7.1. El proceso planificado de cambio de cultura 569
7.2. Fases del Modelo de Consultoría aplicado al cambio de cultura 569
7.3. Puntos básicos para el éxito del cambio cultural 573
7.4. Ejemplarización de cambios de cultura 574

- Referencias bibliográficas 579

CONCLUSIONES 582

BIBLIOGRAFIA TEMATICA

ANEXOS

1. Diagnóstico de la cultura
2. Cultura corporativa
3. Manual de funciones
4. Perfil Profesiográfico
5. Diagnóstico sinergético de una Entidad Financiera
6. Diagnóstico sinergético de una Entidad Comercial
7. Valoración del personal
9. Actividades del Consultor para la implantación de un Círculo de Innovación
10. Análisis de Normas

GLOSARIO

TESIS DOCTORAL

INTRODUCCIÓN

La tesis tiene como finalidad investigar y descubrir el papel que tienen los Profesionales de las Ciencias Humanas cuando actúan como Consultores de Empresas, en el desarrollo de las Organizaciones.

Al hablar de Profesionales de las Ciencias Humanas, se refiere tanto al Psicólogo como al Pedagogo y Sociólogo, cuando estudian las fuerzas de interacción social que se producen entre individuos, entre personas y grupos, y entre grupos, dentro del ámbito de las Organizaciones .Para esta visión, nos apoyamos en la definición que da F. Petit de la Psicosociología de las Organizaciones como "un conjunto de teorías y métodos que se proponen estudiar la interacción social en el marco específico y cotidiano de las Organizaciones" (F.Petit (1984), Psicosociología de las Organizaciones, Edit. Herder, Barcelona, pg.18).

La tesis trata de analizar algunas teorías y métodos que ponen al descubierto la influencia mutua entre los factores psicológicos y los factores organizativos que dan lugar a las estructuras complejas organizativas y cuya incidencia provoca fenómenos organizativos y comportamientos humanos específicos para entender y comprender la evolución de las Organizaciones.

El Consultor de Empresas u Organizaciones no se limita a observar y comprender los factores psicológicos y organizativos; tiene también que intervenir, formar, orientar y, a veces, hacer verdadera cirugía en las Organizaciones que produce traumas, por lo que, para poder intervenir de una forma eficaz y eficiente, necesita de técnicas modernas cuya eficacia haya sido contrastada, que, inspirándose en los descubrimientos de las Ciencias Humanas aplicadas a las Organizaciones, proporcionen instrumentos conceptuales y metodológicos para introducir en el Sistema Organizativo los cambios deseados, fortaleciendo la Organización y el grado de satisfacción de los autores-empleados-colaboradores de la Organización.

Una profesión se define -entre otras cosas- por un cuerpo de conocimientos y de técnicas transmisibles, un saber que está suficientemente elaborado para poder constituir materia de enseñanza y de aprendizaje para las nuevas generaciones. Pero el dinamismo vital de una profesión se mide también por su

capacidad de creación y de experimentación, por la elaboración de modelos a partir de la práctica, por la definición de sus métodos en función, de los fines que persigue. Esto implica un esfuerzo colectivo importante y, también, vencer numerosos obstáculos, tanto objetivos como subjetivos. Pero el esfuerzo bien vale la pena, más teniendo en cuenta que la elaboración de un método de trabajo debe renovarse constantemente ya que el método no es más que un medio, un camino para llegar a un fin. El cuerpo de conocimientos teóricos transmisibles no constituye una verdad absoluta, ésta sólo puede determinarse en el tiempo y en el espacio (aquí y ahora) está sujeta a modificaciones bajo el efecto de diversas influencias. Si se olvida esta condición, ya no estamos ante un cuerpo de conocimientos teóricos sino ante una doctrina.

La Consultoría es una profesión que tiene su cuerpo de doctrina y ha desarrollado una metodología específica de intervención. En particular, quiero desarrollar los Modelos fundamentales o Teorías que se han formulado para explicar el funcionamiento de las Organizaciones desde el punto de vista del Consultor.

Las diferencias entre estos Modelos se basa en la concepción que se tiene de la persona humana y del papel que desempeña en el desarrollo y evolución de los mismos. La aportación de los autores, tanto clásicos como modernos, nos permite vislumbrar no sólo las Teorías desde las que parten sino también las Metodologías que han desarrollado para su intervención.

MOTIVACIÓN Y FUENTES

Durante 20 años (1975-95) he trabajado en contacto directo con las Empresas, como investigador, educador y consultor. Este escenario me ha permitido enriquecerme con una realidad multivariada de teorías, más o menos contrastadas científicamente, pero sí con un fuerte poder de efectividad. Yo mismo he ido evolucionando desde la parrilla directiva de Blake y Mounton, las teorías "X e Y" de Mc Gregor, la teoría "Z" de Ouchi, y la Consultoría de procesos de E.H.Schein, hasta las más modernas de la Calidad Total, la matriz estratégica del Boston Consulting Group, y la Reingeniería de Procesos de Hammer y Champy.

Mi mayor enriquecimiento se ha producido de compartir mis reflexiones con directores, mandos y empleados de más de un centenar de empresas, de todos los sectores más estratégicos del país, de la Banca, Industrias y Servicios, pertenecientes tanto a la empresa privada como de titularidad pública.

La experiencia internacional me ha permitido colaborar con Consultores de primera línea, de los que no sólo he aprendido sus teorías sobre el Management, sino también su Know How sobre consultoría. Estas han sido las fuentes más importantes, que han influido en mi práctica como Consultor experto en Gestión de los Recursos Humanos y en Consultoría de la Gestión Organizativa.

- John Humble (1981) es una de las principales autoridades mundiales en materia de gestión y dirección. Su experiencia como Consultor comprende la mayoría de los sectores público y privados de Europa, EE.UU. Canadá, América del Sur y Sudáfrica. Es profesor del INSEAD (Francia) y miembro del Administrative Staff College (Reino Unido). Ha escrito numerosos libros, tales como "The experienced Manager" (1980) "How to manage by Objectives" (1980), traducidos a 17 idiomas. He participado en sus Seminarios, y he sido entrenado y especializado en dos seminarios que he dirigido y rediseñado con notable éxito relativos a la "Calidad y Servicio al Cliente", y la "Mejora de los Resultados mediante la administración del tiempo".

- Dom Beck (1979) promotor del Análisis de los Sistemas de Valores (ASVA), basado en los conceptos de Clare W Graves y adaptado por el National Center for Values Research, NTSU, Denton, Texas con quien trabajé y apliqué la escala de valores tanto a nivel empresarial, como educativo.

- Uno de los Consultores internacionales con quien sigo manteniendo contacto es el Profesor Ytamar Rogovsky (1996), actual presidente del Instituto para el desarrollo Organizacional de Israel y Profesor de la universidad de Bar-Ilan, nieto de un inmigrante judío lituano, que es un especialista en el Desarrollo Organizativo y la Socio-tecnología aplicada a la Consultoría.

- El Sistema Servox (1990) de Zarruck, Consultor internacional, de nacionalidad holandesa, quien me ha influido con sus ideas sobre Marketing IN y Marketing OUT; las contribuciones del Cliente interno, y la percepción de la misión y los intereses de la Organización.

- Todo el movimiento de la Calidad Total (1991) en diversas versiones (ODI 1992); Calidad de atención y servicio (1994) han tenido una incidencia fundamental en la programación de Seminarios de Calidad y Servicio, y la creación de grupos de mejora (Kaizen) involucrando a toda la empresa, ha sido una de las últimas experiencias, que han influido decisivamente en mi trayectoria como Consultor de Procesos.

- El que más ha influido ha sido I. Adizes, quien ha ejercido una preponderancia más directa en esta investigación (1971), fundador del Instituto Adizes ubicado en California, es profesor asociado en la Anderson Graduate School of Management, UCLA, y Profesor visitante en Stanford University, Tel Aviv University y la Hebrew University, Jerusalem. He asistido a varios seminarios sobre Gerencia y he sido entrenado por Profesores de su mismo Instituto en el Diagnóstico Sinergético.

No puedo por menos de reseñar la influencia de las nuevas corrientes de las Organizaciones Metanoicas de Ch. Kiefer y Peter Senge (1980), cuya finalidad es conseguir, mediante el influjo de la visión, crear una sinergia de grupo que transcienda los resultados actuales y las personas se ilusionen con un futuro más humano y satisfactorio para todos.

Estoy en la línea defendida por Peter Senge (1992), en la Quinta Disciplina, para quien las organizaciones son un potencial de inteligencia.

Las organizaciones inteligentes son el fruto de la convergencia de cinco tecnologías o disciplinas, que les permite complementarse. Estas cinco tecnologías son:

- Lectura compartida
- Pensamiento sistémico
- Competencia personal
- Innovación y creatividad
- Aprendizaje en equipo

Con ilusión presento este trabajo de investigación y sintésis experiencial del Departamento MIDE y a la Facultad de Educación para su reflendo técnico y científico, al mismo tiempo que se abren nuevas líneas de orientación para los futuros educadores.

PUNTO DE PARTIDA

Los referentes principales de la Tesis vienen expuestos en los siguientes puntos:

1. El papel del Consultor de Empresas está inspirado en los principios teóricos de la Psicología de las Organizaciones; ahora bien, las tendencia históricas y visión de las Organizaciones han ido oscilando a lo largo del tiempo. Se intenta presentar una breve panorámica histórica del pensamiento teórico organizativo, así como los modelos de diagnóstico y de intervención más frecuentes y válidos para el Desarrollo organizativo.

2. Como referencia fundamental en la Tesis está el evidenciar el profundo cambio cultural que se está produciendo en las Organizaciones, poniendo como elemento diferenciador de las mismas el Factor Humano, considerándolo como el protagonista principal de escenario organizativo. Los empleados de las Empresas constituyen la línea de acción más importante, determinan la competitividad de la misma y son los que proporcionan la calidad del servicio. Tarea del Consultor es descubrir la raíz humana de la mayoría de los problemas organizativos y poner en evidencia el Factor Humano como elemento clave en el desarrollo de las Organizaciones.

3. Otro aspecto a resaltar es la necesidad de un enfoque integral de las Organizaciones. Esta es una de las principales aportaciones del trabajo. Al enfocar la Organización, es preciso tener en cuenta no sólo el marco interno, relación-tarea, persona-Organización, sino que es fundamental el estar centrado en el entorno de Mercado, atentos a la oferta y la

demanda. Este enfoque integral, que tiene en cuenta al Cliente Interno y al Cliente Externo, va a ser uno de los marcos de referencia fundamentales para activar y revitalizar las Empresas y Organizaciones.

4. El estudio de los movimientos de la Calidad y de la Ingeniería de Procesos son referentes claros del enfoque integral, tanto desde el punto de vista técnico como humano, presentándolo como una síntesis de esta doble orientación.

5. La Tesis está centrada en descubrir el valor de la Consultoría de procesos integrada y dinámica, donde se tenga en cuenta el análisis sociotécnico, junto a los macroprocesos organizativos, y los procesos de transformación funcionales, que permiten crear un dinamismos interno donde las personas se siente miembros activos y satisfechos con su trabajo.

6. Como las Organizaciones se mueven en un Entorno cambiante y turbulento, el Consultor debe saber analizar y descubrir los factores sociales que están demandando un cambio, y orientar el mismo para el fortalecimiento de la Empresa, consolidando sus principios, resultados y grado de satisfacción de sus empleados. Debe ser capaz de hacer un Rediseño de las Organizaciones para adaptarse como organismos vivos que son y para hacer frente a las competencias. El Consultor debe proporcionar las líneas de un nuevo modelo de intervención en Consultoría que busca la cooperación, el trabajo en equipo, potenciando las destrezas y autonomía personal, al mismo tiempo que se impulsa el desarrollo personal y Organizativo.

7. En el Análisis de la Organización parte del supuesto de que no existe una única organización ideal. La misma Organización no es válida en todos los casos. El principio de la relatividad y contingencia rige el funcionamiento de la Consultoría. En el momento de la actuación hay que tener en cuenta las variables de estilo de mando, antigüedad, entorno, competencia y estrategias y compaginarlo con los parámetros de forma y tipo de especialización, poder centralizado o descentralizado, su tamaño y recursos, y el nivel de eficacia y efectividad que se pretende conseguir.

OBJETIVO GENERAL

Analizar las aportaciones de las Ciencias Humanas a la Consultoría de Procesos integrada para impulsar el Desarrollo y Planteamiento estratégico de las Organizaciones, centrándose en:

- descubrir la influencia del entorno sobre las organizaciones
- analizar los macroprocesos y los procesos funciones como factores fundamentales de las organizaciones
- desarrollar una metodología de intervención para introducir cambios que potencien positivamente la organización.
- comprobar que los Recursos Humanas son el elemento diferenciador y estratégico en el desarrollo de las organizaciones.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

El objetivo general se considerará logrado cuando los objetivos específicos hayan sido desarrollados y tratados convenientemente. Como objetivos específicos, se proponen:

- Presentar y analizar la evolución histórica de las tendencias del Management de la Teoría de las Organizaciones de la Consultoría aplicadas al desarrollo de las Organizaciones.

- Verificar y comprobar que las Ciencias Humanas son un aporte indispensable para trabajar con los Sistemas Humanos dentro de la Organización.

- Comprobar que, a pesar de todas las oscilaciones existentes en las aportaciones teóricas, siempre aparece el **factor humano**, como elemento activo, propulsor y diferenciador de la dinámica organizativa.

- Aportar un análisis crítico, resaltando los aspectos positivos de las distintas tendencias, autores y sistemas, al mismo tiempo que se ponen de manifiesto las carencias que se observan.

- Indicar como tendencia predominante en la actualidad un Modelo de Consultoría integrado que junto a los procesos psicosociales, tenga en cuenta los procesos sociotécnicos (administrativo, técnico, marketing, producción, finanzas) que determinan la dinámica organizativa.

- Proponer el nuevo perfil del Consultor de Procesos Integrados que, partiendo de la complejidad del fenómeno organizativo, sabe utilizar aquellas técnicas de diagnóstico y de intervención que le permiten actuar teniendo en cuenta los fundamentos teóricos y metodológicos de la psicología de las Organziaciones y proponiendo formas de intervención que propulsen el desarrollo organizativo.

METODOLOGÍA CIENTÍFICA

El enfoque metodológico combina la investigación derivada de las teorías más actuales sobre los recursos humanos con la gestión de las Empresas. Interesa poner de manifiesto aquellas teorías que proponen principios y Metodologías para trabajar desde el punto de vista de la Consultoría de Procesos integrada.

1. Antecedentes

- Principales concepciones ideológicas de la Teoría de las Organizaciones. Al igual que la naturaleza es interdependiente entre todas sus fuerzas, en las organizaciones existe un sistema ecológico que la gobierna, desarrollando procesos interdependientes en todo el sistema.

2. Desarrollo Histórico-Psicológico

- Evolución de contenidos teóricos y metodológicos de la psicosociología de las Organizaciones, referentes al diagnóstico y proceso de intervención.

- Autores más representativos del Análisis de las Organizaciones y de la metodología de intervención.

3. Corpus Central metodológico

- Está determinado por el cuadro de Diagnóstico de la Organización siguiendo una secuencia causal.

- Presentación del mapa de procesos internos organizativos, sincronizados.

- Elementos más relevantes desde el punto de vista del diagnóstico y de la prevención de problemas.

- Versión integrada, comprensiva, tratando de armonizar lo cuantitativo con lo cualitativo, en aspectos puntuales, concretos de los procesos organizativos.

4. **Estrategias de intervención y de actuación**

- Modelos más significativos, metodología y sistemas de intervención sinergéticos.

- Estrategias de cambio planificado, creando una cultura social y humana.

5. **Conclusiones**

- Predominio de una metodología cualitativa.

- Lo esencial de la consultoría es centrarse en procesos.

- La importancia del factor humano.

- La Consultoría de procesos integrada como ideal.

ESTRUCTURA Y DESARROLLO DE LA TESIS

Para lograr los objetivos previstos, la investigación está estructurada en tres partes que se complementan formando un corpus de doctrina teórica derivada de la Psicosociología de las Organizaciones y determinando el modus operandi del Consultor de Proceso integrado.

Primera Parte: **Estudio de las organizaciones**
Modelo de Organización

En la Primera Parte se trata de realizar una aproximación de las Organizaciones, definiendo supuestos básicos que en la actualidad determinan la dinámica organizativa.

PRINCIPALES APORTACIONES DE LA PSICOSOCIOLOGÍA DE LAS ORGANIZACIONES (Cap. 1º)

- Teorías clásicas o racionalistas
- Teorías de las relaciones humanas
- Teoría de la Organización como Sistema abierto

NUEVO MODELO DE ORGANIZACIÓN. EL ANÁLISIS SISTEMICO DE MINTZBERG (Cap. 2º)

- El management intercultural
- La neurogestión
- Principales aportaciones
- Metodología: análisis expresar y actuar
- Revisión crítica

Segunda parte: Diagnóstico de las Organizaciones

En la segunda parte se hace una amplia exposición del Diagnóstico Organizacional, siguiendo una secuencia causal donde se analiza el entorno, los procesos más significativos internos y las consecuencias que se derivan para la propia Organización.

PRESENTACIÓN DE MODELOS (Cap. 3º)

- Diagnóstico de investigación-acción
- Desarrollo evolutivo en las organizaciones
- Sistémicos, pedagógicos
- Diagnóstico de procesos

MODELO DE DIAGNÓSTICO SINERGÉTICOS DE PROCESOS (Cap. 4º)

- Macroprocesos esenciales (cultura, misión, valores y clima).
- Procesos de transformación funcionales: Mercadotecnia, Recursos Humanos, económico-financiero, Producción.
- La reingeniería de procesos.
- Proceso de funcionamiento de los sinerequipos.
- Diagnóstico de varias organizaciones.

Tercera Parte: Consultoría de Intervención

MODELOS DE INTERVENCIÓN DEL CONSULTOR EN LAS ORGANIZACIONES (Cap. 5º)

En la tercera parte se trata de desarrollar una metodología de intervención que facilite el introducir en el Sistema Organizativo los cambios y programas estratégicos necesarios para que, por medio de una movilización del factor humano, se consiga el desarrollo eficaz de las Organizaciones.

Siguiendo el Modelo de Consultoría de Procesos integrado conseguir el cambio organizativo.

Se presta especial atención a los distintos modelos de intervención:

- mecanicista
- relaciones humanas
- antropológico

EL DESARROLLO ORGANIZATIVO (Cap. 6)

Se expone especial énfasis en la

- Consultoría basada en el D.O.
- La consultoría de procesos integrada

CULTURA CORPORATIVA Y MODELO DE CONSULTORÍA DINÁMICO (Cap. 7º)

Como exposición final presenta el modelo de consultoría dinámico, ejemplarizado en varias experiencias , que he tenido la ocasión de dirigir con magníficos resultados.

Conclusiones

Considero el "proceso" como la esencia de la Consultoría. Todo trabajo se realiza a través de un Proceso. La Consultoría de Procesos Integrada y Dinámica trata de crear un posicionamiento estratégico, diseñar el Proyecto de intervención, identificar los proceso de intervención, definir alternativas, aportar criterios de selección, evaluar los resultados de la gestión aportando parámetros de medida de la eficacia y de la eficiencia. Toda la actividad se debe realizar en equipo, aprovechando la sinergía intelectual y humana de la Empresa.

Como síntesis presento el perfil del experto en Consultoría de proceso dinámica de las Organizaciones.

Glosario

He seleccionado algunos términos más habituales dentro del vocabulario habitual de la Consultoría. He intentado ofrecer una definición sencilla, que sea fácil de comprender por el no experto. Se ha buscado sobre todo el enfoque práctico. La fuente de información ha sido,entre otras: El Dicionario Empresarial Stanford (1990) Madrid: Expansión; y la Enciclopedia de Dirección y Administración de Empresas, Barcelona, Orbis.

Anexos

Presento diez técnicas especializadas en la Gestión de la Consultoría. Técnicas, que yo he utilizado con notable eficiencia y eficacia.

Bibliografía General por Materias

He seleccionado una Bibliografía temática sobre Consultoría y Resursos Humanos de la década del 80 al 90.

PRIMERA PARTE

ESTUDIO DE LAS ORGANIZACIONES, MODELOS DE ORGANIZACION

CAPITULO 1

PRINCIPALES APORTACIONES DE LA PSICOLOGIA DE LAS ORGANIZACIONES

PRIMERA PARTE

ESTUDIO DE LAS ORGANIZACIONES, MODELOS DE ORGANIZACION

CAPITULO I PRINCIPALES APORTACIONES DE LA PSICOLOGIA DE LAS ORGANIZACIONES

1. LA TEORIA DE LA ORGANIZACION

   1.1. Orientaciones principales

      1.1.1. Orientación Racionalista

         A. Escuela de la Dirección Científica
         B. La teoría de los Principios Universales de Fayol
         C. Escuela Estructuralista

      1.1.2. Orientación Psicosociológica
      1.1.3. La Organización como un Sistema
      1.1.4. Características de los Sistemas Humanos y Sociales
      1.1.5 La Empresa como un Sistema

   1.2. Conclusiones:

      Ausencia de una Teoría de Conjunto

2. ORGANIZACION FORMAL Y NO FORMAL

   2.1. Organización Formal

   2.2. Organización No Formal

3. LOS PRINCIPIOS DE ORGANIZACION

3.1. La polémica en torno al valor de los Principios de Organización

3.1.1. Posición Clásica
3.1.2. Posición Crítica
3.1.3. Posición Actual

3.2. Enumeraciones frecuentes

3.3. Conclusiones

4. ESTRUCTURA HORIZONTAL DE LAS ORGANIZACIONES

4.1. El Proceso de Departamentalización

4.2. Límites de la División del Trabajo

4.3. Criterios de División

4.3.1. División por Fines
4.3.2. División por Técnicas
4.3.3. División por Clientela
4.3.4. División por Zonas

4.4. Crítica y Conclusiones

5. LA ESTRUCTURA VERTICAL DE LAS ORGANIZACIONES

5.1. Proceso Escalar

5.2. Jerarquía, Responsabilidad, Autoridad

5.3. Clases de Jerarquía

5.4. Amplitud de Control

5.5. Unidad de Mando

5.6. Conclusiones sobre la Longitud de la Escala Jerárquica

6. ESQUEMAS TIPICOS DE ORGANIZACION

6.1. Organización Lineal

6.2. Organización Funcional

6.3. Organización Jerárquica Funcional

6.3.1. Examen de la Dicotomía "line" y "staff"
6.3.2. Problemas con las Organizaciones Jerárquicas Funcionales

6.4. CONCLUSION: Las Organizaciones Mixtas

7. Bibliografía

I. PRINCIPALES APORTACIONES DE LA PSICOLOGIA DE LAS ORGANIZACIONES

1. LA TEORIA DE LA ORGANIZACION

La consideración de que la Organización, como fenómeno abstracto, puede constituir el campo de una investigación científica separada, no se ha producido hasta tiempos muy recientes. En efecto, ni en la antigüedad clásica ni en ninguna otra época hasta el presente siglo parecen haber existido tentativas de construir una Ciencia autónoma dedicada al estudio de la Organización en general.

No faltan en otras épocas, naturalmente, minuciosos estudios de Organizaciones determinadas realizadas dentro del ámbito de disciplinas más o menos tradicionales, desde puntos de vista concretos y característicos de los mismos.

Quizá las manifestaciones más antiguas de estos estudios de **Organización particular** hacen referencia al problema de las formas políticas. Más recientemente, la Organización de la Empresa y de la Administración Pública pasan también a ser objeto de investigaciones que se desarrollan, respectivamente, en el campo de las ciencias económicas y jurídicas. En todos estos casos, repetimos, resulta muy difícil vislumbrar observaciones formuladas con pretensiones generalizadoras. Todo lo más, algunas consideraciones de este alcance pueden aparecer realizadas de modo incidental.

Es más adelante, a principios del presente siglo, cuando toma cuerpo la creencia de que determinadas constantes y principios extraídos de la observación repetida de Organizaciones de toda clase pueden ser elevados a un plano abstracto y general. Citando a March y Simon (1947), podemos concretar los siguientes datos sobre el origen de la Teoría de las Organizaciones:

1. Directivos de Empresa que han recogido sus experiencias de forma biográfica o sistemática, en libros y artículos.

2. El movimiento de dirección científica que destina al menos uno o dos capítulos a los principios de una buena organización.

3. Algunos sociólogos, la mayoría de ellos influidos por el análisis de la burocracia de Max Weber.

4. Psicólogos sociales, preocupados por dos aspectos fundamentales del comportamiento de los hombres en la Organización: la dirección y el control, por un lado, y la moral y las aptitudes de los empleados, por otro.

5. Teóricos de la ciencia política, fundamentalmente en lo que se refiere a las Organizaciones de carácter gubernamental, y

6. Algunos economistas, especialmente en su preocupación por las relaciones entre una actividad económica planificada y el "laissez faire".

Las obras especializadas nos dejan la impresión de que, en resumen, no se ha escrito mucho sobre organización, pero lo poco que se ha escrito se ha repetido una y otra vez en una gran variedad de lenguajes.

Por otra parte, existe una gran disparidad (en las obras especializadas), entre la hipótesis y la realidad. La mayor parte de lo que sabemos o creemos saber acerca de la Organización procede del sentido común y de la experiencia práctica de ejecutivos.

1.1. Orientaciones principales

La pluralidad de aspectos parciales que en la Organización pueden distinguirse ha dado lugar a varias orientaciones en el estudio de la misma. Tres direcciones, sin embargo, son las principales:

- La inspirada en el movimiento llamado de la "Organización Científica" del trabajo y en consideraciones puramente lógico-formales.

Es la doctrina clásica de organización científica del trabajo ("Scientific Management Movement"). Esta doctrina, a la que Scott llama de la "anatomía de las organizaciones formales", está basada, en "proposiciones que suponen que los miembros de la Organización y, en particular, los empleados, son primordialmente instrumentos pasivos, capaces de realizar un trabajo y aceptar órdenes, pero no de una acción de iniciativa o de ejercer influencia en cualquier forma relevante".

- La que se basa sobre elementos psicológicos y sociológicos.

- La basada en la visión de la organzación como un sistema.

1.1.1. Orientación racionalista

Se distinguen tres corrientes o perspectivas dentro de esta orientación racionalista:

A. Escuela de la Dirección Científica

Se inicia con Frederick Winslow Taylor (1916) y se caracteriza por su tendencia racional y abstracta, por perseguir un esquema lógico de la Organización. Trata de buscar un dispositivo ideal que asegure la utilización más adecuada de los recursos humanos y materiales. Toma la Organización en su aspecto mecanicista, prescindiendo o descuidando las facetas psicológicas del comportamiento del hombre al cual sólo tiene en cuenta desde un punto de vista preponderantemente psicológico.

La Escuela de la Dirección Científica hace hincapié en la medición del trabajo y no en la naturaleza de la Organización o en sus principios de Organización. No obstante, ejerció un efecto importante sobre los modos en que las tareas se agrupaban en puestos de trabajo y sobre cómo se unían las Organizaciones. Los teóricos de la dirección científica supusieron que el hombre es

como una máquina: que sus sentimientos, personalidad y grupo de trabajo son relativamente poco importantes.

El fundador de esta escuela fue Frederick W. Taylor (1916). Su obra más conocida fue el resultado de una investigación que hizo para determinar cuántos lingotes de hierro fundido podía llevar un obrero de un punto a otro. Estudiando los movimientos corporales de los obreros y el tiempo necesario para ejecutarlos, llegó a la conclusión de que un trabajador podía transportar 47,5 toneladas por día, en lugar de 12-15, si se reducía el peso de la carga que transportaba cada vez y se programaban periodos de descanso. Importa destacar que, aunque Taylor se interesó por la aplicación de la ciencia y la investigación en la búsqueda del "único modo mejor", dio por existente también una comunidad de intereses entre los obreros y la dirección. Esta última preocupación, sin embargo, fue ignorada en gran parte por los "expertos de la eficacia" del decenio de los años treinta y siguientes.

Uno de los colaboradores de Taylor, Frank Gilbreth, prosiguió los estudios de tiempos y movimientos en la industria y descubrió los movimientos físicos más eficaces para la realización de determinadas tareas. Una vez más, se consideró al hombre como una prolongación de la máquina. Otro de los compañeros de Taylor, Henry L. Gantt, ideó un sistema de control industrial, el diagrama de Gantt, que todavía se utiliza. Los estudios de tiempos y movimientos siguen realizándose en la actualidad como base para la especificación de los puestos de trabajo.

Las repercusiones del movimiento taylorista fueron considerables durante las primeras décadas del presente siglo. Baste citar a Walter Rathenau, en Alemania, inventor del término "racionalización del trabajo", Stajanov, en Rusia, y otros que no hacen sino adaptar el Taylorismo, a veces cambiando su denominación, para disimular la importación de ideas extranjeras.

Dentro de la dirección científica que apuntamos, merece destacar Henri Fayol, ingeniero francés nacido en Estambul, cuya obra es, sin embargo, muy distinta de la de Taylor.

B. La Teoría de los Principios Universales de H.Fayol

H.Fayol (1916) lleva a cabo una obra ambiciosa estudiando problemas directivos propios de cualquier Organización pública o privada, grande o pequeña, enunciando sus célebres **infinitivos** y formulando una lista **de principios de administración.**

Su doctrina está contenida no sólo en su "Administración Industrial y General", sino también en artículos tales como "Importancia de la función administrativa en el gobierno de la empresa", "Incapacidad industrial del Estado", etc., pudiendo decirse que la aplicación de las técnicas de Organización a la Administración Pública arrancan de Fayol, cuya obra produjo un considerable revuelo. Los principios de Dirección, según Fayol, se resumen en los siguientes puntos:

1. ***División del trabajo:*** especialización de los obreros y de la Dirección, para mejorar la eficiencia y aumentar el rendimiento.

2. ***Autoridad y responsabilidad:*** "el derecho a dar órdenes y exigir obediencia". La responsabilidad es consecuencia directa de la autoridad.

3. ***Disciplina:*** en esencia, "la obediencia, dedicación, energía y conducta" dadas a la organización, y ello depende del mérito de los jefes.

4. ***Unidad de mando:*** nadie debe tener más de un jefe.

5. ***Unidad de Dirección:*** además de no tener más de un jefe, solamente debe existir un plan para la consecución de los objetivos (relacionado con el número 4).

6. ***Subordinación del interés individual al interés general:*** los intereses de la Organización deben colocarse por encima de los de los individuos.

7. ***Remuneración del personal:*** acuerdos justos, satisfactorios para todos, con arreglo a los cuales se recompensa la aptitud pero no con exceso.

8. ***Centralización:*** la consolidación de la función directiva debe hacerse de acuerdo con las circunstancias que rodean a la Organización.

9. ***Cadena jerárquica:*** es la cadena de mando, que a veces tiene varias trayectorias. Personas situadas en niveles paralelos, según se desciende en la escala, pueden ser autorizadas a resolver problemas con el conocimiento del superior.

10. ***Orden:*** cada uno ocupa un puesto y debe actuar solamente desde ese puesto, de modo semejante, todos los materiales deben tener un lugar determinado y estar en él.

11. ***Equidad:*** debe alentarse la lealtad mediante la benevolencia y la justicia; pero ello no excluye la severidad y la energía cuando sea necesario.

12. ***Estabilidad del personal empleado:*** el alto índice de rotación del personal es resultado de la ineficiencia y, a su vez, causa de ella; las mejores Organizaciones tienen un personal directivo estable.

13. ***Iniciativa:*** la necesidad de "pensar un plan y asegurar su éxito". Fayol considera ese principio como un punto fuerte para los negocios, especialmente en las épocas difíciles.

14. ***Espíritu de equipo:*** se elevan la moral y el espíritu de equipo manteniendo unidos a los equipos y con una buena comunicación de presencia.

C. Escuela Estructuralista

El sociólogo alemán Max Weber (1921), uno de los fundadores de la Escuela Estructuralista, distingue entre poder legítimo e ilegítimo. Según Weber (1921), el ejercicio del poder ilegítimo distancia al trabajador; por el contrario, el uso del poder legítimo concuerda con las normas de los obreros y, como consecuencia, estos hacen suyas las reglas.

En el sistema de Weber, a este uso del poder legítimo se le denomina autoridad. Weber distingue entre la autoridad tradicional, que se basa en los modos pasados de hacer las cosas, y la burocrática, que se basa en las reglas consideradas legítimas por las personas que entran en contacto con ellas. La clasificación de Weber se cierra con la autoridad carismática, que resulta de la personalidad superior atractiva.

M.Weber caracterizó la estructura burocrática por lo siguiente:

1. Una Organización con continuidad que funciona de acuerdo con unas reglas.

2. Un ámbito de competencia en el que las personas implicadas participan en un trabajo encaminado a unos objetivos específicos a las órdenes de unos jefes predeterminados.

3. Una Organización con principios jerárquicos.

4. Una Organización con reglas que son o normas o reglas técnicas.

5. Una Organización en la que el personal amdinistrativo está separado de la propiedad de los medios de producción o de la administración y en la que los bienes privados y el equipo de la Organización están también separados.

6. Una Organización cuyos recursos están libres del control exterior y en la que ningún administrador puede monopolizar un puesto de trabajo.

7. Una Organización en la que los actos administrativos, reglas, políticas, etc. deben expresarse por escrito.

La lealtad del empleado, agregada, puede conseguirse haciendo que sea la Organización, en lugar de sus clientes, la que pague su salario. Los ascensos y la planificación organizacional de la carrera suelen ayudar asimismo a aumentar la lealtad. Finalmente, el famoso sociólogo consideró la necesidad de una protección continua de la Organización burocrática.

Como Weber hace notar, el jefe de una Organización burocrática no posee necesariamente un designio especial para su puesto. Antes bien, podría haber sido elegido o haber heredado el empleo.

Al examinar el modelo de Weber, Etzioni (1965) observa que muchas Organizaciones han mezclado las formas de autoridad; son parcialmente tradicionales, carismáticas y burocráticas. En suma, es difícil encontrar una burocracia pura; es más, quizá no permanezca "pura" durante mucho tiempo.

Lo importante de Weber es que describe lo que **es**, no lo que **debe ser**.

Sin embargo, y a pesar de las diferencias que separan a Taylor, Fayol y Weber, cabe encontrar un rasgo común, su orientación formal y abstracta encaminada a tratar los problemas de Organización en un plano predominantemente racional. Desde este punto de vista, ambos caen dentro de la primera orientación racionalista. Los dos enfoques consideran a los empleados como ampliaciones de las máquinas y deducen sus principios de un planteamiento lógico y autoritario.

1.1.2.Orientación psicosociológica

La segunda dirección fundamental seguida por los teóricos de la Organización aparece con el carácter de una verdadera reacción. Se parte de una base escéptica en cuanto al valor de los esquemas ideales y abstractos de Organización, estimando tarea inútil la encaminada a hallar esquemas perfectos. Se pone de relieve el descuido del estudio de las causas que determinan el comportamiento humano, por lo cual esta segunda orientación carga el acento sobre elementos psicológicos y sociológicos.

La consecuencia fundamental de esta tendencia psicosociológica es, como señala Corradini, la de "valorizar el aspecto democrático de la Organización, en oposición al carácter predominantemente autoritario de la teoría tradicional". Toda la literatura sobre Relaciones Humanas aparecida a raíz de que E.Mayo (1946) realizara la célebre investigación Hawthorne no hace sino enfocar los problemas de Organización desde el punto de vista preponderantemente humano, lo cual supone caer en el extremo opuesto, ya que no es posible acometer únicamente el estudio de la Organización sobre la personalidad del individuo, sobre la formación y conducta de los grupos y demás aspectos psicológicos y sociológicos. Las evidentes exageraciones a que se ha llegado en este campo pueden resultar peligrosas y perturbadoras en la práctica.

Pero, no obstante su carácter extremo, la nueva orientación propuesta por E.Mayo (1946), H. A Simón (1947) y F. Herzberg (1954) tiene el mérito de poner de manifiesto la importancia de los factores citados y su influencia sobre el funcionamiento de la Organización, superando de este modo el punto de vista del taylorismo y demostrando que la perfección del esquema organizativo, las ventajas materiales y los incentivos económicos, que habían venido siendo considerados como los principales factores de productividad, tenían en realidad un papel limitado.

1.1.3. La Organización como un Sistema

"Sistema" lo define Henderson (1936) como la interdependencia de las variables o factores dentro de una Organización; de forma que la interacción o efecto recíproco de cualquiera de las variables afecta a todo el conjunto.

Se puede poner como ejemplo el coche; es un sistema total que se compone de varias partes o subsistemas: encendido, mecánica, motor, dirección, transmisión, electricidad... Si todos los subsistemas funcionan adecuadamente no tendrá problemas el coche; pero cualquier fallo en alguno de los subsistemas o partes originará problemas en el funcionamiento del mismo.

Se pueden establecer hasta niveles distintos de sistemas, en función de su complejidad, apertura al cambio y al entorno exterior. K.E. Boulding (1956) establece nuevos niveles:

1. ***Estructura estática:*** la disposición de los planetas en el sistema solar.

2. ***Sistema simple, dinámico:*** la mayoría de las máquinas y la mayor parte de la física newtoniana.

3. ***Sistema de cibernética:*** mecanismos de regulación tales como el termostato.

4. ***Sistema abierto:*** la estructura que se perpetúa por sí misma, como la célula.

5. ***Sistema genético-social:*** la división del trabajo, incluidos los subsistemas, tales como la planta.

6. ***Sistema animal:*** comprende la percepción de sí mismo y la movilidad, así como subsistemas especializados para recibir y elaborar la información procedente del exterior.

7. ***Sistema humano:*** comprende la capacidad para tener conciencia de sí mismo, la percepción de sí mismo y el uso del simbolismo para comunicar ideas.

8. ***Organizaciones sociales:*** los seres humanos como subsistemas dentro de una Organización o sistema más grande.

9. ***Sistemas trascendentales:*** alternativos e incognoscibles que todavía han de ser descubiertos.

1.1.4. Características de los Sistemas Humano y Siociales

Desde el punto de vista de la tesis interesa resaltar, sobre todo, los sistemas humanos y sociales por ser los más complejos y los que interesa conocer más en profundidad.

Cada sistema se subdivide en otros subsistemas que se relacionan entre sí y están interactuando con el entorno. Tanto los sistemas humanos como las Organizaciones sociales son sistemas abiertos, recogen información del exterior (input). En un sistema humano, recogemos la información mediante los cinco sentidos, mientras que el input de un sistema social es muy complejo: información, personas, energía, materiales, técnica. El input entra dentro del sistema, se produce una transformación y sale convertido en un resultado (output) que se concreta en una conducta (sistema humano) o en un producto o servicio en el sistema social.

Otro de los elementos característicos de los sistemas humano y social es el mecanismo de comunicación y control que existe dentro del sistema y la capacidad de recibir feed-back, o realimentación, por el que circula un flujo continuo de información entre el sistema, sus partes y el entorno. Esta realimentación es valiosísima para el sistema ya que le permite posicionarse constantemente, seleccionando aquellas informaciones que pueden determinar nuevas orientaciones, frenar las que no interesan o reorganizar el sistema de forma diferente.

Otra de las características que definen a los sistemas humano y social es la existencia de dos fuerzas opuestas: una tiende al mantenimiento del statu quo y la otra hacia el cambio y el crecimiento. Aunque se han usado palabras como "entropía" y "homeostasis" para describir la relación entre estas fuerzas, aquí prefiero hablar de equilibrio, que no implica estatismo o inmutabilidad; ya que la Organización puede mantener un equilibrio en diferentes lugares a lo largo de un continuo, el punto de equilibrio puede cambiar dentro de las Organizaciones, dependiendo del momento o proceso evolutivo donde se encuentren.

Por último, señalar que una Organización (sistema) tiene multiplicidad de fines, funciones y objetivos, alguno de los cuales pueden estar en pugna. El propósito de toda Dirección es buscar el equilibrio último en los diversos subsistemas.

Dentro del sistema empresarial pueden diferenciarse tres interdependencias parciales o **subsistemas** que se diferencian entre sí por los procesos que realizan, así como por la propia naturaleza de sus elementos.

1. ***El subsistema económico***. Se construye con una orientación racional respecto al objeto o contenido de ese subsistema; afecta a los medios y a las actuaciones con las que se trata de asegurar la **economicidad de la actividad empresaral**. Trabaja conforme a dos **flujos de valores**: porun lado, el flujo que corresponde a los **medios monetarios de la empresa** que fluyen para

adquirir los medios materiales y las prestaciones de trabajo necesarias, valores que recupera la empresa en base a las prestaciones o productos que vende (o subvenciones). Por otro lado, se trata de aquellos flujos de valores integrados en las prestaciones o productos fabricados, que corresponden a **valores materiales y de trabajo**, los cuales se recuperan con los productos vendidos.

El subsistema económico de la empresa constituye un **entramado global unitario**, cuyo criterio de vinculación más importante es el **cálculo económico y los sistemas contables**. Determina los objetivos de la empresa y, por consiguiente, constituye su sistema de Dirección.

2. ***El subsistema técnico***. Se construye de manera lógica y consiste en el conjunto de medios y procedimientos de producción necesarios para realizar el proceso productivo.

   Entre estos medios no deben considerarse solamente los medios técnicos y máquinas, sino también aquellos medios que se derivan de la Organización y de la supervisión de los sistemas empresariales y de la Dirección de Personal. Sus elementos no configuran una unidad, sino que se encuentran distribuidos entre un amplio conjunto de elementos parcialmente interrelacionados. La dirección de este sistema mediante sistemas electrónicos está produciendo una creciente integración de estos sistemas parciales.

3. ***El subsistema social***. Lo define el conjunto de todos los hombres que actúan en la empresa y, en especial, aquellos que configuran su plantilla de personal. El subsistema social se integra en el conjunto del sistema empresarial mediante una doble vinculación: por un lado, su integración se produce por las exigencias de los procesos empresariales y, por consiguiente, posee un **carácter funcional**. Se trata de configurar las actividades de todos los hombres que participan en la actividad empresarial, que está orientada a los objetivos que se han establecido. La otra dimensión corresponde a las **interacciones** que se generan como consecuencia de los propios procesos de ejecución del trabajo entre los

miembros del sistema empresarial; interacciones que integran sus necesidades y expectativas dentro de una unidad global.

1.1.5. La Empresa como un Sistema

Se entiende por **sistema** la interdepencia global en las relaciones entre distintos elementos. En el libro de Carles Ramió y Xavier Ballort (1933) se recoge el pensamiento de Fletchner, 1966, p.228; H.Ulrich, 1968, p.105; Mayntz, 1969, p.40). ("Lecturas de Teoría de la Organización. La evolución histórica del pensamiento organizativo. Los principales paradigmas históricos". Madrid, M.A.P., Este concepto de sistema se considera como apropiado para la descripción de lo que es la **empresa**.

1. Se trata de un **sistema abierto**, esto es, un sistema que se encuentra en mutua **interrelación** con su **entorno**.

2. No todos los elementos que configuran el conglomerado empresarial se encuentran un una mutua interdependencia, como tampoco lo están de la misma manera, sino que las relaciones son diferentes. Por consiguiente, se producen en ese **sistema empresarial** grupos o categorías de relaciones dentro del propio entramado empresarial. En el **sistema empresarial** surgen, por lo tanto **sistemas parciales o subsistemas** de primer orden, de segundo orden, etc.. Estos subsistemas se dirigen -como el sistema empresarial global- por los directivos, interrelacionándose de diferente manera.

3. Se trata de un **sistema organizado**, configurado por hombres, cuyo objetivo y construcción lo imponen mediante reglas por parte de aquellos que tienen la capacidad para configurar el sistema.

4. Este orden del **sistema empresarial** define a la empresa desde fuera **(exógeno)**. A lo que se añaden en su sistema elementos propios **(endógenos)**, consecuencia de interacciones de los participantes -en particular del personal- lo que caracteriza toda la estructura de relaciones de manera muy acentuada.

5. El personal y los demás miembros del sistema empresarial, que representan sus elementos, poseen sus propios objetivos para poder satisfacer sus necesidades. Estos objetivos pueden ser diferentes entre sí, y pueden también ser distintos a los que fija la empresa, por lo que se da una diferenciación entre los objetivos determinantes del comportamiento del personal y los objetivos de la empresa .

6. **Las relaciones entre los miembros del sistema** son, en parte, de carácter directo; pero en una parte muy importante, sin embargo, son relaciones de tipo indirecto, lo que ocasiona **mayores dificultades en los flujos de comunicación** dentro del sistema empresarial.

1.2. CONCLUSION: Ausencia de una teoria de conjunto

Aunque los escritos que en la actualidad se presentan bajo el título de Teoría de la Organización son bastante numerosos, dicha teoría no parece haber encontrado todavía una base consistente y unificadora. Existen tantas teorías de la Organización como puntos de vista parciales pueden adoptarse para el estudio de la misma, pero falta una teoría de conjunto capaz de agrupar esa gama de consideraciones fragmentarias reuniéndolas en un todo unitario y coherente.

Más concretamente, falta un desarrollo paralelo y sistemático de las dos vertientes -racional y humana- que pueden distinguirse dentro del fenómeno "Organización". Es cierto que en la literatura especializada no escasean las obras que se anuncian como "teorías de conjunto", pero en la realidad tales estudios terminan por lo general cayendo dentro de una de las direcciones fundamentales antes apuntadas.

Un importante problema se plantea, por tanto, en este lugar. Supuesta la necesidad de basar el conocimiento de la Organización sobre sus dos facetas sin descuidar ninguna de ellas, y dada la inexistencia de una teoría unitaria, surge la cuestión de determinar si el punto de partida para dicho estudio ha de tener carácter racional y abstracto o, por el contrario, si ha de partirse de un enfoque puramente psicosociológico.

A nuestro modo de ver, el estudio de la Organización debe comenzar por su vertiente racional y completarse mediante la consideración de los problemas de naturaleza psicosociológica. La formación del dirigente no puede considerarse satisfactoria cuando se limita al conocimiento de la personalidad, de los grupos espontáneos, de la forma de tratar las situaciones de frustración o de conflicto de caracteres, etc.. Todo lo más esto nos parece un complemento necesario de aquella formación directiva, pero no su ingrediente principal.

Recogiendo la opinión más extendida, la Organización ha de desarrollarse lógicamente, partiendo de un esquema racional y no de la personalidad y demás cualidades de los individuos que la componen. Diseñar la Organización en función de la personalidad significa, en último término, restringir la base de aquélla y hacer más difícil la coordinación entre sus diferentes sectores, aumentando la posibilidad de conflictos en su seno.

Este mismo punto de vista puede encontrarse en Urwick (1930), el cual, aun reconociendo que en los problemas de Organización se interfieren factores personales que no se pueden ignorar, considera disparatada y fantástica la idea de que la Organización pueda estructurarse con arreglo a la idiosincrasia de los individuos en lugar de ajustarse los individuos a exigencias de principios racionales.

Es necesario, por lo tanto, partir de un enfoque abstracto en el estudio de la Organización y en el ejercicio de la función de organizar, sin caer en la tentación fácil de supervalorar los aspectos personales, pues este camino conduce frecuentemente a dar como justificadas, por "consideraciones especiales" las situaciones más absurdas y las prácticas más contradictorias. Y esto no significa, naturalmente, que la personalidad humana, el comportamiento del individuo y del grupo y

demás aspectos semejantes deben de quedar al margen de una Teoría de la Organización, sino que, por el contrario, su estudio ha de considerarse como un complemento necesario para ampliar su contenido, sin llevar al abandono de la idea de racionalidad.

2. ORGANIZACION FORMAL Y NO FORMAL

Dentro del concepto de **Organización**, entendido como dispositivo que reviste un grupo para la consecución de objetivos comunes, puede advertirse inmediatamente la existencia de dos aspectos diferentes.

En efecto, al lado del esquema oficial de la Organización, determinado por acto obligatorio, puede distinguirse un aspecto no formal de la misma, constituido por el conjunto de relaciones espontáneas y recíprocas que surgen de modo necesario entre los individuos y grupos que forman parte de aquella.

Examinemos por separado estos dos importantes aspectos:

2.1. Organizacion Formal

La Organización Formal es la estructura abstracta e impersonal plasmada en una norma (Estatutos, Reglamentos) y derivada del ejercicio de una función directiva concreta (función de organizar). Es la articulación lógica del grupo que debe quedar determinada con arreglo a criterios objetivos y consideraciones de eficiencia ajenas al factor personal.

Un esquema formal de la Organización que abarque la totalidad del comportamiento de los individuos en el grupo no es fácilmente concebible, ni siquiera conveniente. El esquema formal tiene un límite óptimo de desarrollo. Sobrepasar este límite equivale, normalmente, a conferir a la Organización una excesiva rigidez orgánica acompañada, por lo general, de una notoria lentitud de movimientos. Un reglamento orgánico llevado al último grado de detalle puede actuar sobre el grupo como una camisa de fuerza.

Por el contrario, el desarrollo insuficiente del esquema formal deja al grupo a merced de las tendencias surgidas en su seno haciendo a la Organización fluida, confusa y, en definitiva, inestable. Las Organizaciones insuficientemente elaboradas son, por lo general, muy dinámicas, pero ese dinamismo orientado en direcciones cambiantes e incluso opuestas suele traducirse en ausencia de coordinación y actuación caótica y costosa, ofreciendo además el riesgo de convertir a la Organización en instrumento al servicio de intereses personales.

2.2. Organizacion no formal

La Organización no formal, real o, según la terminología norteamericana, informal, es la estructura de hecho constituida por el complejo de relaciones personales y de grupos espontáneos que se desarrollan de modo natural y, por lo menos en parte, al margen de aquel sistema de normas.

La Organización de hecho viene a ser, por lo tanto, el contenido vivo del esquema formal. Ambos aspectos coexisten, normalmente, influyéndose de modo recíproco. La Organización informal, por una parte, puede proporcionar en ocasiones la base para una ordenación racional de los distintos elementos del grupo o para modificaciones posteriores del esquema formal. Por otro lado, la Organización oficial constituye a su vez el molde o cauce en que la Organización real se desarrolla.

Teóricamente al menos, se puede concebir una coincidencia perfecta entre la Organización formal y la Organización de hecho. En la práctica, sin embargo, la posibilidad de tal coincidencia resulta en extremo dudosa, especialmente en Organizaciones grandes. Normalmente, existirá una serie de divergencias de mayor o menor importancia entre ambos aspectos, dependiendo de las mismas en gran parte el grado de eficiencia de la Organización.

En efecto, será fácil apreciar en numerosas ocasiones, con el carácter de situación de puro hecho, la existencia de relaciones de trabajo no previstas en la estructura formal. Podrá encontrarse también, en ciertos casos, un ejercicio efectivo de autoridad en medida mayor o menor de la atribuida por vía oficial. Igualmente, se podrá observar la existencia

de grupos o unidades de hecho no establecidas formalmente y la inexistencia real de funciones, relaciones u otros aspectos concretos regulados de forma expresa en el esquema oficial.

La capacidad del buen organizador se pone de relieve, por lo tanto, no sólo a través del conocimiento de los aspectos formales y técnicos, sino también por medio de su aptitud para diagnosticar y valorar las situaciones de hecho, cambiando su signo y su naturaleza cuando lo requiera el mejor cumplimiento de los fines de la Organización.

3. LOS PRINCIPIOS DE ORGANIZACION

3.1. La polemica en torno al valor de los principios de organizacion

El pensamiento científico ha atravesado por varias fases de elaboración de la doctrina de los principios. Dichas fases no suponen etapas cronológicas sino más bien posiciones doctrinales. Fundamentalmente, se pueden distinguir las tres siguientes:

- Posición clásica
- Posición crítica
- Posición actual

3.1.1. Posición clásica

Una primera posición, a la cual pertenecen casi todos los autores clásicos, trata de llegar a la formulación de principios realmente científicos partiendo de la observación de coincidencias entre Organizaciones de todo tipo.

Las enumeraciones clásicas son, por lo general, poco sistemáticas. Su contenido ofrece, por otra parte, contrastes realmente notables, tanto por lo que se refiere al número como

a los conceptos concretos relacionados como principios en dichas enumeraciones.

Pero la característica general de estos autores es la creencia en el valor absoluto y superior de los principios, que tratan de oponer a un empirismo no racional.

Una frase de Wilson puede servir como exponente de esta tendencia clásica: "se trata de rescatar los métodos administrativos de la experimentación empírica, basándolos sobre cimientos fundados en principios de carácter permanente".

De la misma forma, W.F. Willoughby, de manera contundente, afirma que "hay principios fundamentales de aplicación general, análogos a los que caracterizan a toda ciencia...". Si se quiere dar solución adecuada a los problemas administrativos, es necesaria la "formulación y adopción de principios de Organización y procedimiento administrativo científicamente establecidos".

3.1.2. Posición crítica

En una segunda posición doctrinal, que podemos considerar crítica o escéptica, se advierte la tendencia a revisar las listas de los autores anteriores. Las diferencias de contenido apreciadas en las relaciones existentes y, sobre todo, la observación de numerosas contradicciones, a veces advertidas entre principios de una misma lista, conducen a la negación del pretendido valor científico de los llamados principios.

Como dice Herbert Simon 1947), los supuestos principios, que él prefiere llamar "criterios", adolecen del fatal defecto de presentarse por parejas, como los refranes, de forma que para cualquiera de ellos puede encontrarse otro igualmente opuesto e igualmente plausible.

De esta forma, los autores discrepantes de la perspectiva científica se han inclinado a negar tanto el concepto de "principio", en general, como cada uno de ellos en particular, calificándolos de "generalizaciones apresuradas y no demostradas", o, incluso, dejan de lado el problema de la validez y enumeración de los principios, sin llegar siquiera a plantearlo, con lo cual se elimina pura y simplemente toda cuestión.

Esta tendencia escéptica alcanza quizá su máximo exponente en D.T. Hall (1976), según el cual la doctrina de los principios está anticuada. "Hoy", dice Hall, "se sigue más bien un punto de vista pragmático y experimental. Es probable que existan ciertos principios fundamentales, pero su número es tan escaso que no pueden ser de gran utilidad".

Igualmente, J.Wallace (1971) afirma que "toda decisión inteligente en cuanto al tipo de Organización ... depende no de una simple fórmula sino de una detenida consideración de multitud de factores".

3.1.3. Posición actual

La orientación que podemos considerar común a la mayoría de la doctrina actual huye de las dos posiciones extremas antes apuntadas. No se suprime la noción de principio, en general, pero se reconoce que las reglas formuladas por los clásicos carecen de valor absoluto. Se asigna a los principios de Organización un valor meramente relativo, orientador y descriptivo. Los principios de Organización no son, en definitiva, sino verdades aproximadas y, sobre todo, interdependientes. Su aplicación a un caso concreto no puede hacerse de forma aislada sino conjunta.

Es incluso frecuente elevar al rango de principio la idea que expresa que "la aplicación de los principios de Organización no debe hacerse de forma rígida y aislada". De este modo resulta que la única regla universal convenida en algunas relaciones de principios de Organización es la que niega el carácter absoluto de los mismos.

Así, por ejemplo, en la enumeración de principios, se indica, en último lugar, la existencia de un "principio de flexibilidad", según el cual la Organización nunca debe de ser tan elaborada que llegue a impedir su funcionamiento. Y es que se ha observado, en la práctica, que la aplicación de algunas reglas entendidas con valor absoluto puede llegar a constituir un factor negativo desde el punto de vista del grado de eficiencia de la Organización.

Debe huirse, por lo tanto, de las formulaciones axiomáticas de principios de Organización que, con frecuencia, se encuentran en algunos manuales y publicaciones. Tales enumeraciones no resisten, por lo general, un examen crítico por superficial que sea.

Conviene indicar, por otra parte, que bajo la denominación de **principios de Organización** se recogen, a veces, no solamente ciertas reglas aplicables a la función de organizar, en sentido estricto, sino también otras relativas al funcionamiento de la Organización o al desarrollo de las demás funciones directivas. Se engloban bajo una misma rúbrica, de modo desafortunado y confuso, conceptos heterogéneos, lo cual determina inevitablemente diferencias considerables en el contenido de las enumeraciones más usuales.

Ciertos autores, con mejor criterio, separan diferentes categorías de principios, distinguiendo al lado de los **principios de Organización** ciertos **principios de funcionamiento**. Así, R. Brown (1972) enuncia separadamente los "principios que rigen el esquema formal de las Organizaciones" y los "principios que regulan la dirección y funcionamiento". El mismo punto de vista puede apreciarse en Urwick.

Evidentemente, el diferente empleo de la expresión **principios de Organización** nace de tomar esta palabra unas veces en sentido restringido, equivalente a dispositivo formal del grupo, y otras en un sentido amplio que trata de abarcar toda la gama de problemas técnicos, e incluso humanos, que plantea el ejercicio de las funciones directivas.

A nuestro juicio, resulta conveniente limitar el alcance de la expresión **principios de Organización** al estudio de las reglas aplicables a los problemas orgánicos o de estructura. Desde este punto de vista, resultan un instrumento imprescindible para el jefe administrativo en el ejercicio de la función de organizar y para el funcionario especializado que se ha de dedicar al análisis de la estructura de las Organizaciones.

3.2. Enumeraciones frecuentes

Aunque Taylor (1916) no llegó a formular de una manera explícita ninguna regla de Organización, se advierten, a lo largo de su obra, afirmaciones que reflejan su creencia en la existencia y valor absoluto de ciertos principios.

H. Emerson (1962) puso de manifiesto doce principios, número que después elevó a trece atribuyéndoles la denominación de **Principios de Eficiencia.**

En 1916, H. Fayol presenta una lista de catorce principios, bajo el título de **Principios de Administración.**

A nuestro juicio, esta lista de principios no pasa de tener en la actualidad un valor relativo. En ella puede apreciarse la presencia de reglas que se refieren al ejercicio de la función de organizar en sentido estricto (división del trabajo, unidad de mando), juntamente con otras de alcance moral (equidad) o social (subordinación de los intereses particulares al interés general). Esta amalgama de reglas sólo presenta, como denominador común la circunstancia de aparecer referidas al ejercicio de las funciones del jefe administrativo, en su conjunto.

Una relación de principios de Organización bastante conocida y concebida desde el punto de vista que nos parece más acertado, es la formulada por L. Urwick (1930). Esta enumeración contiene las diez reglas siguientes:

- **Principio del objetivo**. La Organización ha de ajustar su estructura a sus fines. El dispositivo orgánico en su totalidad y en cada una de sus partes debe ser un reflejo de los objetivos de la entidad.

- **Principio de especialización**. Las actividades de cada miembro y de cada grupo deben de establecerse de forma que cumplan, en la mayor medida posible, una sola función.

- **Principio de coordinación**. La estructura se debe disponer de forma que facilite la coordinación de actividades.

- **Principio de autoridad**. Las líneas de autoridad deben estar claramente establecidas desde el vértice hasta el último miembro dentro de cada grupo.

- **Principio de responsabilidad**. La responsabilidad del superior por los actos de sus subordinados es absoluta.

- **Principio de definición**. El contenido de cada puesto, desde el punto de vista de sus funciones, autoridad, responsabilidad y relaciones con los demás puestos, debe estar claramente definido.

- **Principio de correspondencia**. Autoridad y responsabilidad deben ser paralelas dentro de cada puesto de trabajo.

- **Amplitud de la esfera de control**. Ningún jefe debe supervisar a más de cinco o seis subordinados inmediatos cuyo trabajo sea interdependiente.

- **Principio de equilibrio**. La estructura de una buena Organización debe de ser equilibrada, de forma que la importancia concedida a cada función esté en relación con la que realmente reviste para la consecución del fin común.

- **Principio de continuidad**. La reorganización es un proceso continuo de mejora. La investigación matemática de aspectos mejorables es una función necesaria que debe estar atribuida específicamente al punto más adecuado de la Organización.

3.3. Conclusiones

Seguir una lista determinada de principios de Organización resulta harto comprometido. La notable variedad que presentan las enumeraciones existentes, tanto en cuanto a los conceptos considerados como principios, como en lo que se refiere al número y denominación de los mismos, hace muy difícil la elección. Podrían, en efecto, encontrarse enumeraciones de principios que se limitan a recoger tres o cuatro reglas junto a otras que sobrepasan el medio centenar de principios y subprincipios.

Estas diferencias, en realidad, obedecen a consideraciones de pura sistemática. Su origen se encuentra en el hecho de que algunos autores fraccionan los principios más comúnmente admitidos en aspectos particulares y concretos a los cuales atribuyen igualmente el rango de principios de Organización. Por este camino, evidentemente, puede llegarse a formular un número de principios tan elevado como se desee de antemano.

A nuestro juicio, entendidos los principios de Organización en el sentido restringido antes apuntado, pueden agruparse en dos categorías:

- Principios que rigen el proceso de la división del trabajo o departamentalización (estructura horizontal).

- Principios que rigen el proceso escalar o de jerarquización (estructura vertical).

Partiendo de la anterior consideración, los problemas estructurales pueden ser estudiados separadamente, distinguiendo los que afectan a ambas dimensiones o aspectos -horizontal o vertical- de la Organización. En estos términos, la cuestión relativa al número de principios de Organización y la determinación del orden de exposición de los mismos se simplifica hasta el punto de permitir agrupar, en las dos categorías antes indicadas, las diferentes reglas y orientaciones concretas que pueden formularse en materia de Organización.

En consecuencia, sin seguir ninguna de las enumeraciones o listas más corrientes, procuraremos desarrollar la materia examinando en primer lugar los problemas fundamentales de estructura horizontal y tratando a continuación de todos aquellos aspectos particulares que puedan considerarse comprendidos dentro de la idea de jerarquía.

4. LA ESTRUCTURA HORIZONTAL DE LAS ORGANIZACIONES

4.1. El proceso de departamentalizacion

Como ya se ha dicho, la función de organizar consiste fundamentalmente -aunque no exclusivamente- en dividir el trabajo entre los diferentes miembros del grupo y en ordenar dichos miembros mediante el establecimiento de relaciones de autoridad y responsabilidad.

Una exposición amplia de la idea de división del trabajo podría hacerse recogiendo por separado los siguientes aspectos:

- División del trabajo entre unidades orgánicas integradas en cada escalón o nivel horizontal (departamentalización).
- División del trabajo entre puestos de una misma unidad elemental (distribución o reparto de tareas).

Entre los términos **división del trabajo** y **departamentalización** existe, a nuestro modo de ver, la misma relación que media entre el género y la especie. Los problemas de división del trabajo tienen, en el fondo, una misma naturaleza cualquiera que sea el nivel de que se trate. Del mismo modo, los criterios utilizables para llevar a cabo dicha división y las consecuencias que derivan de la elección de uno a otro son las mismas, en líneas generales, tanto si se trata de unidades orgánicas como de puestos individuales.

No obstante, la división del trabajo entre unidades orgánicas difiere en algunos puntos de la distribución referida a nivel individual. Los

problemas que esta segunda modalidad plantea no afectan, normalmente, a la estructura fundamental de la Organización, mientras que el primer aspecto -departamentalización- tiene carácter evidentemente estructural. A este aspecto tratan de ajustarse, principalmente, los epígrafes siguientes.

4.2. Limite de la division del trabajo

Es corriente afirmar, de forma más o menos explícita, que todo aumento en el grado de división del trabajo lleva consigo un incremento de eficiencia (Fayol (1916), Urwick (1930)). Esta idea, sin embargo, no puede entenderse en sentido absoluto.

En efecto, a medida que el trabajo se fracciona progresivamente, las funciones directivas resultan más complejas. La coordinación es quizá, entre dichas funciones, la que acusa en primer lugar los inconvenientes de una división excesiva.

No puede, por tanto, admitirse la afirmación de que el límite óptimo de la división del trabajo consiste en llegar a asignar una sola función o actividad para cada elemento orgánico, independientemente de cualquier otra circunstancia. La envergadura de la Organización, la naturaleza de sus actividades, el volumen de trabajo que cada una de ellas representa, el grado de repetición de cada ciclo y otros factores semejantes influyen en el límite óptimo de fraccionamiento en cada caso particular. Con el alcance de regla general solamente podría decirse que el límite de la división del trabajo debe fijarse en aquel punto en que la especialización resulta compatible con la coordinación de actividades.

4.3. Criterios de división

Siguiendo la enumeración clásica formulada por Gulick (1937), la Organización puede estructurar horizontalmente sus escalones o niveles dividiendo el trabajo con arreglo a cualquiera de los siguientes criterios fundamentales:

- Sobre la base de la unidad de fin o de una subdivisión de los fines generales.

- Sobre la base de la unidad de las técnicas o procedimientos empleados.

- Sobre la base de la unidad de "clientela" o grupo de personas destinatarias de la actividad.

- Sobre la base de la unidad territorial o geográfica.

A estos criterios pueden añadirse algunos otros, como es la distribución temporal, que suele aparecen en algunos escalones cuando se trata de servicios que han de funcionar de forma ininterrumpida (vigilancia, transportes, etc.).

Pero los demás criterios que puedan señalarse no constituirán sino variantes concretas de los cuatro anteriores y fundamentales y así, por ejemplo, una dependencia creada sobre la base de la especialización del personal no representará sino un aspecto concreto del criterio de unidad de técnica o procedimiento.

4.3.1. División por fines

La división del trabajo por fines u objetivos fundamentales consiste en agrupar en cada unidad administrativa, dentro de un determinado nivel horizontal, todas aquellas actividades que tiendan a conseguir un fin idéntico. Así, por ejemplo, la división realizada en los primeros escalones de la Administración Central (Ministerio de Educación, de Trabajo, de Comercio, etc.) refleja normalmente la aplicación de este criterio.

El criterio de la unidad de objeto o fin produce como resultado un notable grado de autosuficiencia de cada unidad administrativa. Pero desaprovecha las ventajas de la unificación de técnicas comunes a los distintos fines perseguidos por la

Organización. Esto equivale a decir que, en un escalón estructurado según fines, el grado de especialización no es, por lo general, muy elevado.

4.3.2. División por técnicas

La división se realiza atribuyendo a cada unidad o a cada miembro todas las actividades que supongan aplicación de una misma técnica. Así, por ejemplo, una dependencia de contabilidad, una central mecanográfica común a los distintos servicios de la Organización, una sección mecanizada, etc., son unidades basadas en técnicas más bien que en fines, puesto que normalmente se relacionarán con fines diferentes o con distintos aspectos del fin distintivo de la Organización. Lo que hace homogéneas las actividades de las dependencias citadas no es la unidad del fin perseguido, sino el tratamiento a que se someten los problemas que se les encomiendan.

La división por técnicas determina un escaso grado de autosuficiencia para cada unidad del nivel estructurado según dicha base, pero logra una mayor especialización. Un escalón en el cual se haya dividido el trabajo por técnicas, presenta para el jefe común mayores problemas de coordinación que un escalón dividido según fines.

4.3.3. División por "clientela"

Se refleja en aquellas unidades cuya actividad toma como base de competencia una determinada clientela o categoría de personas. Así, por ejemplo, el Ministerio de Asuntos Sociales, la atención a la 3ª Edad o el de la Juventud, pueden constituir casos de aplicación de este criterio.

La división por grupos o categorías de individuos en los niveles más altos de la Organización determina un grado de especialización muy escaso. En cambio, la coordinación de todas las actividades referidas a una misma clientela puede lograrse en medida muy apreciable.

4.3.4. División por zonas

Se aplica este criterio cuando se atribuyen a cada unidad o miembro, dentro de un determinado nivel horizontal, todas las actividades que hayan de realizarse en una zona o sector delimitado, con independencia del fin perseguido por esas actividades, de las técnicas empleadas y de las personas destinatarias de los servicios. En servicios centrales, el antiguo Ministerio de Ultramar, la actual Dirección de Plazas y Provincias Africanas y las unidades creadas, en algunos casos, para promover o acelerar el desarrollo de determinadas zonas, pueden constituir ejemplos de aplicación de este criterio en escalones superiores. También lo son las divisiones territoriales complementarias, sean generales o especiales, utilizadas por la Administración Central en la Organización de sus servicios periféricos.

La división por territorio en niveles elevados no ofrece grandes posibilidades de especialización, cuando los fines de la Organización son varios o son muy generales. Por el contrario, esta forma de repartir el trabajo facilita la coordinación de fines dentro de cada unidad del escalón basado en dicho criterio.

4.3.5. Crítica y conclusiones

Un análisis de los criterios apuntados pone de relieve inmediatamente que todos ellos vienen a ser aspectos parciales de un mismo principio y se interfieren recíprocamente. Así, por ejemplo, si en los distintos niveles de la Organización aplicamos progresivamente la idea de reparto por fines se observa que, a medida que estos van siendo más concretos, las actividades realizadas para su consecución van requiriendo técnicas cada vez más especializadas.

Del mismo modo, la subdivisión progresiva de objetivos o fines repercute también sobre el criterio geográfico pudiendo incidir igualmente sobre la base personal. Como dice Gulick (1937) "cada miembro de la Organización trabaja para un fin

determinado, utiliza determinados procedimientos, trata con determinada categoría de personas y desarrolla su actividad en un territorio también determinado". En algunos casos, en definitiva, no se puede decir claramente cuál es el criterio que inspira la división del trabajo realizado en un determinado escalón, porque todos ellos concurren a caracterizar una dependencia cualquiera, sólo que con intensidad variable.

Estas interferencias pueden producir alguna confusión pero no privan de valor a los criterios apuntados, ya que los resultados que en la práctica se obtengan al aplicar una u otra forma o combinación para realizar la distribución horizontal del trabajo, varían considerablemente según el criterio empleado.

Por ello, la doctrina suele formular, con valor de meras orientaciones, ciertas conclusiones o reglas que pueden resumirse del siguiente modo:

- La división del trabajo debe de ser completa. Toda función necesaria en un determinado escalón o nivel debe de estar específicamente asignada a algún elemento dentro del mismo.

- La división del trabajo se debe realizar de forma que no se produzcan superposiciones o duplicidades.

- Al distribuir el trabajo se ha de procurar que el contenido asignado a cada unidad o a cada puesto esté constituido por actividades homogéneas o relacionadas entre sí.

- Dentro de un mismo escalón del sector operativo debe aplicarse, a ser posible, un único criterio de división del trabajo.

- Los volúmenes de trabajo asignados a cada elemento de un mismo nivel deben de ser equilibrados.

- Se aconseja evitar la repetición de un mismo criterio en escalones sucesivos, salvo aquellos casos en que los fines distintivos de la Organización, por ser varios o por ser muy generales, admitan fácilmente más de una subdivisión, en cuyo caso este criterio (distribución por fines) se puede repetir en dos o más niveles.

- La división por técnicas suele utilizarse como criterio determinante de la competencia de las unidades de apoyo o de "staff". En el sector operativo dicho criterio no se considera adecuado para los niveles más elevados de las Organizaciones de gran envergadura. Más adecuado parece su empleo, dentro de dicho sector, con carácter complementario de una previa división por objetivos o fines.

- El criterio de división por zonas o sobre base territorial no se considera conveniente para estructurar los primeros niveles del sector operativo. Su empleo parece resultar más indicado en la base de la Organización como complementario de divisiones anteriores realizadas según otros criterios.

- El criterio de la división según clientela tampoco se considera conveniente en niveles elevados, ya que su aplicación conduciría a un fraccionamiento excesivo de las actividades administrativas, con las complicaciones consiguientes.

Todas estas orientaciones y otras análogas que acostumbran a formularse tienen, como ha quedado dicho, un valor meramente relativo. Lo que sí puede afirmarse, en definitiva, es que los resultados que se obtengan serán distintos según el criterio o combinación de criterios que se adopte para realizar la división horizontal del trabajo. El margen de especialización que se produzca, el grado de coordinación facilitado y, en general, la naturaleza de los problemas que han de ocupar la atención del jefe administrativo variarán considerablemente, en función del criterio utilizado para dividir el trabajo entre sus subordinados inmediatos.

5. LA ESTRUCTURA VERTICAL DE LAS ORGANIZACIONES

5.1. El proceso escalar

La función de organizar comporta la necesidad de crear una serie de posiciones o grados ligados entre sí por una relación de autoridad - responsabilidad denominada vínculo jerárquico. Disponer la estructura vertical equivale a establecer y ordenar posiciones y puestos constituyendo una sucesión o serie de categorías que se diferencian por razón de la distinta medida en que se les asigna autoridad y responsabilidad.

5.2. Jerarquia, responsabilidad y autoridad

Jerarquía equivale a escala jerárquica. Esta gradación vertical representa una característica común a toda Organización formal. De uno u otro modo, en efecto, los miembros de un grupo organizado formalmente siempre están jerarquizados, pudiendo apreciarse en este punto solamente ciertas variaciones que afectan a la mayor longitud de la cadena jerárquica, a la oscuridad o claridad de las líneas de autoridad, a la existencia o inexistencia de jefaturas concurrentes, a la diversa amplitud de la esfera de control, etc..

El proceso de jerarquización requiere la asignación de responsabilidad formal a cada una de las posiciones que integran la escala jerárquica. Por responsabilidad se ha de entender la obligación o deber de cumplir o hacer que se cumplan determinadas funciones. En este sentido la responsabilidad aparece como condición justificativa de la autoridad y determinante de la medida en que ésta ha de ser conferida.

La autoridad para Fayol (1916), consiste en el "derecho de mandar y poder de hacerse obedecer". El fundamento de tal poder no puede ser otro que la idea de responsabilidad. La autoridad, por tanto, es el instrumento que permite el cumplimiento de las responsabilidades asignadas. En otros términos, la autoridad se ha de concebir como el poder de dirigir las actividades de las cuales se responde.

Claramente se aprecia que autoridad y responsabilidad han de ser paralelas o equivalentes dentro de cada posición de la escala jerárquica. Urwick (1930) consagra esta regla de Organización bajo el nombre específico de "principio de correspondencia" y lo enuncia diciendo que "autoridad y responsabilidad han de ser correspondientes dentro de cada puesto de trabajo". Dicho de otro modo, esta regla exige que toda atribución de responsabilidad formal deba ir necesariamente acompañada de autoridad en la medida que requiera el cumplimiento de las funciones encomendadas. No debe de existir autoridad sin responsabilidad que la justifique ni responsabilidad sin autoridad que la haga posible.

5.3. Clases de jerarquía

Suele hacerse por algunos autores la distinción de dos clases de jerarquía llamadas, respectivamente, **"de línea y "funcional"**. Esta distinción como se verá inmediatamente, apunta al contenido de la relación de autoridad-responsabilidad.

Por **"jerarquía de línea"** se entiende, normalmente, aquélla en la cual el contenido del vínculo jerárquico es genérico o indeterminado. La autoridad que se ejerce a través de una relación de esta naturaleza se extiende a todos los problemas y aspectos de la actividad de los subordinados que no hayan sido específicamente atribuidos a otras líneas de autoridad. Por consiguiente, el contenido de la jerarquía de línea puede ser total, y así ocurrirá cuando dicha relación no concurra con ninguna otra. Pero, además la jerarquía de línea puede sufrir restricciones concretas sin perder aquel carácter y, en este caso, su contenido aparece simplemente como residual.

Por el contrario, la llamada **"jerarquía funcional"** se caracteriza por la limitación del contenido del vínculo jerárquico. El jefe funcional tiene una autoridad especializada y concurrente. Su jefatura sólo se extiende a aquellos aspectos concretos que le hayan sido específicamente asignados y, en consecuencia, sólo puede emanar ciertas órdenes y exigir determinadas responsabilidades formalmente establecidas de antemano.

5.4. Amplitud de control

El problema que se plantea bajo este epígrafe hace referencia al número de subordinados inmediatos que pueden hacerse depender de cada jefatura en un determinado escalón o nivel. La doctrina suele proponer cifras concretas para resolver el problema que se examina. Normalmente aparecen como favoritas las de 5 ó 6 subordinados (excluyendo órganos y puestos con funciones de apoyo) pero, obviamente, ninguna cifra concreta puede ser propuesta con carácter general y absoluto, dada la existencia de numerosos factores que condicionan el grado de dificultad de las funciones directivas y determinan, en consecuencia, la necesidad de reducir en algunos casos aquellas cifras o la posibilidad de ampliarlas en otros supuestos en que el ejercicio de las citadas funciones aparece como más simple.

En consecuencia ha de llegarse a la conclusión de que, en cada caso particular, existe un número óptimo de subordinados directos que ha de ser fijado atendiendo a las circunstancias que en el mismo concurran. Las cifras que normalmente propone la doctrina han de tomarse como un simple punto de partida con valor meramente orientador. Posiblemente existen razones para pensar que en las jefaturas de niveles inferiores la esfera de control puede ser más amplia que en los escalones superiores de la Organización.

En definitiva, una formulación prudente del principio que nos ocupa no puede ir más allá de afirmar que el número de subordinados inmediatos, en cada caso concreto, no debe exceder de aquél que permita un ejercicio efectivo de las funciones de la jefatura.

5.5. Unidad de mando

Uno de los principios de Organización que han tratado de mantenerse con el carácter de regla absoluta es el llamado "principio de la unidad de mando".
Fayol (1916) afirmaba que "los hombres no soportan la dualidad de mando" y que "cuando dos jefes ejercen autoridad sobre el mismo individuo o sobre el mismo servicio se produce en la Organización una

situación de malestar. Si la causa persiste, el malestar aumenta. Si la causa cesa, por desaparición o inhibición de uno de los jefes, la salud social renace".

De los párrafos anteriores puede desprenderse la idea de que el principio de unidad de mando establece la conveniencia de disponer las líneas de autoridad-responsabilidad de forma que ningún miembro de la Organización dependa de más de una sola jefatura inmediata.

Tal idea, sin embargo, aparece atenuada en otras formulaciones del citado principio. El mismo Fayol (1916), al definir la unidad de mando afirma que "para una acción cualquiera, un agente no debe recibir órdenes más que de un solo jefe". Conviene observar en esta definición una mayor flexibilidad, pues no se exige ya la necesidad de evitar situaciones de doble o múltiple dependencia orgánica, sino solamente la de impedir el ejercicio concurrente de autoridad sobre unos mismos actos.

Una tercera acepción, propuesta por autores más recientes, considera que el principio de unidad de mando no excluye la posibilidad de establecer vínculos jerárquicos concurrentes, sino que por el contrario estima que basta para mantener la unidad de mando -aún en situaciones de dependencia múltiple- con que una de las relaciones concurrentes esté formalmente configurada como línea principal de autoridad y responsabilidad. En este sentido, Herbert Simon (1947) afirma que es suficiente, para mantener la unidad de mando, con que esté previsto en el esquema oficial de la Organización qué relación ha de prevalecer sobre las demás en caso de conflicto.

En definitiva, y a la vista de esta diversidad de sentidos, creemos que pueden proponerse las siguientes reglas:

- En principio, es conveniente disponer las líneas de autoridad de forma que, en la mayor medida posible, se eviten las situaciones de dependencia doble o múltiple.

- La concurrencia de varias jefaturas sobre unos mismos elementos orgánicos (unidades o puestos) ha de considerarse como una medida de aplicación excepcional y restrictiva.

- Cuando, en atención a las especiales circunstancias del caso, resulte conveniente desdoblar la relación de autoridad y responsabilidad en dos o más vínculos concurrentes, deberá quedar claramente establecido cuál de ellos asume carácter principal o residual y cuáles quedan configurados como líneas secundarias de contenido funcional o especializado.

Y es que, evidentemente, el desdoblamiento del vínculo jerárquico puede producir, al lado de la ventaja que representa la especialización de las funciones directivas, numerosos inconvenientes que pueden llegar a revestir mayor importancia. Estos riesgos están constituidos, fundamentalmente, por la posibilidad de conflictos ente las distintas jefaturas concurrentes, la desorientación del subordinado al que se exigen comportamientos distintos por dos o más jefaturas y, finalmente, el peligro de que la disciplina se quebrante desde el momento en que el individuo sometido a una pluralidad de jefaturas puede escudarse en la existencia de órdenes procedentes de una de ellas para demorar o dilatar el cumplimiento de las cursadas por cualquiera de las demás.

5.6. Conclusión sobre la longitud de la escala jerárquica

Al considerar la estructura de las Organizaciones en su aspecto vertical, se nos plantea el problema de la longitud de la cadena o escala jerárquica como una cuestión fundamental. En este punto se afirma -y sólo puede admitirse con reservas- que un número elevado de escalones alarga los procedimientos y dificulta la tramitación de los asuntos, complica los procesos de comunicación y, en definitiva, redunda en perjuicio del funcionamiento de la Organización.

Incluso se han llegado a proponer, con alcance general, cifras concretas de niveles o grados. Y así puede encontrarse en la doctrina la extraña afirmación de que "el número óptimo de escalones es el de tres".

Evidentemente, si reconocemos algún valor al llamado principio de limitación de la esfera de control -y desde luego lo tiene- no puede comprenderse fácilmente que una Organización pueda encuadrar en sólo tres niveles un número cualquiera de efectivos personales. Podríamos, quizá, encajar un centenar o dos de individuos en tres escalones, aplicando esferas prudentes de control. Pero resultaría imposible partir de unos efectivos personales del orden de la decena de millar y tratar de encuadrarlos en tres niveles sin acudir a esferas de control desorbitadas.

Generalizando, puede afirmarse que el número adecuado de niveles para el sector de línea de una Organización cualquiera depende de la aplicación correcta del principio de amplitud de la esfera de control. Una reducción excesiva de dicha esfera, reiterada en distintos niveles de la Organización, produce como efecto la aparición de un número de grados innecesario. Del mismo modo, la ampliación de la esfera de control más allá de límites prudentes determina el acortamiento de la escala jerárquica a costa de dificultar o de impedir el ejercicio de las funciones directivas.

En consecuencia, existe una cifra conveniente de niveles orgánicos para cada Organización, en concreto. Esta cifra puede ser calculada por diferentes procedimientos de los cuales el más elemental consiste en proceder a aplicar esferas razonables de control. Conocido, por simple recuento o por determinación de las necesidades previsibles, el número de puestos de trabajo que han de encuadrarse en las unidades elementales, esta operación resulta extremadamente sencilla.

De esta forma, el número de elementos que han de integrar cada nivel orgánico queda determinado por el número de elementos de orden inferior. En la ya clásica discusión obre el tema de si la Organización ha de establecerse de arriba a abajo o de abajo a arriba, parece que el problema que nos ocupa se resuelve mejor por el segundo de los procedimientos citados.

Uno de los defectos característicos de la Organización administrativa consiste en la tendencia a crear un número excesivo de niveles orgánicos. En ocasiones se puede registrar la existencia de cuatro o cinco niveles establecidos para dirigir las actividades de un número de puestos-base que no alcanza el medio centenar. Esta multiplicación de

niveles y consiguiente proliferación de jefaturas diluye la idea de responsabilidad y determina el encarecimiento de la Organización al aumentar los gastos de personal y dilatar los plazos de tramitación y resolución de los asuntos.

6. ESQUEMAS TIPICOS DE ORGANIZACIÓN

Las Organizaciones pueden ser clasificadas desde puntos de vista muy diversos, tales como la naturaleza de sus fines distintivos, el sector a que pertenezcan, el régimen a que se encuentren sometidas, etc.. Muchas de estas clasificaciones tienen su origen en el campo de las disciplinas más variadas.

Dentro de la Teoría de la Organización, sin embargo, la clasificación más usual puede formularse atendiendo a la forma de hallarse dispuestas las relaciones de responsabilidad y autoridad formal, es decir, desde el punto de vista del criterio utilizado para establecer la estructura de la Organización en su aspecto vertical.

Se pueden distinguir de este modo dos esquemas básicos y radicalmente opuestos:

- Organización lineal.
- Organización funcional.

Como solución intermedia se puede proponer un tercer esquema que pretende armonizar las ventajas de los otros dos ya citados al paso que evita sus inconvenientes respectivos.

Finalmente, en la práctica, lo más frecuente será hallar estructuras en las cuales se podrá registrar la presencia de elementos tomados de los tres tipos fundamentales anteriores. Esto equivale a decir que, en la mayoría de los casos, las Organizaciones de cierta envergadura aparecen como mixtas o complejas.

6.1. Organizacion Lineal

La Organización lineal o fayolista, llamada también impropiamente jerárquica o militar, es sin duda la forma más natural y simple de Organización. En ellas se aplica de forma rigurosa el principio de unidad de mando en su sentido más restringido. Las relaciones de autoridad-responsabilidad tienen contenido total, no existiendo líneas de autoridad especializada o funcional. Dicho en otros términos, cada puesto de trabajo, cada unidad orgánica y cada sector de la Organización está ligado al resto de la misma por un solo vínculo jerárquico. Nadie tiene más de un jefe y todo jefe es único responsable de las actividades de sus subordinados inmediatos.

Ello proporciona estabilidad y claridad a la Organización, seguridad en la determinación de responsabilidad y facilidad para controlar las actividades de los subordinados y mantener la disciplina.

Pero, aparte de la claridad y simplicidad que este tipo de Organización presenta como ventajas, se observa en ella un inconveniente fundamental: la inexistencia de especialización de funciones directivas en todos los niveles.

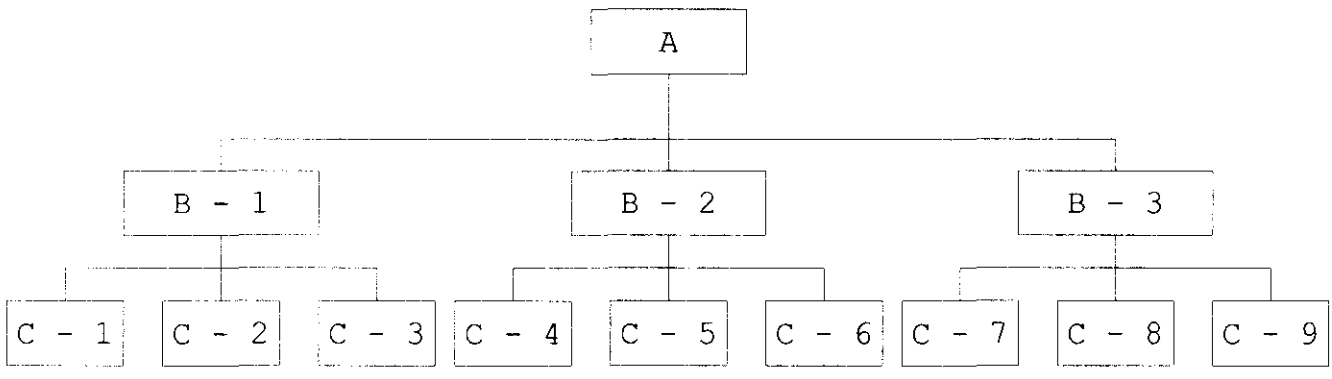


Figura 1

Dentro del tipo de Organización jerárquica o lineal pueden distinguirse variantes o subtipos atendiendo al criterio utilizado para estructurar los diferentes escalones. Así, la Organización jerárquica podrá estar departamentalizada por fines, técnicas, territorio, etc., o por una combinación cualquiera de los distintos criterios fundamentales de división del trabajo.

6.2. Organización Funcional

La Organización funcional, llamada también taylorista, presenta características opuestas a las que distinguen a la Organización lineal. Así se observa en ella, como notas fundamentales:

- La negación de la idea de unidad de mando en su acepción restringida. La línea de autoridad-responsabilidad se desdobla en varios vínculos jerárquicos de contenido funcional, concurrentes sobre determinado escalón o sobre determinadas unidades. Esta particularidad puede repetirse en escalones sucesivos.

- Especialización vertical de las funciones directivas, unida a la división horizontal del trabajo.

La aplicación más conocida de este esquema de Organización fue llevada a cabo por Taylor (1916) en una gran empresa de construcciones metálicas cuya estructura de "tipo militar" considera inadecuada y determinante de escasa productividad. Pero esta aplicación no la realizó Taylor (1916) en los niveles superiores, sino en el último escalón de jefatura, mediante la creación de capataces funcionales.

Por el contrario, las Organizaciones que en la actualidad se inspiran en el citado esquema, suelen hacer aplicación de la idea de funcionalismo en sectores más elevados de la Organización. De esta forma, las jefaturas funcionales aparecen normalmente cerca del vértice, dando lugar en ocasiones al nacimiento de relaciones de mando especializado en las que pueden insertarse varios grados o niveles y que corren

paralelas a la relación principal. La figura 2 representa una Organización de este tipo en la que aparecen dos jefes funcionales, en el escalón intermedio.

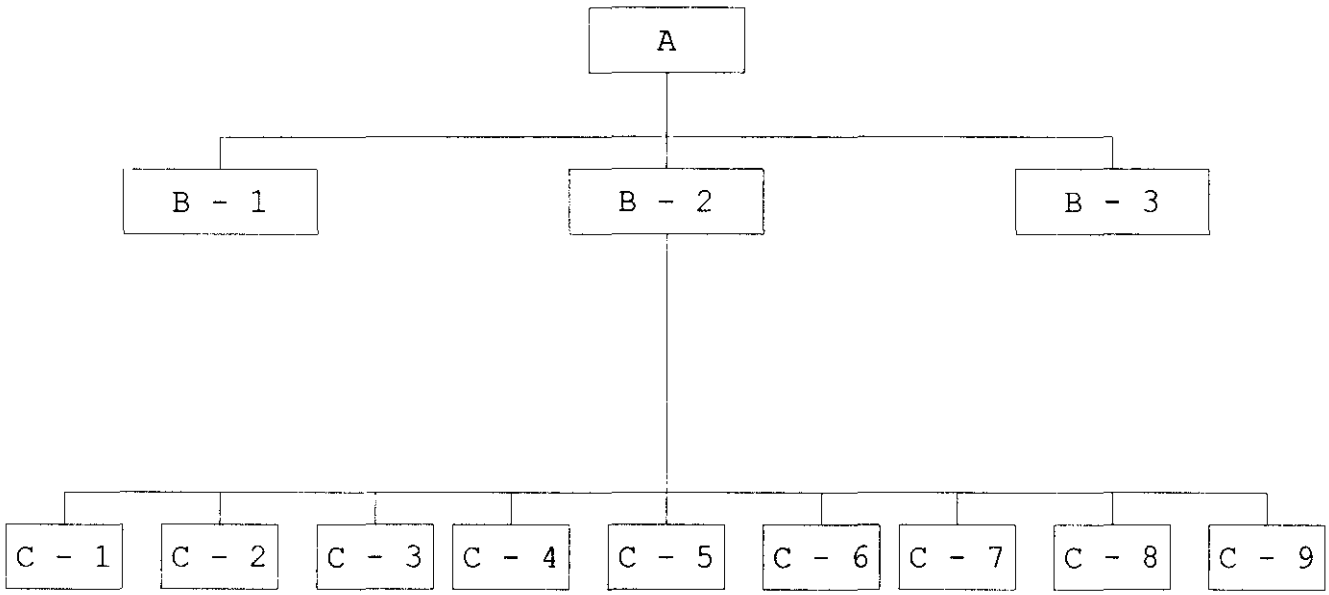


Figura 2

6.3. Organización Jerárquico-Funcional

La Organización jerárquico-funcional trata de mantener la línea única de autoridad-responsabilidad dando solución al mismo tiempo a la necesidad práctica de especializar las funciones directivas y resolviendo de forma equilibrada la antítesis que parece existir entre ambas ideas. Para ello aplica el principio de unidad de mando y, al mismo tiempo, apoya a la jefatura mediante órganos de asistencia especializada que, aun careciendo de autoridad formal sobre las unidades operativas, pueden influir en ellas a través de las propuestas que se someten a resolución del jefe.

A su vez, los servicios operativos no responden de sus actividades ante las unidades de "staff", sino solamente ante su jefe inmediato en la escala jerárquica. La línea de autoridad-responsabilidad, por lo tanto, no se desdobla.

Se funda este tipo de Organización en la distinción entre los conceptos de "line" y "staff", de la cual se trata a continuación.

6.3.1. Examen de la dicotomía "line" y "staff"

El origen de estos términos parece encontrarse en la Organización militar norteamericana de principios de siglo. De este campo, no obstante, pasan rápidamente al de la Administración Pública. Parece haber sido Emerson (1962) el primer autor que realizó una aplicación de dichos términos a las actividades administrativas. Más tarde, Willoughby formula expresamente la distinción en el sentido que a continuación se indica.

Acostumbran a considerarse servicios "line" aquéllos que realizan actividades que tienden de modo inmediato a la consecución de los fines distintivos de la Organización, y como servicios de "staff" aquellas unidades cuya misión es apoyar a determinados niveles de jefatura mediante la asistencia, el consejo, la elaboración de planes de acción y la prestación de actividades de carácter instrumental o auxiliar. Su relación con los fines últimos de la Organización es indirecta o mediata.

Las características que distinguen a los servicios de "staff" son las dos siguientes:

- **Función consultiva o instrumental**. Las unidades de "staff" no ejecutan. Su misión es asistir a un determinado nivel del sector operativo preparándole el ejercicio de sus funciones o de algún aspecto determinado de las mismas. Constituyen, como suele decirse muy gráficamente, una extensión horizontal de la personalidad del dirigente, principalmente en los niveles superiores.

- **Carencia de autoridad formal sobre el sector operativo.** Las unidades de "staff" no deciden. Carecen de autoridad para imponer sus puntos de vista al sector de línea. No pueden emanar decisiones que hayan de ser ejecutadas por éste, o lo que es igual, no existe una relación formal de autoridad-responsabilidad establecida entre los servicios de "staff" y el sector "line" de la Organización. La línea de autoridad no se fracciona en vínculos concurrentes de contenido funcional. Esta segunda nota diferencia a las unidades de "staff" de las jefaturas funcionales. Ambos conceptos, sin embargo, se confunden con cierta frecuencia.

En la práctica, sin embargo, las unidades de "staff" tienden a ejercer autoridad sobre el sector operativo de modo más o menos intenso. Esta forma de actuación desnaturaliza en principio la unidad de "staff" y se presta a producir fricciones y conflictos.

Dentro del concepto de "staff", la opinión más generalizada engloba las dos variedades siguientes:

- **"Staff" consultivo.** Incluye aquellos órganos y unidades administrativas que asisten a la jefatura desarrollando una función estrictamente consultiva. Su actividad se manifiesta, por tanto, a través del estudio de los problemas y elaboración de dictámenes, proyectos e informes.

- **"Staff" auxiliar.** Comprende aquellos servicios que desarrollan actividades especializadas de carácter instrumental desde el punto de vista de los fines de la Organización.

El "staff" consultivo, aparte de llevar a cabo funciones que por su naturaleza asesora se identifican con facilidad, presenta modalidades y características muy variadas desde el punto de vista orgánico, tanto por lo que se refiere a su composición como a su encuadramiento y a su nivel o rango. Por razón de la naturaleza de los problemas que se someten a su

conocimiento y punto de vista desde el cual el asesoramiento se lleva a cabo, se suele distinguir dentro del "staff" consultivo:

- Los órganos o unidades que asisten a la dirección en la elaboración de las decisiones fundamentales relativas a los objetivos de la Organización y en la determinación de la política general que ha de seguirse para alcanzarlos. Tales unidades suelen denominarse "staff general", calificándose en ocasiones de "staff sustantivo".

- Las unidades o servicios con actividades consultivas limitadas o especializadas y que asesoran al dirigente sobre los aspectos técnicos de las actividades de la entidad o sobre problemas de naturaleza adjetiva. En este grupo, que suele calificarse como "staff especial", se pueden incluir, normalmente, las unidades denominadas Gabinetes técnicos, las Oficinas de Organización y Métodos, de Estudios, de Estadística, de Presupuestos, así como las Asesorías especializadas en distintas ramas y materias (Actuarial, Económica, Financiera, etc.).

El "staff" auxiliar, como ya se ha indicado, lleva a cabo actividades y prestaciones instrumentales y complementarias que interesan a todos o a la mayoría de los servicios de la Organización. Tal ocurre con las actividades de personal, caja, material, registro, archivo, reproducción de documentos, etc..

Tales unidades, en ocasiones, se excluyen del concepto de "staff", el cual se reserva para designar exclusivamente a los servicios que desempeñan funciones consultivas. De esta forma, se llega a formular la distinción separando tres categorías de unidades: **line - staff - servicios auxiliares.**

El "staff" auxiliar suele representar, a diferencia del "staff" consultivo, una notable uniformidad orgánica que, a primera vista, puede llevar a confundirlo con las unidades que integran el sector operativo. Esta posibilidad se agrava cuando las distintas funciones aparecen mezcladas en unas mismas unidades.

6.3.2. *Problemas de las Organizaciones jerárquico-funcionales*

Como toda fórmula de compromiso entre dos soluciones extremas, la Organización de "line" y "staff" trata de reunir las ventajas de los dos esquemas anteriores evitando sus respectivos inconvenientes.

Para ello, toma del esquema fayolista o jerárquico en sentido estricto la idea de unidad de mando, manteniendo la línea única de autoridad y responsabilidad. Pero, reconociendo al mismo tiempo la necesidad de dividir el trabajo directivo en los niveles más elevados de jefatura, aplica igualmente esta segunda idea a través de la creación de unidades que, sin quedar interpuestas en aquella línea, apoyan al dirigente preparando su acción. La figura 3 representa, en líneas generales, una Organización del tipo que se describe. Las unidades de "staff" se identifican con facilidad por su posición gráfica en ramas laterales inmediatas a las jefaturas, asistidas por las mismas y al margen de la línea de responsabilidad y autoridad.

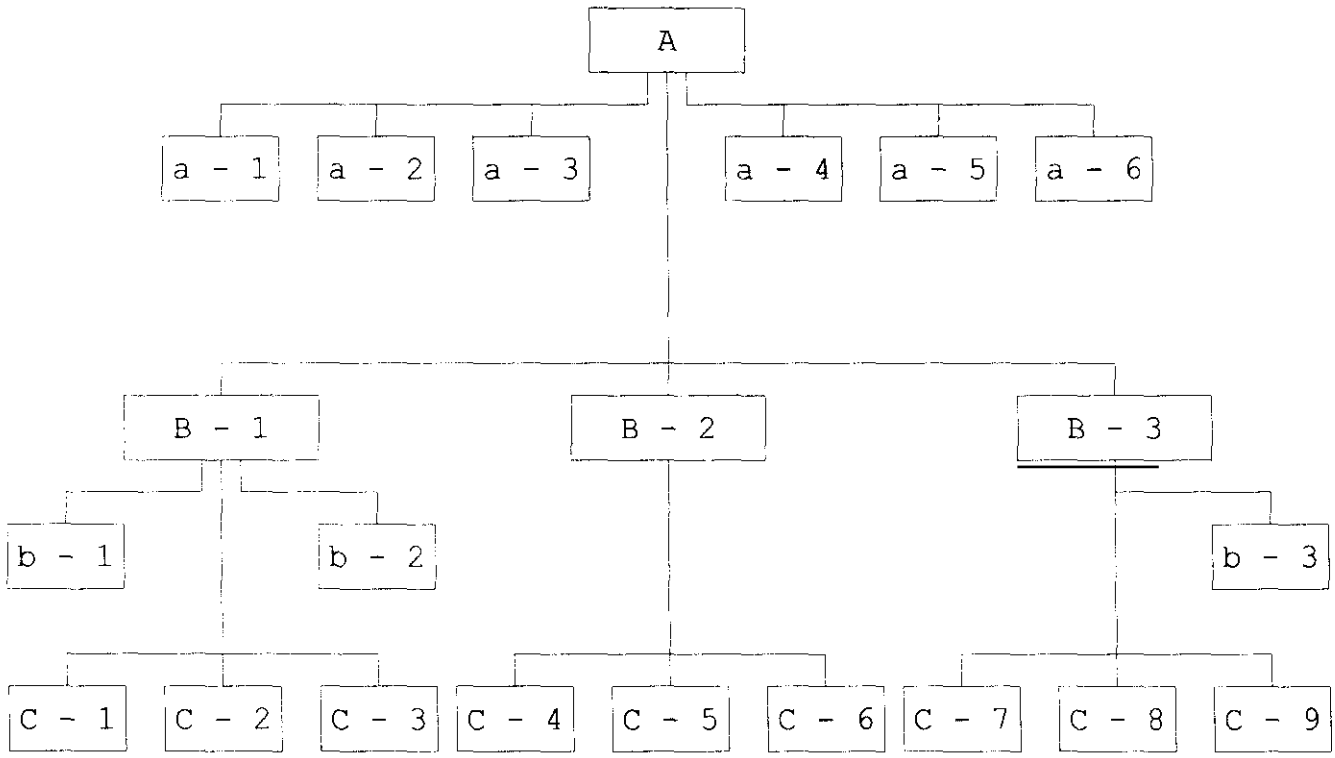


Figura 3

El esquema de organización jerárquico-funcional, por lo tanto, parece ser perfecto, al menos desde un punto de vista teórico. En la práctica, sin embargo, puede prestarse a la producción de ciertos inconvenientes. El problema fundamental que plantean las Organizaciones de dicho tipo no es, por supuesto, el del establecimiento de su estructura formal, sino el de asegurar su correcto funcionamiento. Este problema, sólo puede resolverse con una dirección plenamente consciente de tales dificultades y suficientemente preparada para tratarlas adecuadamente.

Principalmente, la Organización de "line" y "staff" puede acusar la presencia de los defectos siguientes:

- Tendencia del "staff" a fraccionarse excesivamente. Esta tendencia da lugar a un desequilibrio orgánico perjudicial. Aparte de ello, la multiplicación de los órganos de "staff" que rodean a un determinado jefe enerva la función de apoyo que, de este modo, puede resultar impracticable, perdiendo los servicios de "staff" su razón de ser.

- Alejamiento orgánico de la jefatura llamada a recibir la asistencia del "staff". Si para evitar el inconveniente anterior se procede a agrupar el "staff" excesivamente fraccionado, creando grandes unidades de "staff" que en su interior se estructuran jerárquicamente, los elementos situados en la base de dichas agrupaciones de apoyo se distancian orgánicamente del dirigente. En estas condiciones, el "staff", o algunas de las unidades que lo componen, puede resultar inoperante o terminar escogiendo la vía directa como forma normal de actuación sobre el sector operativo.

- Propensión del "staff" a desnaturalizar sus relaciones con el sector operativo ejerciendo sobre el mismo una autoridad de la que carece formalmente. Esta intromisión convierte a las unidades de "staff" en jefaturas funcionales de hecho, aproximándose la Organización al tipo funcional o taylorista.

La actuación del "staff" en los términos que acaban de indicarse puede desembocar, en algunos casos, por la absorción de funciones operativas. La doctrina considera conveniente evitar dicho proceso de absorción que, en definitiva, terminará por acrecentar y complicar la estructura interna de las unidades de "staff".

6.4. Conclusion: Las Organizaciones Mixtas

En la práctica no cabe esperar que las grandes Organizaciones se ajusten por completo a ninguno de los tres esquemas básicos descritos. Así, por ejemplo, si examinamos la estructura de un departamento ministerial se puede apreciar la existencia de algunos sectores cuya Organización es de línea y en los cuales las correspondientes jefaturas no ofrecen ninguna aplicación de la idea de división de las funciones directivas. Al mismo tiempo, especialmente en los niveles superiores, suelen aparecer unidades de "staff" claramente diferenciadas, algunas de ellas configuradas como agrupaciones orgánicas de servicios de apoyo especializado. Finalmente, también cabe encontrar manifestaciones concretas del esquema funcional, consistentes en ciertos desdoblamientos de la línea de autoridad, en diferentes niveles, con la consiguiente aparición de relaciones concurrentes de mando especializado.

Si a todo ello se añade que, como ya se ha dicho, determinados órganos ofrecen, desde un punto de vista formal, carácter mixto, o complejo, habrá de llegarse a la conclusión de que la mayoría de las Organizaciones de cierta envergadura aparecen, en la práctica, como Organizaciones mixtas o complejas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALDERFER, C.P. (1972): *Existance, Relatedness and Growth: Human Needs in Organizational.* Settings, N.Y.; The Free Press.

ALDRICH, H.E. (1979): *Organizations and Environements.* Englewood Cliffs, N.Y.; Prentice Hall.

ARGYRIS, C. y SHON, D.A. (1978): *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective.* Reading, Mass.; Addisson-Wesley

BROWN, R. (1972): *Psicología Social.* México; S.XIX

CAPLOW, T. (1964): *Principles of Organization.* N.Y.; Harcourt,Brace und World

CASTILLO, J. (1976): *Sociología de la Empresa.* Madrid; UNED

CROZIER, M. (1963): *Le Phenomene Bureaucratique.* París,

EMERSON, R.M. (1962): *Power dependence Relations.* American Sociological Review, 27, 31-41

FAYOL, H. (1979): *Administración Industrial y General.* B.A.; El Ateneo

FRIEDMANN, G. y NAVILLE, P. (1971): *Tratado de Sociología del Trabajo.* México; F.C.E.

HALL, (1976): *Careers in Organizations.*Sta.Mónica, California; Goodyear Pub.Col.

HARRIS, O.J. (1980): *Administración de Recursos Humanos. Conceptos de Conducta Interpersonal y Casos.* México; Limusa

HUSE, E. , J.L.BOWDITCH (1988): *El Comportamiento Humano en la Organización.* Bilbao; Deusto.

ETZIONI, AMITAI (1965): *Organizaciones Modernas.* México, UTEHA.

ETZIONI, AMITAI (1961): *Complex Organizations.* N.Y.; The Free Press.

GARCÍA MADAIRA, J.M. (1985): *Teoría de la Organización y Sociedad Contemporánea.* Barcelona; Ariel.

FORTEZA, J.A. (1975): *Modelo Instrumental de las Relaciones entre Variables Motivacionales y Rendimiento.* Rev. de Psic. General y Aplicada, 30, 75-91.

KATZ, D. y KAHN, R.L. (1977): *Psicología Social de las Organizaciones.* México; Trillas.

KELLY, J.E. (1982): *Scientific Management. Job Redesign and Work Performances.* Londres; Academy Press.

LAWRENCE, P.R. y LORSCH, J.W. (1969): *Organization and Environment.* Homewood, Ricard D. Irving (Trad. en Labor, Barcelona, 1975)

LIKERTL (1967): *The Human Organization.* N.Y.; McGraw Hill

MARCH, J.G. (1988): *Decisions and Organizations.* Oxford; Basil Blackwell.

MAYNTZ, RENATE (1963): *Soziologie der Organisation.* Reinbek bei Hamburg, Rowohlt. (Traducción: *Sociología de la Organización.* Madrid, Alianza, 1927)

McGREGOR, D. (1979): *El Aspecto Humano de las Empresas.* México; Diana.

MAYO, E. (1949): *Problemas Sociales de una Civilización Industrial.* B.A.; Nueva Visión.

MILLER, D.C. y FORM, W.H. (1964, 1ª edición 1951): *Industrial Sociology.* Tokio; Harper & Row y John Weatherhill. (Trad.: *Sociología Industrial.* Madrid; Rialp.

MORSE, N.C. y LORSCH, J.W. (1977): *Más allá de la Teoría Y.* Harvard, Deusto.

MURRAY, H.A. (1938): *Explorations in Personality.* N.Y.,Oxford Uni. Press.

MYERS, C.S. (1920): *Mind and Work.* London, Univ.London Press.

PEYRO, J.M. (1986): *Psicología de la Organización.* Madrid; U.N.E.D.

PORTER, L.W., LAWLER, E.E. y HACKMAN, J.R. (1975): *Behavior in Organizations.* N.Y.; McGraw Hill.

RAMIÓ, C. y BALLART, X. (1993): *Lecturas de Teoría de la Organización. Vol. I, La Evolución Histórica del Pensamiento Organizativo. Los Principales Paradigmas Teóricos.* Madrid; MAP.

RODRÍGUEZ, J. (1984): *"Organizaciones"* en : CAMPO, SALUSTIANO DEL (Ed.) *Tratado de Sociología.* Madrid; Taurus.

ROGERS, E.M. (1970): *La Comunicación en las Organizaciones.* México; McGraw Hill.

TAYLOR, W.F. (1911): *The Principles of Scientific Management.* Chicago, Dorsey Press.

WATSON, T. (1987, 2ª ed.): *Sociology,Work & Industry.*Londres; Routledge & Kegan Paul.

WATSON, S.R. y BUEDE, D.M. (1987): *Decision Synthesis.* Cambridge; Cambridge University Press.

WALLACE, J. (1971): *Psycology: A Social Science.*, W.B.Saunders

WEBER, M. (1971): *Economía y Sociedad.* México; Fondo de Cultura Económico.

LECTURAS ACTUALIZADAS

1916	F.W.TAYLOR	Principios de la Dirección Científica (1)
1916	H.FAYOL	Principios Generales de la Administración (2)
1921	M.WEBER	La Burocracia (4)
1937	L.GULICK	Notas sobre la Teoría de la Organización (3)
1938	Ch.BARNARD	Las Funciones de los Elementos Dirigentes (12)
1946	E.MAYO	El Experimento de Hawthorne (7)
1947	H.A.SIMON	Algunos Problemas de la Teoría Administrativa (13 La Comunicación (14)
1948	P.SELZNICK	Bases de la Teoría de la Organización (6)
1949	R.K.MERTON	Estructura Burocrática y Personalidad (5)
1954	F.HERZBERG	La Teoría de la Motivación - Higiene (10)
1956 las	T.PARSONS	Sugerencias para un Enfoque Sociológico de la Teoría de Organizaciónes (23)
1956 (24)	K.E.BOULDING	Teoría General de Sistemas: El Esqueleto de la Ciencia
1957	C.ARGYRIS	Organización e Individuo (11)
1958	J.G.MARCH H.A.SIMON	Los Límites Cognitivos de la Racionalidad (15)
1960	D.A.McGREGOR	La Teoría X y la Teoría Y (8)
1961	R.LIKERT	La Dirección ante la Tarea Organizadora (9)
1961	A.ETZIONI	Sumisión: Metas y Eficacia (16)
1962	P.BLAU R.SCOTT	El Concepto de Organización Formal (17)

1963	M.CROZIER	Datos Elementales de un "Círculo Vicioso" Burocrático (18)
1963	R.MAINTZ	Las Organizaciones y sus Objetivos (19)
1966	D.KATZ R.L.KHAN	Organizaciones y el Concepto de Sistemas (25)
1967	P.R.LAWRENCE J.W.LORSCH	Organizacion y Ambiente (26)
1972	R.E.KAST J.E.ROSENZWEIG	Teoría General de los Sistemas: Aplicaciones para la Organizacion y la Gestión(27)
1973	J.GALBRAITH	Modelo para el Procesamiento de la Información (28)
1973	M.CROZIER J.C.THOENIG	La Regulación de los Sistemas de Organización Complejos (20)
1976	F.E.FIEDLER	El Juego del Liderazgo: Adaptar el Hombre a la Situación (29)
1979	H.MINTZBERG	Las Cinco Partes Fundamentales de la Organización.(21) Configuraciones Estructurales (22)
1988	R.KOONTZ R.WEIHRICH	La Departamentalización (30)

RAMIÓ, C. y BALLART, X. (1993): *Lecturas de Teoría de la Organización. Vols. I y II, La Evolución Histórica del Pensamiento Organizativo. Los Principales Paradigmas Teóricos.* MAP.Ministerio para las Administraciones Públicas, Madrid; Serie Administración General.

CAPITULO 2

NUEVO MODELO DE ORGANIZACION
APROXIMACION AL ANALISIS SITEMICO DE MINTZBERG

CAPITULO 2. NUEVO MODELO DE ORGANIZACION APROXIMACION AL ANALISIS SISTEMICO DE MINTZBERG

1. LA ESTRUCTURA DE LAS ORGANIZACIONES

1.1. Las cinco partes fundamentales de la Organización según Mintzberg

1.2. Las grandes áreas de gestión de la Organización

1.2.1. Vértice estratégico
1.2.2. Centro operativo o núcleo operativo
1.2.3. Línea media o de coordinación jerárquica
1.2.4. La tecnoestructura
1.2.5. Soporte logístico. Servicios específicos
1.2.6 Investigación y desarrollo
1.2.7 Resumen

1.3. La Organización como sistema de flujos

1.3.1. Sistema de autoridad formal
1.3.2. Sistema de flujos regulados
1.3.3. Sistema de comunicación informal
1.3.4. Sistema de constelaciones de trabajos
1.3.5. Sistema de procesos de decisión ad-hoc

2. LA CONSULTORIA BASADA EN EL ANALISIS SISTEMICO DE MINTZBERG

2.1. Utilización del análisis sistémico para leer una Empresa

2.2. Factores de contingencia que influyen en la estructura de la Empresa

2.2.1. Primer factor: La antigüedad y tamaño

2.2.2. Segundo factor: El sistema técnico de la Empresa

2.2.3. Tercer factor: El entorno

2.2.3.1. Diferentes tipos de entorno
2.2.3.2. Estructura versus entorno (tipos de estructura)
2.2.3.3. Impacto del entorno sobre las Organizaciones

2.2.4. Cuarto factor: El poder

2.2.4.1. Estudio de las influencias directas
2.2.4.2. Sistemas de influencias externas: coaliciones externas
2.2.4.3. Sistemas de poder: coaliciones internas

2.3. Las focalizaciones

2.4. Las configuraciones estructurales

2.4.1. Estructura simple

2.4.2. Burocracia mecánica

2.4.3. Burocracia profesional

2.4.4. Forma divisional

2.4.5. Adhocracia

2.5. Comentario final. Resumen.

- Referencias Bibliográficas

1. LA ESTRUCTURA DE LAS ORGANIZACIONES

1.1. Las cinco partes fundamentales de la Organización

Si analizamos la creación de la Organización productiva, ésta comienza a partir de dos núcleos motrices:

- Unos operarios que realizan el trabajo propio de la Empresa, las actividades necesarias para transformar la idea en operaciones y resultados;

- Y un empresario que marca la misión, la impulsión y que, inicialmente, dirige al núcleo productivo a los operarios. Actúa como el cerebro, coordinando el trabajo en su conjunto.

A medida que la Organización crece y se hace más compleja, aparece la necesidad de coordinar la gestión, dando lugar a la aparición de mandos intermedios, como elementos e coordinación del núcleo operativo con la función motriz del empresario; constituyen la jerarquía administrativa de autoridad.

El desarrollo de la Organización y la consiguiente complejización del trabajo da lugar a la creación de la oficina técnica, de los analistas, que ayudan con sistemas y métodos tanto al núcleo operativo como a la línea de mando o al empresario. Se ocupan de la normalización de los procesos de trabajo, normalización y control de calidad de los resultados y normalización de habilidades.

Finalmente, par facilitar la labor de todos ellos y realizar aquellas tareas precisas para su funcionamiento, pero sin formar parte del trabajo directivo ni productivo de la Empresa, aparecen servicios.

Un elemento exógeno a la Empresa, a este conjunto de actividades motrices, productivas, coordinadoras, estructurales y de apoyo, la variabilidad del entorno, la competitividad y la necesidad de desarrollo e innovación, exigen la creación de otro elemento, la actividad prospectora, la investigación, las funciones de desarrollo.

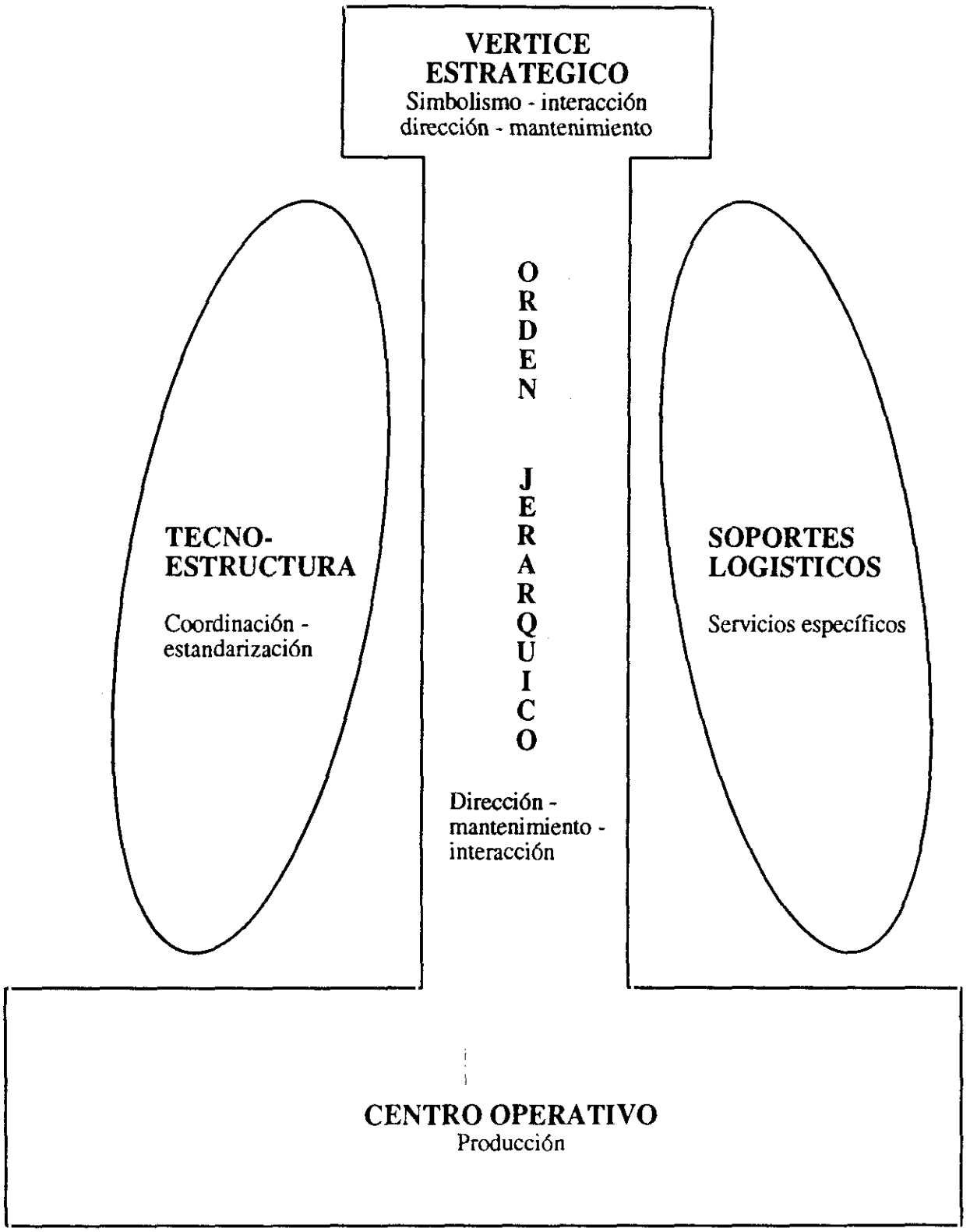
Las épocas de estabilidad empresarial han producido un desarrollo de estas funciones caracterizado por los siguientes procesos:

- Estructuración de la Organización a partir del vértice de forma vertical descendente.

- Estructuración de la Organización a partir del producto.

- Incremento de los departamentos tecnoestructurales y de los de servicios haciendo progresivamente depender a la línea de sus funciones.

Este proceso da origen e un sistema organizativo centralizado en el vértice, de carácter vertical descendente, con amplio número de niveles en la línea media y con la capacidad de decisión concentrada en el vértice. La coordinación se realiza por sistema vertical jerárquico y no por flujo horizontal de gestión.



Fuente: libro de Mintzberg, La Estructura de las Organizaciones
Ariel, Economía.

1.2. Las grandes áreas de gestión de la Organización

La simple visión de la evolución de una Empresa que, como veremos, es aplicable a cualquiera que sea su tamaño, nos sitúa ante las cinco grandes macrofunciones y las cinco grandes áreas de gestión de la Organización:

- El vértice estratégico
- El centro operativo
- Orden jerárquico: línea de coordinación
- La tecnoestructura
- Soportes logísticos. Servicios

Los especialistas en el estudio de Mintzberg, como J.M. Ilundain Vila, Consejero Delegado de DTI (1995, Conferencias y Cursos Masters) ha añadido al esquema básico una sexta función de la Organización, donde estarían representadas las operaciones de I+D, Investigación y Desarrollo, que van a proveer a la Organización de la energía necesaria para innovar y evolucionar de acuerdo con los cambios tecnológicos y necesidades del mercado.

1.2.1. *Vértice estratégico*

"Se ocupa de que la Organización cumpla efectivamente con su misión", lo cual supone supervisión, gestión y desarrollo de la estrategia organizativa. (Mintzberg, 1991).

Entendemos por Vértice Estratégico la posición organizativa que dirige la organización **como un todo**. Sus misiones básicas son:

1. Conocer la evolución del entorno: macroentorno o entorno general, entorno sectorial, el entorno competitivo y el entorno de consumo.

2. Detectar las rupturas del mercado. Captación y análisis sistemático de información.

3. Establecer las líneas estratégicas de actuación. El sistema de determinación de estrategias societarias, de estrategias de gestión y de estrategias financieras. Sintetización e información de la información. Canalización de la información a las líneas decisionales y operativas.

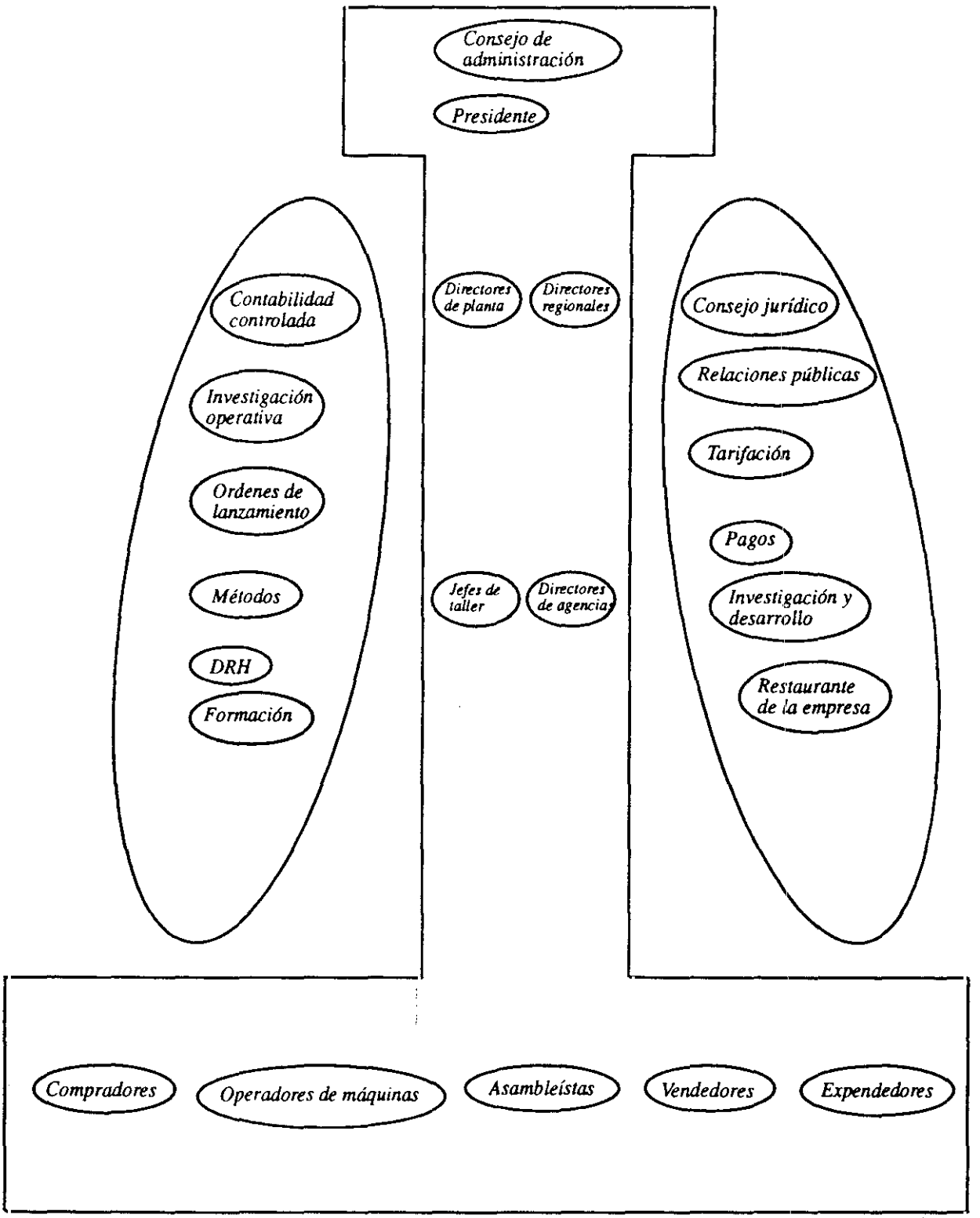
4. Impulsar el desarrollo de los objetivos finalistas. El sistema de determinación de líneas estratégicas de negocio.

5. Crear la estructura de negocio.

6. Controlar la evolución y el desarrollo de la estructura de negocio.

7. Representar la Organización cara a sus participantes y al entorno.

8. Integrar los intereses de los miembros de la Empresa.



Fuente: libro de Mintzberg, La Estructura de las Organizaciones
Ariel, Economía.

En relación con las tres primeras funciones, conviene insistir en su creciente importancia, cara a un entorno inestable, dinámico y competitivo.

En relación con las siguientes funciones, la eficacia de la Empresa dependerá no tanto del correcto funcionamiento interno como del correcto rumbo marcado. Es el área de las macrodecisiones y de los macrocontroles.

En cuanto a la quinta función, podemos distinguir en ella la estructuración, la asignación de recursos, la armonización y la solución de conflictos estructurales y la adaptación de la estructura de negocio a la evolución del mercado y a las líneas estratégicas de desarrollo.

En cuanto a la sexta función, el ritmo evolutivo actual da lugar a la importancia de los trabajos de investigación cara al futuro.

En lo que se refiere a la séptima, en una sociedad cada vez más interrelacionada, la eficacia dependerá mucho de la apertura al entorno y de la relación adecuada con los grupos de poder e influencia del mismo.

Respecto a la octava función, la armonía de intereses, en gran parte de las ocasiones contrapuestos, de sus miembros, y la creación e impulsión de criterios de valor, filosofías y políticas consecuentes de gestión, será otro elemento decisivo que permita la asunción de los objetivos y fines de la Empresa por parte de todos los miembros de la misma como suyos.

La confusión de este área con la línea de mando a su primer nivel, encargada del proceso y del día a día, puede ser causa de grandes dificultades, por lo difícil de combinar dos funciones esencialmente diferentes.

En situación de mercados inestables y alto riesgo empresarial, las exigencias de la Organización hacia el vértice estratégico se centran en:

- Conseguir que se cumpla la misión de la empresa: la realización de productos o servicios básicos.

- Mantenimiento de la visión única de negocio en toda la Organización y velar para que toda la Organización funcione como una unidad integrada.

- Detectar las rupturas de mercado y establecer líneas de actuación estratégica que mantenga la competitividad de la Empresa.

- Mantener una visión y planificación del negocio que será ajustada sistemáticamente.

- Establecer las estrategias competitivas que mantengan un modelo estratégico de desarrollo y un proyecto de Empresa.

- Integrar a todos los mandos en el diseño del proceso estratégico.

2.2.2. *Centro operativo o núcleo operativo*

Constituye el centro de toda Organización, la parte que produce los resultados esenciales para su supervivencia.

Es el que ejecuta los trabajos propios de la función Empresa, el proceso de producción o de prestación del servicio que va desde el diseño, pasando por la adquisición, transformación, venta, facturación, hasta el cobro. Es decir, asegura la captación de necesidades del mercado, realiza su transformación en productos, los vende y distribuye, factura y cobra.

Es el centro de la Empresa y la labor de las otras áreas va dirigida a facilitar su trabajo. La misión de las otras áreas será la de proteger ésta de la variación exterior e interior a fin de posibilitar su gestión e incrementar su capacidad y su eficacia.

El núcleo operativo tiene que estar estructurado horizontalmente en función del proceso o de los procesos productivos. Su

coordinación tiene que ser básicamente horizontal y multidisciplinar.

Su estructuración, por tanto, debe comenzar el proceso por la "detección de necesidades del cliente" y de manera concatenada llegar a detectar el grado de satisfacción de sus expectativas.

En su estructuración se debe incluir en el proceso todas aquellas acciones que son necesarias para el correcto desenvolvimiento del flujo de gestión, de tal manera que no queden actividades fuera del flujo que se salgan de la planificación, programación y necesaria coordinación del flujo. Estas actividades ficticiamente separadas del flujo retrasarán el proceso, introducirán burocracia innecesaria y dificultarán la coordinación horizontal.

En caso de trabajarse en varios sectores diferenciados de negocio, representar sus flujos de manera independiente, aunque en un primer diseño aparezcan actividades repetidas en cada flujo que en la actualidad están compartidas.

Las funciones básicas o la aportación al conjunto de la línea o núcleo operativo es:

- Sistematizar la captación de necesidades del mercado y clientes
- Diseñar productos
- Diseñar el sistema operativo de cada producto
- Gestionar los recursos y materiales
- Producir, transformar, prestar el servicio
- Vender

- Distribuir
- Facturar
- Cobrar

Asimismo, en situación de mercados inestables y alto riesgo empresarial las exigencias de la Organización hacia la línea operativa se centran en que su estructuración y coordinación interna permitan o posibiliten:

- La fabricación o producción de series cortas
- La realización de trabajos con frecuentes novedades
- El máximo aprovechamiento de los recursos
- La calidad total de todas las operaciones
- El autocontrol de todas las operaciones
- Cero defectos
- Ejecución inmediata
- Mantener un sentido finalista en las acciones funcionales
- Trabajar siempre por repercusiones en otras áreas
- Poder realizar una planificación y programación de acciones de carácter simultáneo y no secuencial
- Comprimir el camino crítico y reducir tiempos

La agrupación de las actividades debe realizarse en áreas integradas que permitan:

- Agrupar ciclos completos de gestión

- Disminuir los costes de coordinación

- Lograr un funcionamiento finalista de impulsión del flujo, no de carácter especialista

1.2.3. *Línea media o de coordinación jerárquica*

El vértice estratégico está unido al centro de operaciones mediante la cadena de directivos en la línea media, provistos de autoridad formal.

Por necesidades de coordinación de las distintas actividades especializadas, a través de la supervisión directa, los grupos de trabajo se han de reunir en unidades homogéneas y éstas en unidades mayores, creando una pirámide articulada. Estas unidades especializadas es preciso, por otro lado, que estén unidas al vértice estratégico en una constante coordinación, dando lugar así a las dos funciones básicas de la línea de coordinación o de mando: supervisión directa y el mantenimiento de las funciones de información e interacción.

Gestiona tres grupos de funciones en este área:

- Funciones verticales

  - Transformar las líneas estratégicas en objetivos de gestión desplegados en el proceso de gestión

  - Recoger información y transmitirla ascendente o descendentemente.

  - Tomar las decisiones de políticas de gestión para lograr funcionamiento del proceso.

- Funciones horizontales

  - Coordinar por mutuo ajuste:

    . con el exterior
    . con los servicios y tecnoestructura
    . con otras unidades operativas

- Función cara a las personas dirigidas

  - Formación de grupos de gestión autónomos

  - Desarrollo e integración en el proceso de las personas asignadas a sus unidades.

  - Controlar los resultados, integrados en el proceso general y el desarrollo del proceso.

En situación de mercados inestables y alto riesgo empresarial, las exigencias de la Organización hacia la línea media o de coordinación se centran en que su estructuración, composición y coordinación interna permitan o posibiliten:

- Combinación de estrategias de ajuste con estrategias de crecimiento.

- Dirección con visión estratégica de conjunto, la absoluta eliminación de la separación de las áreas funcionales en su funcionamiento y la estratificación vertical de la Organización.

- Cohesión de los equipos directivos.

- Dirección por repercusiones.

- Comunicación interna.

- El manejo de la complejidad y de la ambigüedad

- Dirección por resolución y desbloqueo de problemas.

- Integración del factor humano en la gestión.

- Capacidad para cuestionar las estructuras y procesos organizativos.

- Reducir el tiempo del ciclo de manera multifuncional.

El objetivo final de la línea media será la implantación del proceso estratégico de mejora competitiva que se centra en el **aumento global de la productividad de los recursos**. Como consecuencia, las líneas de desarrollo y los objetivos de la línea media, con la doble combinación de ajuste y crecimiento,s e centrarán en:

- Maximización del empleo de los recursos.

- Mejora continua.

- Desarrollo de la capacidad de renovación o autorregeneración.

- Reducción de los costes industriales, de transformación y de coordinación.

- Dinamización del sistema de gestión y producción. Transformación de los procesos de gestión en base a flujo continuo.

- Reestructuración cualitativa que agilice y flexibilice la gestión con un sentido finalista.

- Actuación sobre los recursos. Liberar recursos que puedan ser aplicados en la generación de mayor productividad-ingresos.

- Reducción o supresión de las actividades que no aporten valor.

1.2.4. *La tecnoestructura*

La tecnoestructura aporta a la Organización la racionalidad apoyando la estrategia y el sentido finalista y la impulsión del desarrollo. Tienen una finalidad de medio y largo plazo, de

impulsión y desarrollo de la Empresa, su coherencia interna, para que la Organización Empresarial en toda su complejidad se adapte al entorno y se obtengan resultados.

Como dice Mintzberg (1991) "la tecnoestructura se compone de los analistas que estudian la adaptación, el cambio de la Organización en función del entorno y de los que estudian el control, la estabilización y la normalización de las pautas de actividad en la Organización" (La estructura de las organizaciones, Barcelona, Ariel. p. 225).

Los puntos críticos de estas unidades se centran en la coordinación con las unidades de proceso, la línea operativa y con el vértice estratégico.

Las funciones básicas de la tecnoestructura abarcan:

- El diseño y mantenimiento de la estructura organizativa y su adaptación al entorno, al negocio y a la calidad de las personas.
- El diseño y mantenimiento de la estructura de sistemas de gestión, no de procedimientos operacionales de cada unidad.
- El diseño y mantenimiento de la estructura humana y su desarrollo.
- El diseño y gestión de la estructura financiera y el control de gestión.
- Implantación de la estructura filosófica y criterios de valor de la Organización.

En situación de mercados inestables y alto riesgo empresarial, las exigencias de la Organización hacia la tecnoestructura se centran en que su estructuración, gestión y coordinación con el resto de las unidades permitan o posibiliten:

- Adaptar la estructura organizativa al ritmo de evolución de los factores clave de éxito derivados del entorno y del mercado.

- Abandonar las filosofías y tecnologías de trabajo propias de la Organización funcional y de la Organización maquinal en épocas de estabilidad, a fin de poder, en función de las demandas, introducir nuevas actividades, tecnologías y modos organizativos diferentes.

- Desarrollar sistemas de medición y control coherentes con el nuevo proceso. Establecer un sistema de control de gestión en tiempo real, que permita la toma de decisiones en todos los niveles de la Organización.

- Reevaluar opciones estratégicas en función de las nuevas habilidades y capacidades y desarrollos de la Organización.

- Revisar toda la estructura organizativa en función de la reducción del tiempo y la aportación de valor.

- El desarrollo de los procesos de mejora continua.

- Logra la integración efectiva de las personas en el proyecto de Empresa.

- La optimización de los recursos humanos, es decir, la utilización de la capacidad intelectual y la capacidad profesional de las personas que componen la Empresa.

- La optimización de los recursos financieros.

1.2.5. *Soporte logístico: servicios específicos*

La misión de los Servicios de apoyo es **descargar** a las otras unidades de actividades complementarias para que puedan centrarse en su actividad fundamental. Desde otro punto de vista, serían facilitadores de la gestión que posibilitan que el flujo de producción no se detenga.

La misión de los Servicios de apoyo es, por tanto, realizar una actividad concreta precisa para la actuación de la línea u otras unidades, a fin de apoyar el proceso propio de la Empresa.

Estos servicios se contratan fuera o forman, muchas veces, parte de la Organización, por reducir incertidumbre a las unidades operativas.

Básicamente, las funciones de los servicios se centrarían en:

- Servicios comunes de carácter logístico
- Servicios de mantenimiento de instalaciones
- Servicios de apoyo técnico a la estructura organizativa
- Servicios de apoyo técnico al desarrollo de la estructura humana
- Servicios de apoyo administrativo
- Servicios de Consultoría

El tipo de acoplamiento que exista entre una unidad de servicio y una unidad servida siempre dependerá de los requerimientos y necesidades de la unidad servida. El servicio está para servir, no para ser servido y su coste no puede ser superior al valor del servicio producido. Esto llevará a:

- Determinar si es necesario por calidad técnica, confidencialidad, seguridad o costes que los servicios de apoyo sean propios y no subcontratados.
- Considerar si la descentralización de los servicios, aunque se pierda economía de escala, beneficia la fluidez de la gestión, la disminución de tiempos y la rentabilidad de las operaciones.

- En caso de ser necesaria su centralización, tener en cuenta las dificultades de coordinación que va a producir en las unidades de línea, los retrasos, los costes de transformación y la burocracia.

Obviamente, sin invalidar lo dicho, el mutuo ajuste con las unidades servidas será un mecanismo de coordinación habitual y necesario. Así el mantenimiento se llevará a cabo en acoplamiento recíproco, mientras una biblioteca de tecnología lo hará en un acoplamiento típico en "pool". Este factor será clave a la hora de fijar las comunicaciones Servicios-Línea o núcleo operativo.

Al ser los Servicios, por su misión, unidades que no participan directamente en el proceso, sus parámetros de eficacia son específicos. Sin embargo, es necesario que los servicios vean su integración en las distintas fases del proceso y tengan perfectamente clara su aportación a cada fase.

Muchos servicios son como miniorganizaciones autocontenidas en las que cabe hablar de su producto y por supuesto de su propia estructura y objetivos. Este hecho no puede crear un problema de sumisión a los objetivos de la Organización.

En situación de mercados inestables y alto riesgo empresarial, las exigencias de la Organización hacia los servicios se centran en que su estructuración, gestión y coordinación con el resto de las unidades permitan o posibiliten:

- Visión y vinculación al negocio
- Apoyo a la dinamización del proceso
- Lograr la máxima eficacia operativa con el mínimo de coste directo y de coordinación
- El resto de la Organización no puede depender de los servicios ni trabajar para ellos.

1.2.6. *Investigación y desarrollo*

Como hemos indicado, algunos autores lo colocan como lasexta función de las Organizaciones líderes: I+D. Su finalidad es mantener el nivel de innovación preciso, partiendo de dos premisas:

- Investigación del exterior, considerando esta actividad como una función básica de aprovisionamiento.
- Estudio y aplicación a los planes de desarrollo y diseño de productos.

La investigación del entorno, mercados y competencia, así como la aplicación de estos estudios a los planes de desarrollo y a la innovación de productos deben estar ligados al vértice estratégico.

Sin embargo, la participación de técnicos y directivos de otras áreas en los programas de investigación y desarrollo es una determinante vital del éxito de una empresa.

Esta responsabilidad organizativa se concreta en las siguientes funciones:

- Estudio de mercados
- Estudio de sectores de negocio
- Estudio de productos
- Diseño de nuevos productos
- Desarrollo de productos
- Desarrollo de nuevas tecnologías
- Desarrollo de nuevos sistemas de gestión

- Desarrollo de nuevas formas comerciales

- Desarrollo de nuevos materiales

- Desarrollo de nuevos procesos

En situación de mercados inestables y alto riesgo empresarial las exigencias de la Organización hacia Investigación y Desarrollo se centran en que su estructuración, gestión y coordinación con el resto de las unidades permitan o posibiliten:

- Participar activamente en las investigaciones de problemas comerciales, de producción, de aprovisionamiento y de postventa, y corregir inmediatamente las deficiencias causadas por el diseño.

- Diseñar productos que recojan la voz y que satisfagan las necesidades del cliente.

- Diseñar productos seguros para el uso previsto.

- Diseñar para la fabricación con rentabiidad.

- Diseñar para la aprovisionalidad con rentabilidad.

- Preparar planos, procesos y especificaciones que describan claramente y con exactitud el diseño y los criterios de calidad del mismo.

- Prepara planos, diseños, procesos y especificaciones para ser usadas directamente, sin tener que ser reprocesadas, por aprovisionamiento y producción.

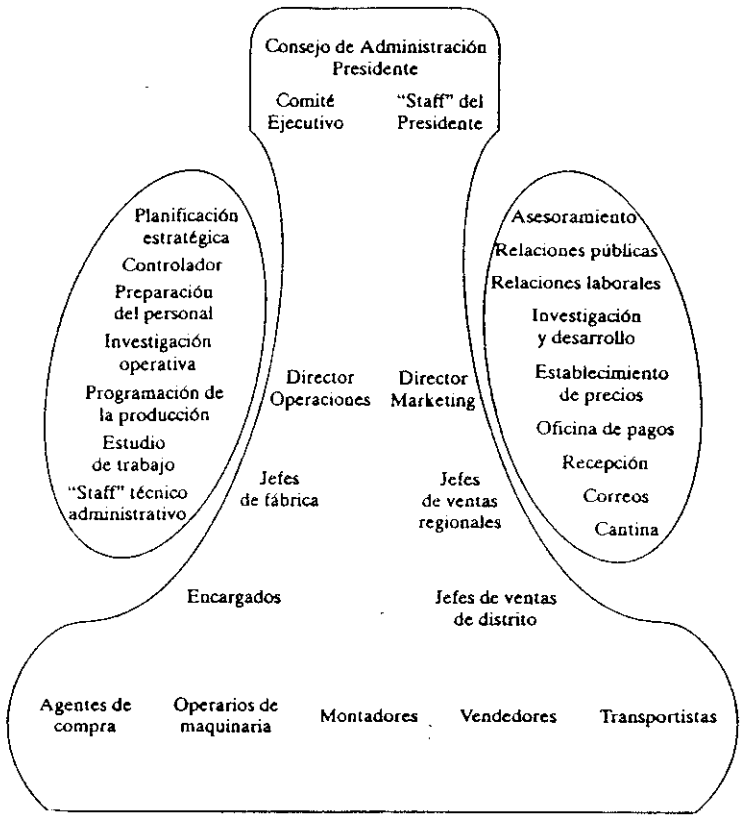
- Investigar y diseñar pensando en la simplificación de los procesos productivos y la reducción de tiempos.

- Dominar la planificación del diseño. Diseñar en plazo. Reducir tiempos de diseño.

- Estandarización del diseño.

- Reducir los tiempos de forma continua y mejorar y simplificar continuamente los procesos.

ESTRUCTURA DE UNA ORGANIZACION AL COMPLETO



-Algunos miembros y unidades de una empresa de fabricación.

Fuente: Mintzberg (1991). La Estructura de las Organizaciones. Barcelona, Ariel Economía.

1.2.7. Resumen

Simplificando al máximo, podemos decir que las misiones de cada una de estas seis partes son:

- **Vértice estratégico**

  Guiar la Organización como un todo dentro de un entorno, en función de la misión de la Empresa.

- **Centro operativo o núcleo operativo**

  Realizar el trabajo propio de la misión empresarial.

- **Línea de mando: línea jerárquica**

  Coordinar y facilitar la gestión horizontal del proceso con visión única.

- **Tecnoestructura**

  Racionalizar la estructura y la gestión y lograr su desarrollo.

- **Soporte logístico: servicios específicos**

  Descargar tareas no inherentes al proceso y apoyar el proceso.

- **Investigación y desarrollo**

  Investigar el mercado y desarrollar los nuevos productos, sistemas, servicios o formas de gestión.

1.3. La Organización como sistema de flujos

Definidas las cinco partes o áreas de gestión de la Organización, lo más importante para el Consultor es saber cómo funcionan conjuntamente. Esta parte, junto con lo original del planteamiento de H.Mintzberg, es

lo que me ha proporcionado una riqueza mayor para entender como un proceso todo el trabajo de Consultoría. Las partes de la Organización están unidas entre sí mediante distintos flujos de autoridad, de material de trabajo, de información y de procesos de decisión, constituyendo un todo integrado.

Son cinco visiones que nos permiten entender el proceso de funcionamiento integral de la Empresa. Según Mintzberg, se reducen a las siguientes.

1.3.1. *Sistema de autoridad formal*

En la Organización como sistema de autoridad formal, su representación viene simbolizada por el diagrama organizativo. Tiene carácter simbólico. Nos muestra la división del trabajo, las posiciones existentes dentro de la Organización, cómo se agrupan en unidades y cómo fluye entre ellas la autoridad formal.

Existe una coordinación entre las partes mediante la supervisión directa.

El organigrama de una Empresa es necesario saberlo interpretar y leer, ya que nos dice, aunque sea de forma incompleta, cuáles son las relaciones más importantes de poder dentro de la Empresa, aun a sabiendas que existen otros poderes informales que no están representados (Mintzberg (1991), pp. 60-63).

1.3.2. *Sistema de flujos reglados*

La Organización aparece como una red de flujos regulados, perfectamente ordenados. Aparecen tres flujos claramente definidos:

- El flujo de trabajo de operaciones

  Abarca los movimientos de materiales que son transformados y que están perfectamente regulados.

- Los flujos de control regulados

  Son tanto verticales en orden descendente como ascendente. Este flujo comprende tanto la información ascendente y descendente como la definición de los tipos de decisiones que puedan tomarse en cada nivel jerárquico.

- Los flujos regulados de información de staff

  Cuya finalidad consiste en proporcionar la información y asesoramiento del staff a las decisiones de línea. La coordinación de los flujos horizontales de información se consigue mediante la normalización (Mintzberg (1991) pp. 70-72).

1.3.3. *Sistema de comunicación informal*

Es claro que existen centros de poder carentes de reconocimiento oficial. Las vías reguladas se ven complementadas por fuertes redes de comunicación informal y los procesos de decisión atraviesan la Organización independientemente del sistema regulado.

Dalton define lo formal u oficial como lo planeado y acordado, siendo lo informal los enlaces espontáneos y flexibles entre distintos miembros, movidos por sentimientos e intereses personales. Existe entre los dos tipos de comunicación una coordinación mediante adaptación. (Mintzberg (1991) pp. 72-73).

La red de comunicación informal conecta "centros neurálgicos" (individuos clave en los distintos niveles) para trasmitir órdenes e información válida, independiente de la vida formal.

1.3.4. *Sistemas de constelaciones de trabajos*

Los estudios sugieren que las personas de las Organizaciones suelen trabajar en grupos exclusivos, pequeños círculos de compañeros basados en relaciones horizontales y no verticales (Mintzberg (1991) pp. 81). Cada constelación se responsabiliza de tomar decisiones determinadas dentro de la Organización. Las constelaciones se encuentran a todos los niveles.

1.3.5. *Sistema de procesos de decisión "ad hoc"*

Existen tres tipos de decisiones fundamentales dentro de la Organización.

- Las decisiones de operaciones

  Suelen tomarse rutinariamente en procesos que suelen programarse y ejecutarse con rapidez casi automática a manos de operarios o miembros del staff.

- Las decisiones administrativas

  Pueden ser rutinarias o excepcionales. Las decisiones excepcionales son las que se toman "ad hoc", no están programadas y las consecuencias pueden tener gran relieve.

- Las decisiones estratégicas

  Son siempre excepcionales. El contexto y las circunstancias es lo que hace que la decisión sea estratégica. Las decisiones estratégicas suelen iniciar oleadas de otras decisiones que se extienden por toda la Organización.

Los procesos de decisión "ad hoc" suponen una mezcla de los tres distintos tipos de decisiones (Mintzberg (1991), pp 86-93).

Para tener una imagen completa de la Organización es necesario observarla en su conjunto, dándose cuenta de la complejidad del funcionamiento de la Organización, sirviendo de marco fundamental para entender la descripción de la estructura organizativa.

2. LA CONSULTORIA BASADA EN EL ANALISIS SISTEMICO DE MINTZBERG

La influencia y riqueza de Mintzberg para analizar los procesos e influencia de las fuerzas, poderes y escenarios existentes dentro de la Empresa han sido una excelente ocasión para enriquecerme profesionalmente como Consultor.

Al leer una Empresa, es necesario tener en cuenta cinco escenarios donde se almacena información sobre la clave o claves de cómo funciona la Empresa. El Consultor tiene que saber preguntarse sobre los procesos en cada uno de los escenarios y analizar las influencias e interrelaciones que se establecen.

- Primer escenario: La coherencia entre misión / estructura y actuación

  Al final del proceso, el Consultor debe observar si existe coherencia o predominan distintas disfuncionalidades.

- Segundo escenario: Influencia del entorno

  ¿Sobre que campos ejerce influencia?

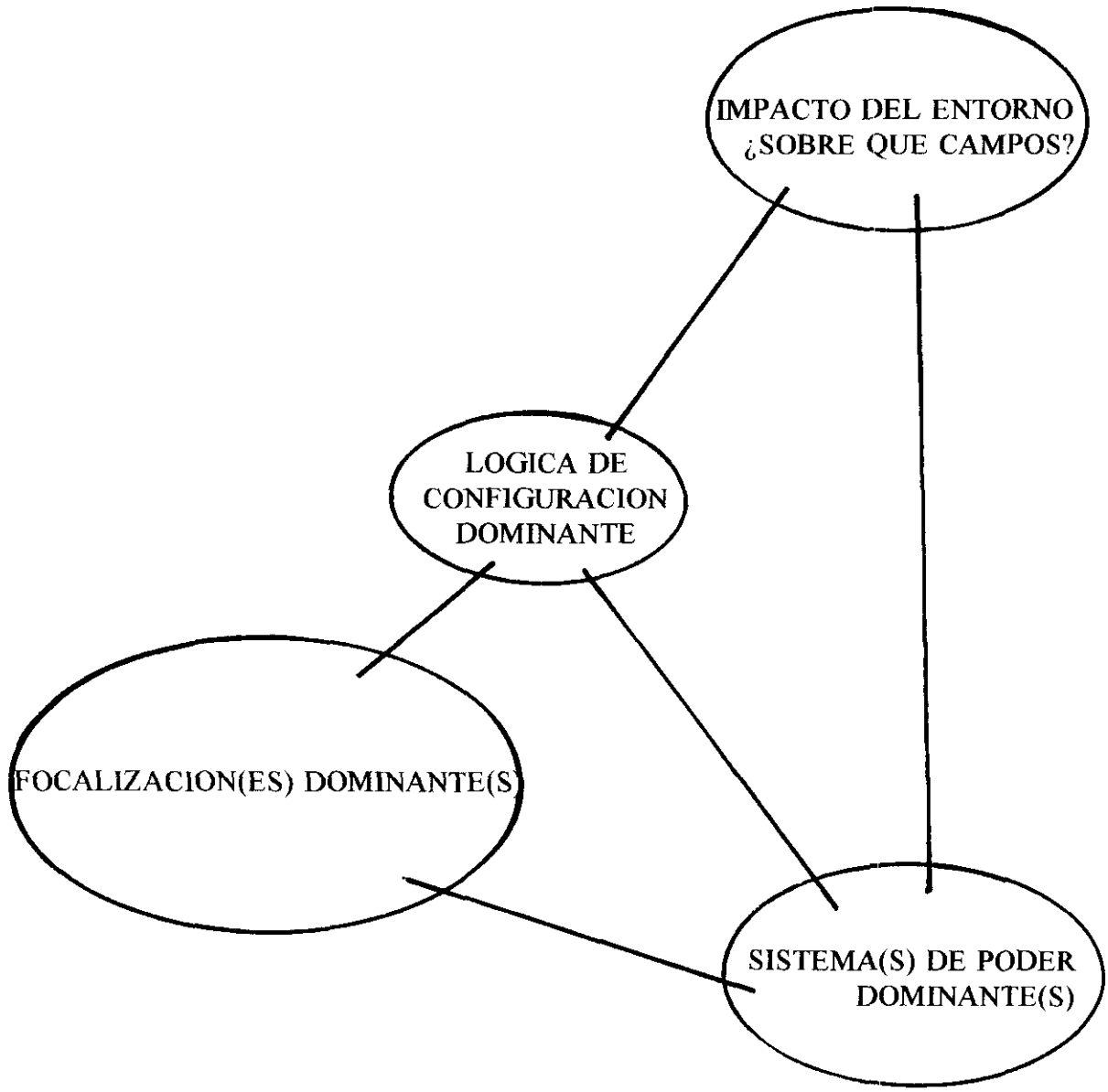
- Tercer escenario: Análisis de sistemas de poder dominantes

- Cuarto escenario: Focalizaciones dominantes

- Quinto escenario: Configuraciones estructurales que reflejan las fuerzas de orientación prioritarias en la Empresa.

2.1. Utilización del análisis sistémico para "leer" una Empresa

COHERENCIA/MISION/ESTRUCTURA/ACTUACION



2.2. Factores de contingencia que influyen en la estructura de la empresa

Estudiados los parámetros del diseño organizativo, Mintzberg se pregunta por qué las Organizaciones diseñan su estructura de un modo determinado, y encuentra cuatro factores de contingencia referentes a la situación, estados y condiciones organizativas.

Los cuatro factores que influyen en la estructura de la Empresa son:

- Primer factor: La antigüedad y el tamaño de la Empresa
- Segundo factor: El sistema técnico de la Empresa
- Tercer factor: El entorno de la Empresa
- Cuarto factor: El poder

2.2.1. *Primer factor: La antigüedad y el tamaño de la Empresa*

H. Mintzberg (1991) formula una serie de hipótesis en las cuales indica que la estructura de una Organización está en función de la influencia que tiene sobre ella su edad, fecha de fundación y los del sector.

Una sencilla observación de las Empresas nos da pie para formular, a este respecto, algunas notas:

- Cuanto más antigua es una Empresa, tanto más tiende a un comportamiento formalista.
  - La tendencia a repetir siempre el mismo trabajo potencia la formalización de los comportamientos y el desarrollo de la tecnoestructura.
  - Es el síndrome de "estar de vuelta de todo". La Organización formal aprende del pasado e intenta perpetuar los frutos de su aprendizaje formalizándolos.

- Cuanto mayor es la Empresa tanto más tiende al formalismo.

  Cuanto mayor sea la Organización, más compleja será su estructura, es decir, más especializadas estarán sus tareas, más diferenciadas sus unidades y más desarrollado su componente administrativo (Mintzberg (1991) p. 269). Todo lo cual se traduce en:

  - Aumento de la división estructural del trabajo.
  - Mayor número de unidades diferenciadas
  - Más esfuerzo en actividades de coordinación y estandarización.
  - Mayor desarrollo de la tecnoestructura.
  - Tendencia a formalizar los comportamientos.

A medida que crecen las Organizaciones atraviesan transiciones estructurales, cambios de naturaleza; verdaderas metamorfosis que no conciben el crecimiento como un proceso continuo sino como un proceso abrupto y discreto en unos casos y, en otros, de cambios rápidos y traumáticos. El proceso evolutivo de las estructuras orgánicas suelen pasar, según Mintzberg, por unas etapas con cambios en las formas como se divide y coordina el trabajo:

- Estructura artesanal

  Sólo existe un grupo y su Organización es informal.

- Estructura empresarial

  Supone una división vertical del trabajo; el director toma las decisiones y coordina todo.

- Estructura burocrática

Se origina con la especialización del trabajo; se separa el trabajo de la supervisión y se añade una tecnoestructura para planificar y formalizar el trabajo.

- Estructura divisional

  La influencia de los mercados obligó a buscar nuevas soluciones introduciendo la necesidad de crear divisiones en función de los distintos mercados. Esto obliga a crear divisiones para enriquecer la estructura. Lo mismo ocurre en la estructura de la Iglesia Católica y la Universidad, con sedes múltiples y divisiones por especialidades.

- Estructura matricial

  La estructura de Empresas multinacionales. Se dieron cuenta de que en determinados países les llevaba a competir consigo mismos. Se han creado nuevas estructuras donde los directivos funcionan a las órdenes de dos o más superiores aunque jerárquicamente sólo dependen de uno.

2.2.2. *Segundo factor: El sistema técnico de la Empresa*

La tecnología supone o constituye un importantísimo factor del diseño de las estructuras organizativas.

Entendemos por sistema técnico, siguiendo a Mintzberg (1991), el conjunto de instrumentos utilizados por los trabajadores para transformar las entradas en salidas dentro del proceso de fabricación.

Todo sistema técnico tiene dos dimensiones:

- La regulación que supone la influencia del sistema técnico en el comportamiento del operador que lo utiliza. La mayoría de las veces el trabajo de los operarios se ve controlado o regulado por los instrumentos.

- La *sofisticación* que representa la complejidad del sistema técnico o, dicho de otro modo, la dificultad que ofrece su comprensión.

J.Woodward (1965) dividió los sistemas de producción en más de once categorías que luego resumió en tres grupos:

- Producción por unidades

  Con lo cual el trabajo no puede ser formalizado; su estructura depende de las habilidades de los trabajadores. Trabajan rápidamente y el control es mínimo.

- Producción en serie

  La producción normalizada en serie conducía a un comportamiento formalizado, conllevando este todas las características de la burocracia clásica. Descubrió que las Empresas que trabajan en serie son las más conflictivas, por las orientaciones contradictorias entre el corto y largo plazo; entre los grupos de línea y staff.

- Producción por procesos

  La evolución tecnológica ha impuesto la automatización, por lo que el trabajo técnico se realiza por personas más cualificadas y es controlado por diseñadores profesionales que controlan su propio trabajo. Suelen trabajar en grupos reducidos, creándose unas relaciones informales muy positivas.

La automatización coloca a las Empresas en una etapa post-burocrática; el sistema técnico regula en grado máximo, pero sólo a las máquinas y no a las personas.

Podemos resumir las conclusiones de Woodward (196) y las de Mintzberg (1991) en torno a este segundo factor de contingencia, en las siguientes tres hipótesis básicas respecto a la relación existente entre la estructura y el sistema técnico:

- Cuanto más regulado se halla el sistema técnico, tanto más rutinario se vuelve el trabajo operativo y tanto más se burocratiza el centro operativo correspondiente.

- Cuanto más sofisticado es el sistema técnico, tanto más se reelaboran las estructuras administrativas y logísticas.

- Cuanto más predomina la automatización del núcleo de operaciones transforma la estructura burocrática en una estructura orgánica y de esta manera se elimina la fuente de gran número de conflictos sociales en la Organización.

2.2.3. *Tercer factor: El entorno*

El entorno influye en el diseño de la estructura organizativa. Por entorno entendemos todo lo que es ajeno a la Organización: su tecnología (la base de conocimientos de la que parte), la naturaleza de los productos, clientes, competidores, situación geográfica, entorno social, político y económico.

Es el tercer factor que influye en la estructura de la Empresa. La influencia proviene del grado de inseguridad que el entorno produce. Pero no todo entorno genera el mismo grado ni el mismo tipo de inseguridad.

De hecho, se dan entornos mucho más generadores de inseguridad que otros. De esto nos vamos a ocupar.

2.2.3.1. DIFERENTES TIPOS DE ENTORNO

Utilizaremos un determinado número de variables, consideradas como variables clave para caracterizar el entorno de una Empresa.

Las variables que vamos a estudiar, apoyándonos en los trabajos de Mintzberg, son estas:

- Complejidad/simplicidad del entorno
- Dinamismo/estabilidad del entorno
- Hostilidad/cooperación del entorno
- Diversificación/integración del mercado de la empresa

Definición de estas variables:

- Complejidad/simplicidad del entorno

  Se considera que el entorno es complejo cuando su comprensión y la elaboración de las respuestas que le hemos de dar a través de nuestras decisiones estratégicas y de los cambios del producto fabricado no dependen sólo del vértice estratégico de la Empresa.

  El entorno es complejo en la medida en que requiere que la Organización disponga de gran cantidad de conocimientos sofisticados en el área de la producción, clientes y productos. Dicho conocimiento sería sencillo si se puede racionalizar y descomponer en unidades de fácil comprensión. Por ejemplo, la fabricación de un coche, frente a sistemas electrónicos sofisticados.

  Es decir, que la Empresa necesitará competencias especializadas y múltiples para comprender su entorno y reaccionar frente a él y no podrá hacerlo por sí solo el poder del vértice estratégico.

- Dinamismo/estabilidad del entorno

  Un entorno será considerado como dinámico cuando origina numerosas inseguridades a la

Empresa (clientes que exigen constantemente nuevos productos, fuentes de aprovisionamiento muy inseguras, inestabilidad social o política, oposición fuerte y dinámica, aparición continua de productos nuevos en concurrencia) y ciclos económicos impredecibles. El entorno dinámico hace que el trabajo de la Organización resulte incierto e impredecible.

- Hostilidad/cooperación del entorno

  Esta variable es complemento de la anterior, añadiendo la nota de una necesaria rapidez en la reacción de la Empresa.

  En efecto, cuanto mayor sea la hostilidad del entorno, exigirá a la Empresa decisiones y respuestas en forma de acciones más rápidas.

  La hostilidad obliga a hacer una oferta por cada contrato; está influida por una competencia desleal, por las relaciones con los sindicatos... todo lo cual origina incertidumbre y exceso de presión.

- Diversificación/integración en el mercado de la Empresa

  Un mercado diversificado exige de la Empresa respuestas múltiples a necesidades múltiples y distintas:

  - Satisfacer a diferentes segmentos de clientes (industria informática, por ejemplo).

  - Fabricar productos distintos (industria del juguete).

  - Cubrir diversos puntos geográficos (gran distribución).

NB. Precisemos que no es tanto la realidad de las cosas en sí, cuanto la percepción que la Empresa tiene de su entorno lo que determina sus respuestas y sus actuaciones.

En efecto, depende de la naturaleza de la Empresa y de sus facultades de previsión y anticipación la dificultad para dominar o no su entorno, que resultará más fácil para una Empresa A que para una Empresa B (por ejemplo, los fabricantes de automóviles americanos y japoneses).

2.2.3.2. ESTRUCTURA VERSUS ENTORNO (TIPOS DE ESTRUCTURA)

Para hacer frente a las distintas modalidades del entorno, la Empresa tiene que estructurarse.

Podemos encontrar empresas cuya estructura será:

- Burocrática/orgánica
- Centralizada/descentralizada

La definición de estos términos exige tener en cuenta las características siguientes:

- Burocrática/orgánica

  La estructura burocrática se caracteriza por una fuerte estandarización en sus actuaciones, en sus funcionamientos y en sus conductas (división y organización del trabajo, cualificaciones, planificación, planes a largo plazo, etc.).

La estructura orgánica se caracteriza por una coordinación personas/tareas muy fluida que privilegia el funcionamiento de supervisión directa y de ajustamientos mutuos.

- Centralizada/descentralizada

  Una estructura se considera centralizada cuando las decisiones son tomadas por el vértice estratégico.

  Una estructura se considera descentralizada cuando las decisiones se toman repartidas en función de los ámbitos de competencia de los miembros, así como de los poderes que les son atribuidos.

2.2.3.3. IMPACTO DEL ENTORNO SOBRE LAS ORGANIZACIONES

Al Consultor le interesa estudiar no sólo el entorno sino la capacidad de la Organización para hacer frente al mismo y predecir los resultados enfrentándose a su diversidad y la capacidad de reacción ante el entorno.

Matriz dimensional de referencias

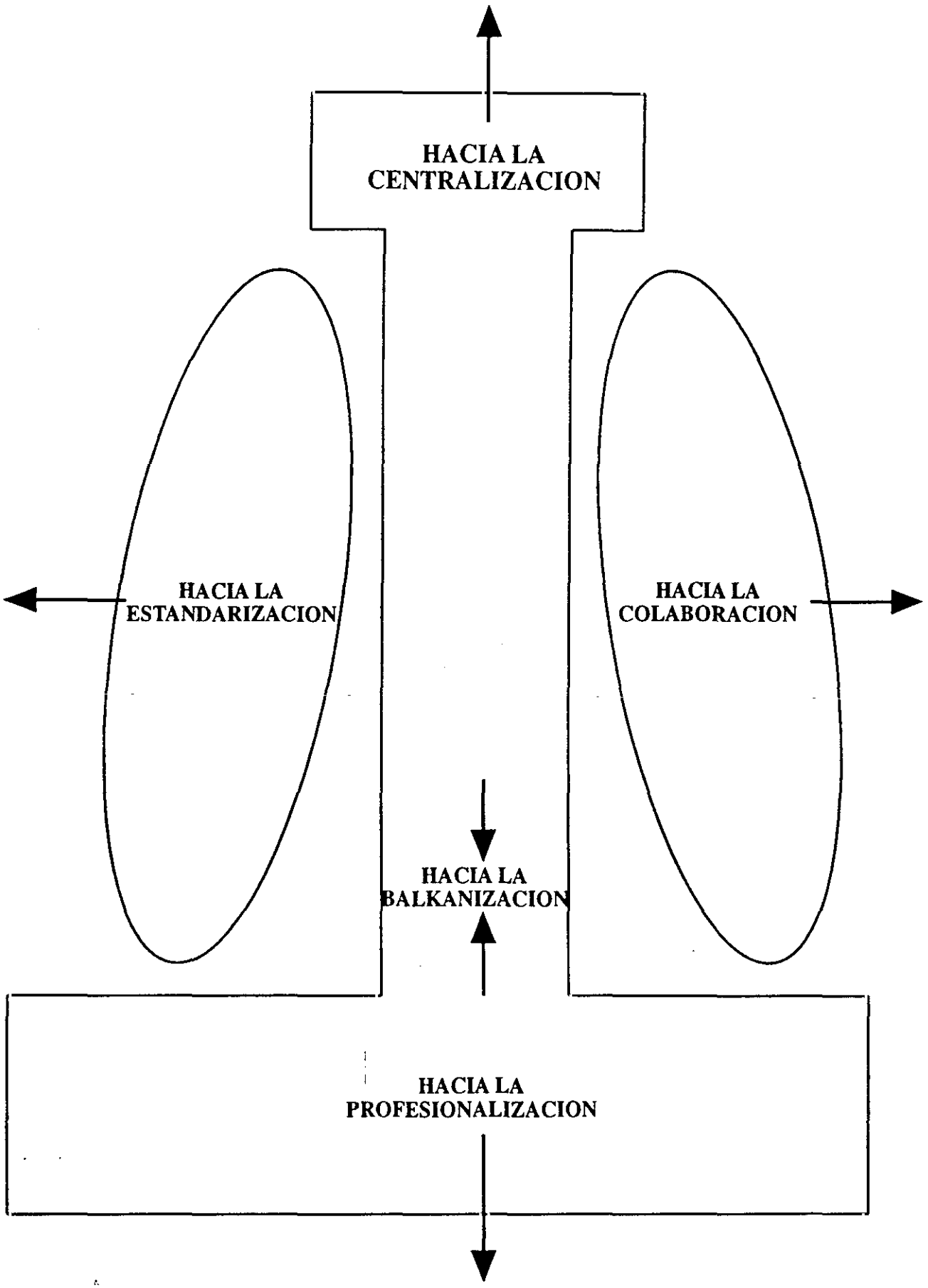
ENTORNO	ESTABLE	DINAMICO
S I M P L E	CENTRALIZADO DE TIPO BUROCRATICO (Estandarización de los procesos de trabajo)	CENTRALIZADO DE TIPO ORGANICO (Supervisión directa)
C O M P L E J O	DESCENTRALIZADO DE TIPO BUROCRATICO (Estandarización de cualificaciones, habilidades)	DESCENTRALIZADO DE TIPO ORGANICO (Ajustamientos mutuos. Adaptación)

Las Empresas se tienen que enfrentar a múltiples entornos; se tratará de comprender qué aspecto resulta dominante. Mintzberg considera distintas hipótesis de funcionamiento, dependiendo de la combinación entre entorno (estable o dinámico) y la simplicidad y complejidad del entorno. A veces considera una tercera dimensión que es la del mercado diversificado u hostil.

TERCERA DIMENSION

	SI	NO
MERCADO DIVERSIFICADO		

	S I	NO
MERCADO HOSTIL		



Fuente: libro de Mintzberg, La Estructura de las Organizaciones
Ariel, Economía.

- Hipótesis 1ª

  "Cuanto más estable es el entorno, toda la Organización adopta la forma de un sistema protegido y burocratizado al máximo con normas y reglas; planificando acciones, llegando a la estandarización de todos los procesos".

  Esto ocurre en los departamentos de producción que suelen ser los más protegidos de la turbulencia de los entornos y, por tanto, son los más burocráticos.

- Hipótesis 2ª

  "Cuanto más complejo sea el entorno más descentralizada quedará su estructura".

  La dimensión de la complejidad afecta a la descentralización y la dimensión de la estabilidad afecta a la burocratización. Cuando se tienen que tomar decisiones complejas, es necesario dividirlas en subconjuntos, cada uno de los cuales puede ser comprendido por distintas personas o equipos. La Organización tiene que descentralizarse, pero como mecanismo compensatorio se exige estandarizar las habilidades o cualificaciones de las personas que tienen que tomar las decisiones.

- Hipótesis 3ª

  "Cuando el entorno es dinámico pero sencillo, la Organización necesita la flexibilidad de una estructura orgánica, pero su poder puede seguir centralizado".

  La supervisión directa se convierte en el principal mecanismo de coordinación. Es la estructura propia de empresas emprendedoras en la que el Director General mantiene un control personal estricto.

- Hipótesis 4ª

  "Cuando el entorno dinámico es complejo, la Organización tiene que descentralizarse hacia directivos y especialistas capaces de entender los temas en cuestión,

permitiéndose, sin embargo, relacionarse flexiblemente entre sí, dentro de una estructura orgánica, a fin de que puedan reaccionar ante cambios imprevisibles".
La adaptación mutua resulta ser el principal mecanismo de coordinación, mecanismo cuyo uso estimulan los dispositivos de enlace. Muchas Empresas de plásticos estudiadas por Galbraith y la misma Organización de la NASA obedecen a esta hipótesis de funcionamiento.

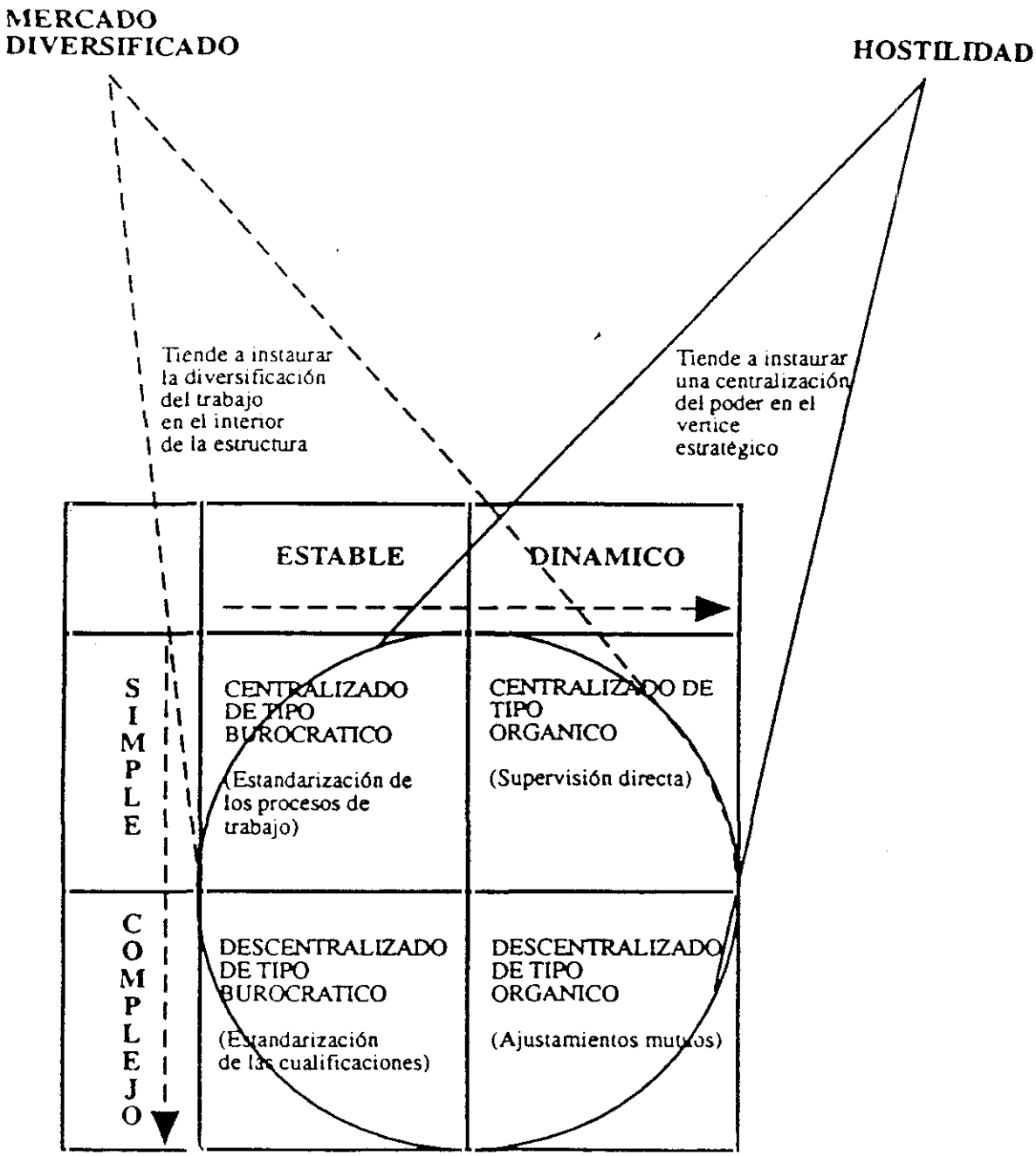
- Hipótesis 5ª

Tiene relación cuando introducimos la tercera dimensión de un mercado diversificado y un mercado hostil.

"La diversificación de mercado estimula la descentralización selectiva de la Organización hacia constelaciones de trabajo diferenciadas. Por el contrario, la extrema hostilidad del entorno conduce a toda la Organización hacia una centralización provisional de su estrategia. Cuando una empresa corre el riesgo de perder a uno de sus clientes VIPS, suele reaccionar centralizando toda la información y acudiendo a la dirección de un solo líder".

Cuando en el entorno de la Empresa se hacen presentes las variables HOSTILIDAD/COOPERACION y a la vez encontramos DIVERSIDAD/INTEGRACION de mercado, pueden intervenir en la tipología de la Empresa del siguiente modo:

Matriz multidimensional de referencias



Fuente: Elaboración propia.

2.2.4. *Cuarto factor: El poder*

El poder también influye en el diseño de la estructura. Este poder puede ser externo o también interno, protagonizado por las personas que tienen influencia dentro de la Organización.

El poder es un juego complejo entre la voluntad de hacer y la capacidad para hacer o no hacer (cuidando cada uno de los protagonistas de preservar sus propios intereses).

Sin duda, será ganador el que tenga mayor capacidad para influir en los resultados.

Efectivamente, para ejercer un poder, será necesario ocupar la posición de detentador de influencia.

El poder de un individuo o de una coalición de individuos dentro de la Empresa, responde siempre a un fallo o una brecha en el sistema organizativo, en la medida en que este individuo o grupo representan un margen de inseguridad no controlada por la propia estructura; y cuando a largo término se hace irreemplazable(s) es la propia estructura la que se sitúa en dependencia y no a la inversa.

Pero al mismo tiempo que supone una brecha, es también una condición en la vida de la Empresa.

En efecto, las mismas formas regulares de distribución del poder llevan a los agentes del sistema a procurar la activación de las mismas (para defender y conquistar zonas de poder) y dar vida a un sistema del que forman parte.

Sin embargo, es preciso que estos agentes tengan voluntad de dispensar y repartir la energía para obtener poder y que tengan el talento interrelacional necesario para ejercerlo.

Tres condiciones necesarias para ejercer el poder:

- Detentar la fuente o el fundamento del poder en la Empresa supone:

  - Controlar un recurso esencial o crucial para el funcionamiento de la estructura organizativa.

  - Controlar un saber (conocimiento) esencial o crucial para el funcionamiento de la estructura organizativa.

  - Controlar un conjunto de conocimientos esenciales o cruciales para el funcionamiento de la estructura organizativa.

  - Poseer derechos exclusivos o prerrogativas legales.

  - Beneficiarse de la proximidad a una persona que detenta un poder fundamentado en las cuatro bases precedentes.

- Disponer de energía para explotar la(s) fuente(s) del poder detentado.

- Saber utilizar esta(s) fuente(s) de una manera políticamente hábil.

NB. El poder detentado es tanto más fuerte cuanto menor es el número de personas que controlan sus fuentes (es la ley de la concentración y de la limitación del poder).

2.2.4.1. ESTUDIO DE LAS INFLUENCIAS DIRECTAS

Son la consecuencia de la capacidad que los agentes externos a la estructura organizativa poseen para influir directamente en las decisiones de la misma.

Distintos tipos de agentes externos:

- Los propietarios
- Los miembros del Consejo de Administración

- Los proveedores
- Los competidores
- Los clientes
- Los sindicatos
- Las asociaciones de consumidores
- El legislador
- La Administración
- Las autoridades locales, etc....

Todos estos agentes externos forman la llamada "coalición exterior".

Esta coalición tendrá mayor o menor poder para influir las conductas de la Empresa reduciendo en mayor o menor grado sus márgenes de movimiento.

Según las circunstancias, esta coalición exterior puede presentar tres formas:

- Una coalición exterior dominada

  Cuando uno de sus miembros la domina ejerciendo una influencia máxima sobre la estructura organizativa.

- Una coalición exterior dividida

  Las fuerzas de influencia (fuertes en sí mismas e independientes unas de otras) están divididas entre ellas y demandan a la estructura organizativa para que vaya en distintas y opuestas direcciones.

- Una coalición exterior pasiva

  Los agentes que detentan el poder de influir son muchos, en número creciente; su poder en el seno de la coalición se va difuminando y la misma coalición se hace apática.

Coalición externa

	FUNDAMENTOS/RECURSOS	CAMPOS DE PODER	ENERGIA GASTADA PARA ADQUIRIR EL PODER
C.E. DOMINADA			
C.E. DIVIDIDA			
C.E. PASIVA			

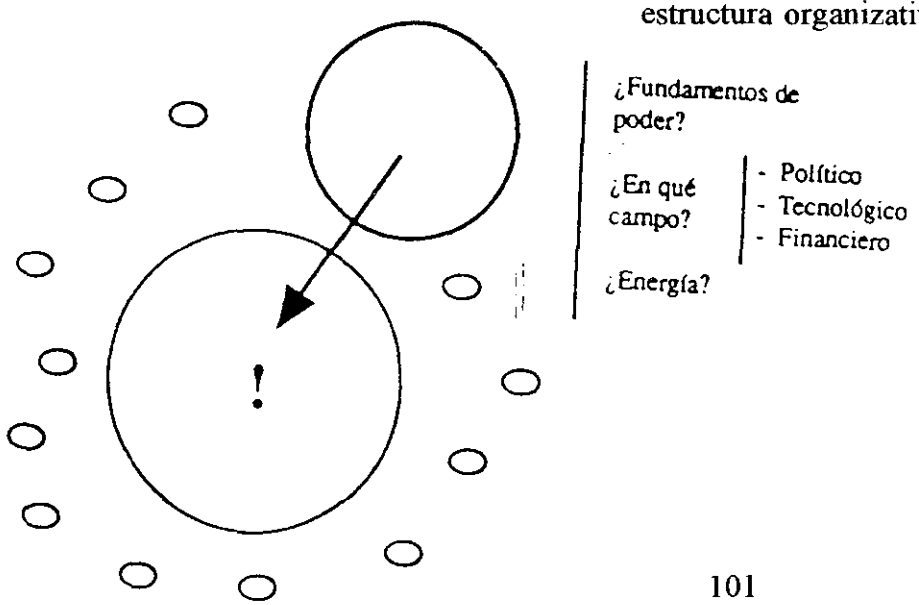
2.2.4.2. SISTEMAS DE INFLUENCIA EXTERNA: COALICIONES EXTERIORES

Ya hemos visto que en el entorno de la Empresa pueden hallarse tres tipos de coaliciones constituidas en detentores de influencia.

Gráficamente se representa:

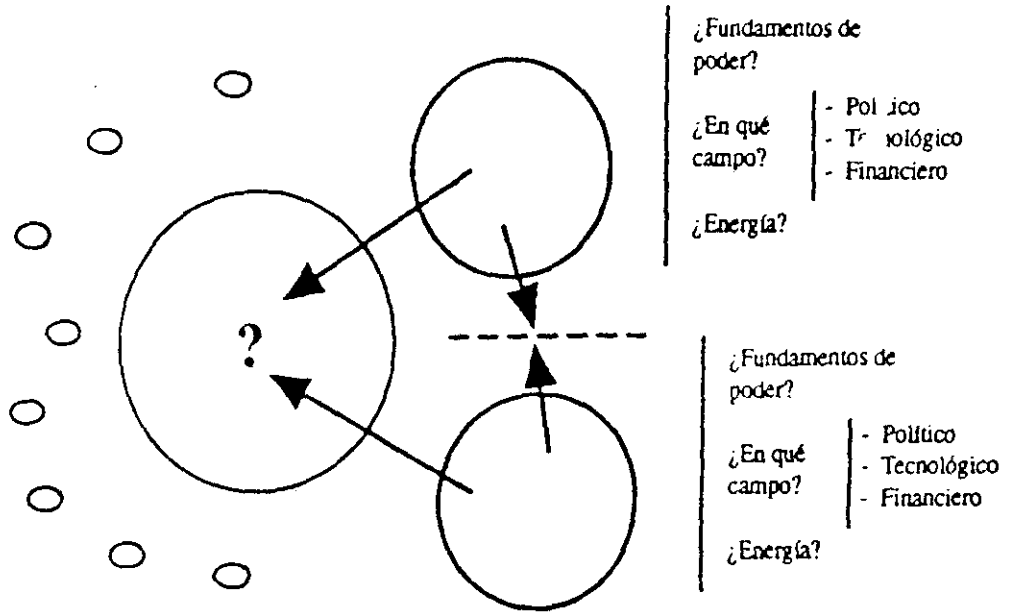
- La coalición externa dominada

  Uno de los miembros de la coalición externa la domina y ejerce un máximo de influencia sobre la estructura organizativa.



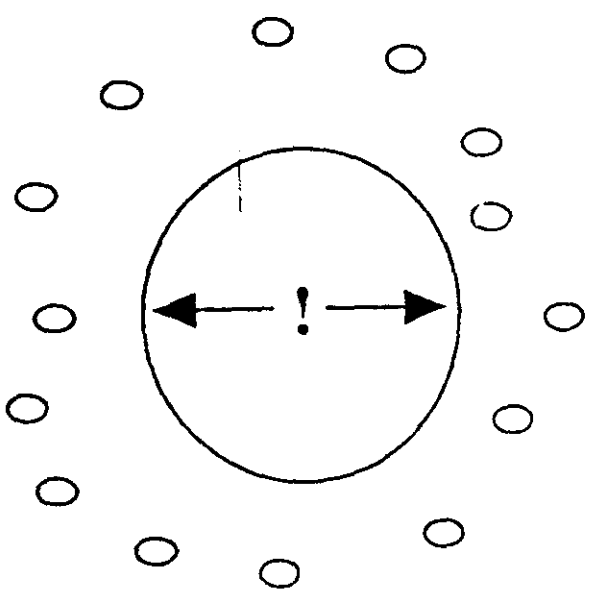
- La coalición externa dividida

Las fuerzas influyentes (fuertes, independientes unas de otras) están divididas entre ellas y demandan a la estructura organizativa que vaya en direcciones distintas, opuestas.



- Coalición externa pasiva

Los detentores de influencia son muchos, su número no cesa de aumentar, los poderes en el seno de la coalición se hacen cada vez más difusos, la coalición termina siendo apática.



Cuando la Organización está a merced de los grupos externos, crea una dependencia y esto exige una concentración de autoridad, como ocurre en las Empresas de propiedad pública, porque las presiones sobre la fiabilidad de las medidas generan la necesaria aprobación de Comités Centrales para gran número de decisiones. La autoridad, al tener que justificar sus comportamientos, tiende a formalizarse ante las personas de fuera. Todo esto lo he vivido en Empresas del INI, la pérdida de autonomía, dice Mintzberg (1991) no sólo implica la cesión del poder al control externo, sino también importantes cambios de la estructura interna de la Organización, lo cual conlleva más normalización de los procesos de trabajo, más comunicación formal, más informes regulares, más planificación y, cada día, menos adaptación. En síntesis, y esto lo he podido comprobar, estas situaciones conducen a una centralización del poder a nivel organizativo y de la burocratización en el uso de dicho poder (Mintzberg, p.333).

2.2.4.3. SISTEMAS DE PODER: COALICIONES INTERNAS

Las coaliciones internas están constituidas por agentes que componen los distintos grupos que, a su vez, constituyen la estructura organizativa:

- Los agentes que constituyen el vértice estratégico
- Los cuadros jerárquicos
- El centro operativo
- Los agentes de la tecnoestructura
- Los agentes del soporte logístico

Estos juegos de poder se manifiestan a través de un cierto número de sistemas de poder.

Los cuatro sistemas del poder son:

- Sistema ideológico

  Se fundan en los mecanismos de adhesión y de lealtad de cada miembro hacia la Empresa.

  Hacen su juego sobre los procesos de identificación del personal a la Empresa y a su misión.

  Es el sistema de poder más fuertemente integrador y su efecto es reducir considerablemente las reacciones de contestación y de oposición.

  Los dos grandes medios para poner en acción el sistema ideológico son la formación del personal y la integración de nuevos empleados.

Coalición externa

S.I.	S.A.
S.C.SP	S.P.

SISTEMAS DE PODER DOMINANTES

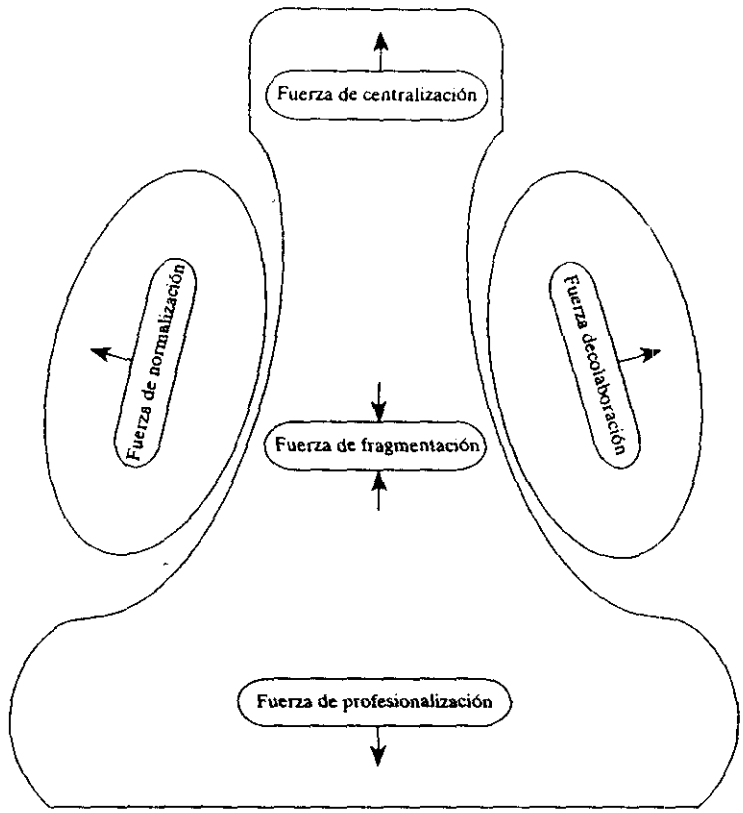
- El sistema de la autoridad

  Se basa en el respeto a la norma y en los procesos de sumisión frente al que se sitúa en el grado superior al suyo.

  Se expresa a través de dos mecanismos:

  - El mecanismo del control personal (supervisión directa de N+I sobre N)

  - El mecanismo del control burocrático



-Las cinco fuerzas en la organización.

Fuente: libro de Mintzberg, La Estructura de las Organizaciones
Ariel, Economía.

El sistema de autoridad es un sistema integrador que sitúa las relaciones interpersonales en la perspectiva de las relaciones jerárquicas y subordinadas.

- El sistema de las competencias especializadas

  El experto es casi el único que puede controlar la calidad de su trabajo, necesita autonomía para realizarlo.

  Si es controlado, sólo puede serlo por otro experto.

  Es muy poco sensible al sistema ideológico (se siente mucho más interesado por su propia especialidad que por la misión de la Empresa en la que trabaja).

  Se interesa poco, o nada, por el sistema de autoridad formal.

  El sistema de competencias especializadas tiende a limitar y debilitar el poder del sistema de autoridad.

  Es un sistema desintegrador (que tiende a fraccionar el poder dentro de la estructura organizativa) y sitúa a los empleados como expertos.

- El sistema de las políticas

  Es un sistema de poder que se origina y evoluciona al margen de las reglas y las leyes de la estructura organizativa.

  Se trata de un poder paralelo, sin ningún fundamento de legitimidad.

  Es un sistema que tiene a servir al individuo o al grupo en detrimento del interés general.

  Es un sistema que se desarrolla sobre las carencias de los tres sistemas precedentes, o bien se da cuando las necesidades del individuo son negadas por la estructura organizativa.

Se trata, entonces, de una especie de sistema de compensación.

El sistema político convierte en "actores" a los individuos que componen la estructura organizativa.

En las Empresas, dice Mintzberg, se supone y se cree necesario un fuerte control central para lograr una atención centrada en la acción, una coordinación de los esfuerzos, un medio de resolución de conflictos y un control de los resultados necesario para concentrar el poder integrar todos los elementos y poder tratar efectivamente con el entorno externo de la Organización. Una Organización bancaria está perfectamente integrada para negociar con fuerza y sentirse poderosa y eficaz. La estructura está muy centralizada y las decisiones están personalizadas. Ahora bien, la Empresa debe ser capaz de delegar, manteniendo la supervisión. Quienes a toda costa quieren mantener una necesidad de control total centralizado pueden llegar a la esquizofrenia de tener que crear detectives privados internos como tuvo el riesgo de ocurrirle a H.Ford, cuyo afán de poder estuvo a punto de acabar con la Empresa automovilística.

Resumiendo:

SISTEMAS INTEGRADORES
(Unifican y refuerzan el poder de la estructura organizativa)

SISTEMA IDEOLOGICO Todos los empleados	SISTEMA DE AUTORIDAD Directivos y mandos/empleados
SISTEMA POLITICO Individualidades	SISTEMA DE COMPETENCIAS ESPECIALIZADAS Expertos

SISTEMAS DESINTEGRADORES
(Fraccionan y debilitan el poder de la estructura organizativa)

2.3. Las focalizaciones

Es evidente que una Empresa sólo tiene sentido en cuanto que es algo más que una Organización de individuos que trabajan juntos.

En efecto, son las finalidades que se propone, las que dan sentido a la estructura organizativa.

Todo el mundo sabe que en una Empresa se dan dos tipos de finalidades: las oficiales... y las otras.

Las oficiales son públicas, fijadas en los documentos oficiales, en los estatutos, en las publicaciones publicitarias, en las comunicaciones de los dirigentes, en los mass media, etc..

Las operativas son las reales, que a veces no figuran en ninguna parte pero explican por qué y cómo la estructura actúa. Son las que se deducen cuando se observan las decisiones tomadas y las acciones emprendidas.

La diferencia entre las finalidades oficiales y las operativas es la misma que podemos constatar entre las intenciones y los actos.

Para discernir y comprender las finalidades de una Empresa, es mucho más pertinente y eficaz observar los hechos que los discursos.

Ese doble concepto de finalidades oficiales y operativas es muy importante, puesto que permite discernir y comprender cuáles son la intención y la coherencia operantes en la Empresa.

Efectivamente, en función de esta intención y de esta coherencia en la actuación se van a dar los juegos de poder entre los agentes de la coalición interna.

Focalización evoca un punto preciso de visión que da coherencia a las distintas miradas desde fuentes diversas de intención (los distintos miembros de una estructura organizativa).

Estos puntos de focalización son esencialmente el producto de los juegos de poder que se debaten en el interior de la estructura organizativa y que, por naturaleza, potencialmente pueden desviar a la Empresa de su misión inicial.

Se descubren cuatro tipos de sistemas de focalización:

- Las focalizaciones ideológicas
- Las focalizaciones formales
- Las focalizaciones homeostáticas
- Las focalizaciones personales compartidas

F.I.	F.F.
F.H.	F.P.C.

CUADRO DE
FOCALIZACIONES DOMINANTES

- Las focalizaciones ideológicas (F.I.)

  Existen en los casos en que la ideología de la Empresa es fuerte y en la que sus miembros comparten un Sistema de creencias y un Sistema de valores. Los miembros de la estructura han aceptado sus valores ideológicos y los comparten, cada uno sabe naturalmente cómo decidir actuar y comportarse en coherencia con las finalidades de la Empresa.

Este tipo de focalización es la expresión de un sistema de poder de tipo ideológico, dominante en la Empresa.

- Las focalizaciones formales (F.F.)

  Se manifiestan en las estructuras organizativas en las que el sistema del valor dominante es el del resultado.

  En ese caso, lo que moviliza a los colaboradores de la Empresa es el logro de resultados formales (cuantitativos y cualitativos).

  A través de unos objetivos formales, previamente fijados, todos y cada uno sabe su puesto en la estructura, lo que debe decidir y cómo actuar para lograr los resultados que esperan de él.

  Este tipo de focalización expresa la existencia de un sistema de poder autoritario, dominante en la Empresa.

- Las focalizaciones homeostáticas (F.H.)

  Existen con fuerza en las estructuras organizativas en las que lo que cuenta es la permanencia de la Empresa, a través de un logro de sistema estabilizado.

  Tales focalizaciones homeostáticas pueden tomar cuatro formas:

  - F.H. de supervivencia
  - F.H. de eficiencia
  - F.H. de control
  - F.H. de crecimiento

  Este tipo de focalización puede potenciar la existencia de sistema(s) de poder de autoridad y/o de competencias especializadas dominantes en la Empresa.

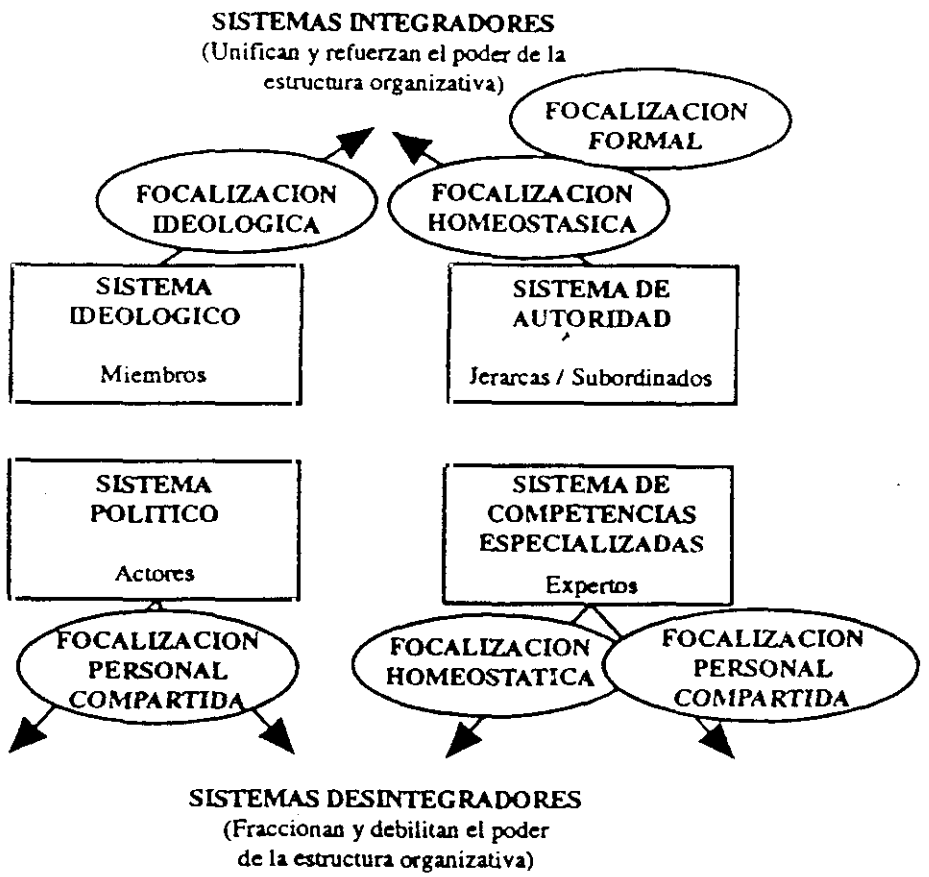
- Las focalizaciones personales compartidas (F.P.C.)

  Dominan en las Empresas en las que los individuos encuentran ventajas en compartir con otros individuos puntos de focalización que no son exclusivamente los suyos, pero que sirven a sus intereses personales.

Se forman, pues, sistemas de alianza que permiten la emergencia de grupos de presión interna.

Este tipo de focalización expresa esencialmente la existencia de un sistema de poder político y/o de un sistema de competencias especializadas dominantes.

Resumiendo:



Fuente: Elaboración propia.

2.4. Las configuraciones estructurales

Las Organizaciones efectivas seleccionan los parámetros de diseño que se ajustan a su situación; estos parámetros le proporcionan una consistencia interna, dando lugar a auténticas configuraciones estructurales. Cuántas configuraciones se necesitan para describir todas las estructuras organizativas, se pregunta Mintzberg (1991 - p.342). Se podría imaginar una gran matriz de "p" elementos y "n" formas; lo cual daría p^n, un número infinito. Mintzberg no da una explicación solvente, porque al final se inclina por el número cinco, como número mágico y simbólico, y porque cinco son las fuerzas que aparecen en la estructura básica de la Empresa. "La mayoría de las Organizaciones experimentan cada una de las cinco fuerzas; no obstante, dado que las condiciones hacen que predomine una de ellas, la Organización acaba por estructurarse de acuerdo con la configuración correspondiente".

- Si predomina el **vértice estratégico**, su influencia se ejerce sobre la centralización y conserva el control de decisiones; de ser las condiciones propicias, surge la denominada **estructura simple**.

- Cuando la **tecnoestructura** impone su fuerza de normalización, particularmente hacia los procesos de trabajo, esta fuerza conlleva una orientación hacia descentralización horizontal limitada. De presentarse las condiciones propicias a esta fuerza, la Organización se estructura como una **burocracia mecánica**.

- Cuando los miembros del **centro operativo** intentan minimizar la influencia de la tecnoestructura, buscan la descentralización horizontal y vertical. Conseguido el objetivo, trabajan con autonomía, se coordinan mediante la normalización de habilidades. Así pues, los operarios se profesionalizan y, si consiguen que predomine, la Organización se estructura de forma de ***burocracia profesional.***

- Los directivos de la **línea media - orden jerárquico** desean también su autonomía, distrayéndolo desde el vértice estratégico y desde el centro operativo. Fomentan una descentralización vertical limitada. Buscan que se fragmente la estructura en unidades de mercado capaces de controlar sus propias decisiones. Si predomina esta fuerza surge una **forma divisional**.

- El **staff de servicios** consigue una máxima influencia en la Organización cuando aporta su colaboración en las decisiones debido a su experiencia; esto sucede cuando en la Organización ha quedado selectivamente descentralizado el poder y que son libres de coordinarse internamente y entre sí mediante la adaptación mutua. De prestarse este tipo de colaboración, la Organización adopta la configuración denominada **adhocracia** (Mintzberg (1991) pp. 343-532).

Expongo a continuación los distintos tipos de configuraciones estructurales, tratando de definir las características esenciales en cuanto a organización, coordinación y diseño, así como las principales ventajas e inconvenientes que todo Consultor tiene que tener en cuenta al estudiar la Estructura Organizativa de las Empresas; del simple análisis se deduce que cada estructura tiene sus puntos fuertes y débiles. La labor del Consultor será determinar cómo se potencian los primeros y cómo se controlan los efectos negativos de los segundos

2-4-1. *Estructura simple*

Empresa con sistema técnico poco sofisticado, entorno simple y dinámico, posibilidad de que esté en un entorno de gran hostilidad o con una dirección con fuertes ansias de poder y control. Generalmente empresas jóvenes y/o pequeñas.

Parte fundamental de la Organización

Vértice estratégico.

Principal mecanismo de coordinación

Supervisión directa.

Parámetros de diseño

Centralización y estructura orgánica.

El poder está concentrado en el Director Ejecutivo. También es importante el centro operativo y apenas existe tecnoestructura, línea jerárquica ni staff de apoyo.

Ventajas e inconvenientes

Entre las ventajas está el que:

- Favorece la flexibilidad y la rapidez de respuesta de la Organización.

- Propicia satisfacción en los empleados por la cercanía del mando y las relaciones interpersonales.

Los inconvenientes pueden ser:

- Riesgo de la dependencia de una dirección muy personalizada.

- Peligro de que dirección confunda cuestiones estratégicas con problemas concretos.

- También algunos la critican por su carácter paternalista y autocrático.

2.4.2. *Burocracia mecánica*

Empresa grande, antigua, muy regulada, con un entorno simple y estable y con fuerte control externo.

Parte fundamental de la Organización

Tecnoestructura

Principal mecanismo de coordinación

Normalización de los procesos de trabajo

Parámetros de diseño

Centralización vertical y descentralización horizontal limitada.

Especialización vertical y horizontal del puesto de trabajo.

Agrupación funcional. Planificación de acciones.

Presenta una configuración estructural inflexible, propia de Organizaciones "maduras" y con tamaño suficiente para la repetición de la estandarización.

Ventajas e inconvenientes

Ventajas:

- Diseñadas para realizar con la máxima eficacia posible tareas repetitivas claramente definidas de antemano.

Inconvenientes:

- Problemas humanos derivados de la división de un trabajo excesivamente atomizado y rutinario.

- Problemas de coordinación por la excesiva diferenciación de tareas, que hace imposible prever todas las situaciones mediante la normalización y hace necesaria la supervisión directa.

2.4.3. *Burocracia profesional*

Organización de entorno complejo y estable, integrada por un conjunto de profesionales con conocimientos, habilidades y técnicas especializadas para solucionar problemas y satisfacer las demandas de sus clientes.

Parte fundamental de la Organización

Centro operativo

Principal mecanismo de coordinación

Normalización de conocimientos, habilidades y técnicas

Parámetros de diseño

Preparación y especialización horizontal del puesto.

Descentralización horizontal y vertical. Parte del poder y la capacidad de decisión se mantienen en el nivel de los trabajadores, que son quienes han de resolver los problemas de sus clientes. Los profesionales toman como punto de referencia las normas y orientaciones de las asociaciones profesionales.

Ventajas e inconvenientes

Ventajas:

- Profesionales con alto grado de motivación y gran dedicación a su trabajo debido a la autonomía de que disfrutan.

Inconvenientes:

- Dificultades de coordinación entre los miembros de la Organización.
- Problemas planteados por profesionales incompetentes.
- Problemas por incorporación de innovaciones.
- Respuestas disfuncionales a los problemas anteriores y que intentan aumentar la supervisión directa y la normalización del proceso de trabajo.

2.4.4. *Forma divisional*

Organizaciones grandes, con estructuras diseñadas en función de los diversos mercados a los que pretende servir, y para ello, con una estructura por divisiones a las que concede el control sobre las operaciones y funciones que han de realizar para proporcionar servicios y productos.

Parte fundamental de la Organización

Línea jerárquica

Principal mecanismo de coordinación

Normalización de los outputs

Parámetros de diseño

Diferenciación de grandes unidades en función del mercado.

Estandarización de resultados que permitan un control del rendimiento de cada una de las divisiones.

Descentralización vertical del poder para estas unidades.

La estructura divisional contribuye a que las Organizaciones de Burocracia Mecánica lleguen a adoptar formas descentralizadas en sus niveles superiores que permiten diversificar productos/servicios y controlar rendimiento. Las divisiones territoriales suelen adoptar una estructura de Burocracia Mecánica.

Ventajas e inconvenientes

Ventajas:

- Facilita una distribución adecuada y flexible.
- Reduce riesgos, evitando que el fracaso de una división se convierta en un fracaso global.
- Presenta una mayor participación y responsabilidad de directivos.

Inconvenientes:

- Diversifica los riesgos pero también las consecuencias de los riesgos.

- La Dirección General puede producir disfunciones y problemas al implicarse demasiado en el funcionamiento interior de las divisiones.

2.4.5. *Adhocracia*

Organizaciones de entorno complejo, dinámico, moderno y de alta tecnología. Son Organizaciones que hacen posible la innovación y solución de problemas no resueltos, con estructura flexible y descentralizada.

Parte fundamental de la Organización

Staff de apoyo

Principal mecanismo de coordinación

Adaptación mutua

Parámetros de diseño

Estructura orgánica (no burocrática) con especialización horizontal del puesto y alto grado de preparación.

Dispositivos de enlace (equipos de estudio de proyecto, integradores...)

Estructura matricial basada en la función y en el mercado.

La estructura matricial combina un doble criterio a la hora de establecer las distintas unidades. De esta forma, la estructura matriz sacrifica el principio de unidad de mando. Dos o más directivos son responsables en igual medida y al mismo tiempo de las decisiones y, por tanto, están obligados a ponerse de acuerdo en las diferencias.

Ventajas e inconvenientes

Ventajas:

- Permiten adaptarse a entornos de carácter dinámico y complejo.

- Es la única estructura que permite innovaciones complejas, porque la estructura simple sólo permite innovaciones de carácter sencillo y las otras tres son adecuadas sólo para desarrollar programas preestablecidos.

Inconvenientes:

- Stress, por el carácter cambiante y temporal de los grupos que puede producir inseguridad.

- Conflictos entre mandos por objetivos contrapuestos, situaciones conflictivas con respecto al reconocimiento de méritos personales.

- Mantenimiento de equilibrio de poder entre directivos y adaptación mutua.

- Problemas de eficiencia provenientes de investigación innovadora, especialización del personal y costes de comunicación.

2.5. Comentario final

El Consultor debe conocer las configuraciones como punto de referencia. De hecho, a mí me ha servido para comprender el funcionamiento de muchas Organizaciones - Empresas de producción (Peugeot Talbot) alta tecnología (Rank Xerox), o en las que predomina la innovación (AMEX). Las configuraciones representan un conjunto de cinco fuerzas que orientan a las Organizaciones en cinco direcciones estructurales distintas. Ahora bien, estas cinco configuraciones no son formas ideales, ya que tienen sus ventajas e inconvenientes.

En la práctica, existen mix o híbridos estructurales y que en muchas ocasiones son disfuncionales, ya que de no decidirse por un modelo

generan incongruencias y, queriendo cubrir todos los frentes, no consiguen satisfacer ninguno.

Estoy de acuerdo con Mintzberg que existen híbridos que parecen lógicos, que corresponden a la necesidad de reaccionar simultáneamente ante más de una fuerza válida, como son la tendencia a división y la necesidad de una burocracia profesional, situación que, con frecuencia, se produce en el período de expansión de las grandes Consultoras.

Resumen

CONFIGURACIONES ESTRUCTURALES			
Configuración estructural	Principal mecanismo de coordinación	Parte fundamental de la Organización	Tipo de descentralización
Estructura simple	Supervisión directa	Vértice estratégico	Centralización vertical y horizontal
Burocracia maquinal	Normalización de los procesos de trabajo	Tecnoestructura	Descentralización horizontal limitada
Burocracia profesional	Normalización de las habilidades	Núcleo de operaciones	Descentralización vertical y horizontal
Forma divisional	Normalización de los outputs	Línea media	Descentralización vertical limitada
Adhocracia	Adaptación mutua	Staff de apoyo	Descentralización selectiva

(Sacado de H.Mintzberg (1991). La Estructuración de las Organizaciones. Barcelona. Ariel Economía, p. 343).

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

ALLEN, L.A. "The Line-staff Relationship". Management Record, septiembre de 1955, pp 346-359, 374-376.

GUETZKOW, H. "Communications in Organizations", en J.G. March (ed), Handbook of Organizations, Rand McNally, Cap. XII, 1965.

KATZ, D., y KAHN, R.L. "The Social Psychology of Organizations", Wiley, 1966 (Hay traducción en español: Psicología Social de las Organizaciones, Trillas, México).

LAWRENCE, P.R. y LORSCH, J.W. "Organization and Environment", Irwin, 1967. (Hay traducción en español: Organización y Ambiente, Labor, Barcelona, 1973).

LITTERER, J.A. "The Analysis of Organizations" Wiley, 1973. (Hay traducción en español, Análisis de la Organización, Limusa, México).

MARTIN, N.H. "Differential Decisions in the Management of an Industrial Plant". The Journal of Business, 1956, pp. 249-260.

MINTZBERG, H. "The Natures of Managerial Work", Harper & Row, 1973. (Hay traducción en español: La naturaleza del trabajo directivo, Ariel, Barcelona, 1983).
- "Patterns in Strategy Formation", Management Science, 1978, pp 934-948.

MINTZBERG, H. (1991). "Las cinco partes fundamentales de la Organización. Configuraciones estructurales". MAP, Madrid, pp. 463-518.

MINTZBERG, H. (1991). "La estructura de las Organizaciones. La teoría de la Gestión Política". Barcelona, Ariel Economía.

PERROW, C. "Organizational Analysis: A Sociological Review", Wadsworth, 1970. (Hay traducción en español: Análisis de la Organización: Aspecto Sociológico, CECSA, México, 1972.

PUGH, D.S.; HICKSON, D.J., y HININGS, C.R., "An Empirical Taxonomy of Structures of Work Organizations". Administrative Science Quartery, 1969, pp. 115-126.

RAMIO y XAVIER BALLART (1993). "Lecturas de Teoría de la Organización", 2 volúmenes, Selección de Textos, Serie Administración General, Madrid, MAP.

SEGAL, M., "Organization and Environment: A Typology of Adaptability and Structure", Public Administration Review, 1974, pp. 212-220.

VAN DE VEN, A.H., "A Framework for Organizational Assessment". Academy of Management Review, 1976, pp. 64-78.

SEGUNDA PARTE

DIAGNOSTICO DE LAS ORGANIZACIONES

CAPITULO 3

PRESENTACION DE MODELOS DE DIAGNOSTICO

SEGUNDA PARTE

DIAGNOSTICO DE LAS ORGANIZACIONES

CAPITULO 3º. PRESENTACION DE MODELOS DE DIAGNOSTICO

1. DIVERSOS ENFOQUES Y MODELOS DE DIAGNOSTICO.

2. FASES DEL DIAGNOSTICO

   2.1. Planificación del diagnóstico organizativo

   2.2. Recogida sistemática de la información

   2.3. Aplicación del diagnóstico y plan de intervención

3. FUENTES DE INFORMACION PARA LA RECOGIDA DE DATOS

4. DOCUMENTACION QUE SE DEBE TENER EN CUENTA

5. MODELO DE DIAGNOSTICO BASADO EN LA INVESTIGACION/ACCION

   5.1. El diagnóstico a corto plazo (exprés o rápido)

   5.2. Diagnóstico funcional

   5.3. Diagnóstico de la gestión organizativa

      5.3.1. Esquema general

      5.3.2. Variables y parámetros de diagnóstico

         5.3.2.1. Análisis de resultados
         5.3.2.2. Estudio de políticas
         5.3.2.3. Estudio de medio y organización
         5.3.2.4. Métodos de gestión y control de funciones

6. MODELOS EVOLUTIVOS DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

6.1. Las fases organizativas cíclicas y los líderes (Mieler)

6.2. Fases de crecimiento institucional (Gordon, Lippitt)

6.3. Modelo evolutivo de las organizaciones

7. MODELOS SISTEMICOS, PEDAGOGICOS E INTEGRADOS

7.1. Diagnóstico integral sistémico

7.1.1 Funciones del consultor en el diagnóstico de las organizaciones

7.1.2. Modelos sistémicos

7.1.3 La organización y los subsistemas

7.1.4. La organización como sistema

7.2. Modelo pedagógico - estratégico

7.3. Diagnóstico integrado en "claves"

7.3.1. Las claves

7.3.2. Las claves sintomáticas

7.3.3. Análisis organizacional

7.4. Modelo de diagnóstico clínico

8. DIAGNOSTICO DE LOS PROCESOS ORGANIZATIVOS

8.1. El diagnóstico como proceso fundamental

8.2. Diagnóstico de los procesos claves

8.3. Miedo al diagnóstico de las organizaciones

8.4. El diagnóstico sinergético

8.5. Análisis del entorno de las organizaciones

8.5.1. Análisis del entorno de las organizaciones

8.5.2. Evolución de las tendencias del entorno

8.5.3. Análisis de las macrotendencias

8.5.4. Análisis de los escenarios axiológicos del futuro

8.5.5. Problemas nuevos que plantea el entorno

8.5.6. Análisis de las cuatro revoluciones pendientes

8.5.6.1. Revolución cultural
8.5.6.2. Revolución organizativa
8.5.6.3. Revolución de la gestión
8.5.6.4. Revolución de las estrategias

8.5.7. Nueva frontera en el desarrollo sociotécnico de la empresa

8.5.7.1. Grupos sociotécnicos
8.5.7.2. Los comites "Labor-Management"
8.5.7.3. El Programa "Employeé Involvement"
8.5.7.4. Los grupos "Quality of Working Life"
8.5.7.5. Los círculos de calidad
8.5.7.6. Los círculos de innovación y de mejora
8.5.7.7. Funcionamiento
8.5.7.8. Temas de trabajo
8.5.7.9. Formación y consultoría
8.5.7.10. Impacto de las nuevas tecnologías

8.5.8. Condiciones sociolaborales y políticas

8.5.8.1. El trabajo flexible en Europa
8.5.8.2. Principales tendencias en la flexibilidad

8.5.9. Orientación al Mercado y al Cliente

8.5.9.1. Orientación al cliente
8.5.9.2. Estrategias de análisis de la competencia

8.5.10. Conclusión de Análisis del Entorno

- Referencias bibliográficas

SEGUNDA PARTE

EL DIAGNOSTICO DE LAS ORGANIZACIONES

CAPITULO 3º. PRESENTACION DE MODELOS DE DIAGNOSTICO

1. DIVERSOS ENFOQUES Y MODELOS

Múltiples son los enfoques que podemos adoptar al hacer el diagnóstico de las Organizaciones. Existen enfoques psicológicos, administrativos, jurídicos, sociológicos, económicos, etc.. Todo depende de los objetivos que se pretenda alcanzar.

En la práctica de la consultoría se considera el diagnóstico como una de las herramientas en el logro de los resultados, reestructurando disfuncionalidades que impiden el correcto funcionamiento de la Organización.

El diagnóstico se puede emplear como medio para adoptar decisiones (búsqueda de la eficiencia) o como instrumento estratégico de gestión para lograr ventajas competitivas; también como análisis para determinar el grado de madurez o etapa de evolución de la empresa, así como supone una técnica para detectar las patologías que se pueden advertir en el desarrollo de la Organización.

El Consultor tiene que tener la información necesaria para poder trabajar con todas las garantías de conseguir los objetivos. Se le exige que pruebe y logre lo que pretende; no que pruebe y cierre.

El diagnóstico implica un proceso de acercamiento gradual al conocimiento analítico de un hecho o problema, que permite destacar los elementos más significativos del desarrollo de una Organización o de las alteraciones que se producen en los procesos clave de su dinámica y funcionamiento.

El Consultor debe conocer los signos de alteración en la Organización referentes a los factores vitales que componen la realidad social sobre la que se quiere obrar, bien sean de naturaleza económica, política, comercial, productiva, cultural o social.

En el diagnóstico no se evalúan tendencias y situaciones; se explican hechos y se establecen las asociaciones de causalidad existentes en determinados factores y los efectos que se producen en la práctica organizativa.

El diagnóstico, desde una perspectiva de gestión, pretende sistematizar todo un conjunto de informaciones para definir un retrato robot de la situación presente, así como identificar las principales tendencias emergentes.

Con el proceso de diagnóstico se pretende hacer un análisis crítico de la situación actual de la Organización y de las metas hacia donde nos queremos dirigir. Se deben tener en cuenta las repercusiones históricas, administrativas, económicas, sociales y políticas que están determinando la estructura y funcionamiento de una Organización determinada.

El realizar el diagnóstico no es algo excepcional, sino que debe constituir una actividad que se repita con relativa frecuencia, aprovechando situaciones significativas, como puede ser la introducción de un nuevo producto, la redefinición del mercado o implantación de estrategias organizativas con motivo de una acción comercial, buscando en todo momento el incremento de resultados.

En mi práctica como Consultor, este ha sido uno de los aspectos a resaltar y he comprobado cómo creaba, en su realización práctica, un flujo de integración y sinergia en torno a objetivos, mitos y cultura corporativa. Era una manera de desmitificar el diagnóstico, considerándolo como una técnica más de gestión, al igual que ocurre con las técnicas y sesiones de control y evaluación de objetivos.

2. FASES DEL DIAGNOSTICO

La línea maestra del diagnóstico es hacer una síntesis de los elementos esenciales que contribuyen al funcionamiento de la Organización.

El Consultor debe ser una persona que busca la integración a todos los niveles; por lo mismo, en el diagnóstico trata de integrar la información derivada del estudio-investigación y la programación de un plan de mejora y determinación de estrategias que determinen las ventajas competitivas.

El diagnóstico va a servir de nexo de unión entre la investigación y los planes operativos que permitan la consecución de los objetivos establecidos, tanto a nivel organizativo como a nivel departamental y personal.

Como se puede apreciar, la primera parte del diagnóstico es analítica,mientras que la segunda se preocupa del diseño de las acciones estratégicas para superar la crisis.

Por lo mismo, la primera parte del diagnóstico proporciona la información necesaria para el diseño de la intervención que se debe programar. En la línea de la aplicación de la información se debe poner el énfasis en:

- Definir el problema como una oportunidad.
- Estimular la acción, suponer la inercia o resistencia y determinar prioridades.
- Identificar las alternativas de solución.
- Determinar los recursos e instrumentos disponibles.
- Diseñar la intervención necesaria para mejorar la situación presente, superándola y enriqueciéndola.
- Aplicar las soluciones y programas de implantación operativos.

2.1. Planificacion del diagnóstico

Se deben determinar:

- *Objetivos de la investigación*
- Proceso a seguir en todo el ciclo.
- Programación de las etapas
- Medios técnicos y humanos
- Presupuesto económico
- Aceptación, disponibilidad de la empresa.

2.2. Recogida sistematica de la informacion

Supone cubrir una serie de etapas para seleccionar la información más significativa:

* Búsqueda de la información válida

  Datos internos sobre:
  - resultados
  - políticas
  - medios de organización
  - métodos de gestión
  - problemas de funcionamiento

  Datos externos sobre:
  - entorno específico de cada función
  - tendencia del mercado
  - comportamiento de los clientes
  - entorno sociopolítico y ecológico

* Observación sistemática de los procesos y procedimientos

  Observar los procesos organizativos y de gestión

  Observar los procedimientos concretos:

  - Objetivos: Qué se hace
  - Lugar: Dónde se hace
  - Procedimiento: Por qué se hace en ese orden
  - Personas: Quién lo hace

* Análisis de la información

  - Balance analítico de la información
  - Valor de cada elemento, factor o variable
  - Jerarquización de los factores principales

* Verificación de la información

  - Establecer relaciones
  - Identificar posibles causas.

* Diagnóstico

  - Exposición del desarrollo de la información
  - Recopilación de los datos más significativos
  - Factores más relevantes (positivos y negativos)
  - Sistematización de la información
  - Problemas principales de funcionamiento y disfunciones más significativas

Conclusiones:

- Evaluación de los medios materiales, humanos y técnicos
- Interpretación de los resultados
- Evaluación de los métodos de gestión
- Síntesis

2.3. Aplicación del diagnóstico y plan de intervencion

* Elaboración del Plan de Intervención

  - Definir lo que se pretende conseguir
  - Determinar objetivos operativos
  - Concretar estrategias y políticas
  - Tener en cuenta medidas preventivas
  - Seleccionar soluciones principales

* Aplicación de la intervención

  - Programación de las formas de intervención ajustadas a la Organización
  - Calendario de aplicación
  - Presupuesto para su aplicación

* Revisión y evaluación de la intervención

  - Criterios e indicadores de evaluación
  - Medición de los resultados
  - Evaluación de las actividades

3. FUENTES DE INFORMACION PARA LA RECOGIDA DE DATOS

El Consultor debe revisar y tener en cuenta toda la información significativa de la Organización.

* Documentación económica

  - Presupuestos
  - Información económico-financiera
  - Relaciones de interventores de cuentas.

* Cuentas de resultados

  - Objetivos y resultados globales
  - Objetivos y resultados de cada división

* Documentos legales y técnicos

  - Estatutos
  - Anuarios
  - Decretos
  - Reglamentos

* Comunicaciones

  - Documentos de comunicación interna de la Compañía
  - Memorandums

* Reuniones

  - Asambleas generales
  - Acuerdos
  - Informes presentados

* Estudios

  - Estudios específicos de entorno (económico,comercial, técnico, recursos humanos)
  - Publicaciones: revistas y otros documentos
  - Análisis de mercados

* Planes de desarrollo

  - Informes
  - Investigaciones en marcha

* Manuales

  - Escritos sobre procedimientos, políticas y normas
  - Escritos sobre funciones y procedimientos.

* Procedimientos

  - Estudio del Organigrama
  - Análisis de funciones
  - Cargas de trabajo
  - Diagramas de procedimientos

* Informes

  - Se deben tener en cuenta los informes aportados tanto por los proveedores como por los clientes.

* Datos del sector y de la competencia

  - Estadísticas del INE
  - Estudios y relaciones del Banco de España
  - Boletines de la Cámara de Comercio e Industria
  - Revistas y publicaciones profesionales
  - Bancos de datos informáticos.

* Información "standard"

  Recogida mediante:

  - Observación
  - Cuestionarios
  - Entrevistas

Toda la información debe ser sistematizada y organizada para detectar los problemas, así como aquellos factores que sirvan de apoyo para el logro de los objetivos profesionales en el cambio organizativo.

4. DOCUMENTACION QUE SE DEBE CONSULTAR

El Consultor no debe dejar nada al azar. Se debe sumergir en la dinámica de la empresa y sus procesos para descubrir las fuerzas vitales y sinergéticas que impulsan su trayectoria presente. Se recogen documentos como:

* Informes sobre:

  - cultura
  - plan estratégico
  - plan de desarrollo
  - presupuestos generales

* Catálogo de productos y servicios

  - Catálogo detallado de los productos actuales y principales servicios
  - Tarifas

* Planes de desarrollo e investigación

  Campo de actividades:

  - Marketing
  - Técnico
  - Personal
  - Plan de financiación

* Información a nivel operativo y funcional

  - Niveles de rendimiento y ratios
  - Indicadores de volumen
  - Indices e informaciones sobre costes

* Informe sobre gestión

  - Análisis de resultados de la gestión
  - Métodos de gestión (sistemas de previsión y control de gestión)
  - Actividad económica (análisis de gastos, movimientos financieros, costes)

La recogida de la información es fundamental para investigar el momento evolutivo y de vitalidad que tiene la Organización.

5. MODELOS DE DIAGNOSTICO BASADOS EN LA IVESTIGACION / ACCION

El diagnóstico investigación - acción consiste en un conjunto de métodos que nos ayudan a comprender el funcionamiento de la Empresa. El proceso de diagnóstico de la Organización puede estar orientado por una necesidad de mejora ante las dificultades presentes o bien por una voluntad decidida para medir los resultados logrados y tratar de superarlos.

El diagnóstico es instrumento de gestión preventivo y estratégico que permitirá ayudar a comprender (el pasado y presente) y actuar (en el presente y futuro).

Siguiendo los pasos de Jean Pierre Thibault (1994) en su Manual de Diagnóstico en la Empresa (Paraninfo, Madrid, p.24-36), se puede establecer un proceso de análisis marcando como punto de partida el producto final: los resultados.

La mayoría de las Empresas, si busca el diagnóstico es porque dudan de los resultados. Siempre piensan que se puede mejorar el nivel de rendimiento. La reflexión sobre los resultados nos permitirá hacer un estudio sobre políticas desarrolladas; evaluar los medios y la organización de los servicios; explorar los métodos de gestión utilizados y analizar las interacciones existentes. Estos modelos van buscando la acción inmediata: detectar qué es lo que funciona deficientemente, e inmediatamente tratar de poner remedio.

El Consultor tiene que tener en cuenta qué es lo que pretende la organización a corto plazo, mientras que sus miras y objetivos deben estar puestos en el medio y largo plazo.

El Consultor debe dominar la herramienta de diagnóstico, como uno de los instrumentos clave para comprender el pasado, presente y futuro de la Organización. Para intervenir con eficacia, se debe partir del análisis externo e interno de la Organización y sentar las bases para el cambio y progreso de una gestión eficaz.

Paso a exponer algunos de los Modelos cuyos contenidos y procedimientos he tenido que dominar y aplicar, apremiado por las circunstancias.

5.1. El diagnóstico a corto plazo (exprés o rápido)

Es el modelo de diagnóstico a corto plazo cuya misión es el detectar en el menor tiempo posible la problemática existente y proponer medidas que de inmediato se reflejen en los resultados.J.P. Thibaut (1994, 21) lo llama diagnóstico "expreso" cuya finalidad es "identificar el motivo de las dificultades y formular medidas de recuperación inmediata, distinguiendo entre medidas urgentes e importantes. La pequeña y mediana empresa, agobiada por la rentabilidad y los resultados, buscan al Consultor para poder salir del paso; enfrentándose ante una dificultad técnica, jurídica, económica o social, con la premura de salir del bache, sin preocuparse de ir al fondo de los problemas. Muchas veces, el Consultor tiene que actuar de bombero y apagafuegos para solventar la dificultad, aun a riesgo de que la problemática aflore en breve plazo y de forma más agudizada.

Para realizar este tipo de diagnóstico rápido, se trataría de analizar los resultados actuales, comparando el análisis del entorno externo con el potencial interno.

Básicamente, los procesos a seguir serían los siguientes:

* Análisis del entorno externo

  - Análisis del entorno y mercado
  - Clientes reales y potenciales
  - Análisis de la competencia
  - Proveedores
  - Formas de financiación
  - Evolución tecnológica

* Análisis del potencial interno

  - Actividades clave (productos y servicios)
  - Medios materiales, humanos y financieros
  - Conocimientos técnicos
  - Estrategias y políticas
  - Organización
  - Métodos de gestión
  - Sistemas de control

* Estudio de resultados

  - Evaluación: puntos fuertes y débiles

* Planes futuros

  - Revisiones
  - Resultados esperados

Este tipo de diagnóstico supone que la Empresa es pequeña y que el Consultor conoce bien el mercado y tiene información suficiente sobre cómo opera la competencia en ese sector concreto. De lo contrario, le llevaría bastante tiempo analizar en profundidad las variables intervinientes y asesorar con conocimiento de causa sobre las medidas a adoptar en el desarrollo de los planes de reconversión técnica, diversificación del mercado y/o búsqueda de capital para subvencionar la expansión o la innovación tecnológica.

5.2. Diagnóstico funcional

Entre los Modelos clásicos de Diagnóstico de las Empresas y que el Consultor debe manejar con entera solvencia y profesionalidad está el diagnóstico de las distintas funciones de la Empresa. Con frecuencia se acude al Consultor para hacer un análisis comercial, técnico o administrativo. Ante estas demandas, debe saber utilizar aquellas herramientas específicas que le permitan profundizar en los problemas e investigar las causas de las disfuncionalidades y proponer pautas de mejora competitiva y de eficacia y eficiencia.

Presento un modelo de análisis de las distintas funciones, sabiendo que cada función requiere unos instrumentos específicos que el Consultor especialista debe saber emplear por sí mismo y buscando la ayuda de consultores profesionales especializados.

Esquema del diagnóstico funcional

Se debe partir siempre de conocer:

- Misión de la Empresa
- Objetivos específicos por funciones
- Estrategias generales y específicas de la Empresa

Proceso del diagnóstico funcional

CONDICIONANTES DEL ENTORNO	FUNCIONES BASICAS	OBJETIVOS DEL DIAGNOSTICO
DONDE SE SITUA		INDICADORES
Entorno, competencia	COMERCIAL	Nivel de competitividad
Nuevas tecnologías	TECNOLOGICA	Productividad, rentabilidad
Socio/cultural	PERSONAL	Capacidad interna
Grado de dependencia económica	FINANCIERA	Solvencia y fiabilidad
Apoyo administrativo	ADMINISTRATIVA	Coordinación y flexibilidad
Mejora de procesos	ORGANIZACION	Eficacia
Gestión	DIRECCION	Eficiencia

Lo esencial en este tipo de diagnóstico es analizar las distintas funciones de la Organización, tratando de definir y establecer los objetivos e indicadores que van a permitir concretar la situación actual, punto de partida, y señalar las metas y objetivos que nos vamos a proponer a corto plazo o medio plazo. La ventaja competitiva nos va a permitir tener en cuenta el entorno y, de esa manera, proponernos metas que sean realistas, medibles y alcanzables, teniendo en cuenta la competencia, los recursos

propios y la situación en el mercado. Este tipo de diagnóstico es muy frecuente y exige del Consultor el conocimiento de los distintos mercados o el dominio de herramientas específicas.

5.3. Diagnóstico de la gestión organizativa

Es el diagnóstico por excelencia, sobre el que la Empresa tiene depositadas grandes expectativas para tratar de mejorar la gestión de la misma.

Constituye un instrumento muy sólido, validado por la práctica; se parte de una perspectiva global de la Organización y se analizan las bases de las deficiencias detectadas en la gestión, que conducirán a unas propuestas de mejora. El esquema básico está tomado de J.P. Thibaut, implementado con las aportaciones que los quince años de Consultoría me han permitido para enriquecerlo y profundizar en algunas áreas (J.P. Thibaut (1994), Manual de Diagnóstico en la Empresa, Madrid, Ed. Paraninfo).

5.3.1. Esquema general del proceso de diagnóstico

* *Punto de partida*

Previo al diagnóstico.

I. Misión de la empresa

CONOCIMIENTO	TAREA DEL CONSULTOR	FUENTES DE INFORMACION
- Definición de la cultura de la Empresa - Estrategia de la Empresa	Confrontar distintos niveles directivos	- Documentación - Historia

II. Objetivos específicos

- Mercado / clientes - Productos y servicios principales	- Rentabilidad - Avance tecnológico - Posición en el mercado - Promoción del personal	Indicadores de posicionamiento

* *Proceso de Diagnóstico*

VARIABLES DEL DIAGNOSTICO	TAREAS DEL CONSULTOR	FUENTES DE INFORMACION
1. Análisis de resultados	Comparación: - Objetivos - Resultados anteriores - Competencia	Indicadores generales
2. Estudio de políticas	Apreciación - Con directivos	Entrevista
3. Estudio de medios y organización	Evaluación	Observación
4. Medios de gestión y control	Evaluación	Análisis de los resultados de la gestión
5. Actividades nivel de productividad	Evaluación	Indicadores de Cantidad y Calidad

* *Reflexión de la relación causa-efecto*

* Conclusiones y recomendaciones

5.3.2. Variables y parámetros de diagnóstico

5.3.2.1. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

- Los resultados registrados por la empresa constituyen un conjunto de informaciones muy interesantes que el Consultor podrá comparar con otros indicadores económicos.

- El análisis de los resultados está constituido por un "conjunto de indicadores" que permiten comparar los resultados obtenidos con los objetivos específicos propuestos y permiten hacer una radiografía cobre la situación real de la Empresa.

- El análisis de los resultados requiere como tarea previa definir los indicadores que permitan medir los resultados. El Consultor debe trabajar con los responsables en las distintas funciones para analizar juntos una serie de ratios; por ejemplo, la acción comercial, se deberá tener en cuenta el crecimiento del mercado; la posición en el mercado; el volumen de negocios y los márgenes comerciales.

- Existen múltiples indicadores para la medida de la productividad, el consumo, los gastos de estructura de producción, como son los indicadores de productividad y rendimiento, los indicadores del costo y gastos de la estructura.

- En el área de los Recursos Humanos el Consultor debe manejar indicadores de comportamiento individual (absentismo, despidos) de conflictividad individual y colectivo; de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales; indicadores de remuneración y valoración de puestos de trabajo.

- La dirección es responsable del conjunto de resultados obtenidos de la Empresa, definidos por una serie de indicadores que comprenden la rentabilidad de la Empresa, avance tecnológico, valor patrimonial, crecimiento en volumen de negocios, posición en el mercado, independencia financiera, prestigio e imagen, formación de personal y calidad de servicio.

5.3.2.2. ESTUDIO DE POLÍTICAS

El estudio de las políticas se refiere a la existencia de planes de la Empresa y en las estrategias concretas que se emplean para conseguir los objetivos.

El análisis de políticas pretende determinar si existen orientaciones explícitas en cada una de las funciones: comercial, industrial, social o financiera.

La definición de una política consiste en concretar principios y programas de actuación, determinando los objetivos esperados y las políticas de productos, servicios; de relación con el cliente y la capacidad comercial.

En el ámbito industrial es preciso conocer los planes y estrategia existente, así como las principales líneas de actuación a lo largo de los últimos años, con los resultados obtenidos en producción, inversión, I+D y en la implantación de la calidad.

Normalmente, el Consultor, mediante la aplicación de cuestionarios específicos y la entrevista con los directores recoge las principales líneas de actuación y las inversiones previstas en I+D, para asegurar la empresa de cara al futuro y mantener el nivel de liderazgo actual.

5.3.2.3. ESTUDIO DE MEDIOS Y ORGANIZACIÓN

El Consultor debe ser capaz de analizar el conjunto de medios humanos y técnicos de que dispone la Empresa.

Debe saber cómo están organizados todos esos medios para la realización de tareas y la consecución de objetivos.

La evaluación de los medios define la competencia técnica y profesional de la Empresa para la consecución de los objetivos de forma satisfactoria; esta evaluación conducirá a comprobar si los resultados son mejorables o si, por el contrario, su nivel de consecución es aceptable.

Dentro de la función comercial, se deben evaluar los productos o servicios de que dispone, nivel de adaptación a las necesidades del cliente y la capacidad competitiva de los mismos. Se debe estudiar el tipo de Organización comercial existente y la adecuación a la línea de productos o servicios; la forma de distribución y la ayuda que se recibe de los servicios centrales.

Si nos referimos a la función de abastecimiento o de compras, la evaluación de los medios materiales comprende el nivel de existencias, los medios de mantenimiento y las vías y medios de circulación de las materias existentes.

En el análisis de la Organización se debe tener en cuenta el tamaño de la Empresa, naturaleza de sus actividades y el grado de diversificación existente en las actividades de la Empresa.

En el ámbito técnico y de procesos de producción conviene analizar, según O.Gelinier, las cinco categorías tecnológicas:

- Tecnología obsoleta
- Tecnología común
- Tecnología corriente
- Nuevas tecnologías
- Tecnología emergente

Se debe tener en cuenta cuál de ellos predomina y el grado de preparación para enfrentarse a la competencia.

La evaluación de los medios humanos permitirá definir el nivel de competencia de la Empresa. La valoración del puesto de trabajo (objetivos, funciones, tareas, relaciones, posición jerárquica, grado de responsabilidad) y la evaluación de los medios humanos (directivos,mandos medios y personal calificado, y el resto del personal) permiten concretar el nivel de competencia de la Empresa. La observación de la función de producción asi como el organigrama de distribución de las tareas, permitirán determinar el grado de ajuste del hombre al puesto de trabajo y la distribución adecuada de las tareas al conjunto de los recursos humanos.

La gestión de los recursos humanos constituye la base y fundamento de todo el proceso empresarial; el nivel de rendimiento social es consecuencia de un equilibrio en la política de personal.

La evaluación de la plantilla permite determinar, entre otros indicadores, los costes del servicio de personal; las condiciones de trabajo, higiene y seguridad; los niveles productivos; las diferencias salariales; los niveles promocionales y los niveles de formación existente.

La evaluación del potencial humano de la empresa y sus perspectivas de evolución determinarán las posibilidades de rendimiento en relación con el potencial técnico, humano y social.

La evaluación de los medios y organización financiera supone medir la calidad y eficiencia de los medios burocráticos y sistemas informáticos. La organización de la función y gestión financiera supone estructurar los servicios en torno a un personal calificado en contabilidad analítica y presupuestaria. La gestión debe estar encomendada a directivas competentes en finanzas, tesorería y gestión preventiva.

5.3.2.4. MÉTODOS DE GESTIÓN Y CONTROL POR FUNCIONES

El Consultor debe hacer una auditoría sobre los métodos de gestión y control existentes en cada uno de los servicios de la Empresa.

Respecto a los elementos que integran el control propio de la auditoría, supone tener en cuenta los siguientes elementos:

- Controles de organización, estándares de personal
- Cultura corporativa
- Desarrollo de sistemas y controles para el cambio
- Controles de autorización y reporte; planeación y presupuestos, responsabilidad.
- Controles de sistemas contables
- Controles de protección de activos e invalidación de riesgo intencional
- Administración de controles de supervisión a través de la información
- Controles de documentación, políticas y procedimientos normales

6. MODELOS EVOLUTIVOS DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Comento a continuación tres modelos evolutivos de desarrollo organizacional que he trabajado constantemente con las Empresas. Dependiendo del momento evolutivo en que se encuentran es necesario matizar cuáles son los elementos que van a ayudar a vivir en plenitud esa etapa, o cómo evitar las consecuencias negativas de permanecer en ese estadio.

En la primera, Miller (1989) presenta las ocho fases evolutivas del liderazgo y cómo influyen en el desarrollo de la Organización. La pregunta clave para el Consultor, es cómo integrar las prácticas de liderazgo con las fases evolutivas, para conseguir que la Organización sea viable y eficaz y conseguir la satisfacción de sus empleados.

En el segundo modelo de Lippit y Schmidt (1979) se comparan las fases de desarrollo de la persona humana con las fases de crecimiento institucional, indicando para cada fase el objetivo central, los problemas clave y las consecuencias de no alcanzar los objetivos.

En el tercer modelo de E.Greiner (1972), se afronta el problema de la evolución y revolución a medida que van creciendo las Organizaciones.

Las Organizaciones pasan por cinco fases diversas de desarrollo, cada una de las cuales contiene un periodo de crecimiento relativamente tranquilo que desemboca en una crisis de dirección. El Consultor debe ayudar a analizar el periodo por el que pasan para transformar las crisis normales en oportunidades para un futuro crecimiento.

6.1. Las fases organizativas ciclicas y los lideres

MILLER (1989, Barbarians to Bureaucrats: Corporate life cycle Strategies. New York Fawcet Columbine) presenta la teoría de los ciclos de vida corporativos, basándose en un estudio del liderazgo a través de la historia humana. Brevemente se exponen las fases, incluida una descripción de las características de liderazgo que distinguen a cada fase son:

* **La Fase Profética.** El líder crea (o vuelve a crear) una Organización, gracias a su capacidad de inspiración, innovación y generación de la energía necesaria para superar la inercia y hacer avanzar a la Organización.

  Ejemplos: Moisés, Jesús, Thomas Edison, Corte Inglés, Transportes ALSA, AIR EUROPA en España.

* **La Fase Bárbara.** El líder prospera en su conquista y gobierna la Organización durante un periodo de crecimiento temerario acelerado.

  Ejemplos: Atila, Galerías Preciados, etc.

* **La Fase Creadora y Exploradora.** El énfasis está en las destrezas y estructuras necesarias para el crecimiento. El creador-lider participa en la construcción de los aspectos de producción interna y prestación de servicios de la Organización. El Explorador-lider pone énfasis en las ventas del producto o servicio al cliente externo.

  Ejemplo: creador Horace Becker, de Xerox, diseñador/productor de la fotocopiadora 914, pionera en el sector. Explorador Joe Wilson, de Xerox, que logró que los servicios de fotocopias fuesen asequibles a los clientes, al ofrecer servicios de "leasing" de las fotocopiadoras, en lugar de intentar venderlas a un precio relativamente alto.

* **La Fase Administrativa.** El líder cambia el énfasis de la cultura organizativa, de la expansión a la seguridad, mediante el crecimiento mantenido de la capacidad interna para producir bienes y/o servicios, aumentando simultáneamente la capacidad de la Organización para mantener el orden y administrar los bienes adquiridos. Esta es la fase en la que el líder debe equilibrar con dinamismo las necesidades de capacidad productiva y las exigencias administrativas.

  Ejemplo: La administración en el sector de transportes de muchos países incluye el alza y el declive del sistema de canales fluviales y su sustitución por los ferrocarriles; y el declive y eventual estabilidad de los ferrocarriles originado por el alza de los sectores de transporte aéreo y del automóvil.

* **La Fase Burocrática.** Llega cuando se pone un mayor énfasis en las exigencias administrativas, que superan la capacidad de producción. el líder burócrata, crea un imperio de control, al establecer controles

rígidos y producir ahorros organizativos a corto plazo. Simultáneamente, este tipo de líder deja de fomentar o incluso elimina, los desarrollos oportunos, de productos y/o servicios competitivos, lo que produce a largo plazo, la pérdida de clientes y el deterioro de la imagen de la Organización. La creatividad del profeta y las iniciativas de expansión del bárbaro se eliminan de la Organización.

Ejemplo: La pérdida de cuota en el mercado nacional del sector automovilístico y el aumento de la cuota de los fabricantes extranjeros.

* **La Fase Aristocrática**. Caracterizada por líderes que han perdido el contacto con la visión que fomentó y nutrió el crecimiento de la Organización y se dejan llevar por sus ilusiones personales y no por las necesidades del cliente. Al vivir a costa de las riquezas heredadas de la Organización y carecer de capacidad de respuesta tanto a los que hacen el trabajo productivo como al cliente, el líder aristócrata provoca rebeliones internas la desintegración de la Organización como organismo viable.

  Ejemplo: Auto-recompensas irresponsables y el uso de prebendas y privilegios no relacionados con las condiciones del negocio y la capacidad organizativa, por parte de los ejecutivos, seguido de "salidas airosas" en "paracaídas de oro", cuando otros asumen el control de la Organización.

  Ejemplo: Múltiples empresas bajo el manto protector del antiguo INI.

* **La Fase Sinergética**. El líder mantiene el equilibrio y el progreso de la Organización madura y compleja, mediante el desarrollo de una cultura que reconoce y utiliza las diversas contribuciones positivas del profeta, el bárbaro, el creador, el explorador y el administrador, y evita los aspectos negativos del burócrata y el aristócrata.

  Ejemplo: Honda of America Manufacturing, Inc. donde no existen despachos privados; todos los empleados son miembros de equipos y asociados, los ingenieros y los mandos pasan la mayor parte del tiempo en la fábrica, en contacto directo con el producto, los procesos y sus asociados; y donde se pone énfasis en la mejora permanente como parte del proceso.

La Fase sinergética es una fase organizativa auto-generada del proceso de análisis y creación permanente por un líder iluminado y de mente abierta. Este tipo de lider impulsa continuamente el crecimiento y la auto-corrección de la Organización, para alcanzar niveles más altos de calidad, no sólo de forma reactiva, sino decididamente proactiva para satisfacer los requerimientos del cliente. La Organización está dirigida por las corrientes cruzadas de cambio, que le permiten prosperar. Esta es la verdadera TQM en acción.

Cómo integrar las prácticas de liderazgo y las Fases Organizativas

A medida que la Organización atraviesa las diversas fases, necesita utilizar prácticas diferentes de liderazgo con objeto de guiar la creación, el crecimiento y el cambio para que la Organización siga siendo viable y eficaz. En determinados momentos, algunas acciones de liderazgo son más necesarias para respaldar el progreso de la Organización; en otros, estas mismas acciones pueden resultar menos eficaces, o incluso contraproducentes. Determinadas prácticas pueden ser más eficaces en determinadas fases. Unicamente el líder sinergético utiliza todas las prácticas de liderazgo, pero sólo cuando son necesarias en una Fase concreta.

6.2. Fases de crecimiento institucional

Basado en distintas investigaciones Gordon Lippit y Warren H. Schmidt (1986) han propuesto un modelo de desarrollo organizativo basado en las etapas básicas del desarrollo biológico: nacimiento, juventud y madurez.

Presento diversos cuadros gráficos para tratar de visionar pedagógicamente las características de las:

* Fases de desarrollo con sus objetivos, problemas clave y efectos que se producen de no lograr los objetivos.

* Posibles resultados de abordar correcta o incorrectamente las crisis institucionales.

* *Métodos de la Organización durante la evolución en las cinco fases* de crecimiento.

* Cualidades de liderazgo adecuado a las diversas etapas de desarrollo de la Organización (conocimiento, habilidades, actitudes).

* Decisiones y acciones clave de la Dirección en cada etapa.

FASES DEL CRECIMIENTO INSTITUCIONAL

FASE DE DESARROLLO	OBJETIVO CENTRAL	PROBLEMA CLAVE	DE NO ALCANZAR OBJETIVO:
NACIMIENTO	1. Crear la nueva Organización	ARRIESGAR (Capacidad)	Frustración, inactividad
	2. Sobrevivir	SACRIFICAR (Capacidad)	MUERTE
	3. Alcanzar estabilidad.	COMO ORGANIZAR	Organización reactiva, dominada por crisis internas, actitudes oportunistas, escaso autocontrol en fijación de objetivos
JUVENTUD	4. Ganar reputación. Autoestima.	COMO REVISAR Y EVALUAR	Dificultad de atraer personal de valía y clientela.
	5. Lograr personalidad definida y adaptabilidad	¿CAMBIAR? ¿COMO?	Actitudes defensivas y competitivas innecesarias. Pérdida de personal creador.
MADUREZ	6. Servir a la Sociedad	¿COMPARTIR? ¿Qué? ¿Cómo?	Carencia de aprecio público. Bancarrota y pérdida de ganancias

Gordon Lippit and Warren H.Schmidt

POSIBLES RESULTADOS DEL TRATAMIENTO DE LAS CRISIS INSTITUCIONALES

OBJETIVO CENTRAL	CORRECTAMENTE	INCORRECTAMENTE
CREACION	Nace y comienza a operar.	La idea no se concreta. La Organización no se desarrolla, es incapaz de ofrecer productos o servicios adecuados.
SUPERVIVENCIA	Acepta la realidad, aprende de la experiencia y llega a ser viable.	No se ajusta a la realidad de su entorno; por ello muere, o perdura marginada exigiendo continuo sacrificio.
ESTABILIDAD	Es eficiente y fuerte y flexible al cambio.	Vuelve a la fase anterior de supervivencia, o establece estructuras rígidas que bloquean su futuro.
IMAGEN REPUTACION	Su reputación acrecienta sus esfuerzos para mejorar la calidad de sus productos y servicios.	Da más importancia a la creación de imagen que a la calidad del producto o presenta una imagen que falsea sus propios recursos.
PERSONALIDAD FLEXIBILIDAD	Cambia para actualizar todas sus posibilidades y ofrecer oportunidades de maduración profesional a su personal.	Desarrolla un campo de especialidad muy concreto que asegura el futuro, no descubre su personalidad o identidad auténtica, perdiendo energías en áreas poco adecuadas o desarrolla una actitud paternalista que bloquea la maduración profesional del personal..
SERVICIO	Alcanza aprecio del público por su contribución al bien de la sociedad.	Se expone a que se le acuse por malversación de fondos

Gordon L.Lippit y Warren H. Schmidt.

CATEGORIA	FASE 1	FASE 2	FASE 3	FASE 4	FASE 5
OBJETIVO DE LA DIRECCION	Producir y vender	Eficiencia de las operaciones	Expansión del mercado.	Consolidación de la Organización	Resolución de los problemas e innovación.
ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACION	Informal	Centralizada y funcional	Descentralizada y geográfica	Grupos de producción	Formación de los equipos de trabajo
SISTEMA DE DIRECCION GENERAL	Individualista y emprendedor	Directivo	Delegativo	Vigilante	Participativo
TEMA DE CONTROL	Resultados de las ventas	Standards y centros de coste	Informes y beneficios	Planes e inversión	Fijación de un objetivo mutuo.
INCENTIVOS DE LA DIRECCION	Propiedad	Incremento del salario y del mérito	Bonificación individual	Asegurar los beneficios y opciones de capital	Bonificaciones de equipo

CUALIDADES DE LIDERAZGO ADECUADO A LAS DIVERSAS ETAPAS DE DESARROLLO DE LA ORGANIZACION

OBJETIVO FASE	CONOCIMIENTOS	HABILIDADES	ACTITUDES
Crear el sistema	Objetivos a corto plazo percibidos con claridad por equipo directivo	Capacidad para llevar el conocimiento a la acción mediante actividad personal y órdenes adecuadas	Creer en propia competencia, en el producto y en el mercado.
Sobrevivir	Los objetivos a corto plazo que han de ser comunicados.	Saber comunicarse. Capacidad para ajustarse a circunstancias cambiantes.	Fe en el futuro
Estabilizarse	Cómo el directivo puede prever factores decisivos y programar a largo plazo	Habilidad para verter la planificación en objetivos inteligibles y asimilables.	Confianza en los otros miembros de la Organización.
Ganar prestigio	Metodología de planificación y comprensión de los objetivos de parte de todo el equipo directivo.	Incorporar a otros a los procesos de decisión, comprometerles en ellos y comunicar los objetivos a los clientes.	Interés por los clientes
Encontrar su identidad	Conocimiento por parte del equipo directivo que fija la política de cómo los otros deberían fijar sus propios objetivos y cómo dirigir los subgrupos de la Organización	Habilidad para enseñar a planificar. Pericia en integrar los planes de los subgrupos en objetivos y recursos al servicio de la Organización	Seguridad personal
Servir	Comprensión de los objetivos a largo plazo de la Organización y de los objetivos generales de ésta y de la sociedad	Habilidad para utilizar los recursos y organización propia en la solución de problemas de la comunidad.	Sentirse responsable ante la comunidad y la sociedad.

DECISIONES Y ACCIONES CLAVE DE LA DIRECCION

NECESIDAD	DECISIONES Y PROBLEMAS CLAVE	ACCIONES REQUERIDAS
CREAR UN NUEVO SISTEMA SOCIO TECNOLOGICO	Producto o servicio comerciable. Base fiscal y administrativa. Procedimientos técnicos. Necesidades políticas y legales Liderazgo de la institución	Alternativas de riesgo Toma firme de decisiones Estrategias y tácticas ágiles que tienen en cuenta opiniones externas Precisar entrada oportuna en el mercado del proyecto.
SOBREVIVIR	Centrar operación. Estudio de alternativas de competencia. Técnicas de selección y formación.	Competir. Incorporar personal de valía. Obtener apoyo financiero en momentos adecuados. Introducir delegación. Aplicar política base con perspectiva de futuro
ESTABILIZANTE	Planificación a largo plazo. Respuesta personal a competencia. Tecnología. Relaciones públicas Sistema de incentivos de personal	Agresividad en el mercado. Planificación sistemática de objetivos. Tratar de vencer competencia Comenzar investigación y programación Reciclaje de personal. Creación de imagen de la institución dentro y fuera.
GRAN REPUTACION	Mejora en la calidad del producto servicio Escala en relaciones públicas del entorno. Formación directivos.	Satisfacer deseos de clientes y proveedores. Remover filosofía y política. Concentrarse en imagen. Asegurar economía. Contribuir a la necesidad de la comunidad.
LOGRAR PERSONALIDAD DEFINIDA	Revisión continua de recursos y limitaciones. Política que asegure equilibrio en las operaciones	Solucionar y promocionar un servicio/producto concreto o una gama de ellos. Aumento delegación. Facilitar los procesos de comunicación efectiva, especialmente la línea ascendente. Aumentar la propaganda y la imagen de equipo. Estudiar tamaño óptimo.

DECISIONES Y ACCIONES CLAVE DE LA DIRECCION (Continuación)

NECESIDAD	DECISIONES Y PROBLEMAS CLAVE	ACCIONES REQUERIDAS
SERVICIO PUBLICO	Investigación y planificación de determinación de programas de autorrealización de los equipos. Atención a necesidades locales y nacionales.	Mayor dedicación al bien común (becas....) Participación de directivos en planes nacionales. Incrementar investigación y programación. Concentrarse en estudios de prospectiva. Aliviar la estructura interna, dando más cabida a la responsabilidad personal. Evaluar directores de la institución en el entorno nacional.

Gordon L. Lippit and Warren H. Schmidt.

6.3. Modelo evolutivo de las organizaciones

El estado evolutivo de la Organización es un tema de actualidad en el mundo de la Consultoría.

El Consultor necesita técnicas para detectar el momento de desarrollo por el que pasa una Organización para pulsar la vitalidad de la misma y sugerir el estilo de dirección y las estrategias para impulsar sus fuerzas dinámicas que le permitan adquirir su máximo de plenitud y efectividad.

Según L.E.Greiner (1989) la Organización en desarrollo pasa por cinco fases diversas de desarrollo, cada una de las cuales contiene un periodo de crecimiento relativamente tranquilo, que desemboca en una crisis de dirección. Lo más importante de la aportación de L.E.Greiner (1989) es que el Consultor puede sugerir orientaciones y formas de estrategia para transformar las crisis normales en oportunidades para un futuro crecimiento.

Las fuerzas clave del desarrollo

Después de diversas investigaciones, L.E.Greiner sobre las fases de desarrollo propone cinco claves o elementos para elaborar el modelo de desarrollo evolutivo.

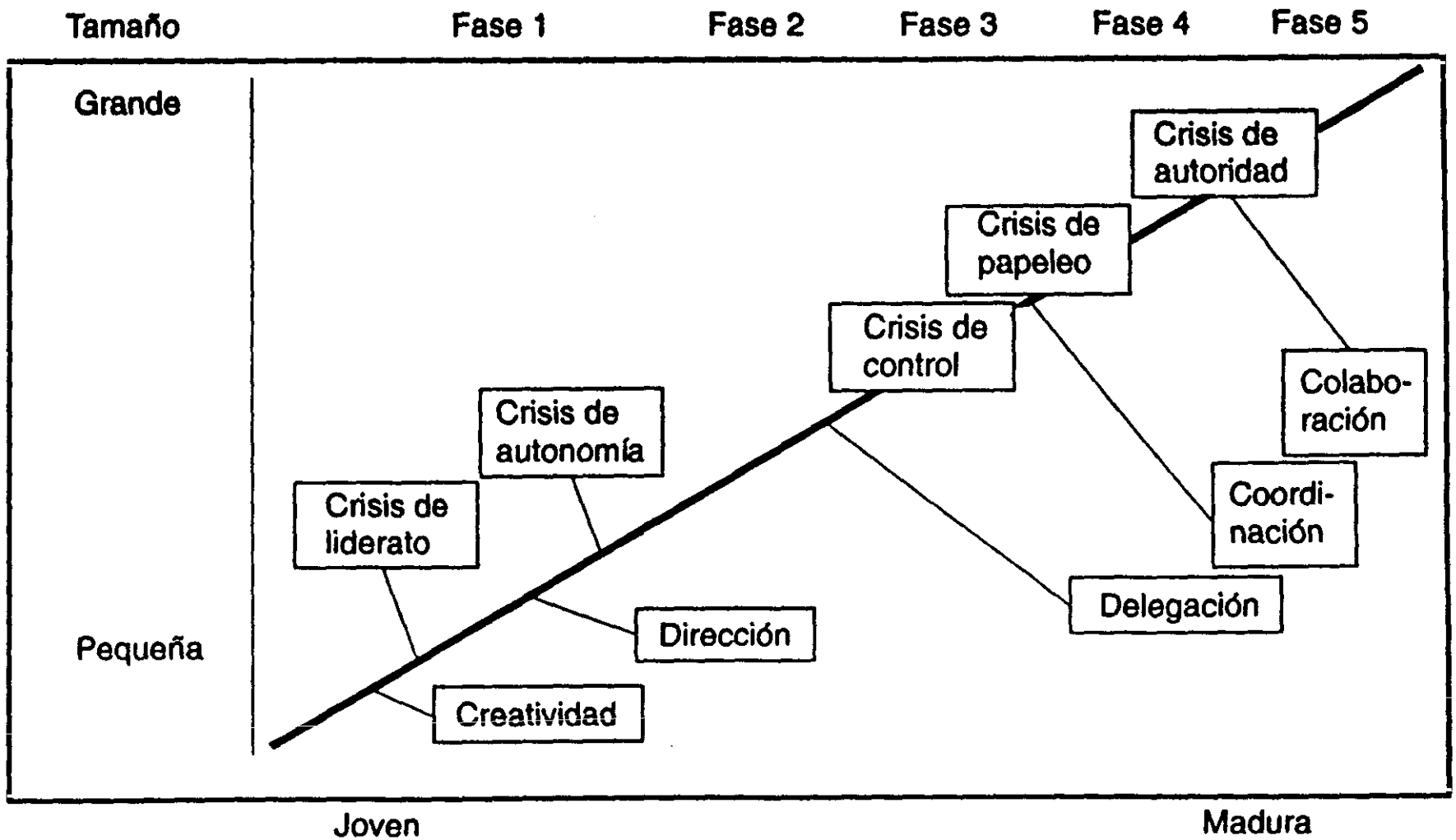
Las cinco dimensiones son:

* Edad de la Organización
* Dimensión
* Etapas de evolución
* Revolución
* Crecimiento del mercado

Estas dimensiones están íntimamente relacionadas entre sí. Cada dimensión influye sobre las otras a lo largo del tiempo; cuando los cinco factores comienzan a relacionarse entre sí, surge una visión completa y dinámica del crecimiento organizativo.

Lo esencial de la investigación de Greiner es querer demostrar cómo cada etapa de la evolución da lugar a su propia revolución, y cómo las soluciones para superar las revoluciones consisten en un cambio de estilo de dirección junto al diferente modo y forma de enfocar los problemas organizativos, estructurales y de funcionamiento, por lo que cada fase es a la vez consecuencia de la precedente y causa de la siguiente.

En el gráfico se pueden ver en síntesis las cinco fases de evolución y de la revolución, tal y como las propone L.E.Greiner (1989) en la Revista Harvard Business, nº 25, pp. 37-46.


Tamaño
Fase 1
Fase 2
Fase 3
Fase 4
Fase 5
Grande
Pequeña
Joven
Madura
Crisis de liderato
Crisis de autonomía
Crisis de control
Crisis de papeleo
Crisis de autoridad
Creatividad
Dirección
Delegación
Coordi-nación
Colabo-ración

Las dimensiones organizativas son cinco:

1. EDAD DE LA ORGANIZACION	Constituye la variable básica. Los problemas o principios de la dirección tienen sus raíces en el tiempo. Con el paso del tiempo se institucionalizan las actitudes directivas, con lo cual el comportamiento es fácil de predecir y difícil de cambiar cuando sus actitudes quedan desfasadas.
2. DIMENSION DE LA ORGANIZACION	Las Organizaciones cambian notablemente a medida que aumenta el número de empleados y las ventas, con lo que al incrementarse el número de trabajadores aparecen nuevas funciones. Se multiplican niveles jerárquicos Aparecen problemas de comunicación.
3. ETAPAS DE EVOLUCION	El periodo evolutivo se caracteriza por un sistema de Dirección dominante con resultados eficaces, crecimiento continuo y ajustes sencillos para mantener el crecimiento.
4. PERIODO DE EVOLUCION	Se caracteriza por un problema de Dirección. Durante este periodo muchas empresas fracasan por sus métodos de Dirección y pueden conducir al repliegue y la quiebra. La mejor solución es causa de graves problemas después, si se encuentra el estilo de Dirección adecuado para superar la crisis.
5. FASE DE CRECIMIENTO DEL MERCADO	Los cambios de Dirección provocan periodos cortos evolutivos en industrias florecientes y resultados al principio espectaculares. El crecimiento del mercado es el mejor termómetro para medir el impacto del cambio de Dirección.

Paso a describir en breve síntesis las cinco etapas, proponiendo en cada una las características, crisis de dirección y soluciones previstas.

Fase 1. **Creatividad**

Crear un producto y un mercado

Características:

- Fundadores orientados a lo técnico y empresarial
- Olvidan la dirección
- Comunicación frecuente e informal
- Salario modesto, incentivos
- Dirección actúa según reacción de clientes

Crisis de dirección:

- Exige eficiencia manufactura
- No basta comunicación informal
- Requiere ampliación capital y control financiero
- Fundadores abrumados por "dirección"

Solución:

Dirección enérgica y técnica

Fase 2. **Dirección**

Gobierno eficaz y directivo

Características:

- Estructura (producción y comercial) y asignación tareas
- Sistema contabilidad
- Normas, presupuestos incentivos
- Comunicación formal
- Supervisor: Especialidad funcional sin autonomía decisión

Crisis de autonomía:

- Frenados por centralización
- Conocimiento más directo que jefes
- Difícil renuncia de los jefes

- Súbditos no habituados a tomar decisiones.
- Defraudados abandonan

Fase 3. **Delegación**

Estructura descentralizada

Características:

- Mayor responsabilidad local: plantas, regiones
- Bonificaciones como estímulo
- Dirección interviene poco: dirigida a la ampliación
- Comunicación poco frecuente
- Motivados los mandos amplían mercados

Crisis de burocracia:

- Pérdida de control ante operaciones diversificadas
- Dirección general intenta recuperar control
- Técnicas de coordinación

Fase 4. **Coordinación**

Sistemas formales

Características:

- Formación de grupos de producción
- Métodos formales de planificación
- Control junto a dirección general
- Inversiones sopesadas
- Cada grupo de producción es centro de inversión
- Centralización de los datos
- Participación beneficios como camino e identificación

Crisis de burocracia:

- Falta de confianza entre staff central y producción
- Burocracia excesiva: trámites valen más que solución...

Fase 5. Colaboración

Interacción humana se afianza, autocontrol, espontaneidad en la dirección gracias a creación de equipos de trabajo.

Características:

- Solución eficaz de problemas
- Grupos de trabajo
- Equipos interdisciplinarios ("task-force")
- Reuniones frecuentes
- Desarrollo directivos: creación equipos y conflicto
- Se fomenta la experimentación

Crisis de "saturación psicológica" ???

Conclusiones:

* Ser consciente de la etapa vivida
* Ser cauto: resulta tentador saltarse etapas
* Inútil intentar evitar las revoluciones
* Reconocer alcance ilimitado de las soluciones
* Rechazar la tentación de repetir soluciones
* Abandonar dirección a tiempo o cambiar
* Conocer y promover la relación interpersonal
* Comprensión histórica: predecir futuro, preparar estrategias.
* Decir no crecer más es justo
* La evolución no es automática: es lucha por supervivencia.

7. MODELOS SISTEMICOS, PEDAGOGICOS O INTEGRADOS

Bajo este epígrafe pretendo desarrollar los modelos sistémicos que tratan de recoger la influencia de la teoría de los sistemas y la concepción de la empresa como un "sistema abierto" al entorno y que está en interacción continua con el mismo.

Al mismo tiempo, presento otros modelos de diagnóstico que yo he utilizado constantemente, como son el modelo pedagógico / estratégico, para crear inconformidad; el diagnóstico integrado en claves de Itamar Rogovski (1985-95) y en algunas ocasiones (las menos) el modelo clínico, para determinar el grado de salud o crítico que viven algunas Organizaciones.

7.1. Diagnóstico integral sistémico

La base teórica del diagnóstico integral sistémico se fundamenta en la teoría general de los sistemas, tal y como es propuesta por Bertanlanffy, Von Ludwig (1981), quien lo define "como el conjunto de subsistemas relacionados entre sí, a saber: teleológico (cultural), organizacional, socio-personal, jurídico y funcional, los cuales están vinculados como el todo y su parte, bajo el enfoque integral de la Organización en estudio, a fin de cumplir los propósitos fijados". (Tendencias en la teoría general de sistemas, Madrid, Edit. Alianza p. 28)

La visión integral y global debe ser el marco bajo el cual se realiza el diagnóstico, tratando de entender las relaciones existentes entre las partes y el todo. Con el Consultor Martínez Chávez, (1989, 40-41), estoy de acuerdo en que se deben tener en cuenta seis criterios en la aplicación del Modelo de Diagnóstico integral de los sistemas. Estos criterios se relacionan entre sí y buscan la visión integrada de la Organización; por lo mismo se debe tener en cuenta que:

* Toda Organización tiene su historia, un pasado, un presente y un futuro. El diagnóstico debe saber interrelacionarlo, asumiendo del pasado lo que es válido, su identidad; relacionar el pasado con el presente, buscando la mejora hacia el futuro.

* El diagnóstico debe tener en cuenta el entorno, sus influencias controlables y no controlables para ser realistas y no empeñarse en objetivos inútiles, ya que estamos viviendo un entorno impredecible y muchas veces caótico.

* En el diagnóstico se tienen que tener en cuenta todas las variables observables y fuentes de información. La recopilación de datos tiene que tener en cuenta los aspectos oficiales y "oficiosos" y las relaciones existentes, entre los elementos formales (metas, estructura, tecnología, actividades y normas oficiales) y los elementos informales (necesidades, motivaciones, aspiraciones, valores e intereses de la Organización.

* Por encima de todo, se debe tener en cuenta en todo diagnóstico el criterio institucional, cuyo objetivo se cifra en la mejora de la Empresa y, por tanto, todos los problemas deben ser analizados desde esta perspectiva como oportunidades de desarrollo para todo el conjunto; no desde el punto de vista de un departamento que puede buscar una situación de privilegio y de excepción.

* El diagnóstico debe tener en cuenta la visión sistémica que se trata de aportar soluciones al todo, sabiendo que existen unas partes interrelacionadas. No se puede prescindir de analizar la cultura de la Empresa, ya que su realización y plasmación puede ser la clave para interpretar muchos comportamientos organizacionales.

* Dado que la Organización es una realidad dinámica y cambiante, el diagnóstico deberá reflejar la situación presente, resaltando aquellos aspectos que reflejen la información más significativa, válida y fiable de la Organización, tal como es sentida, percibida y vivida en el momento actual.

7.1.1 Funciones del Consultor en el Diagnóstico de las Organizaciones

Importancia del diagnóstico

La importancia del diagnóstico viene determinada porque responde a la necesidad de examinar el estado del Sistema en el que se va a

intervenir y es la base para definir las estrategias a seguir en la mejora sistémica de la Organización (Backhard, 1969, 26).

Evidentemente, la selección del Modelo de diagnóstico incide en el tipo de datos que se van a recoger. Si nos fijamos en la teoría de los sistemas, el Consultor va a encontrar información relevante en los sistemas informáticos, técnicos, en el de los objetivos, en la cultura y en las relaciones entre sus miembros.

Las funciones del diagnóstico no se pueden considerar como lgo aislado, están integradas dentro del proceso de consultoría y suponen: establecer una relación estable entre Consultor cliente; analizar la información más relevante y significativa y desarrollar un modelo de intervención perfectamente planificada y conseguir la participación de los miembros de la Organización.

El Consultor tiene que estar seguro de la eficacia de su intervención, basado en la aplicación profesional de las técnicas y en la planificación de la intervención para incidir de forma eficaz en el desarrollo y mejora organizativa.

Presento a continuación tres modelos según los distintos autores que recogen esta visión sistémica; y que ofrecen unas posibilidades de trabajo muy interesantes para el Consultor quien debe ofrecerlo a las Organizaciones para comprobar con cual de ellos se sienten más identificados. Los dos primeros son una reproducción de los aportados por F.Achilles de Feria Merlo (1973) (Desarrollo Organizacional, Enfoque Integral, Méjico, Limusa). El tercero es de elaboración propia.

7.1.2 Modelos sistémicos

Donald Kingdon (1973) presenta un Modelo de diagnóstico sistémico centrado en tres sistemas básicos:

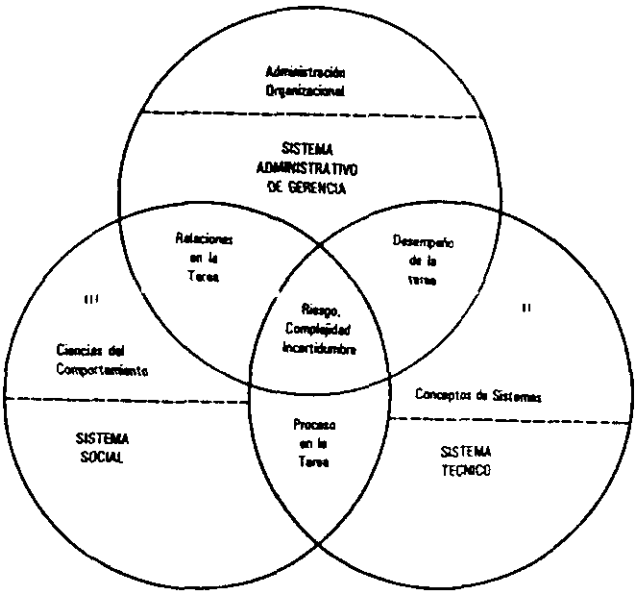
Gerencial: abarca aspectos como estructura de solución de problemas y toma de decisiones, mecanismos de información y comunicación, centralización y descentralización de autoridades y los elementos clásicos de la administración: planificación, organización, dirección, coordinación y control.

Técnico: que incluye las variables tecnológicas, la organización de sus procesos correspondientes y las subsecuentes operaciones.

Social: Que abarca las dimensiones relativas al comportamiento individual y de grupo o social, ya sea bajo el aspecto interno (motivaciones, intereses, expectativas, percepciones, emociones, etc.) ya sea bajo el aspecto externo (acciones, reacciones y omisiones).

Presenta también tres "interfases de separación" entre esos sistemas a nivel de Tarea:

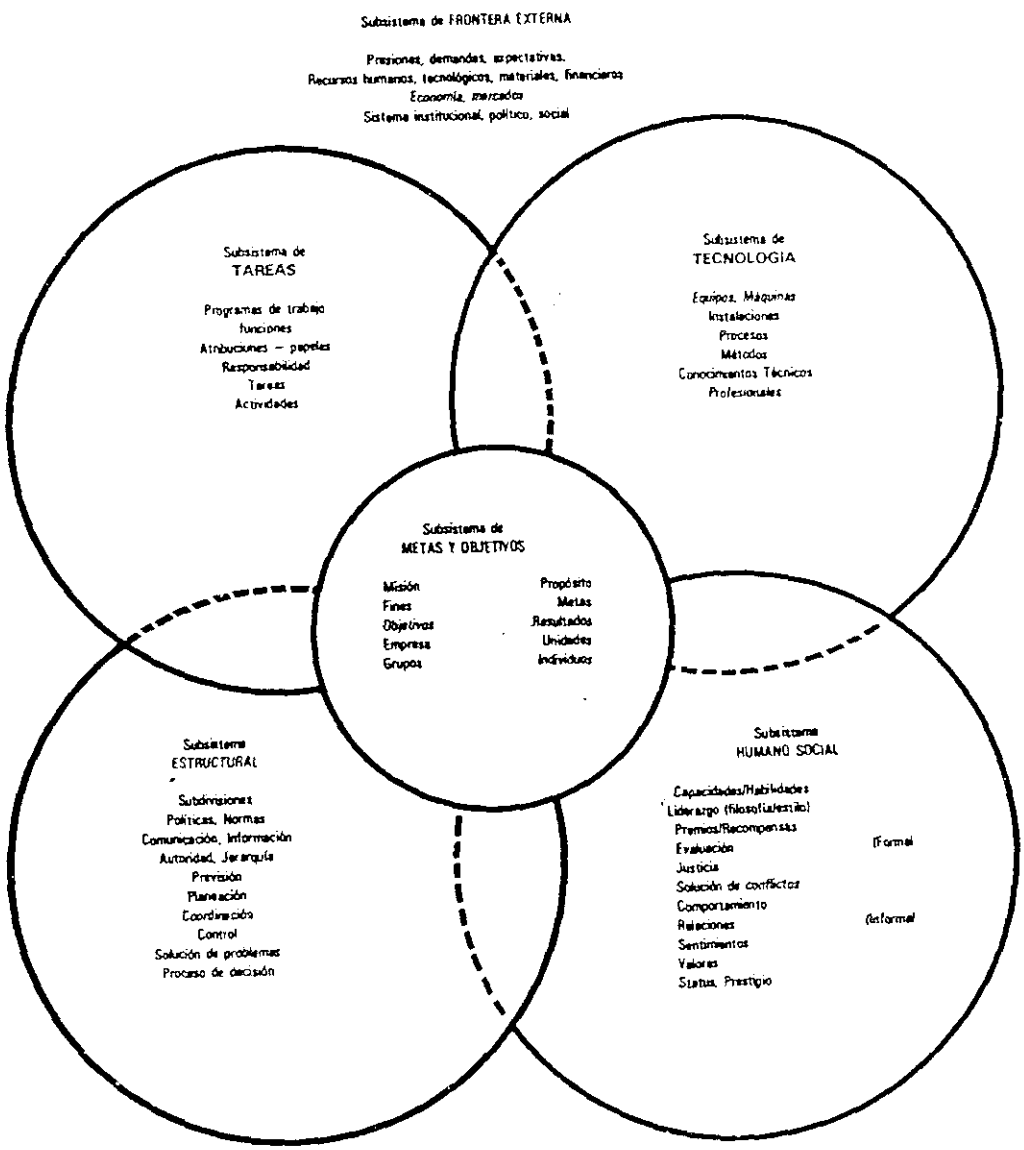
- Desempeño o resultados de la tarea
- Proceso en la Tarea
- Relaciones en la Tarea



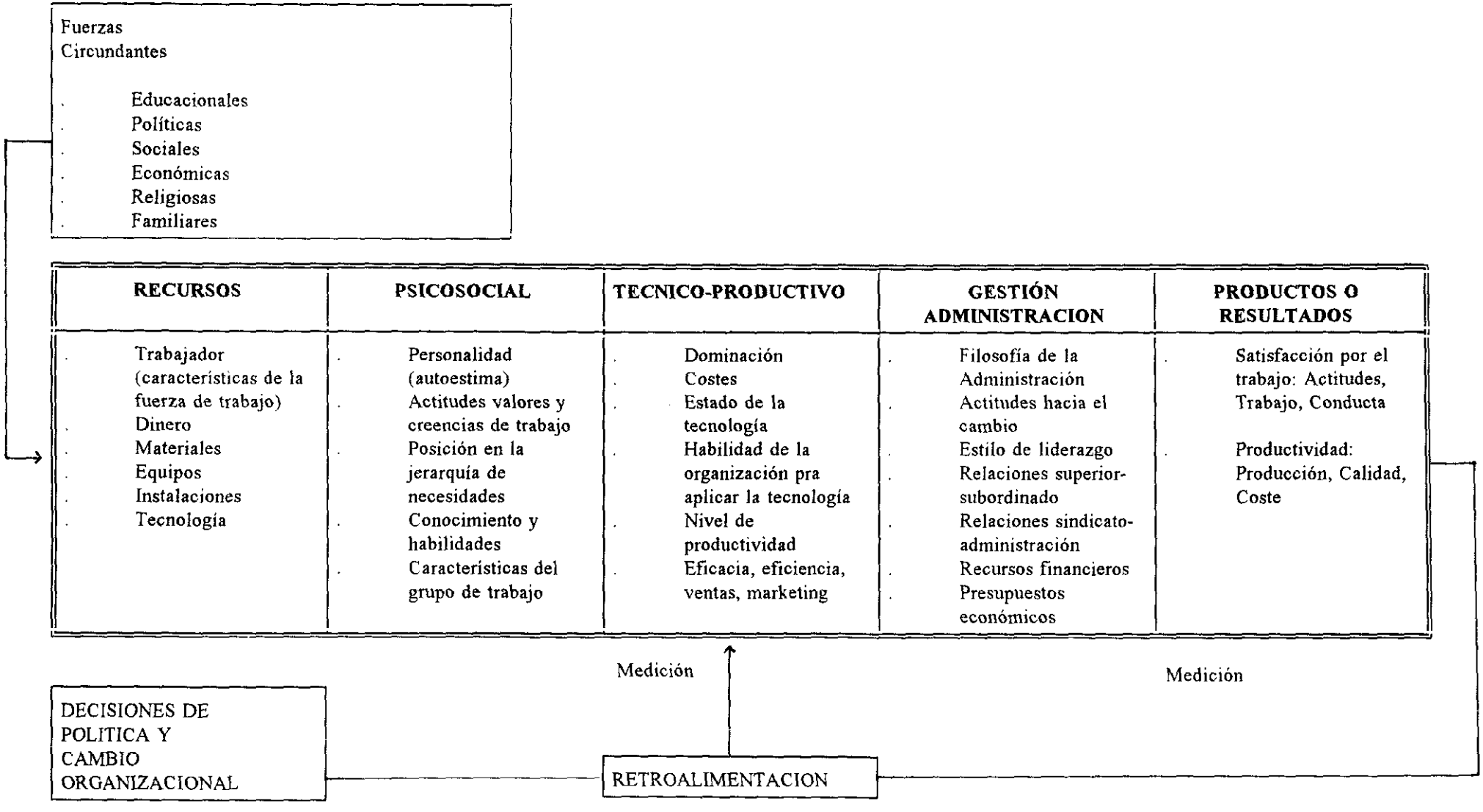
MODELO SOCIO TECNICO DE O.O.
(D. Kingdon)

7.1.3. La Organización y los subsistemas

La Organización como sistema, tal como la presenta French y Bell (1982), estaría compuesta por los cinco subsistemas básicos, que están en una constante interacción.



7.14 La Organización como sistema



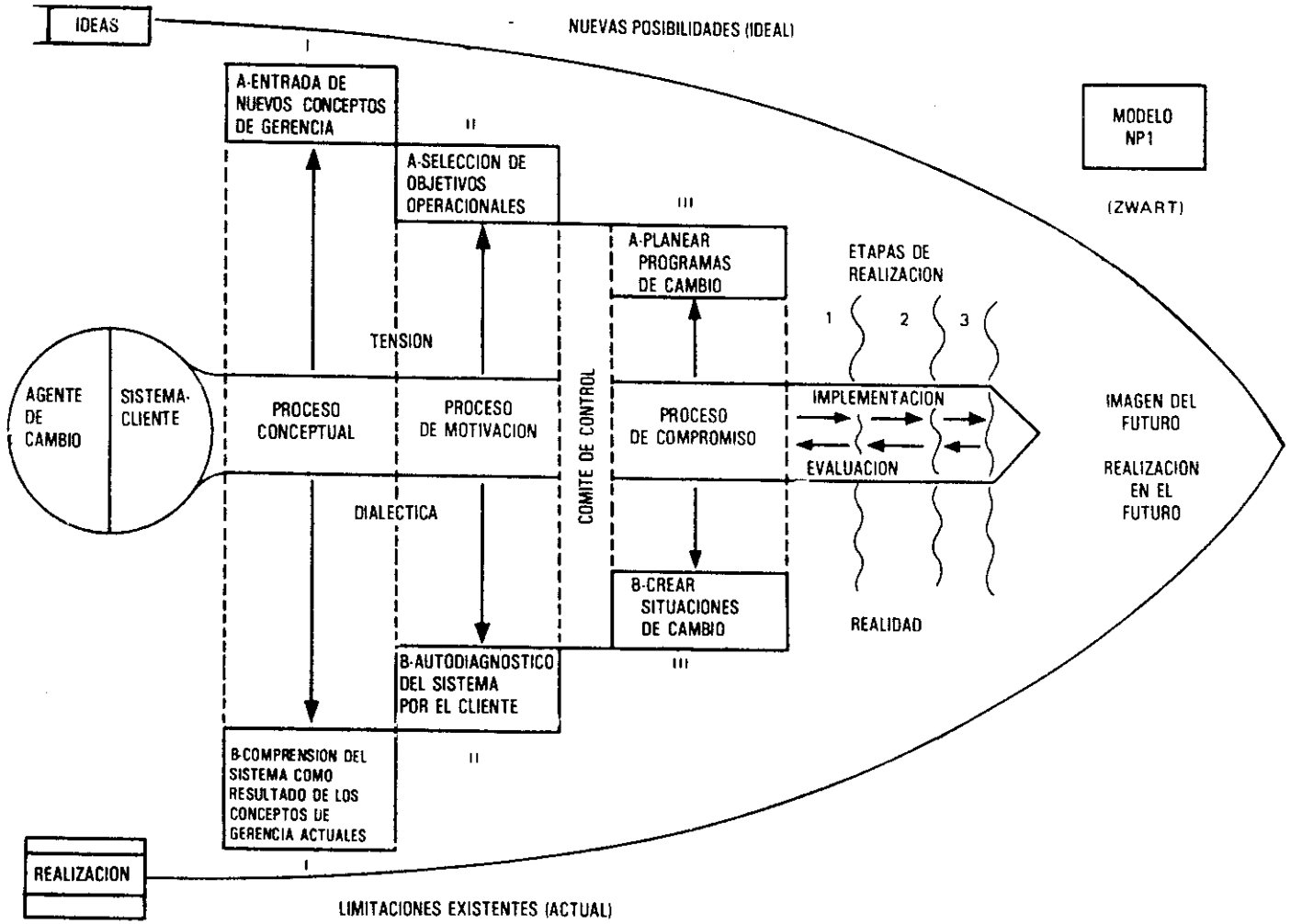
7.2. Modelo pedagogico-estrategico

Me interesa resaltar el modelo pedagógico de NPI (Nederlaus Pedagogisch Institut) presentado por Zwart (1973) en el libro The Developing Organization, Sievegoed, Bruxelles, como base de modelo definitivo de diagnóstico que yo he seguido.

Para conseguir cambios significativos en la Organización es imprescindible partir de la educación y formación de los Recursos Humanos. La estrategia se basa en que no pueden existir cambios, tanto a nivel técnico, estructural o de gestión, sin no se consiguen cambios de mentalidad (cultura) y del comportamiento de las personas. Es necesario crear "masa crítica" (personas) que estén convencidas de impulsar la innovación como medio de la transformación del modo de operar en el presente.

La estrategia pedagógica consiste en crear una insatisfacción controlable entre lo que se puede conseguir (ideal) y la realidad presente. Este modelo crea una tensión dialéctica entre lo actual lo deseable; busca realizar diagnósticos situacionales y contraponerlos con los diagnósticos y visiones de futuro.

Este modelo pedagógico-estratégico está compuesto por cuatro etapas evolutivas como muestra la figura, tal como lo presenta el propio Zwart (1973).


IDEAS
NUEVAS POSIBILIDADES (IDEAL)
A-ENTRADA DE NUEVOS CONCEPTOS DE GERENCIA
A-SELECCION DE OBJETIVOS OPERACIONALES
A-PLANEAR PROGRAMAS DE CAMBIO
MODELO NP1
(ZWART)
ETAPAS DE REALIZACION
1
2
3
TENSION
AGENTE DE CAMBIO
SISTEMA-CLIENTE
PROCESO CONCEPTUAL
PROCESO DE MOTIVACION
COMITE DE CONTROL
PROCESO DE COMPROMISO
IMPLEMENTACION
EVALUACION
IMAGEN DEL FUTURO
REALIZACION EN EL FUTURO
DIALECTICA
B-CREAR SITUACIONES DE CAMBIO
REALIDAD
B-AUTODIAGNOSTICO DEL SISTEMA POR EL CLIENTE
B-COMPRENSION DEL SISTEMA COMO RESULTADO DE LOS CONCEPTOS DE GERENCIA ACTUALES
REALIZACION
LIMITACIONES EXISTENTES (ACTUAL)

El modelo pedagógico-estratégico se desarrolla en cuatro etapas o procesos, siempre marcados por la polaridad entre lo ideal y lo real.

Primera Etapa: Proceso conceptual

Los nuevos conceptos gerenciales crean una situación de incomodidad o tensión frente a las prácticas habituales de operar en la Organización. Los patrones de comportamiento nuevos se oponen a los antiguos. La finalidad es crear la insatisfacción.

Segunda Etapa: Proceso de motivación

El Consultor presenta nuevas formas de abordar los problemas, seleccionando aquellas estrategias que puedan ser más operativas; esta situación le permite a la Empresa seleccionar algunos objetivos que requieran una atención preferente. El diagnóstico motivacional se pone en marcha para intentar experimentar nuevas formas de confrontar los problemas.

Tercera Etapa: Proceso de compromiso

La situación ideal ofrece un marco de referencia envidiable para seleccionar algunos objetivos y elaborar un programa de cambio concreto, ajustado a las posibilidades y recursos existentes. Se crea un "Comité de Control" que sea capaz de hacer un seguimiento ajustado a las posibilidades programadas.

Cuarta Etapa: Proceso de implementación

En esta etapa se trata de delimitar el qué, quién, cómo y cuándo se van a desarrollar las nuevas estrategias. Al mismo tiempo que el Comité de Control va realizando una evaluación de los resultados obtenidos.

Si se programa bien todo el proceso, podremos asegurar que los resultados finales están garantizados y lo que aparecía como un ideal inalcanzable puede convertirse en una realidad, obteniendo la síntesis dialéctica entre el ideal y la mejora organizativa.

7.3. DIAGNOSTICO INTEGRADO EN CLAVES

El Consultor ITAMAR RIGOUSKI (1995) con quien mantengo un contacto frecuente en Consultoría, propone un diagnóstico basado en tres claves o problemas dentro de los cuales debemos focalizar las tareas de Consultoría.

7.3.1. Las claves

Se pueden dividir en

a. Sintomáticas
b. Tecnológicas
c. Histórico-evolutivas

Deben ir en este orden para profundizar y entender la Organización. Ordenamos el material de una manera determinada. Es como el grafólogo; vamos paso a paso hasta llegar a la visión total global. El punto de partida son las personas.

a. Clave sintomática

(Similitud con el método clínico-médico). Trata de aproximarse a diagnosticar cuáles son los principales síntomas que definen los problemas. El proceso a seguir sería hacer:

- Diagnóstico aproximativo (presunción)
- Tomar instrumentos y confirmarlos con el segundo.
- Descubrir los "síntomas" de la Organización
- Comprensión de la situación (en sentido empático a nivel de toda Organización)

b. Clave tecnológica

Se debe analizar en todo momento cual es la tecnología que se está empleando en la Empresa.

En qué momento del proceso de transformación se encuentran. Nos dan la gravedad del problema. Comparar con el tipo de Organización, que es definiendo el tipo de trabajo y los procesos de transformación que se siguen.

Muchos problemas tienen su clave básica en la tecnología o en los procesos que se están siguiendo en la producción ocasionando problemas de competitividad y exceso de costes que están bloqueando a la Empresa.

c. Clave histórico-evolutiva

No se puede olvidar el estudio de la historia y evolución de la Empresa.

Permite hacer otra rectificación o visión más global; para hacer el pronóstico hay que tener en cuenta su historia evolutiva. (No es lo mismo la esquizofrenia en un joven de 21 años o en un anciano de 60 años).

Se podría analizar en qué etapa evolutiva se encuentra la Organización (niñez, adolescencia, juventud, plenitud).

Conviene tener en cuenta que:

- Para hacer un diagnóstico de la Organización es imprescindible que contemos al menos con tres niveles.
- Todo análisis que incluya más de tres niveles hay que considerarlo macroanálisis (ABC) macroorganizacional.
- El diagnóstico específico de la Organización se debe hacer por niveles.
- Hacer un análisis exhaustivo de toda la Organización a la vez es imposible.

7.3.2. Las claves sintomáticas

Para poder realizar el estudio - investigación de la Organización se debe tener en cuenta el area a que pertenece: si es un problema del entorno de la Empresa; si pertenece al nivel operativo o funcional del sistema organizativo o si son manifestaciones de personas concretas o grupos.

En la matriz de clasificación de los problemas sintomáticos se tiene que considerar si el conflicto es de las personas, si es intra o intergrupal o es un síntoma que abarca a toda la Organización.

AREA NIVEL	CONDUCTA	OPERATIVA Sistema Organizativo	CONTEXTO ENTORNO	
1 Organización				
2 Intergrupal				
3 Intragrupal				
4 Individual				
5 Alguna variante no clasificable				

Ejemplarización de problemas por áreas o niveles:

- El Area define la naturaleza básica del problema

  . Conducta = personal y de equipos de trabajo
  . Operación = sistemas de organización y de funcionamiento
  . Contexto = pertenece al entorno de la Organización

- El Nivel nos indicará donde se encuentra localizado.

La Columna I comprende todo tipo de conductas:

- A nivel Organización se encuentran síntomas como:

  . moral
  . clima social
  . ansiedad

- Intergrupal:

  . conflictos
  . fracasos
  . falta colaboración entre departamentos
  . sentimientos interdependientes irresueltos

- Intragrupal

  . malas relaciones entre
  . evasión
  . agresión
  . falta de liderazgo
  . conflictos entre subordinado y jefe

- Individual

  . respuesta frustrante
  . falta de deseo de cambio
  . inmovilismo
  . poco aprendizaje

La Columna 2 comprende problemas operativos o funcionales:

- Organización

  . objetivos mal definidos
  . desatendimiento
  . organigrama inapropiado

- Intergrupal

  . falta de integración y coordinación
  . falta interacción entre departamentos

- Intragrupal

  . rol de los miembros no está claro
  . solapamiento de funciones
  . procedimientos informáticos inadecuados

- Individual

  . tareas fáciles o difíciles a desarrollar

La Columna 3 comprende síntomas derivados del entorno

- Organización

  . presiones del mercado
  . mala edificación de la fábrica

- Intergrupal

  . competitividad
  . distancia física
  . estilos de vida
  . situaciones en distintas ciudades

- Intragrupal

  . insuficiencia de recursos
  . mala composición del grupo
  . encuadre físico no apropiado
  . enfrentamiento de personalidad

- Individual

  . mala adecuación del individuo a la tarea
  . no existe ajuste hombre/puesto de trabajo
  . errores de promoción
  . mala preparación y entrenamiento de la gente
  . sistema remunerativo inadecuado

7.3.3. Análisis Organizacional

Para poder realizar un análisis completo de la Organización, Itamar propone estas cinco variables que el Consultor debe aclarar con la Dirección de la Empresa:

MEDIO EXTERIOR	PROCESOS PSICOSOCIALES	TECNOLOGIA	OBJETIVOS	TIPOLOGIA ORG.

MATRIZ DE INTERVENCIONES. DESARROLLO DE ORGANIZACIONES

	SISTEMA SOCIAL	SISTEMA OPERATIVO (Técnico)	SISTEMA ADMINISTRATIVO	RESULTADOS
INDIVIDUO	Orientación profesional Desarrollo impulsado (coaching) Adiestramiento directivo Información retorno individual Planificación Vida/Carrera Programa Desarrollo Personal	Evaluación desempeño Productividad Análisis de tareas Otros factores técnicos	Política/procedimiento Análisis y cambio Incentivos Horas Promociones	+ Producción - Costes + Calidad - Absentismo - Huelgas - Quejas - Rotación
INTERPERSONAL Y EQUIPO	Team Building - DPO Adiestramiento equipo Técnica del análisis de roles Data feed back Instrumentos de Diagnóstico T group	Rediseño trabajo Formación equipos trabajo Flujos de trabajo	Formulación objetivos Análisis de políticas Motivación y análisis Control Horarios	Dirección por objetivos Remuneración e incentivos por objetivos consensuados
INTERGRUPO Y ORGANIZACION	Reuniones de sensibilización Creación intergrupos Confrontación Survay Feedback Instrumentos Diagnóstico Organización Planificación sistema Abierto Negociación Intervención 3°	Análisis de sistemas trabajo Rediseño de sistema Desarrollo y mejora equipo	Planificación a largo plazo Planificación estratégica Revisión de presupuestos Análisis de información de sistemas	Clasificación y misión de la Empresa Nueva cultura de la Empresa

Cuadro resumen de intervención realizado por mí en una Empresa (1985)

7.4. Modelo de diagnóstico clínico

Este modelo, adaptado de Fordyce y Meil (19 "Managing with People", Addison, Werley Public. Co,) lo he empleado en muy pocas ocasiones y siempre a nivel de Departamentos que estaban excesivamente problematizados para tratar de ver si predominaban los factores críticos o los factores de salud positivos.

Se trata de utilizar la lista que aparece a continuación para verificar el estado de salud (o dolencia) de su Organización. Verifique cuántas señales hay de DOLENCIA y cuántas de SALUD; mejor poner factores críticos y factores positivos de salud.

	FACTORES CRITICOS		FACTORES POSITIVOS DE SALUD
1.	Poca iniciativa personal en la consecución de objetivos organizacionales, excepto en niveles altos.	1.	Los objetivos de la Organización son ampliamente compartidos. Hay un flujo contaminante de energía humana canalizada para la consecución de esos objetivos, en los diversos niveles.
2.	Las personas observan cosas eqwuivocadas pero nada hacen a ese respecto, ni se ofrecen como voluntarios para corregirlas. Las faltas y problemas se ocultan o se "suprimen". Se habla de esas dificultades en los pasillos o en la casa pero nunca directamente con las personas implicadas.	2.	Las personas sienten el deseo de hablar de los problemas observados, con la participación de las personas directamente unidas a ellos, porque hallan que las dificultades se deben considerar abiertamente y de frente.

3-	Los organigramas y señales de "status" son más importantes que la resolución de problemas. Se prefiere el predominio de que siempre lo hemos hecho así. El inconformismo ni es bien visto ni se acepta.	3.	Se enfatiza en la resolución práctica de los problemas específicos. Se trabaja sin preocupación con el status/territorio ocupacional (los símbolos de status o territorio se toman en cuenta cuando son útiles para resolver problemas y a la consecución de objetivos de la Organización). Se acepta el inconformismo como algo que puede ser útil y saludable.
4.	El control del proceso de decisión está centralizado. Se forman cuellos de botella en los vértices de los embudos jerárquicos.	4.	Los puntos de decisión se determinan según los factores de competencia, sentido de la responsabilidad, acceso a la información necesaria, volumen de trabajo, distribución del tiempo y no por el nivel jerárquico.
5.	Los gerentes se sienten solos en su intento por realizar y obtener resultados. Se ejecutan las cosas como está prescrito y siguiendo órdenes y procedimientos.	5.	Se nota el espíritu de equipo en la planeación, en los trabajos y en la solución de problemas. Hay responsabilidad compartida.
6.	La capacidad de juicio de las personas en los niveles más bajos no se respeta a no ser en el límite estricto de sus funciones.	6.	Se toma en consideración la opinión de las personas situadas en los escalones más bajos.
7.	Las necesidades y sentimientos personales se consideran aspectos secundarios o irrelevantes.	7.	Las necesidades y los sentimientos personales se toman en consideración en el diagnóstico y solución de problemas organizacionales.
8.	Los individuos están en rivalidad cuando es necesaria su colaboración. Son celosos de su "área de responsabilidad" . Buscar o aceptar ayuda se considera como signo de debilidad. No se piensa en ofrecer ayuda.	8.	La colaboración es espontánea y se acepta de buen grado. Las personas buscan y reciben ayuda.

9.	Cuando hay crisis (en el sentido de dificultades) las personas se retraen, o prefieren culparse unas a otras.	9.	Cuando hay crisis, las personas se reúnen para trabajar conjuntamente, hasta que desaparezca la crisis.
10.	Los conflictos se ocultan y se administran por maniobras políticas u otras "astucias"; de otra manera hay discusiones interminables y sin solución.	10.	Los conflictos se consideran importantes para el proceso de decisión del desarrollo personal. Son administrados de forma eficaz, directa y abierta. La gente dice lo que piensa y siente y desea que todos hagan lo mismo.
11.	Es difícil aprender. Se hace en secreto. Las personas no buscan a sus colegas para aprender de ellos.Cada uno aprende totalmente solo, despreciando la experiencia de los demás. Hay poca retroinformación en el desempeño de cada uno, y el que hay no es constructivo. Se juega a "ganar o perder".	11.	Se imparte mucha enseñanza durante el trabajo basado en procurar dar, buscar, recibir y utilizar retroinformación constructiva y sugerencias para colaborar, las personas se sienten capaces de progresar y desenvolverse. Se juega a "yo gano y él también gana".
12.	Se evita la retroinformación.	12.	Es común que la gente se reúna para una crítica conjunta de desempeño y resultados.
13.	Relaciones contaminadas por el juego de máscaras, fachadas y falsas apariencias. Las personas se sienten mal, no se tienen respeto ni consideración, se temen.	13.	Las relaciones son leales. Las personas se tienen consideración mutua y no se sienten solas.
14.	Las personas se sienten prisioneras en sus cargos o funciones. Se sienten estancadas y aburridas pero se contienen por cuestión de su seguridad. Su comportamiento (por ejemplo en reuniones) es apagado y dócil; no hay vibración. Solamente muestran entusiasmo fuera del trabajo.	14.	Las personas quieren estar "unidas" y se sienten comprometidas, con elevada motivación en su trabajo. Hay entusiasmo y vibración en el aire. El trabajo se considera como algo importante y agradable (¿por qué no?)

15.	El jefe es como un padre que ordena hacer las cosas	15.	El liderazgo es flexible, variando de estilo y de persona conforme a las necesidades de las diferentes situaciones.
16.	El jefe controla con rigor los gastos y siempre quiere tener explicaciones al respecto. Casi nunca admite errores ni faltas.	16.	Hay un alto grado de confianza en las personas y un sentimiento general de libertad y responsabilidad mutua. Las personas generalmente saben lo que es y lo que no es importante para la empresa.
17.	Es importante no correr riesgos.	17.	Se acepta el riesgo como una condición necesaria para el desarrollo y el cambio.
18.	"Un error más y está despedido".	18.	"Bien, ¿con este error podremos aprender a mejorar?"
19.	El bajo rendimiento se oculta, disfraza o trata arbitrariamente.	19.	Se le hace frente al bajo rendimiento, buscando en colaboración una solución al problema.
20.	La estructura de la Organización, las políticas y procedimientos atropellan o encadenan a la Organización. Las personas se refugian detrás de políticas y procedimientos y utilizan maniobras dentro de la estructura formal.	20.	La estructura de la Organización, las políticas y procedimientos se establecen para ayudar a las personas a obtener eficazmente resultados y para proteger a largo plazo la salud de la Organización y no para alimentar a la burocracia. Por esto, la estructura, políticas y procedimientos se pueden cambiar rápidamente, son flexibles.
21.	Las tradiciones son norma de obligado cumplimiento.	21.	Hay un clima de orden, pero también un alto grado de innovación. Se objetan los viejos métodos y muchas veces se sustituyen.

22.	Las innovaciones las controlan algunas personas que centralizan las decisiones.	22.	La Organización se adapta de manera flexible a las oportunidades o a los cambios externos porque todas las personas están abiertas, vigilantes y procurando anticiparse al futuro.
23.	Las personas sufren en silencio las frustraciones que sienten: "yo nada puedo hacer; que ellos salven el barco".	23.	Las frustraciones son un estímulo para la acción y el perfeccionamiento de las cosas: "es mi responsabilidad o la nuestra salvar nuestro barco"

El poder aplicar un cuestionario tan simple ayuda a clarificar el clima organizativo o departamental. Se comienza a ver que todo no funciona mal y que existen puntos críticos en los que puede haber coincidencia y que es necesario abordar con seguridad y objetividad

8. EL DIAGNOSTICO DE LOS PROCESOS ORGANIZATIVOS

Por influencia de las nuevas investigaciones sobre la Reingeniería de Procesos, el influjo de E.H.Schein y, sobre todo, la aportación de I.Adizes, me han llevado a estudiar y apicar un modelo de diagnóstico basado en los procesos.

8.1. El diagnóstico como proceso fundamental

El diagnóstico constituye la pieza clave que el Consultor debe saber utilizar de forma eficaz. El diagnóstico es parte esencial de cada acción y de cada intervención inteligente. Si no se entiende lo que sucede, para nada sirve decir lo que hay que hacer.

La palabra diagnóstico viene del griego diag-nosis y está compuesta de dos términos ("día" a través de, y "gnosis", conocimiento) e indica la adquisición de conocimientos mediante la observación de la realidad, siendo más explícito, y aplicado a las Organizaciones, el reconocimiento de un problema mediante la observación de los síntomas que están implícitos en las informaciones que nos proporcionan la dinámica organizativa.

Cuanto más compleja es una realidad, más se yuxtaponen los estímulos y más nuevas resultan las alternativas y el diagnóstico se hace indispensable. Sin él no podemos dar respuesta adecuada a los problemas planteados.

Por una parte he de confesar que nunca me he encontrado con Consultores de grandes firmas que me hayan asegurado que no tienen respuesta adecuada a los diversos problemas propuestos por los clientes y esto me ha dado un miedo tremendo, porque en el fondo se trata de que los problemas organizativos son de una banalidad desconcertante o la categoría de los grandes consultores está constituida por personas que se creen peligrosamente omniscientes. Mi experiencia me ha demostrado que hay que ser muy humildes y flexibles para poder entender, emprender e interpretar los problemas organizativos.

Algunos Consultores, muy eficaces aparentemente, se fían de la "fuerza de método" que emplean para sentirse muy seguros a la hora de proponer recetas que mejorarán a corto plazo algunos resultados en la productividad o incentivación de rentas o con la reducción de plantillas. Las mejoras

organizativas deberán aparecer claramente a largo plazo, pero por desgracia no se consigue porque las empresas están ávidas de los resultados en el cortísimo plazo y no se dan cuenta de que a la larga se aprecia un deterioro del clima, una desmotivación y los resultados se bloquean surgiendo problemas que deterioran la imagen de la Empresa.

El diagnóstico supone conocer la vida global de la Empresa, sus procesos clave, la dinámica productiva y los resultados de su actuación.

El análisis diagnóstico en los fenómenos y procesos clave nos permitirán extraer la cultura organizativa. El proceso de diagnóstico es normalmente muy largo y por eso las Empresas renuncian a realizarlo. Se necesita la colaboración del Consultor, que proponga a la Organización una metodología a través de la cual se realice un acercamiento gradual al conocimiento analítico de los procesos problemáticos,destacando los elementos más significativos de las alteraciones sufridas en el desarrollo de las actividades de la institución y que producen desequilibrios perturbadores, amenazando la supervivencia con posibles repercusiones administrativas, económicas, sociales y políticas.

Por tanto, conocer qué pasa en la Organización es un elemento clave para poder dirigir, gestionar, controlar o intervenir de forma clara y precisa, teniendo en cuenta la situación presente.

8.2. Diagnóstico de los procesos claves

Toda Organización está inmersa en un proceso dinámico y cambiante; para poder realizar un diagnóstico es preciso partir de una visión global que permita saber situar y conocer las influencias que los distintos procesos ejercen sobre el conjunto de la Organización. Existen macro y microprocesos cuya influencia es preciso reconocer en su entorno, al mismo tiempo que se detectan las interferencias que se producen en otros procesos con los que está íntimamente relacionada. No es fácil llegar a tener una visión integrada de la Organización, dado su carácter complejo y pluridimensional. Las disfuncionalidades existentes en los procesos departamentales tienen su influencia en los procesos organizativos, ocasionando perturbaciones en la cultura de la Organización o cuestionando los procesos de Dirección o Gestión. Todo el Sistema se siente afectado, debido a la interdependencia recíproca entre el Sistema Total y los subsistemas que marcan el funcionamiento de la Organización.

La Organización como sistema social abierto está compuesta por una serie de variables y partes mutuamente interdependientes. Una de las principales aportaciones de I.Adizes en la presentación del Modelo de Análisis de las Organizaciones es el poder presentar una visión global concatenada de procesos externos e internos, organizativos y funcionales, que tienen como principal manifestación y consecuencia la ineficacia e ineficiencia de la Organización y en la insatisfacción personal.

Dentro de este mapa orientativo se aprecian procesos centrales y estratégicos que son como las autopistas de la información (actitudes, estructura y procesos estratégicos) por donde discurren las principales líneas de actuación organizativa y que están marcando las líneas de actuación de las otras vías de información (carreteras nacionales y autonómicas) que tienen rango menor pero no por ello menos importante, por donde discurren los acontecimientos más visibles y funcionales de la Organización, como son los procesos de mercadotecnia, producción, recursos humanos y las fuentes de financiación de la Empresa. (Más adelante, expongo el Cuadro de Diagnóstico de las Organizaciones).

8.3. Miedo al diagnóstico de las organizaciones

El hacer el diagnóstico no es resolver una crisis sobre la marcha; requiere tiempo y sobre todo voluntad de querer mejorar. Es más fácil encontrar los culpables de un fallo organizativo que investigar las causas, analizar los datos y comprender los procesos, para tratar de encontrar las causas el punto de partida que queremos mejorar. Sin conocer exhaustivamente donde nos encontramos difícilmente podemos saber dónde queremos ir. Es preciso identificar factores, resultados, procesos que son mejorables; detectar posibles despilfarros de recursos, duplicidad de actividades o la falta de dirección que determinan la necesidad de una intervención para rectificar el rumbo.

En general, como dice I.Adizes, las Organizaciones no se diagnostican porque implica decisiones no programadas ni estructuradas, que causan una enorme ansiedad a la Organización. Es más fácil aplicar una solución conocida a un problema que ya ha dado resultados en otra Empresa que identificar el fondo del problema.

En general, se tiene miedo al diagnóstico porque nos puede llevar a una situación desestructurada no controlable con riesgo de pérdida de credibilidad y no asunción del riesgo que supone.

Así como las personas tienen necesidad de revisiones periódicas médicas, las organizaciones, que también están expuestas al deterioro del tiempo,crisis y cambios bruscos están necesitadas de programas de mantenimiento que mantengan en buen estado todos los procesos del sistema organizativo.

Siempre recordaré el símil que propone I.Adizes entre los procesos de mantenimiento de un avión y los que deberían tener las Organizaciones. Dice explícitamente en la introducción al Diagnóstico Sinergético (SYNDAG) "a muchísimas cosas les damos mantenimiento (coche, aviones, máquinas, personas...) , sin embargo a las Organizaciones que están constantemente sujetas en su estructura a presiones y exigencias mucho más importantes que las que reciben as personas, las máquinas y los aviones, rara vez se les revisa de forma programada y sistemática" (I. Adizes, Fases Evolutivas de la Organización, Organizational Passages, 1979).

No se puede reparar un avión en vuelo por el riesgo que supone de pérdida de dirección, altura y el coste correspondiente. No se pueden exponer vidas humanas porque no se haya improvisado y porque no se haya tenido en cuenta el tiempo de desgaste de determinadas piezas. La vida de las Organizaciones pasa también por condiciones atmosféricas y ambientales turbulentas que requieren constantemente de ajustes y puestas a punto. Se deben vigilar los niveles de efectividad y eficiencia pero, al mismo tiempo, se deben tener en cuenta los procesos organizativos y los síntomas operacionales.

Se debe hacer un diagnóstico total siguiendo la cadena de causalidad que está reflejado en el "cuadro de análisis de los procesos organizativos". Las manifestaciones de ineficacia e ineficiencia tienen su reflejo y contrapunto en los problemas funcionales por fallos en los procesos intermedios de marketing, productividad o económico-financiero; a su vez será necesario acudir a los procesos superiores donde encontraremos la respuesta en la tecnoestructura de la Organización, que es la responsable de cómo están distribuidos los procesos de trabajo y cómo han sido asignados los recursos presupuestarios y económicos. No tiene culpa el colaborador de una Administración Local de que a finales de año se le hayan agotado los recursos para llevar a cabo el programa de mantenimiento previsto porque se han disparado los gastos en otros departamentos y tiene que esperar la aprobación de los nuevos presupuestos.

8.4. El diagnóstico sinergético

La gran novedad del diagnóstico sinergético es que tiene su base en la capacidad de sinergia que posee la Organización y que el Consultor va a ayudar y a impulsar el desarrollo organizativo, se parte del supuesto que nadie mejor que los que forman parte de una Organización y están comprometidos con los resultados, son los primeros interesados en mejorar los procesos de funcionamiento y, al mismo tiempo, tienen información de primera mano de qué es lo que funciona mal, cómo se puede corregir y superar el nivel de rendimiento actual.

I. Adizes está plenamente convencido de que la labor de diagnóstico debe ser realizada en equipo. No lo puede realizar el Director por sí sólo, necesita de la colaboración y participación de los otros directivos que comparten con él las funciones de gestión. Siguiendo con el símil del avión, I.Adizes dice que así como el piloto no puede volar, diseñar y dar mantenimiento al avión, de la misma forma el Director de una Empresa bastante tiene con dirigirla y gestionarla, para conseguir los objetivos planificados. Para realizar las tareas de diagnóstico e intervención necesita de la cooperación de muchas personas. El dirigente, desde su punto de vista, y el empleado, desde el suyo, pueden aportar visiones o puntos de vista interesantes para la radiografía de la Empresa.

En el diagnóstico sinergético se trata de descubrir las causas, analizar posibles soluciones y, por último, proponer un programa de actuación para poderlo llevar a la práctica. La novedad es que todas estas actividades se realizan en equipo; todos participan en determinar las causas y problemas; se produce un acuerdo sobre cuáles son las soluciones y, sobre todo, se preguntan si tienen recursos para poderlos resolver y si cuentan con la capacidad, medios y recursos para poderlo afrontar sin riesgos y llevarlo a la práctica.

Más concretamente, el diagnóstico sinergético integral pretende:

* Analizar los factores históricos, evolutivos, espaciales y competitivos de la Empresa.

* Concretar las repercusiones que tienen sobre los procesos administrativos, económicos, sociales y políticos actuales.

* Identificar los procesos superiores (macroprocesos) que deben ser modificados en la estructura y los diseños de sistemas de comunicación, información y evaluación de resultados que deben ser reestructurados.

* Planificar estratégicamente los cambios necesarios para conseguir los objetivos de mejora y las opciones de desarrollo.

* Realizar una síntesis sinergética de la dinámica organizativa, teniendo en cuenta los macro, meso y micro procesos más significativos de toda la estructura interna y sus intervenciones.

8.5. Análisis del entorno de la organización

8.5.1 Análisis por variables

. Existen diversas concepciones o puntos de vista con respecto a lo que se entiende por entorno externo en la Organización. La definición de entorno viene determinada por el conjunto de variables que estando fuera de la Organización ejercen alguna influencia sobre la misma. La proximidad o lejanía no impiden el que proyecten su influencia y la Empresa no tiene capacidad o dominio suficiente para poderlo dominar. Los expertos en marketing y en Dirección de Empresas han sugerido distintas pautas para tratar de analizar el entorno de la Organización.

El profesor Barto Roig (1982) del IESE en los Esquemas para el análisis del entorno y planificación a nivel de empresa, descubre que existen cuatro grandes sistemas sociales que están influyendo sobre la Empresa. Sugiere varios cuestionarios para reconocer la influencia que ejercen sobre la Empresa y tratar de priorizar sobre la fuerza de los mismos. Los sistemas que ha descubierto son cuatro:

* El sistema de consumo y ahorro

* El sistema administrativo y gubernativo

* El sistema laboral

* El sistema educativo

La mayoría de los autores y consultores coinciden en considerar y definir el entorno de una empresa como " el conjunto de todas las condiciones e influencias externas que afectan a su vida y a su desarrollo" (Kenneth R. Andrews (1984. El concepto de estrategia de la Empresa, Orbis, S.A. Barcelona). Los principales factores ambientales los resume muy bien la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 1984), distinguiendo los siguientes factores o variables que sirven para analizar las principales influencias sobre la Empresa. Se destacan como variables principales:

* Las variables económicas de entorno

Distingue entre factores permanentes nacionales e internacionales los siguientes:

NACIONALES	INTERNACIONALES
- Nivel de desarrollo económico	- Nivel de la actividad económica mundial
- Indice de crecimiento de la población	- Nivel de exportación
- Disponibilidad de inversiones	- Disponibilidad de divisas extranjeras
- Nivel de impuestos	- Tarifas aduaneras
- Tendencia inflacionista	- Efectos de cambios de divisas
- Tipos de interés	- Competencia extranjera
- Política fiscal	- Recesión económica

Aparece una economía mundializada, con nuevas competencias:

- Las multinacionales clásicas (americana, alemana, inglesa...) ven aparecer la invasión japonesa en los años 90.

- Se suman los nuevos países industriales (Taiwan, Corea, Hong Kong).

- Se amplía la CEE, se abren los mercados del Este y se caen progresivamente las barreras arancelarias.

* Las variables culturales y políticas:

Se destacan como principales factores los siguientes:

- Pluralismo institucional creciente
- El factor educación y grado de preparación
- Reducción del intervencionismo
- La estabilidad del país
- Las tendencias ideológicas de los gobiernos
- Política de impuestos y exenciones
- Desarrollo industrial
- Evolución del empleo
- Niveles de desempleo
- Sueldos y retribuciones
- Sindicatos
- Pensiones y otras prestaciones sociales
- Política social
- Incorporación de la mujer a tareas directivas en las Organizaciones.

* Las variables tecnológicas y su influencia en los procesos de producción y mano de obra.

La técnica es la aplicación de la ciencia, aplicando los conocimientos. No todas las Empresas reciben el mismo impacto de la técnica. Las influencias tecnológicas han contribuido al:

- Aumento del transporte
- Aceleración de la comunicación
- Crecimiento de la energía

- Extensión sin límites de la capacidad humana
- Incremento de mejora y de nuevos productos con nuevas tecnologías.
- Industrialización de los productos.
- Nacimiento de nuevos sistemas de fabricación flexible.
- Mecanización de los procesos de producción
- Desarrollo de conocimientos científico-técnicos
- CAD CAM robótica y telerreuniones

La aparición de las nuevas tecnologías está produciendo cambios en los procesos internos de funcionamiento de la Empresa. Se está pasando de una concepción mecanicista y fordista a una especialización flexible, como dice José Perez Adan (1994).

FORDISMO	ESPECIALIZACION FLEXIBLE
- Producción estándar en masa	- Productos de calidad y sofisticación
- Pocas variantes del producto	- Variante al gusto del consumidor
- Tecnología de único fin	- Técnicas programables
- Alta división del trabajo	- Trabajadores calificados
- Grandes unidades de producción	- Baja división del trabajo
- Estructura burocrática	- Pequeñas unidades de producción
- Competitividad en precio	- Estructura flexible
- Pocas actividades de I+D	- Competitividad en calidad
	- Presupuesto para I+D

Fuente: FAST

Las nuevas tecnologías no sólo están influyendo sobre la Organización, en su estructura y en los procesos de gestión sí que también está modificando sensiblemente el perfil del trabajador, las nuevas habilidades y destrezas que debe poseer.

* Cambios en los perfiles de la mano de obra por influencia de las Nuevas Tecnologías.

PROCESOS MANUALES Y DISCONTINUOS	PROCESOS AUTOMATIZADOS Y CONTINUOS
- Destrezas de manipulación y sensomotoras	- Destrezas de interpretación y observación
- Predominio del trabajo realizado según un método predeterminado	- Predominio creciente de responsabilidad y autonomía
- División del trabajo en tareas elementales	- Contenidos no divisibles en tareas concretas
- Predominio de procesos de montaje con carácter lineal	- predominio de procesos de retroalimentación de regulación y ajuste
- Relaciones funcionales basadas en el intercambio de materiales	- Relaciones funcionales basadas en el rápido intercambio de flujos informativos.

Como hemos dicho, las nuevas tecnologías presumen una concepción del hombre mucho más humana y la necesidad de una preparación mucho más completa, donde predomina la inteligencia sobre la mano de obra; buscando el perfil de una mano de obra calificada y polivalente, desarrollando el máximo de potencialidades.

* Las variables sociales y su influencia en la Organización

El influjo de las variables sociales es el que más se detecta en el ambiente de trabajo. Se manifiestan en el:

- Cambio de valores (familiares, sociales)
- Cambio en los patrones de conducta social y profesional
- Reivindicaciones de la minoría
- Interés creciente por la calidad de vida
- Desarrollo del trabajo de la mujer
- Actitud respecto al dinero
- Incremento de los servicios

8.5.2. Evolución de las tendencias del entorno

H. I. ANSOFF analiza las tendencias existentes a lo largo del siglo XX, y ha detectado las siguientes orientaciones:

Año 1.900.- Orientación hacia la rentabilidad productiva.

- Conjunto de percepciones, actitudes y preferencias orientadas al interior de la Empresa, centrando en la eficacia del Sistema de Producción-Crecimiento.
- Productos poco diferenciados
- Coste unitario y bajos precios
- Producir al máximo

Año 1930.-Orientación hacia la modalidad de marketing (mercado).

- Promoción, publicidad, formas de venta
- Influencia sobre el comprador
- Mirada hacia el exterior
- Marketing integral: producción tecnológica / mercado
- I + D
- Nuevos avances, mejora en la presentación
- Vender al máximo
- Empresario: hacer negocio: producir y vender
- Trabajador: deseosos de trabajar por un salario justo.

Año 1980.-Era postindustrial

Ha recibido diversos nombres:

- La era postindustrial (Daniel Bell)
- La era de ruptura (Peter Doneker)
- La era de la turbulencia que implica cambio de valores y de estructuras.

Problemas externos para las Empresas:

- Competir por cuota de mercado
- Prever necesidades de los clientes
- Enviar productos a tiempo
- Fabricar bienes superiores a los de la competencia
- Ofrecerlos a precios competitivos
- Asegurarse la fidelidad de los clientes

Problemas internos para las Empresas:

- Mejorar la productividad diversificándola
- Conservar posición en el mercado
- Remunerar a los propietarios
- Generar los suficientes beneficios para el crecimiento, progreso, ampliación del negocio.

Nuevos factores:

- La inflación y/o recesiones
- Crecientes restricciones impuestas por el Estado
- Insatisfacción de los clientes
- Invasión de la competencia extranjera
- Rupturas por la introducción de nuevas tecnologías.

Año 1985/2000.-Turbulencias del entorno (Años 1985-2000)

Aparecen nuevas variables y exigencias relacionadas con la economía, mercado y competencia. Se pone el acento en:

- El crecimiento económico y su influjo en el progreso social.
- La oferta y la demanda que exige el uso de nuevas tecnologías
- La competencia y la internacionalización de la economía.
- Las nuevas tecnologías obligan a un proceso de innovación tecnológica constante.
- Nuevas exigencias del consumidor, demandas más sofisticadas.
- En síntesis aparecen:

NUEVAS PRIORIDADES SOCIALES	NUEVAS EXPECTATIVAS SOCIALES
- Evitar la polución del entorno	- Mantener la calidad ambiental
- Las fluctuaciones de la actividad económica	- Exigen ser eficaces
- La inflación debe controlarse	- Asumir nuevas responsabilidades
- Las prácticas monopolísticas desaparecen.	- Renunciar a ciertos beneficios.
- El conseguir un progreso social positivo	- Extensión a todos los niveles sociales
- Las relaciones de la Empresa con el Estado y con la sociedad son cada día más intensas	- Convergencia de valores democráticos

* Principales tendencias:

  - Crecimiento del grado de novedad de los cambios
  - Crecimiento de la intensidad del entorno
  - Aumento de la velocidad del cambio
  - Incremento en la complejidad del entorno

  Consecuencias:

  - Más novedades y más rápidas, difíciles de prever, más costosas de afrontar.

* Cuatro grandes retos

  - Calidad
  - Innovación
  - Flexibilidad - mejora de servicio del cliente (las 24 horas)
  - Empleo / trabajo (nuevos puestos de trabajo)

8.5.3. Análisis de las macrotendencias

"Estamos viviendo en el tiempo del paréntesis" (Naisbitt)

Otra forma de analizar el entorno es seguir la metodología marcada por John Naisbitt (1983) en su libro de las Macrotendencias (Edit. Mitra. Barcelona).

Naisbitt (1983) piensa que estamos viviendo entre dos eras, es como un paréntesis; hemos pasado de una era industrial, pero no nos hemos instalado definitivamente en el futuro. Como características principales, nos encontramos instalados:

- En la ambigüedad y en la incertidumbre
- En una economía innovadora
- En una sociedad de la información
- En la inversión de industrias de vanguardia
- En el dominio de la alta tecnología
- En el liderazgo de la electrónica y biotecnología
- En la era del ordenador y la informática
- En la industria de la informática
- En la reestructuración de las Organizaciones en forma de red (desaparece la jerarquización)
- En el predominio de Organizaciones horizontales.

Para el funcionamiento óptimo de las Organizaciones, cada vez se impone más certeramente el pensamiento y las orientaciones marcadas por Naisbitt(1983). Esas nuevas megatendencias se están viviendo con gran intensidad en las Empresas, pues han marcado el referente de actuación para la mayoría de las Empresas líderes.

Aunque marcan las tendencias de futuro, sin embargo, como indica John Naisbitt (1983) estas tendencias ya están presentes en el mundo socioeconómico.

Como ejes principales de las tendencias se señalan:

- El tránsito de una sociedad industrial a una sociedad centrada en la información

- El tránsito de una tecnología intermedia a una tecnología avanzada.

- El tránsito de una economía nacional a una economía mundial

- El tránsito de una visión a corto plazo a otra visión a largo plazo.

- El tránsito de unas estructuras centralizadas a otras descentralizadas

- El tránsito de una ayuda institucional a una antiayuda.

- El tránsito de una democracia representativa a una democracia participativa

- El tránsito de unas estructuras jerárquicas a un entramado complejo y plural

- El tránsito de actividades económicas del Norte al Sur.

- El tránsito hacia un mundo de aficiones múltiples.

8.5.4. Análisis de los escenarios axiológicos del futuro

La tercera ola de Alvin Töffler (1980) representa uno de los libros indispensables de consulta para intuir como será el futuro y los problemas que plantea. El marco de referencia se expone a continuación en el siguiente cuadro (A. Töffler (1980), La Tercera Ola, Barcelona, Plaza & Janes) .

ESCENARIOS AXIOLÓGICOS (hacia el 2000)

LAS SIETE POSITIVIDADES	LAS SIETE NEGATIVIDADES	LAS SIETE AMBIVALENCIAS
1. El nuevo individualismo	1. La rebaja del umbral de lo ilícito	1. La impersonalidad de la ciencia y de la técnica
2. La oferta del espíritu de la Empresa	2. La tentación de la desviación	2. La ilusión de la aldea global
3. La aceptación de la meritocracia	3. La riqueza perversa	3. Las necesidades inmateriales sobre los comportamientos de consumo
4. El aumento de las opciones	4. La ausencia de prejuicios a alto nivel	4. El big bang de la información
5. La reversibilidad de las opciones	5. La formación de nuevas marginalidades	5. La búsqueda del límite
6. La dimensión lúdica del trabajo	6. La tendencia a exceder la justa media	6. La fragmentación del tiempo
7. La función de utilidad de valor añadido de la Empresa	7. La indiferenciación de las responsabilidades sociales	7. La caducidad de la virtud

Fuente: Varvelli - Varvelli (1988) La felicidad del dirigente y dinámica del poder en la Empresa. Madrid. Ciencias de la Dirección, p.73.

* Características de la Tercera Ola

Claramente, Tóffler habla de la composición de toda civilización o sociedad y analógicamente se podría decir lo mismo de toda Organización. Su descripción nos pone sobre aviso de los componentes esenciales de la Organización y de las relaciones con el entorno.

"Toda civilización actúa en y sobre la biosfera y refleja las relaciones entre la población y los recursos. Toda civilización (Organización) posee una tecnosfera característica: un sistema energético unido a un sistema productivo, que a su vez está ligado a un sistema distributivo. Toda civilización (Organización) tiene una sociosfera constituida por instituciones sociales unidas entre sí. Toda sociedad (Organización) tiene una infosfera: los canales de comunicación por los que pasan las informaciones necesarias. Toda sociedad (Organización) tiene una esfera del poder. Toda civilización (Organización) además tiene un conjunto de relaciones características con el mundo externo a la misma: de disfrute, de simbiosis, agresivas o pacíficas. Y toda civilización (Organización) tiene una superideología: un conjunto de hipótesis culturales fundamentales que estructuran su visión de la realidad y justifican su manera de actuar" (Citado por Varvelli, Varvelli / 1990, pp. 65-68).

En este párrafo, define claramente una nueva y original estructura de las Organizaciones con los siguientes sistemas:

- Biosfera: relaciones con el entorno
- Tecnosfera: sistemas productivos
- Sociosfera: relaciones externas
- Infosfera: Dinámica interna
  - . canales de comunicación
  - . esferas o centros de poder
  - . superideología (cultura)

Después de la Primera Ola de la civilización (fase agrícola), tras la Segunda Ola (fase industrial), la Tercera Ola comienza ahora a manifestarse con el carácter del predominio de "las

actividades de servicio y de la información". Esta no representa una extensión lineal de la sociedad industrial, sino un cambio radical de dirección, casi una negación del pasado. Esta comparte una transformación completa casi tan revolucionaria para nuestros días como la que se produjo por la civilización industrial hace trescientos años.

Desde el final de la etapa de desarrollo del mercado hasta la nueva figura del "prosumer" (productor y consumidor simultáneamente); desde la casa electrónica hasta el trabajo a domicilio; desde la diferenciación de los sexos hasta la desmasificación de los medios; desde el colapso del concepto de nación hacia la nueva psicosfera, las señales se entrecruzan en el voluminoso trabajo del cinco veces laureado futurólogo, unificado solamente por la recomendación de no omitir nunca la síntesis que permanece como condición fundamental para no perderse entre las propuestas de una cultura caracterizada por la superespecialización, sumergida por datos fragmentarios y de análisis, tanto más parciales cuanto más detallados. Al libro le falta, de todas las maneras, la verdadera síntesis global, la única posible, la dimensión ética de referencia, aquella que -por el contrario- debería caracterizar este texto.

8.5.5. Problemas nuevos que nos plantea el entorno

El entorno está transmitiendo una sensación cada día más acelerada de estar viviendo en crisis y esta crisis está instalada en una incertidumbre constante. Quien no ha conocido un próspero negocio en cualquier sector, minero, siderúrgico, naval, electrodoméstico, automovilístico, construcción de bienes de equipo (textil, que creció de una manera floreciente y que de la noche a la mañana ha entrado en crisis, acarreando la suspensión de pagos o el cierre del negocio. Se podría decir que cualquier empresa puede entrar en crisis porque estamos en un mercado abierto, donde es necesario competir en condiciones de incertidumbre. Bastante tienen las empresas u Organizaciones con intentar sobrevivir. Se diría que existen luces y sombras en el entorno que obligan a una reestructuración de la Organización. Entre las sombras destacan:

- La productividad ha aumentado demasiado deprisa
- El mercado está saturado de productos; tenemos excedentes
- Las disfuncionalidades entre desarrollo tecnológico y cultural se han acentuado
- El paro se ha instalado de forma permanente en nuestro mundo occidental
- Los beneficios ya no son una prioridad para las Organizaciones
- La eficiencia en la productividad es un derivado de un mercado estable, no objetivo fundamental.
- Ha disminuido la actividad laboral de los trabajadores menores de 25 años (por la prolongación de los estudios) y de los mayores de 60 años por reducción de la edad de jubilación obligatoria).
- La población ha envejecido, debido al aumento de la esperanza de vida, de forma que la proporción de personas mayores de 65 años no activas crece continuamente, poniendo en serio peligro los sistemas de pensiones.

Entre las luces, se vislumbran los nuevos valores emergentes, centrados principalmente en:

- Recuperación de la identidad cultural
- Rehabilitación económica del hábitat natural y urbano
- Identificación del ocio como tiempo de creatividad y aprendizaje
- Tolerancia y cooperación
- Solidaridad entre los pueblos
- Capacidad de asociarse
- Toma de decisiones conjunta
- Equilibrio social
- Progreso compartido
- Calidad de vida
- Conciencia del dominio de sus propias capacidades.

8.5.6. Las cuatro revoluciones pendientes; los retos de las Empresas del año 2000

Los años 80 serán recordados como un periodo de cambio realizado en la Industria Occidental. Durante la década de los 80 hizo eclosión el fenómeno de los ordenadores personales

y con ello cambió radicalmente el panorama de los sistemas de información. Junto con el ordenador personal se han desarrollado numerosas aplicaciones de gestión que han crecido con un tratamiento centralizado del a información. Conexiones entre las distintas informaciones existentes de la Empresa; para poder tener en un momento toda la información referente a la gestión económico-financiera, comercial, productiva y de los recursos humanos. Esto ha permitido que las Organizaciones, con los primeros EIS (Executive Information Systems) o sistemas de 1ª generación, tuvieran la información más valiosa permanentemente actualizada y necesaria para tomar decisiones. Junto a esta primera información los nuevos EIS permiten recoger la información del entorno, incorporando los criterios de interpretación que pueden afectar a la Empresa, no sólo las variaciones de cuota o volumen de mercado o las nuevas estrategias de la competencia, sino también la influencia de nuevos productos y las restricciones que pueden suponer una nueva legislación.

Para muchos especialistas, esos cambios han supuesto una verdadera "revolución industrial". Las Empresas están cambiando de modelos de gestión y priorizando estrategias que antes parecían totalmente fuera de lugar.

Como bien describe Giorgio Merli (1993), socio director de Coopers and Lybrand-Galgano, un análisis en profundidad de los factores que han producido esta revolución industrial sugiere que existen cuatro subrevoluciones en marcha: la revolución cultural, la revolución organizativa, la revolución en la gestión y la revolución en las estrategias.

8.5.6.1. REVOLUCIÓN CULTURAL: NUEVOS VALORES

En la revolución cultural está la base de las transformaciones actuales. La transformación corporativa es un fenómeno reciente; nunca antes en la historia tantas Organizaciones han tenido que cuestionar su propio propósito, su estrategia, su estructura y su cultura. Se han roto los moldes en los que se basaba el éxito y la eficacia de las Empresas.

Se está cambiando de paradigmas en la concepción y gestión de la Empresa. Como dice J.O'Toole (1990) en Vanguard Management, se está cambiando de paradigma cultural organizativo, surgiendo otro modelo de Organización que está sustentado por nuevos valores.

PARADIGMAS ANTIGUOS	NUEVOS PARADIGMAS
ORGANIZACION MECANICISTA	ORGANIZACION BIOLOGICA
OBJETIVOS A CORTO PLAZO	VISION CORPORATIVA-INDIVIDUAL
CULTURA RIGIDA	CULTURA FLEXIBLE
PREDOMINIO DEL CONTROL	CONSCIENTE DE LA CALIDAD: AUTOCONTROL
ORIENTADA AL PRODUCTO	ORIENTADA AL MERCADO
FOCO INTERNO (COMPAÑIA)	FOCO EXTERNO (ENTORNO)
ESTRUCTURA JERARQUICA REGIONAL	ESTRUCTURA CHATA GLOBAL
CENTRADA EN LA GESTION	PARTICIPACION EMPLEADOS
ENFASIS EN PROCEDIMIENTOS	ENFASIS EN RIESGO
COMUNICACION VERTICAL	NUEVAS TECNOLOGIAS: INFORMACION
SOLO ANALISIS	CREATIVIDAD: ANALISIS X INTUICION
COMPETITIVIDAD	COOPERACION, COCREACION
VALORES AGRESIVOS	ARMONIA, HONESTIDAD, CONFIANZA,
APRENDIZAJES BASICOS	APRENDIZAJE CONTINUO

8.5.6.2. LA REVOLUCIÓN ORGANIZATIVA: ORGANIZACIÓN EN TORNO A PROCESOS

El entorno competitivo cada vez más exigente está demandando una forma de respuesta mucho más rápida y eficaz. Las Empresas organizadas verticalmente difícilmente van a poder responder con la celeridad que demanda el mercado. Se está dando paso a un nuevo tipo de Organización más horizontal, sin tantos niveles jerárquicos. La dificultad estriba en cambiar, en cómo pasar de un tipo de Organización vertical a otro tipo de Organización mucho más cercano al cliente con enfoques más modernos donde se pone el énfasis en "contar con redes de personas, tener muy bien segmentada a la clientela, practicar el autogobierno, funcionar como una orquesta, ser flexible, horizontal" (Franz Ostroff y Douglas Smith (1992), The Wisdom of Teams, Harvard Business School Press, Boston).

Las Organizaciones verticales se estructuran en torno a funciones que se desarrollan dentro de un departamento; mientras que las Organizaciones en torno a procesos se organizan en torno a flujos de trabajo, procesos que abarcan a toda la Empresa y que en última instancia ligan a la Empresa con las necesidades del cliente. El trabajo se realiza por equipos, que conectan con los proveedores y clientes. Y tendremos ocasión de indicar cuáles son los flujos o procesos clave.

Se vislumbra un tipo de Organización nuevo, de forma que se rompan las fronteras entre Organización y entorno; todo forma un sólo proceso. Robert Haas Levi (1990) nos habla de las nuevas Organizaciones con estas características. Son las que llama ORGANIZACIONES SIN FRONTERAS:

* Cada día reta los modelos y sistemas convencionales

* Trata como "socios" a proveedores y clientes

* Elimina la distinción entre empleados y mandos-directivos

* Establece nuevas líneas sobre intereses personales y profesionales

* Da poder (empowerment) a sus empleados de manera que puedan desarrollar al máximo su potencial, responsabilizarse de su contribución y sentirse "propietarios".

* Es global, la Organización basada en procesos clave

* Es transparente en su estructura

* Se preocupa de los intereses de la comunidad

* Es ágil; el tiempo es su ventaja competitiva

* Domina los avances tecnológicos, especialmente la tecnología de la información.

* Organización horizontal, en torno a procesos clave de negocio.

* Predominio de nuevo diseño organizativo: red, reticular, matricial, procesal.

8.5.6.3. LA REVOLUCIÓN DE LA GESTIÓN: REVISIÓN EN LA ÓPTICA Y PROCESOS DE GESTIÓN

El objetivo principal de toda empresa viene dado por su fin y misión concretados en una serie de productos y servicios que sean demandados por el mercado. La misión fundamental de la Empresa supone responder al qué hacer, cómo hacerlo cuándo y quién debe realizarlo.

La misión de la gestión consiste en determinar los objetivos de la empresa y asegurar el logro de los objetivos empresariales, determinando señales de alarma que detectan posibles desviaciones e

introduciendo medidas correctas oportunas para conseguir los objetivos fijados.

Esta función está claramente determinada y en ella no han existido cambios. Donde verdaderamente ha existido un cambio radical de orientación es en la finalidad, pues mientras en un enfoque tradicional de gestión se funcionaba dentro de una política económica, el máximo beneficio y la rentabilidad, economizando recursos y manteniendo el equilibrio financiero, en la actualidad, como dice Theodore Levitt, los beneficios que durante largo tiempo han sido una estrategia prioritaria y la eficiencia en la producción, que ha sido una prioridad operativa, son contemplados cada vez más como derivados, no como prioridades para la Empresa. (Cita de Giorgio Mari (1993), El reto de la Empresa de los 90. La Gaceta de los Negocios, Madrid, p.9).

El principio fundamental de la gestión debe ser otro, cambiando su visión del negocio y centrándose en aquellos objetivos que aseguren la presencia en el mercado y la aceptación por parte del usuario o cliente. Desde esta perspectiva, los beneficios ya no son un objetivo prioritario, sino más bien la recompensa de la satisfacción del cliente. Supone un cambio radical en la orientación: no se trata de explotar al cliente, ni de exprimir al proveedor, ni de utilizar al empleado hasta el límite permisible.

"Los clientes deben ser satisfechos al máximo posible para asegurar la supervivencia de la Compañía y posibilitar la obtención de beneficios. Los proveedores se tratan como socios que son esenciales para el éxito de la Compañía; deben ser tratados como colaboradores más que como adversarios. Los empleados no son meros suministradores de trabajo de acuerdo con contratos cuya base es enteramente económica. Los empleados son la Compañía", (Idem: p. 11-12).

La gestión tiene que estar centrada en el mercado y en las personas (clientes, interno y externo y colaboradores) definiendo las actividades críticas de negocio, adaptándose a las necesidades y requerimientos del mercado. Por tanto, los objetivos de la gestión moderna deben asegurar el funcionamiento de la Empresa, concentrando las fuerzas en la consecución de aquellos objetivos que supongan, como dice Jose Luis Cayuela (1993) Director del Departamento de Consultoría de Coopers and Lybrand:

- Adaptarse a los requerimientos del cliente
- Responder a las nuevas necesidades del mercado más rápidamente que la competencia
- Desarrollar la cultura corporativa en esta dirección
- Preparar personal calificado y motivado
- Asegurar la calidad del proceso de producción
- Conocer y gestionar los puntos o centros generadores de costes.

(J.L. Cayuela (1993), Como mejorar la gestión economico-financiera de la Empresa. Madrid, Argentaria. Tomo IV, p. 812).

8.5.6.4. LA REVOLUCIÓN EN LAS ESTRATEGIAS MEDIANTE NUEVAS ESTRATEGIAS DE CALIDAD EN EL SERVICIO

La gestión de las Organizaciones se está centrando en lo esencial de cualquier Empresa, que es "satisfacer las necesidades del mercado y conseguir clientes satisfechos". Una vez descubierta esa necesidad, es necesario definir y concretar las estrategias que marquen el grado de satisfacción con nuestros productos y servicios.

Dentro de esta nueva filosofía existen unas políticas que deben orientar la estrategia, nucleadas en torno a estos principios:

* Los clientes son la fuerza de la Organización. Desde los años 80, los clientes han tomado las riendas del negocio; antes se les despreciaba, ahora, si no hay clientes no hay negocio, no hay empresas.

* La competencia se está intensificando y acerca el mercado mundial. Competir es sano para las Organizaciones, para depurar aquellos servicios y productos no satisfactorios para el cliente.

* El cambio es algo constante. El cambio es algo normal; su ritmo se ha acelerado. Las Empresas necesitan detectores, radares que localicen los cambios que se operan en la sociedad y en el entorno. La fase de vida de los productos ha pasado de años a meses. La gestión del cambio, siendo su promotor e impulsor, es tarea obligada de la Dirección.

* Prestar especial atención a la calidad del servicio. La calidad implica acertar en aquellos procesos que suponen la satisfacción del cliente, en el producto, servicio, en la atención y en las relaciones internas y externas de la Organización.

* Imprescindible el implantar la estrategia de la Calidad Total. Se debe rediseñar en la Empresa un proceso de calidad total, que abarque a todo y a todos. La Calidad Total implica la calidad de diseño del producto y del servicio; supone mejora en los procesos, en el producto y en el servicio; en la atención al cliente, en las relaciones internas y externas con el entorno.

* Tom Peters (1989), Consultor internacional, habló de diez características que según él debería tener la estrategia de la calidad en el servicio para que fueran verdaderamente operativos:

- Compromiso de la Dirección con la Calidad
- Sistemas y procesos acordes con la Calidad del producto y/o servicio
- Medida de Calidad en todos los procesos
- Reconocimiento según el rendimiento y los resultados en la revolución de Calidad
- Formar y reciclar en la cultura y estándares de Calidad
- Utilizar equipos para mejora continua de la Calidad
- Formar equipos en los que participan miembros de diversas funciones o divisiones
- Las mejoras pequeñas son hermosas
- Efectos Hawthorne constantes
- Implicar a todos y cada uno en el proceso y seguimiento de la Calidad.

(T. Peters (1985), Pasión por la Excelencia, Barcelona. Ediciones Folio)

8.5.7. *Nueva frontera en el desarrollo socio-técnico de la empresa*

Me interesa resaltar este nuevo aspecto del desarrollo de procesos sociotécnicos.

En los años 60, tuvo lugar en el seno de la Empresa española la llamada explosión del análisis cuantitativo; al mismo tiempo se desarrollaban los modelos input-output, la econometría y los modelos dinámicos de la economía; a nivel de Empresa, se multiplicaban las aplicaciones de la investigación operativa, la programación lineal, la toma de decisiones en condiciones de incertidumbre y tantas otras teorías que de un modo genérico se han llamado técnicas cuantitativas.

Se afirmaba que lo único serio que podría hacerse en la empresa y su entorno pertenecía al análisis cuantitativo, que empezaba por la cuantificación de las variables. Se establecía con carácter axiomático que toda variable tenía que cuantificarse y que siempre había formas de hacerlo, y a ello contribuyó en buena medida el empleo de los ordenadores para el tratamiento de la información, que exigía su traducción a números usando toda clase de códigos de palabras clave, aunque fuesen tan extensos como las palabras de un diccionario.

No hay nada que objetar a este movimiento demodelización y tecnificación de todos los procesos que tienen lugar en la toma de decisiones; se seguirá avanzando en este sentido y sus logros se verán correspondidos con su demanda por la comunidad empresarial.

Pero un hecho se ha puesto de manifiesto recientemente al analizar las grandes decisiones de las Empresas de excelencia; sin desdeñar el valor de los análisis cuantitativos, el rumbo de esas empresas se lleva a través de una percepción cualitativa de los problemas, de unas simples evaluaciones de la oportunidad de unas medidas y de una revalorización de los factores humanos.

Es precisamente en el plano de lo humano donde las empresas sobresalientes han sabido hacer compatible para sus empleados la vida en democracia fuera y dentro de la empresa, poniendo en práctica una democracia industrial, y todo ello sin renunciar al objetivo básico marcado en la

cuenta de resultados, en la que esas empresas han demostrado su excelencia.

El azar y la necesidad han explicado muchos comportamientos en todos los tiempos, y en los actuales puede destacarse a la innovación como la gran necesidad de la empresa.

La innovación, en su doble vertiente de factor de competitividad y de resultado de un proceso de creatividad de la parte humana de la Empresa, es una nueva frontera en su desarrollo que es preciso superar. Como dice el Consultor José Gil Peláez (1987), con quien he tenido el gusto de trabajar en la reflexión y elaboración de un Proyecto de Innovación, las Organizaciones tienen la capacidad suficiente para renovarse, lo que necesitan son factores de organización interna que propician la formación de grupos naturales y espontáneos para lograr el desarrollo del potencial interno que posee cada persona.

8.5.7.1. GRUPOS SOCIOTÉCNICOS

Desde hace muchos años, se han creado dentro de las Empresas grupos integrados por personas representantes de los trabajadores, técnicos y directivos, con la finalidad de mejorar las operaciones productivas y administrativas, elevar la satisfacción en el trabajo e incrementar la productividad.

Entre las características definitorias del funcionamiento de tales grupos están las siguientes:

- Búsqueda de la supervivencia, a largo plazo de la empresa, no obstante la existencia de una conflictividad entre las partes en ciertas materias.

- Participación con carácter voluntario.

- Alta representatividad y autoridad de los miembros de cada parte en sus respectivos ámbitos.

- Sinceridad y máxima apertura en las relaciones entre las partes, escuchándose mutuamente y promoviendo nuevos canales de comunicación.

- Concentración en la búsqueda de soluciones a problemas de los que se tiene un fácil conocimiento, con valoraciones objetivas.

- Rapidez en las respuestas a las recomendaciones hechas.

- Promoción de nuevas ideas.

- Exclusión de aquellas materias que limiten los derechos de cada parte establecidos en los convenios colectivos.

Los tipos de proyectos objeto de la ocupación de esos grupos pueden clasificarse en las siguientes categorías:

- Conservación de la energía.

- Reducción del tiempo de parada de los equipos.

- Reducción de desperdicio de materiales, de rechazo y de devoluciones de los clientes.

- Mejora de la calidad.

- Mejora de la programación del trabajo.

- Mejora de los métodos de trabajo y de la distrubución en planta.

- Introducción de nuevos diseños.

- Información sobre las condiciones de la empresa y sus cambios.

Paso a continuación a describir los principales rasgos de algunos de los grupos sociotécnicos que han estado operando en estos últimos años con un nombre propio.

8.5.7.2. LOS COMITÉS "LABOR-MANAGEMENT"

Abundantes referencias a una colaboración de los factores trabajo y dirección en las Empresas las encontramos en los aproximadamente 5.000 Comités L-M (Labor-Management) que se constituyeron en EE.UU. durante la II Guerra Mundial, para tratar del ahorro energético y de los materiales escasos, de la mejora del rendimiento y de la moral en el trabajo.

Acabada la guerra desaparecieron las urgencias y se disolvieron muchos de esos comités; pero en los años más recientes, ha habido un creciente interés por el estudio conjunto de problemas sociales, tales como el entrenamiento, la educación, el alcoholismo, la jubilación, las drogas, la seguridad y la salud.

Aunque no hay establecidas reglas para el eficaz funcionamiento de un Comité L-M, estos suelen organizarse de la siguiente forma:

- Disponen de igual número de representantes de cada parte y con igual voz.

- Incluyen entre los representantes del Trabajo a algunos miembros del sindicato y entre los de la Dirección al Directos Local, el Director de Personal y algunos mandos medios.

- Cuentan con dos copresidentes, uno por cada parte, designados por consenso, para actuar conjunta o alternativamente.

- Mantienen reuniones con un calendario regular o sobre unas bases de necesidad; generalmente una vez al mes con una duración de hora y media.

- Preparan una agenda que es enviada a todos los miembros del Comité antes de las reuniones.

- Desarrollan, informalmente, las reuniones, eludiendo procedimientos parlamentarios y legalistas.

- Establecen sus propias prioridades, concentrándose, generalmente, en áreas en las que ambas partes pueden alcanzar acuerdos.

- Proporcionan inmunidad a los participantes para favorecer la expresión de puntos de vista personales.

- Designan subcomités para considerar problemas a niveles más concretos.

- Usan la asistencia de expertos cuando es necesaria.

- Rotan a los miembros de los empleados y mandos medios para aumentar el número de personas envueltas en el proceso de consulta conjunta.

Suelen existir temores y reservas en ambas partes ante el establecimiento y funcionamiento de un Comité L-M.

Algunos representantes del Trabajo piensan que con la creación del Comité:

- Se deteriora la fuerza de los convenios colectivos.

- Se defiende la posición de los trabajadores con insuficiente fuerza.

- Se abre otro camino de acelerar la producción a través de un mayor esfuerzo del trabajador.

Los representantes de la Dirección pueden pensar que:

- Se mengua el poder de la Dirección en la toma de decisiones.

- Se "puentea" a los canales intermedios de la Dirección en la presentación de los problemas a la alta dirección.

- Se crea una especie de inacabada negociación colectiva.

Es básico para el establecimiento de un Comité L-M contar con la voluntad de ambas partes, trabajo y dirección, de cooperar en los términos antes expuestos, llegando, inclusive, a la firma de un documento "Memorandum of Agreement" que exprese esta determinación.

8.5.7.3. EL PROGRAMA "EMPLOYEE INVOLVEMENT"

La Ford Motor Co. de Canadá ha desarrollado un Programa que ofrece a la compañía la oportunidad de comunicarse mejor con sus empleados y a éstos el involucrarse más en las operaciones de la compañía, y que denomina Programa E-I (Employee Involvement).

Algunas de las características y justificaciones de este Programa son las siguientes:

- Constituye Comités E-I para la comunicación y la consulta.

- Busca la mayor participación de los empleados en el proceso de la toma de decisiones. Esto no quiere decir que se traspase a un órgano colegiado una responsabilidad que es exclusiva de la Dirección; pero a través de la participación de un Comité E-I, se puede llegar a unas decisiones mejores, más informadas y mejor aceptadas.

- No es un programa de productividad con otro nombre. Por supuesto que del funcionamiento de un eficaz Comité E-I, se podrán deducir mejoras en la productividad, pero no es éste su principal objetivo.

- No es un programa a corto plazo. Se requiere mucho tiempo y cuidado para crear el clima de confianza y comprensión que es necesario para el buen funcionamiento de un Comité E-I, sin que se esperen resultados inmediatos.

- Introduce un cambio en el estilo de la gestión pasando de uno autoritario a otro de naturaleza participativa. No tiene sentido el buscar el consejo de un Comité E-I si no se está preparado para aceptar un porcentaje razonable de sus propuestas.

- No es un método curativo de todos los problemas de la compañía, cuya solución requiere de intervenciones llevadas a cabo por especialistas propios o externos.

- Bajo ningún concepto el Programa ha de interferir en las relaciones con los Sindicatos. Su actitud a este respecto ha de ser de apoyo.

- La participación en un Comité E-I será voluntaria.

- Requiere la participación del equipo directivo en su totalidad y especialmente del primer nivel de supervisores. No es tarea fácil el involucrar a la primera línea de supervisores que pueden percibir en el programa un recorte de las competencias y autoridad que han ejercido hasta ahora. Hay que conseguir

la comprensión y colaboración de esos supervisores para alcanzar la mayor eficacia en un Comité E-I.

- Mediante una carta dirigida a todo el personal, la Dirección presenta el Programa y pide la colaboración de todos.

8.5.7.4. LOS GRUPOS "QUALITY OF WORKING LIFE"

El término QWL, acuñado en los años 70, hace referencia a un amplio ámbito de condiciones, enfoques y métodos relacionados con los factores físicos, sociales, económicos y psicológicos, que afectan al bienestar de los trabajadores.

De un modo más específico, QWL es un conjunto de valores, conceptos y métodos para el diseño de los puestos de trabajo y de las organizaciones, en términos de una democracia industrial directa, en la cual las personas participan directamente en el proceso de toma de decisiones que afectan a su puesto y ambiente de trabajo.

Desde la filosofía QWL, una organización es un sistema abierto técnico-social. La parte técnica comprende el equipo, el material, la distribución en planta y el proceso. La parte social está compuesta por personas que trabajan en el sistema con sus particulares características y requisitos físicos, psicológicos y culturales. Las dos partes del sistema son interdependientes y complementarias, sustituyéndose la estructura tradicional y en cierto modo disociativa de "una persona una tarea" por la de los grupos de trabajo semiautónomos y autorregulados QWL.

Estos grupos integran a un número de personas que colectivamente tienen la responsabilidad y el entrenamiento para gestionar un conjunto de

tareas interdependientes que juntas forman un todo natural.

De hecho, los grupos QWL se ocupan de temas muy diversos y muchas prácticas incluidas bajo la denominación QWL, tales como Círculos de Calidad. Enriquecimiento en el Trabajo, Distribución de Beneficios, Colaboración Sindicatos-Dirección, etc., no tienen mucho que ver con la estricta concepción del nuevo diseño organizativo ni con la democracia del trabajo.

Por encima de todas las definiciones, su característica diferencial está en facilitar un proceso de resolución de los conflictos más maduro y constructivo y, sobre todo, en permitir a los Sindicatos y a la Dirección identificar y desarrollar áreas de mutuo interés, hasta el punto de aceptar como sinónimos a la QWL y a la Cooperación Sindicatos-Dirección.

8.5.7.5. LOS CÍRCULOS DE CALIDAD

Creados originalmente en Japón en 1962, se han extendido por todo el mundo; dos nombres hay que recordar a este respecto, el profesor Kaoru Ishakawa y la Unión de Científicos e Ingenieros Japoneses JUSE.

Como indicación de la madures alcanzada por el movimiento de los Círculos de Calidad, puede reseñarse la existencia de una Asociación Internacional de Círculos de Calidad (IAQC), abierta a cualquier persona física o jurídica interesada en el tema, la existencia de empresas consultoras especializadas en Círculos de Calidad, y la presencia de multitud de publicaciones, seminarios y congresos.

Un Círculo de Calidad es un pequeño grupo de empleados en número no superior a 10, de una misma área de trabajo que entrenados en las técnicas de resolución de problemas, se reúne, voluntaria y periódicamente, para identificar

problemas de la calidad de los productos, investigar las causas de tales problemas y recomendar soluciones a la Dirección.

El Círculo de Calidad ayuda a crear una atmósfera de trabajo sin tensiones, en la que tanto la Dirección como los empleados participan plenamente en las decisiones relacionadas con el trabajo.

Es de destacar el carácter voluntario de la pertenencia de los empleados a un Círculo de Calidad, la percepción de una compensación económica por el tiempo extra dedicado, y la formación y entrenamiento que reciben sobre estadística, métodos de control y diagramas de análisis y tecnología específica a sus puestos de trabajo.

La implantación de un Círculo de Calidad exige la introducción de un nuevo estilo dentro de la empresa, que el personal del Departamento de Control de Calidad puede ver con preocupación si lo interpreta como una disminución de sus poderes.

El apoyo de la Dirección es imprescindible, especialmente en el período de implantación, que puede durar cerca de un año. De forma permanente habrá un enlace de la Dirección con el Círculo de Calidad a través de la figura de un Coordinador del Programa.

Dentro de una misma planta puede haber varios Círculos de Calidad, programándose su intercomunicación.

Al propio Círculo se le deja en libertad para seleccionar los temas de estudio, considerándose como normal el estudiar una media de 5 temas/año.

La asistencia de asesores externos puede ser conveniente algunas veces.

La rapidez en dar respuesta a las propuestas del Círculo de Calidad es fundamental para que no decaiga el entusiasmo de los participantes.

8.5.7.6. LOS CÍRCULOS DE INNOVACIÓN Y DE MEJORA

Definición de objetivos de los círculos de innovación

Muchas son las experiencias en las que he podido participar a impulsar círculos de mejora o como se los quiera denominar.

El camino marcado por la implantación de los Comités Técnico-Sociales y, especialmente, de los Círculos de Calidad, en las más importantes empresas del mundo y el conocimiento de los principios básicos que rigen el comportamiento del personal técnico de una organización, han servido de guía para la creación de los Círculos de Innovación.

El fin último de un Círculo de Innovación es coincidente con el de otros Comités y Círculos dentro de la empresa: incrementar la participación mejorando la comunicación.

Pero en el plano de lo específico serán los principales objetivos de un Círculo de Innovación.

- Facilitar los cambios técnicos en los productos, que por su antigüedad requieran ese tratamiento.

- Apoyar la rápida y plena explotación de productos innovadores.

- Desarrollar una actitud favorable a la creatividad.

- Mejorar la capacidad de resolver problemas a través de un más eficaz trabajo en equipo.

- Promover la potenciación de los puestos de trabajo que permita el desarrollo personal y de mando.

- Desarrollar una doble comunicación entre la Dirección y los empleados.

En lo instrumental, un Círculo de Innovación es un grupo de personas de una Empresa que se reúnen sobre unas bases de voluntariedad y regularidad para identificar, analizar y resolver problemas relacionados con la innovación de productos y procesos.

Algunas de las principales características de un Círculo de Innovación son:

- La voluntariedad de la participación.

- La formación de sus miembros y líderes.

- Su enlace con la Dirección y coordinación, en su caso, con otros círculos.

- La financiación por la Dirección de todos los costes de las reuniones.

- La selección y análisis de los temas por los propios miembros.

- La presentación de las propuestas a la Dirección.

8.5.7.7. FUNCIONAMIENTO

El Círculo de Innovación se reunirá generalmente una o dos veces al mes durante una hora y media por reunión, dentro o fuera del horario normal de trabajo.

Los costes generados por el Círculo, entre los que están el pago de las horas extras empleadas, se imputarán a Gastos Generales o al Programa de I+D si la empresa utiliza un Presupuesto por Programas.

Como norma general, fuera de las horas extra antes citadas, no hay una retribución por participar en un Círculo de Innovación. Si excepcionalmente se acordase algún tipo de recompensa económica, ésta sería para todo el Círculo por partes iguales a todos sus miembros.

La recompensa principal estará en la distinción personal y en el reconocimiento del servicio prestado, que hará la Dirección General siempre que se pongan de manifiesto los resultados alcanzados.

No debe haber promesas de ascenso por el buen comportamiento dentro de un Círculo, si bien no puede ignorarse el hecho de la posibilidad de trascender a instancias superiores tal comportamiento, con lo que la participación en un Círculo permitirá el ejercicio de una práctica de oportunidad.

Todo grupo necesita un jefe, y aunque un Círculo de Innovación sigue un esquema participativo, hace falta un líder.

8.5.7.8. TEMAS DE TRABAJO

Las tareas de las que se ocupará un Círculo de Innovación pertenecerán generalmente a las siguientes áreas:

- Modificaciones en el diseño.
- Sustitución de materiales.
- Mejora de prestaciones.

- Activación de la implantación de innovaciones.

- Nuevos productos.

La identificación de un tema provendrá de los propios miembros del Círculo o del coordinador, recogiendo sugerencias y recomendaciones de la propia Dirección General o de terceras personas.

Es conveniente comenzar con proyectos relativamente sencillos para que al alcanzarse más rápidamente un éxito sirva de estímulo.

8.5.7.9. FORMACIÓN Y CONSULTORÍA

Los líderes de un Círculo de Innovación, recibirán una formación complementaria sobre dirección de reuniones, análisis de proyectos de innovación, técnicas de presentación de resultados, etc.. El instructor de estos cursos de formación será el coordinador o un consultor especializado.

Una vez que las personas hayan recibido el entrenamiento en las técnicas antes comentadas, se convertirán en instructor del personal de su Círculo, repitiendo la formación, en pequeñas dosis lectivas.

Algunas de las técnicas de creatividad e innovación en grupo, son:

- El "Brainstorming" o tormenta de ideas, para hacer aflorar de cada miembro una posible área a mejorar o efecto a corregir, o cualquier sugerencia. Todas las ideas se recogen y analizan posteriormente.

- Los análisis Causa-Efecto a través de un diagrama que, por su apariencia, se

denomina "espina de pescado". Su uso se ha popularizado en los Círculos de Calidad.

- La técnica del análisis del valor.

- La aplicación del "story board".

La ayuda de terceros es, generalmente, más necesaria en el establecimiento y puesta en funcionamiento del Círculo de Innovación.

La ayuda puede corresponder a la identificación de los primeros temas de trabajo, al uso de técnicas de solución de problemas en las primeras reuniones o a la recopilación de información complementaria en algún problema difícil.

Aunque esta asistencia de terceros usualmente genera sus máximos servicios ayudando a la puesta en marcha del Círculo. algunas veces su trabajo se extiende durante un período mayor.

La asistencia se presta por consultores, especialistas de Universidades y otros expertos, que aportará su capacidad de consulta dejando que el Círculo de Innovación tome sus últimas decisiones.

8.5.7.10. IMPACTO DE LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS

Es evidente y constatable la aparición de las nuevas tecnologías y su influencia sobre la Organización. La revolución industrial ha supuesto una eliminación de cargas y trabajos pesados que son realizados por las máquinas. Este cambio obliga a una mayor especialización de los colaboradores y empleados. Por otra parte, la innovación tecnológica permite hacer frente a la diversificación de la demanda de productos y satisfacer las mayores exigencias de los consumidores.

Concretamente, las Tecnologías de la Información están cambiando la forma en que se desarrollan los negocios y la relación con los clientes y proveedores. Un reciente estudio de John Rockert y James E. Short (1994) analiza el efecto de las nuevas tecnologías en las Organizaciones y señala como los más característicos:

- Los cambios en la estructura interna afectando a roles, poder y jerarquía.

- La emergencia de la Organización basada en los grupos de trabajo, soportados por la comunicación electrónica.

- La orientación de las Organizaciones a los mercados.

- La integración de sistemas dentro del negocio, debido a la mejora en la capacidad de las comunicaciones y accesibilidad a los datos críticos que proporcionan informaciones clave para poder tomar decisiones.

- La posibilidad de realizar en tiempo real procesos de planificaciones a todos los niveles para identificar los elementos clave de negocio y reaccionar rápidamente ante estrategias competitivas.

Las nuevas tecnologías permiten reducir los tiempos del ciclo de desarrollo del Producto, acortando los tiempos de dedicación de trabajo y reduciendo los costes.

La revolución que estamos viviendo está basada en la difusión sin precedentes de la información, que está permitiendo la creación de nuevas formas de Organización y de agrupación dentro de la propia empresa.

La rapidez de los cambios tecnológicos y de la producción, están institucionalizando el cambio como algo normal.

Al mismo tiempo, los movimientos sociotécnicos están imprimiendo una dinámica nueva y distinta en las Empresas. Se está reforzando la importancia que tiene el factor humano y la sinergia derivada de trabajar en grupos, aprovechando todas las posibilidades y potencial de las personas que componen la Organziación. Estos movimientos sociotécnicos están ayudando a configurar la Organización de forma distinta, permitiendo la mayor integración de las personas en la empresa y la posibilidad de su participación en beneficios y recompensas.

Confort Anexo

- Actividades del Consultor para implantar un Círculo de Innovación.

8.5.8. *Condiciones sociolaborales y políticas*

La reforma laboral y del mercado de trabajo que se han efectuado en nuestro país en los últimos años han modificado las relaciones laborales entre empresas y trabajadores.

La entrada de España en la UE ha producido el que España se haya enganchado en este "tren de alta velocidad" del cambio que se está operando en Europa y está dejando obsoletas muchas cosas y conceptos que se consideraban inmutables.

La internalización económica y la globalización de los mercados hace que España tenga que competir con productos de otros países que trabajan con costes laborales más bajos (ejemplo evidente es la emigración de muchas empresas multinacionales a los países de Europa Central y Rusia).

Tres son las leyes que están afectando al mundo del trabajo, transformando de forma radical el mercado de trabajo. Las

tres leyes trata de aproximar nuestra legislación a la mayoría de los países existentes en la Unión Europea:

- La ley 10/94, de 19 de mayo, sobre medidas urgentes de fomento de la ocupación.

- La ley 11/94 de 1 de junio, por la que se regulan determinados artículos del Estatuto de los Trabajadores y del Texto de la Ley de Procedimientos Laborales y de la Ley sobre Infracciones y Sanciones en el Orden Social.

- La ley 14/94, de 1 de junio, por la que se regulan las empresas de trabajo temporal, que acaba con el teórico monopolio del INEM.

Estas leyes han supuesto un impacto muy grande sobre los trabajadores, sustituyendo la negociación colectiva por los contratos individuales, que permiten una mayor flexibilidad en el mundo laboral y la posibilidad de contratar directamente por las Empresas.

Los problemas del planeta son los problemas de la Organización y de las personas (Theodore Roszak).

Los nuevos paradigmas del entorno obliga a manejar esos cambios con gran prudencia y sentido de la responsabilidad y satisfacción de los trabajadores.

Surgen nuevas tendencias que la empresa trata de ponderar y de experimentar los riesgos que comporta la flexibilidad laboral. Bien es verdad que nuestro país "está incorporando nuevos movimientos que en Europa ya se han adelantado, como es el trabajo temporal; desde los años 50, tanto Bélgica, Francia y Reino Unido han utilizado la fórmula del trabajo temporal. Según datos aportados por J.Benavente Barrón (1993), Consultor de Alta Gestión, el 43% del mercado laboral en Europa está en manos de trabajadores con contratos de trabajo temporal. Las empresas, avanza J.Benavente Barrón (1993) conciben el trabajo temporal como un elemento estratégico de gestión, tratando de:

- Externalizar las tareas no vinculadas directamente con la actividad, como son el almacenaje, vigilancia, gestión de cobros, relaciones públicas...

- Intensificar los ritmos de producción en determinados momentos o contingencias especiales como ocurre en las empresas de servicios, con productos estacionarios, que obligan a una flexibilidad en la producción.

- Flexibilizar las plantillas, buscando `la adaptación de la Organización a estas posibilidades y seleccionando a aquellas personas que garanticen una mayor preparación para el producto o servicio que deberá operativizar o prestar. (Rev.Capital Humano, nº 54, Marzo 1993, pg. 34-37).

8.5.8.1. EL TRABAJO FLEXIBLE EN EUROPA

La Asociación Española de Dirección de Personal (AEDIPE) que agrupa a más de 2700 personas pertenecientes a 1.600 empresas e instituciones españolas, acaba de publicar un libro sobre flexibilidad en el trabajo (1995) donde se abordan los retos y estrategias de la empresa española en este final de siglo. Como estrategias clave se plantean la productividad, la calidad, la flexibilidad. La situación económica y política actual cambia muy rápidamente; por otra parte, la competencia internacional está siendo muy dura. Las empresas deberán vigilar su cuenta de resultados y los costes de su actividad. Los cambios externos son muy profundos y esto está afectando al propio puesto de trabajo. Las Organizaciones ganan en flexibilidad (estructura trébol, neworking) aunque sus métodos no sean muy eficaces. El modelo de la empresa flexible ha provocado muchas críticas; no se sabe si es fruto del deseo de reducir costes fijos o más bien constituye una estrategia deliberada para crear empleo flexible, como se preguntan los autores del trabajo sobre "Flexibilidad en el Trabajo, Estrategias y Prácticas en Europa", Aedipe, Edic. Gestión 2000, Barcelona).

La realidad es que las prácticas del trabajo flexible están aumentando en todos los países

de la UE excepto en Turquía, en distintas formas de flexibilidad como son la jornada laboral flexible, incluida la flexibilidad contractual; la flexibilidad en el contenido del trabajo o del puesto a desempeñar y la flexibilidad económica o salarial, relacionada con la cantidad y la distribución de las horas trabajadas.

8.5.8.2. PRINCIPALES TENDENCIAS DE LA FLEXIBILIDAD

El trabajo a tiempo parcial es una de las tendencias más fuertes en la Comunidad Europea; uno de cada siete empleados trabaja a tiempo parcial y es la fórmula que está experimentando un incremento mayor.

Porcentaje de empleo a tiempo parcial en Europa:

País	% del conjunto de la mano de obra
Alemania	13,4
Bélgica	3,2
Dinamarca	23,4
Finlandia(1)	8,0
Francia	12,2
Grecia	4,4
Holanda	31,7
Irlanda	7,5
Italia	5,7
España	6,7
Luxemburgo	6,9

Noruega(2).....25,0

Portugal..... 5,9

ReinoUnido(3).....23,3

Suecia(2).....23,0

Fuentes: Eurostat, (1) (1992) Statistic Finland
(2) (1991) Sta tistic Arbor Oslo, Stockholm)
(3) (1993) Labour Force Survey

Entre los países que destacan como pioneros están los países nórdicos y los Países Bajos, mientras que los países del Sur (Italia, Portugal, Grecia y España) tienen un porcentaje inferior al 10% por ahora, con tendencias a ir creciendo.

Si nos fijamos en el sexo, claramente hay diferencia entre unos países y otros, con respecto a la generalización del trabajo a tiempo parcial entre las mujeres.

Porcentaje de mujeres a tiempo parcial en la UE:

País	% del conjunto de la mano de obra
Alemania(RFA)	89,6
Bélgica	89,6
Dinamarca	78,0
Francia	83,3
Grecia	64,4
Holanda	70,2

Irlanda.....73,2

Italia.....64,7

Luxemburgo.....81,8

Portugal..... 69,8

Reino Unido (3).....87,0

Fuente: Women of Europe supplements, pg. 43, Labour Force Survey.

Según se desprende del informe de la Asociación Europea para la Dirección del Personal (AEDP, 1995), se invocan cuatro razones para implantar la jornada flexible.

En primer lugar, son las presiones económicas y la necesidad de adoptar una respuesta positiva a la competitividad en el sector privado y a la necesidad de un mayor control del Gobierno para reducir los costes en el sector público, como consecuencia del período de recesión económica que se ha vivido en toda Europa en los cinco últimos años.

En segundo lugar, aparece una tendencia emergente sobre todo entro los jóvenes que prefieren una jornada flexible, no vinculante con una empresa; otras razones son el poder compatibilizarlo con otras tareas, como el teletrabajo a distancia, la asistencia a conferencias, otras tareas o hobbies.

En otros casos, la flexibilidad se ha tenido que adoptar, apunta el informe, obligados por las circunstancias, sobre todo cuando se refiere a mandos o directivos con responsabilidad en la Empresa, para atender a determinados colectivos de personas que trabajan por la noche a tiempo parcial.

Como en todas las encuestas, se ha dejado un cuarto factor como cajón de sastre donde se agrupan distintas finalidades de las anteriores,

como son: poder contratar a empleados altamente cualificados, responder a las necesidades, adaptarse más rápidamente a las nuevas oportunidades de empleo trabajo y atender flujos de trabajo variable o estacionario.

Termina el informe señalando que la implantación de la flexibilidad debe ser planificada de forma gradual y armonizada con políticas de personal que facilitan la integración de todo el colectivo; siempre deben hacerse de forma consensuada y gestionando el cambio para evitar conflictos y mimando la seguridad de los empleados más fieles, ya que no acaban de ver las ventajas del cambio, sobre todo porque piensan que el sistema tradicional había dado buenos resultados. Como Consultor estoy viviendo esta situación muy de cerca, y desde mi punto de vista se corre un gran riesgo en el resto de la plantilla, pues están viendo una doble estrategia de la Empresa: por una parte están incentivando la jubilación voluntaria para los mayores de 50 años, asegurándoles el cobrar un sueldo hasta la jubilación y, por otra, se subcontrata trabajos que antes los hacían en la misma Empresa.

El choque entre estas dos estrategias no está suficientemente claro en la mente del empleado. Esta situación genera problemas de inseguridad, miedos, falta de confianza y mantenerse en un stress constante que les hace temer por su futuro, al mismo tiempo que desciende el nivel de rendimiento. La convivencia entre trabajadores fijos y de jornada flexible no resulta nada tranquilizadora, con frecuentes roces y riesgos de la colaboración, lo que genera fallos de calidad. Los mismos Mandos no están convencidos de que se les pueda exigir el mismo nivel de rendimiento, con lo cual se mantienen en un estado de incertidumbre muy fuerte.

Si bien parece que las ventajas son superiores a los inconvenientes, es imprescindible

clarificar las políticas a todo el personal; informar sobre las estrategias a seguir para implantar progresivamente la jornada flexible; delimitar los puestos y tareas afectados. No menos importante es superar la resistencia natural de los sindicatos a este tipo de estrategias y medidas.

La ruptura o revolución en las relaciones laborales está creando la necesidad de buscar nuevas formas de Organización más flexibles; cambiar el punto de mira, centrándose en una Organización que busca el mejor servicio al cliente; aumentar la capacidad para gestionar el cambio en todo momento, innovando tecnologías, diseños y resultados. A nivel personal, en determinados casos, el trabajo flexible va a permitir un equilibrio más sano entre el trabajo y las responsabilidades familiares, sociales y jurídicas.

Otra experiencia vivida en los últimos tiempos y relacionada con la flexibilidad laboral es el seguimiento de aquellas personas que han sido despedidas de una empresa y que tienen que buscar el autoempleo. Los consultores dedicados al "outplacement", tratan de ayudar a encontrar un nuevo trabajo y conseguir que estas personas se sientan útiles a la sociedad. Como dice Victoria Florez (1993), Consultora de Drake Bean Morin, no estábamos acostumbrados al "síndrome de la redimensión, para decrecer, para desinvertir, para despedir" (Rev. Capital Humano (1993) nº 54. marzo, pg. 38-42, Art.: Outplacement: una solución humana ante el despido).

El shock que se produce en el trabajador o directivo al principio es difícil de prever y puede traer consecuencias imprevisibles. Los Consultores están trabajando para poder orientar a estas personas a que sean capaces de tomar decididamente el timón de su carrera y definir su perfil profesional, señalando sus principales logros profesionales y de gestión y, de esta manera, saber realizar su propio

marketing, orientando la venta de su profesionalidad a aquellas empresas que puedan beneficiarse de su experiencia y tecnología adquirida.

El cambio en las relaciones laborales está redimensionando el perfil del Director de Recursos Humanos, con el desarrollo de nuevas funciones como la de "outplacement", que debe saberla utilizar como herramienta de gestión en determinados momentos de crisis de la propia Empresa.

8.5.9. *Orientación al Mercado y al Cliente*

Siendo conscientes de los cambios tan acelerados que se están operando en el entorno, la empresa no tiene más remedio que acercarse al cliente.

La finalidad dominante de una compañía consiste en poner al alcance de sus clientes unos bienes y servicios que sean satisfactorio y que, al mismo tiempo, le supongan unos beneficios añadidos que superen la oferta de la competencia.

8.5.9.1. ORIENTACION AL CLIENTE

La orientación al cliente es la clave, y las empresas que entiendan mejor la voz del cliente superarán mejor a la competencia. La proximidad del cliente constituye la línea de demarcación para contar con unas ventajas competitivas. John Humble (1985) consultor internacional y una de las principales autoridades mundiales en materia de gestión, dirección y calidad de servicio, con quien he trabajado varios programas de consultoría, y concretamente en el relacionado con la competencia, afirma que es el cliente el centro de atención, tanto de la propia empresa, como de la competencia. John Humble (1985) considera que todos los departamentos de la empresa (marketing, diseño, producción, finanzas, servicios y personal) deben participar en elaborar bienes y servicios de calidad. La

fuerza de esta idea se pone de relieve al analizar la gama de factores que el cliente toma en consideración. Como factores más significativos se consideran los siguientes:

- Grado de ajuste a las necesidades del cliente, tratando de solucionar mejor sus problemas.

- Diseño y aspecto del producto.

- Garantías, duración y cobertura.

- Servicio postventa que se ofrece.

- Confianza en que se respetarán las promesas de entrega.

- Disponibilidad y plazos de entrega.

En una economía de mercado libre, no se puede trabajar con el cliente si no se tienen en cuenta sus expectativas y necesidades, para diferenciar una oferta eficazmente, es preciso saber lo que impulsa y atrae a los clientes. Si el mercado no se concibe como segmentos todo resulta inútil.

El profesor y consultor M.E.Porter (1984) de la Escuela de Harvard, en su libro "Estrategia Competitiva. Técnicas para el Análisis en los sectores industriales y de la Competencia", México, CECSA, señala cinco factores que determinan la fuerza competitiva, que son: la entrada de nuevos competidores, amenaza de sustitución poder negociador de los proveedores, poder negociador de los compradores y rivalidad entre competidores ya presentes en el Mercado.

Para poder realizar un análisis del mercado y del sector, los profesores Valero y Bultó (1970) del IESE, proponen toda una categoría de datos que conviene tener presente:

- Líneas de producto
- Compradores y su comportamiento
- Productos complementarios
- Productos sustitutivos
- Crecimiento (modelos)
- Tecnología de producción y distribución
- Técnicas de comercialización y ventas
- Proveedores
- Canales de distribución
- Niveles de innovación
- Economía de escala
- Estrategias competitivas

(Enciclopedia de Dirección y Administración de la Empresa, (1984) Barcelona, Ediciones Orbis, pg. 13-25).

En el análisis de mercado se debe tener en cuenta:

- Los estilos de vida de los consumidores

Trabajo, tiempo libre, hobbies, ingresos, vivienda, compras...

- Cambios en las actitudes y hábitos de los consumidores:

  . patrones de gastos
  . predominio de lo ecológico
  . sensibilidad hacia temas higiénicos y sanitarios

- Expectativas y tendencias de futuro

  . nuevos escenarios
  . dimensión lúdica del trabajo
  . calidad de vida

8.5.9.2. ESTRATEGIA DE ANALISIS DE LA COMPETENCIA

La rivalidad entre competidores puede estar variando constantemente; no existe un competidor pequeño; lo que hoy es un pequeño

movimiento, mañana puede convertirse en una amenaza para los gigantes del sector, tal como ha ocurrido con Apple, Microsoft, que han hecho tambalear a la propia IBM y que le ha llevado a una de las situaciones más críticas de su historia.

No es propio de este trabajo el resaltar las técnicas que los Consultores de más prestigio han propuesto para el análisis de la competencia y del mercado, pero que el consultor de empresas debe saber manejar.

El Modelo del Baston Consulting Group (B.C.G.) que se encuentra en la mayoría de los libros de formación de los consultores y que son presentados en el Apéndice del libro de E.Porter (1984) "Estrategia Competitiva" (México, CECSA), al igual que el Modelo de A.D.Little (también llamado madurez del sector/posición competitiva) que cita el consultor Godot (1994) en "Prospectiva y Planificación Estratégica", Paris, Presse Université.

El B.C.G. distingue cuatro posiciones matriciales:

- Posición 1 Fuerte, con fuerte participación del mercado y crecimiento fuerte.

  Es la llamada posición "estrella" con alta rentabilidad y déficit de liquidez.

- Posición 2 Fuerte participación del mercado y crecimiento débil.

  Es la denominada posición "vacas de leche" (genera buena rentabilidad y excedentes de liquidez).

- Posición 3 Débil participación de mercado y crecimiento fuerte.

  Es la llamada "dilemas" (genera débil rentabilidad y déficit en liquidez).

- Posición 4 Débil participación en mercado y débil crecimiento.

  Es la llamada "peso muerto" (genera escasa rentabilidad y es débil en liquidez).

En función de estas posiciones es fácil adoptar las estrategias para incrementar la posición primera; controlar o hacer desaparecer la cuarta; y plantearse estratégicamente las posiciones tercera, para invertir y convertirse en líderes, o abandonar el sector.

En la presentación del Modelo A.D.Little, se tienen en cuenta la madurez del sector (comienzo, crecimiento, madurez y declive) y la posición competitiva (dominante, fuerte, favorable, defendible y marginal). Este modelo permite la clasificación de la Empresa por segmentos estratégicos y por el grado de dominio de los distintos aspectos para definir el margen de maniobra y la posición competitiva.

8.5.10. *Conclusión del análisis del entorno*

De todo lo expuesto, se deduce que la empresa vive en un entorno, sometida a un conjunto de agentes, de los cuales:

- Recibe bienes de equipo

- Compra a proveedores materiales y bienes de equipo

- Solicita préstamos

- Invierte sus beneficios en la Banca

- Paga impuestos

- Puede beneficiarse de ayudas del Estado

Los agentes económicos, políticos, culturales y sociotécnicos interactúan con la empresa. Según la teoría de los Sistemas, toda actuación de un elemento relacionado con otro provoca una reacción en todo el sistema (feedback). Esta influencia puede ser positiva o negativa; un riesgo o una amenaza, y como dice Adizes es una oportuna amenaza que, si se afronta con valentía, puede suponer gran ayuda para el desarrollo de la Organización.

Los agentes externos ejercen su impacto y relaciones de causa a efecto, a través de los intercambios económicos-comerciales, tecnológicos, socionaturales, administrativos y financieros.

Los aspectos externos pueden ser personas individuales o sociales; empresas que ejercen de competencia o incluso el propio Estado, que presiona a las Empresas para que se adapten a las normativas vigentes o a las que se impondrán por exigencias de la Unión Europea, como es el caso de la obligatoriedad de los Sistemas de Calidad o de la defensa del medio ambiente.

Se pueden medir los niveles de influencia cuantificando sus resultados y el impacto sobre la producción de las materias primas. Lo mismo ocurre al determinar las estrategias comerciales, teniendo en cuenta el valor y la competencia en el sector.

Los factores de comercialización, de producción y de abastecimiento, como preconiza el Modelo McKinsey, permitirán medir el valor de la empresa dentro del sector y las sinergias comerciales o técnicas de las actividades de la Organización, para poder responder de forma adecuada a la influencia del entorno.

Si la influencia del entorno es variable, la respuesta de la empresa ha de ser dinámica, tratando por todos los medios de definir y rediseñar las estrategias que le permitan controlar los riesgos y reconvertir las amenazas en oportunidades.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Aparicio, Joaquín (1992). *Autoridad y democracia en la empresa.* Madrid: Trotta.

Barragán, Roberto (1967). *La consultoría de empresas.* México: F.Trillas.

Bermont, Hubert (1992). *Cómo ser un consultor de éxito: en su propia especialidad.* Barcelona: Granica.

Bernstein, David (1986). *La imagen de la empresa y la realidad: crítica de las comunciaciones.* Esplugues de Llobregat: Plaza y Janés.

Bueno Campos, Eduardo (1995). *La dirección eficiente.* Madrid: Pirámide.

Cañibano Calvo, Leandro (1976). *La empresa en la sociedad actual.* Madrid: Asociación para el Progreso de la Dirección.

Clark C. (1981). *Auditoría social para la gerencia.* México: Diana.

Davidson, Frank (1972). *Management consultants.* London: Nelson.

Deal, Terrence E. (1986). *Culturas corporativas: ritos y rituales de la vida organizacional.* México: Fondo Educativo Interamericano.

Ernts H. Plesser (coordinador) (1976). *Los empresarios a debate: el poder económico y la responsabilidad social.* Madrid: Tecniban.

Fabado, Alfonso, Enric (1991). *Auditoría de economía, eficiencia y eficacia en el sector público: principios, normas, límites y condiciones para su realización: aplicación práctica.* Pamplona: Cámara de Comptos de Navarra.

García Echevarría, Santiago (1989). *El reto empresarial español: la empresa española y su competitividad.* Madrid: Díaz de Santos.

Gélinier, Octave (1972). *L'enterprise créatice: essai sur l'economie developpée et la societé pluraliste.* Puteaux: Editions Hommes et Techniques.

Graig Cooper, Sir Michael (1994). *Auditoría de gestión: cómo conseguir una estructura directiva eficaz.* Barcelona: Folio.

Greenbaum, Thomas L. (1991). *Manual del consultor: guía completa para lograr el éxito como consultor.* Madrid: Díaz de Santos.

Gurnsey, John (1989): *Information consultancy.* London: Clive Bingley.

Harvey, Brian (1984). *Managers and corporate social policy: private solutions to public problems?* Basingstoke: Macmillan.

Hevia, Eduardo (1989). *Manual de auditoría interna: enfoque operativo y de gestión.* Barcelona: Centrum.

Humble, John (1975). *La responsabilidad social de la empresa.* Madrid: Fundación Universidad-Empresa.

Igalens, Jacques (1982). *Le bilan social de l'enterprise.* Paris: Presses Universitaires de France.

Imai, Masaaki (1989). *Kaizen: la clave de la ventaja competitiva japonesa.* México: Compañía editorial continental.

Infestas Gil, Angel (1991). *Sociología de la empresa.* Salamanca: Amarú Ediciones.

Kubr, M. (1984). *La consultoría de empresas: guía de la profesión.* Ginebra: Oficina Internacional del Trabajo.

Lougovoy, C. (1972). *Relaciones públicas: función de gobierno de la empresa y de la Administración.* Barcelona: Editorial Hispano Europea.

Mouchot, Jean Marie (1977). *Metodología de las ciencias humanas en la empresa.* Madrid: Ibérico Europea.

Parker, J.Stephen (1988). *Asking the right questions: case studies in library development consultancy.* London: Mansell.

Ritti, R.Richard (1987). *Vida interna de la empresa: un enfoque cultural-interpretativo de los problemas de la empresa.* Barcelona: Plaza y Janés.

Schein, Edgar H. (1990). *Consultoría de procesos.* México: Addison-Wesley Iberoamericana. (Vol.1).

Schein, Edgar H. (1990). *Consultoría de procesos.* México: Addison-Wesley Iberoamericana.(Vol.2).

Termes Angles, Fernando (1991). *La auditoría de performance en el sector público: control de eficacia, eficiencia y economía.* Madrid: Instituto de Censores Jurados de Cuentas.

Val Núñez, Mª Teresa del (1994). *Cultura empresarial y estrategia de la empresa en España: su realidad actual y su diseño del cambio.* Madrid: Rialp.

Viedma, José Mª (1990). *La excelencia empresarial española.* Barcelona: Vioma

Editores.

Wieviorka, Michel (1991). *Le modèle EDF: essai de sociologie des organisations.* Paris: La Découverte.

CAPITULO 4

MODELO DE DIAGNOSTICO SINERGETICO DE PROCESOS

CAPITULO 4º MODELO DE DIAGNOSTICO SINERGETICO DE PROCESOS

1. PREMISAS DE PARTIDA

2. CARACTERISTICAS DE LA VISION TOTAL E INTEGRADA DEL SISTEMA

   2.1. Visión total del sistema

   2.2. Centralización de la tarea en el aquí y ahora

   2.3. Orientación proactiva

   2.4. La sinergia del equipo

   2.5. El proceso de aprendizaje

   2.6. El proceso de mantenimiento de la organización

   2.7. Capacidad para el autodesarrollo y autorediseño de los procesos de trabajo

   2.8. Integración de procesos cualitativos y cuantitativos de investigación

3. RADIOGRAFIA DE LOS PROCESOS DE LA ORGANIZACION (MACRO Y FUNCIONALES)

   3.1. Plataforma de la organización

   3.2. Los macroprocesos esenciales de la organización

      3.2.1. Los macroprocesos actitudinales

         3.2.1.1. Cultura
         3.2.1.2. Misión-Visión
         3.2.1.3. Los valores compartidos
         3.2.1.4. Clima organizativo

      3.2.2. Los macroprocesos estructurales

         3.2.2.1. Organigrama
         3.2.2.2. Políticas y sistemas

3.2.2.3. Sistemas de información y comunicación
3.2.2.4. Sistemas de control de gestión y presupuestario

3.2.3. Macroprocesos directivos

3.2.3.1. Planificación estrategica
3.2.3.2. Dirección o programación por objetivos (DPO)
3.2.3.3. Dirección y toma de decisiones
3.2.3.4. Estilos de dirección

3.3. Análisis de los procesos de transformación funcionales

3.3.1. Evaluación de las distintas funciones

3.3.1.1. Gestión de Mercadotecnia
3.3.1.2. Gestión de los Recursos Humanos
3.3.1.3. Gestión Económico Financiera
3.3.1.4. Gestión de la Producción

3.3.2. Nueva visión según la Reingeniería de Procesos

3.3.2.1. Factores claves de la reingenieria de procesos
3.3.2.2. Características comunes
3.3.2.3. Diferencias entre enfoque de procesos y tradicional
3.3.2.4. Las cuatro fuerzas de la Reingenieria de Procesos
3.3.2.5. Diferencias entre mejora de Calidad y Reingenieria
3.3.2.6. Consecuencias

4. METODOLOGIA PARA EL DIAGNOSTICO SINERGETICO

4.1. Creación de los sinerequipos

4.2. Objetivos de los sinerequipos

4.3. Formación de los sinerequipos

4.4. Como garantizar la calidad en el proceso de toma de decisiones

4.5. Pronosticar la eficacia en la toma de decisiones

5. PROCESO DE FUNCIONAMIENTO DE LOS SINEREQUIPOS

6. NORMAS DE APLICACION

7. DIAGNOSTICO DE UNA ENTIDAD COMERCIAL

8. DIAGNOSTICO DE UNA ENTIDAD FINANCIERA

- Referencias Bibliográficas.

MODELO DE DIAGNÓSTICO SINERGÉTICO DE PROCESOS

1. PREMISAS DE PARTIDA

Pocas veces en la historia del Diagnóstico organizativo se ha podido encontrar un modelo, que permita tener una visión del conjunto y que nos de una descripción y análisis de la organización como "sistema total y directo".

El diagnóstico es concebido como un proceso general, global, que tiene su inicio en investigar la causa de un problema; sin embargo también se inicia en una oportunidad, o en la búsqueda de unos procesos de mejora en toda la organización. Como he dicho antes, el diagnóstico debe ser una tarea ordinaria que tiene como finalidad la mejora en la gestión; por lo mismo la recogida de la información debe ser una tarea en la que intervienen los protagonistas principales de la organización.

La recogida de la información se debe cuidar con esmero, puesto que de la información se va a derivar:

- La ayuda necesaria para definir los problemas con precisión y exactitud tal como son percibidas por los autores principales de las tareas organizativas.
- La visión proactiva para analizar los procesos como una oportunidad para la mejora continua y desarrollo organizativo.
- La exigencia que permita la estimación de la acción, superando la inercia y la resistencia al cambio.
- La búsqueda de alternativas de solución, que sean plenamente consensuadas por todo el grupo.
- La determinación de las prioridades teniendo en cuenta el impacto, repercusiones, recursos , tiempo, beneficio y coste para la organización.
- La programación de los proyectos, así como la asignación de las personas, que se encargarán de ejecutar y llevar a término los proyectos.
- Las estrategias que se van a concretar en unas orientaciones precisas que se van a seguir en todos los departamentos al mismo tiempo.

La Investigación del diagnóstico sinergético lo define como la acción mediante la cual se establece la naturaleza y la magnitud de las necesidades y problemas

que afectan AL proceso organizativo; la jerarquización de las necesidades y de los problemas en función de criterios culturales (ideológicos), técnicos, económicos, o gerenciales; y por último se pretende la mejora en los procesos, determinando estrategias, y aprovechando los recursos disponibles en la organización.

En conclusión al diagnostico sinergético constituye el nexo entre el estudio-investigación de la acción organizativo, tal como se desarrolla en la actualidad, y la programación de mejoras de actividades mediante la detección de puntos o procesos de mejora, para generar una mayor eficacia, eficiencia y satisfacción de las personas que trabajan en la organización. Todo este proceso de investigación se realiza en equipo para que las personas se sientan implicadas en esa mejora y busquen su satisfacción. En todo diagnóstico es imprescindible saber o conocer cómo está funcionando la organización en estos momentos; después se debe indicar el camino que debemos seguir para poder cambiar, y finalmente se deben determinar los procesos de intervención y operativos necesarios para llevarlo a cabo.

2. CARACTERÍSTICA DE LA VISIÓN TOTAL E INTEGRADA DEL SISTEMA

Las características esenciales del Diagnóstico Sinergético (SYNDAG) se basan en una visión de la organización como un sistema, que debe estar en continuo proceso de cambio, adaptándose al entorno y sus principales clientes y proveedores, y al mismo tiempo se pretende realizar una tarea de constante rediseño para adecuar sus estructuras a las necesidades detectadas tanto dentro como fuera del sistema.
Entre las características mas importantes merece destacar:

2.1. Visión Total del Sistema

Trata de recoger una visión panorámica de la organización. No se centra en microprocesos internos de una tarea concreta, sino que más bien trata de identificar los procesos centrales y los funcionales, que determinan la dinámica organizativa.

Como dice I.Adizes se centra en los fallos del sistema total, para evitar que se produzcan en el futuro".

2.2. Centralización de la Tarea en el "aquí y ahora"

Se trata de evitar en todo momento que se dispersen las fuerzas buscando

en el pasado el origen de los problemas, más bien procura que se analicen los energías en identificar qué es lo que en estos momentos no está funcionando bien para tratar de analizarlo.

2.3. Orientación Proactiva

Los directivos y empleados no deben estar cargados de negativismo. Se trata de aceptar que algo no funciona correctamente, y pensando en el futuro, buscamos la forma, y el diseño correspondiente para que se sientan más satisfechos con los logros conseguidos.

Se pone un énfasis particular en el proceso proactivo en lugar del reactivo. Sus premisas básicas son respuestas a las preguntas, siguientes:

Procesos Proactivos	(vs)	Proceso Reactivo
· **QUÉ** anda mal	←→	**QUIEN** es el responsable y se equivocó
· **COMO** lo vamos hacer	←→	**PORQUÉ** lo hizo
· **AHORA** debemos actuar	←→	**CUANDO** ocurrió y se comentó el error
· **NOSOTROS** como equipo vamos a hacer	←→	**ELLOS** en el pasado actuaron así

2.4. La Sinergia del Equipo

El diagnóstico como característica esencial de la filosofía de I. Adizes con el cual estoy plenamente de acuerdo, debe su fuerza al descubrimiento del equipo, como elemento básico de la dinámica organizativa. Toda la Empresa es y debe funcionar como un Equipo que busca la forma de satisfacer las necesidades de los clientes. Los miembros del equipo reconocen su interdependencia, y entienden que tanto las metas personales como las de la organización son más fáciles de conseguir con el apoyo mutuo, y aprovechando la sinergia derivada del trabajo que se realiza en su clima de confianza, y en el que pueden expresar abiertamente sus ideas, opiniones, desacuerdos y sentimientos. La persona se siente protagonista y trata de aportar lo mejor, que puede de si mismo, sabiendo que los demás del equipo van a valorar positivamente los puntos de vista; lo que le servirá para ir adquiriendo confianza en si mismo y descubrir, gracias a la sinergia del grupo, nuevas habilidades y destrezas. El resultado es que el grupo se descubre a si

mismo trabajando, y logrando resultados que en otros entornos se considerarían impensables.

El saber trabajar en equipo proporciona seguridad, descubrimiento de uno mismo, y permite abordar retos superiores confiando en la actitud abierta, cortés y apoyo que proporcionan las personas que están en el propio equipo.

2.5. El Proceso de Aprendizaje

El diagnóstico tal como yo lo he vivido es un proceso de autoaprendizaje. Con la actitud abierta y participativa, que se crea en el equipo. La postura personal al recibir nuevas informaciones, nuevos referentes y verificaciones, se muestra más flexible, reconoce sus errores, se le despierta la inquietud de aprender más de probar, experimentar e investigar; de considerar la contrariedad como un estímulo, y no como un infortunio. Todo esto lo he podido comprobar al realizar el Diagnóstico de la propia consultora donde trabajaba, (CESA). La experiencia fue altamente positiva, despertando intereses varios, que se manifestaron en estar dispuestos a intervenir sobre la propia organización para modificar el propio comportamiento y el de los demás, originando resultados de integración, y de mayor comprensión y compromiso en el equipo.

Múltiples son los resultados del aprendizaje al realizar el diagnostico grupal; en concreto se aprende a:

- Respetar los puntos de vista diferentes al propio.
- Desarrollar las propias habilidades y aplicar en su trabajo todo lo que aprenden.
- Analizar los problemas organizativos en claves de procesos macro, y micro procesos.
- Relacionar causa - efecto - consecuencias.
- Reconocer y seleccionar las claves funcionales operativas y económicas de la propia organización.
- Sintetizar y tener una visión global de los procesos organizativos.
- Resolver mejor los problemas si se unen en equipo.

- Asumir la responsabilidad compartida por todo el equipo; al tomar parte en el diagnóstico y en la selección de la solución consensuada.

2.6. El Proceso de Mantenimiento de la Organización

La tarea de diagnóstico no debe ser considerada como una actividad extraordinaria que sólo se puede llevar a cabo, cada equis tiempo. Evidentemente existe un diagnóstico institucional de tono mayor que exige la atención de toda la Dirección y empleados, que se debe hacer cada tres o cuatro años. Pero al vivir en un entorno cambiante, que empuja a las empresas a una continua innovación en el que las predicciones de ayer, son hoy una realidad, esto exige que se les preste una especial atención al proceso de mantenimiento de la organización. Si a estos factores añadidos la variable - competencia, que lucha por innovar en productividad, calidad y servicios, tendremos los elementos necesarios para que se preste una especial atención al "proceso de mantenimiento".

Las organizaciones por imperativos y exigencias de un entorno fuertemente competitivo están sometidas al:

- Desgaste continuo de energía y replanteamiento de estrategias.
- Obsolencia tecnológica y profesional
- Complegidad de procedimientos.
- Desfase en la política de personal, por la poca o mucha conflictividad laboral.
- Desajuste en las estructuras organizativas.
- Desfases en la demanda externa del mercado
- Fluctuaciones de la moneda.
- Inflación y recesión económica.

Cualquier variación en el mercado, o en la competencia va a influir en los planteamientos y estrategias empresariales.

Las empresas están obligados a vivir un modelo socioeconómico, técnico que es fuertemente competitivo lo cual exige una revisión constante de la estructura organizativa, haciéndola más flexible, con una gran preocupación por las comunicaciones interdepartamentales, y con unas áreas funcionales más integradas para dar respuesta inmediata a los problemas que se plantean.

Las funciones principales que deben desarrollarse entorno al "proceso de mantenimiento", se basan en la necesidad de buscar el reajuste dinámico de la organización. La función de mantenimiento está exigiendo un diagnóstico constante de la organización para:

- Mantenerse en forma y dar respuesta a las necesidades del entorno.
- Adecuarse internamente para ser más eficaces.
- Provocar una dinámica interna de superación y de competir solidariamente.
- Diseñar una estructura que acompañe y fortalezca la estrategia empresarial cambiando procedimientos y ajustando las personas a las funciones para ser más eficaces.
- Rediseñar y reajustar, de forma constante, todo el sistema organizativo para enfrentarse con seguridad a los retos y cambios no planificados.
- Tomar decisiones mas certeras y eficaces y eficaces.
- Contar con una mayor capacidad para planificar y rediseñar constantemente los procesos y los métodos de trabajos.

En una palabra se pretende que el diagnóstico sinergético sea una actividad normal que exige que todos las organizaciones desarrollen las habilidades del diagnosticar los problemas y las situaciones consideradas; valoren las posibles soluciones y las pongan en practica. Se debe considerar el diagnóstico como una actividad más del directivo, y para su realización debe contar con todo el equipo.

2.7. Capacidad para el autodesarrollo y autorediseño de los procesos de trabajo

Si el diagnóstico es un proceso indispensable para toda Organización, así como la capacidad para mantener, repasar y rediseñar métodos y sistemas, nos está indicando, que alguien debe asumir estas funciones. Para I. Adizes está claro que la Dirección no puede dedicarse a gestionar y controlar, al mismo tiempo que diagnostica y repara sistemas, métodos y tecnología, que impiden la consecución de resultados con la eficacia, que se han programado. La Dirección necesita de la cooperación de todas las personas que trabajan en la Empresa. Se deben crear las condiciones adecuadas para realizar el diagnostico dentro de la propia organización. Adizes dice, y yo lo he podido emplear que "su proceso crea un ambiente de apoyo mutuo dentro de la Organización, y logra que se comparta información de forma disciplinada, organizada, bien coordinada y con un fuerte espíritu de cooperación".(I. Adizes, 1988).

Las organizaciones necesitan consultores que propongan metodología participativas, y de formación-acción, concebidas como un proceso de apoyo destinado a ayudar a un grupo a analizar y resolver los problemas que se le plantean. Esta metodología participativa de formación-investigación acción.trabaja con grupos reales, con necesidades y recursos existentes; el equipo debe tener una prospectiva de gestión, identificando y analizando lo que ellos están diariamente realizando. En este caso el Consultor acompaña a los protagonistas en su proyecto organizativo, y aprenden a resolver problemas reales, con los recursos disponibles, y las técnicas, que dominan. De esta forma el personal de la Empresa, tiene una oportunidad para desarrollarse, progresar y con su equipo va encontrando la solución a los problemas.

Necesita de la colaboración de los demás, y el trabajar con otros niveles de la organización para ampliar su perspectiva, al mismo tiempo que se logra un compromiso mayor con los proyectos organizativos.

2.8. Integración de procesos cualitativos y cuantitativos de investigación

La aproximación al estudio del comportamiento de las organizaciones nos lleva a tener ene cuenta no sólo los procesos que pueden ser medidos y cuantificados, sino también aquellos que recogen la percepción de las personas en un momento determinado, y que se agrupan por el consenso de todo el grupo.

Se han hecho algunas críticas a la metodología Adizes debida a la dificultad de hablar de garantías científicas del instrumento que emplea y de la metodología que sigue. Es totalmente inadecuado hablar de fiabilidad de la metodología, dada la multiplicidad de formas, contenidos y análisis. Ante la dificultad de correlacionar los datos, los consultores americanos y españoles hemos discutido ampliamente la validez de toda la teoría de Adizes.

La conclusión es que podemos hablar de "validez en términos de utilidad"; es decir, haciendo referencia a la utilización de esta metodología para numerosas investigaciones. La práctica de su utilidad lo demuestra el hecho de haberse aplicado en todo el mundo, y en culturas diferentes, con un resultado positivo. Se puede decir que la metodología Adizes presenta garantías científicas en cuanto está unida a una teoría de la organización como un sistema de interacciones y está vincula al constructo de la sinergia como un factor humano en la dinámica organizativa.

- El riesgo del método Adizes radica en la falta de definición de los factores o funciones que integran los distintos subsistemas.

  Ante la falta de consideración de los aspectos relativos a las dimensiones internas de la organización, pone el énfasis en estudiar las organizaciones coordinando sus fines, estructura y entorno para evitar la incertidumbre, coincidiendo con Lawrence y Forsch (1969) y la corriente de la contingencia propia de Perrow (1967).

  En mi visión de la organización trato de superar a Adizes, al considerar que las Empresas no sólo reciben el impacto del entorno, sino que también contribuye a la construcción o destrucción del entorno; obteniendo unos efectos ecológicos importantes, que en todo momento debe cuidar, para contribuir a su enriquecimiento.

- Dentro de la metodología Adizes predomina la visión del comportamiento organizativo, más que la investigación causal. Mi postura se une a esta perspectiva, huyendo de las explicaciones causales de los comportamiento organizativos.

En síntesis el hilo conductor de esta tesis busca conseguir un modelo integrador que permite

- armonizar lo cuantitativo con lo cualitativo
- compaginar la compresión de los procesos organizativos, con una explicación descriptiva de los hechos.
- procesar input recogidos del ambiente, con el out-put, que devuelve transformado al entorno.
- integrar los macroprocesos con los microprocesos
- crear una cultura social y humana.

La concepción de este modelo integrador se caracteriza por una serie de procesos dinámicos, organizativos, sociales y personales, con múltiples propósitos y subsistemas, que están interelacionados tanto a nivel de grupos, y personas, como de roles, centros de poder, comunicación y toma de decisiones. Como dice Katz y Khan (1978) todas las actividades que se realizan en la organización o son complementarias o interdependientes con respecto a un resultado común.

3. RADIOGRAFÍA DE LOS PROCESOS (MACRO Y FUNCIONALES) DE LA ORGANIZACIÓN

Se parte de una visión de la organización como un sistema integrado orgánicamente. Esta visión de conjunto sistémica, permite distinguir una serie de subsistemas interdependiente, cuya vitalidad está determinada por los procesos y funciones especificas que cada parte tiene asignadas. Del conjunto surge una actividad armonizada, que permite que el sistema funcione con un ritmo e interdependencia recíproca. Siguiendo la teoría de Adizes la empresa es un sistema orgánico, cuyos órganos vialtes están determinados por sus procesos; al igual que en el sistema humano, existen órganos, tejidos y músculos cuya sinergia marca la funcionalidad de todo el sistema. Cualquier atrofia ó disfuncionalidad repercute en todo el organismo.

La concepción de I. Adizes es de una visión global, cíclica en el que todos los subsistemas y procesos se interelacionan, originando una cadena de causalidad, que en problemas de cierta importancia, la clave va estar en abordar los

problemas derivados de la primera columna, donde se ubica la cultura y centro propulsor y motor de la energía que dinamiza el sistema.

3.1.- Plataforma de la organización

La base de la organización esta inspirada en la Teoría de los sistemas. Su estructura de desarrollo está delimitada por las cuatro partes esenciales de una organización abierta: entorno,procesos de transformación, resultados, y feed-back.

- Del **Entorno** la organización importa recursos del medio, que constituyen la energía que se necesita para su funcionamiento e manutención. El Entorno ejerce una influencia decisiva sobre la organización; sus efectos son difícilmente controlables, y su influencia a veces es impredecible. Son muchas las variables que están incidiendo, desde el punto de vista social, técnico, económico y estructural. En este punto, no estoy de acuerdo con I. Adizes ya que considero la influencia del entorno como un factor decisivo en la dinámica de rejuvenecimiento de la organización. I. Adizes tiene una concepción más determinaste, y adopta una postura defensiva, para no dejarse influenciar en exceso por el entorno, ya que se corre el riesgo de que la Empresa pierda su orientación básica y se sumerja en un mundo de incertidumbres, que la impidan tomar decisiones.

- **Los procesos de transformación** que componen un sistema u organización sirven para mover, y activar los distintos mecanismos con el propósito de cumplir con el fin para el cual fueron diseñados.

  Los Procesos de Transformación están divididos en dos grandes bloques, por una parte los cuatro procesos funcionales (Mercadotecnia, Producción, Recursos Humanos y Finanzas), que

son los que soportan la actividad de la empresa y son los que determinan lo que la empresa hace; su operativa y funciones.

Mientras que los grandes procesos de lo que la Empresa "Es", o "quiere ser" viene determinado por los tres grandes procesos relativos a las Actitudes, Estructura y Procesos Directivos, que van a marcar la Dirección, Política y Estrategias de la Organización.

- **Los Resultados** son el reflejo de los procesos de funcionamiento y dirección de la Empresa. Los resultados se van a manifestar en el cumplimiento de los objetivos y en los beneficios para la Empresa; mientras que desde el punto de vista humano se plasmarán en una satisfacción personal y grupal, y en una integración mayor en las metas de la Empresa, como medio para conseguir el desarrollo personal y profesional.

Debe existir a todos los niveles un sistema de feed-back que permita constantemente realimentar al sistema, para detectar inmediatamente los problemas y que sirva de información, para indicar cómo se están cumpliendo los objetivos, y al mismo tiempo sirva de alarma, para impedir que los fallos se propaguen, solucionando inmediatamente los problemas y propiciando una sinergia de apoyo constante. De esta forma la empresa se convierte en un sistema que tiene su propio "ciclo de vida", mediante el cual es capaz de autorganizarse, autocontrolarse y autodirigirse, manteniendo unas constante vitales independientes, que potencian su autonoía y crean sus propios mecanismos de regulación y control.

3.2.- Los macroprocesos esenciales de la organización

Los investigadores del sistema Adizes han encontrado distintos factores integradores de su esencia. Las últimas investigaciones de Mintzberg y el estudio de "redes", nos confirman que son tres los macrofactores determinantes de la esencia organizativa: la cultura, la estructura y la estrategia. Los tres factores definen el "qué, el cómo y hacia donde tiende la organización". Son su esencia, y ejercen una influencia determinante en el comportamiento de los grupos y personas. Yo prefiero llamarles macroprocesos o autopistas por donde circula toda la energía, información y los planes estratégicos, conectados entre si, que impulsan el proyecto de empresa. Los tres macro procesos, y sus subsistemas interdependientes se clasifican conforme a los siguientes apartados:

Estos tres grandes macroprocesos son los que definen la esencia de la organización; son los órganos vitales, que determinan la forma de funcionamiento de todo el sistema. Es como un gran puzzle donde cada órgano tiene sus funciones especificas. En la descripción de los grandes procesos me interesa resaltar los siguiente.

3.2.1. Los macroprocesos actitudinales

Los macro procesos actitudinales son los que determinan el "hacia donde se dirige la Empresa". Sino se sabe con claridad qué es los que se pretende, difícilmente podemos estar orientados y centrados en lo que realmente somos y queremos hacer. Bajo el concepto de "procesos actitudinales quiero englobar las variables esenciales de la organización, los que dan el sentido humano profundo, y son las que definen los "cuadernos de navegación vitales".

3.2.1.1. LA CULTURA

La cultura constituye el eje central, en torno al cual se va tejiendo toda la actividad de la Empresa. En la visión de I. Adizes es la causa última del comportamiento directivo y de las personas, que constituyen la organización. Es el punto de

referencia obligado, para entender la historia y los ciclos evolutivos. Al hablar de cultura nos estamos refiriendo al conjunto de creencias y comportamientos, que de forza sistemática y regular determinan la relación entre las personas y los grupos. Aunque a lo largo de la obra de I. Adizes la palabra cultura tiene un sentido operativo y comportamental; se refiere tanto al conjunto de normas, que desarrollan los grupos de trabajo, como a la forma de enfrentarse y abordar los problemas. La cultura está presente en todos los procesos de desarrollo y trabajo a nivel grupal e individual. La cultura tiene la función de dar cohesión interna, frente a las turbulencias del entorno, y sirve de orientación en el desarrollo de las personas. En síntesis la cultura organizativa en la terminología de I. Adizes, debe ser la que:

- Impulse la renovación tecnológica y su traducción en resultados operativos. [impulsa la productividad (P)]

- Promueva el rediseño distante de los procesos de trabajo para su mayor efectividad viene dirigida por los procesos Administrativos (A).

- Desarrolle la innovación y creatividad para buscar soluciones satisfactorias para el cliente. Son los procesos emprendedores (E)

- Ayude a crear un sistema humano, orgánico, donde la persona se sienta integrada y satisfecha. Es el factor integrador (I)

3.2.1.2.- MISION Y VISION DE LA EMPRESA

El segundo factor vital desarrollado por I.Adizes lo constituye los conceptos más modernos de mision y visión.

I.Adizes, y los consultores Aurelio Flores y Victor Pinedo del equipo de Los Angeles, (California), entienden como factor decisivo, la orientación al

mercado. La misión trata de concretar las necesidades de mercado; no se pueden las organizaciones alejarse del cliente, y por tanto tienen que tener una comprensión exacta de lo que demanda la sociedad. La forma de trabajar la misión para Victor Pinedo, consiste en definir los escenarios donde opera la organización; se deben analizar las necesidades que hay en el mercado, para compararlo con lo que estamos haciendo y encontrar las oportunidades que se descubren como fuente de nuevos servicios que se pueden prestar a los clientes. Todo cambio del entorno, ofrece unas oportuno-amenazas, que es necesario aprovechar, y no sentirse atrapado por la amenaza, que toda oportunidad encierra. Este concepto es uno de los puntos fuertes de Adizes las oportunos-amenazas, como estrategia básica del pensamiento de I.Adizes.

Los conceptos de Mision y Visión están muy unidos, ya que los dos determinan la orientación vital de la organización. Ha sido sobre todo el consultor Victor Pinedo (1995 - 87), con quien he compartido varios Seminarios sobre el Desarrollo de la Visión el impulsor de la misma. Define la visión como "lo que me gustaría ser en el futuro". Mientras que la Misión se centra en el presente; la labor de investigación de mercados se concreta en productos y servicios nuevos, que buscan la satisfacción del cliente actual. Descubre las diferencias con la competencia y rediseña los productos y servicios, que se necesitan; y termina por preparar al personal (nuevas habilidades y destreza) para que sea eficaz su implantación.

Al realizar la Visión nos situamos en el largo plazo; y se crea la utopía. Lo que nos gustaría ser dentro de cinco años. Este sentido proactivo es lo que define a las Empresas y organizaciones líderes. Mientras trabajan en aquí y ahora, tienen personas que están pensando en el futuro. El futuro puede ser posible, siempre que lo programemos y se realicen planes de acción que hagan realidad los programado con cinco o diez años de autcipación. I. Adizes pone reparos a la visión por el riesgo que comporta debido al entorno turbulento en el que

nos encontramos. Claramente distingue Misión de Visión. Misión es un "insight" que me descubre el juego que estoy desarrollando en el presente; la misión supone claridad, no de visión; sabe lo que estoy intentando y cómo lo hago. No puedo ver lo que seré, sino sé como soy en el presente. Tanto I.Adizes, como Aurelio Flores, tratan mediante la Misión clarificarse en el presente buscando objetivos operativos, metas medibles y grado de participación en el mercado. La misión constituye una guía para la orientación en los mercados y productos, obteniendo una ventaja competitiva y aportando un valor añadido para el cliente. La visión nace del inconformismo del presente y busca la forma de realizar los objetivos en el futuro, y encontrarse más satisfechos con los objetivos logrados. No me extiende ahora en la metodología técnica que on Victor Pinedo, ha desarrollado para definir la misión y visión; la premisa básica consiste en dar poder a la persona humana, "impowerment", para que se sienta comprometido con el futuro de la organización.

3.2.1.3. LOS VALORES COMPARTIDOS

El tercer factor que define las variables esenciales de la organización está constituido por los VALORES, que constituyen los nervios del sistema, y son los que transmiten la energía a todos los órganos y personas de la organización. Los valores se consideran como las expresiones más concretas de la cultura de la organización. Los valores pueden ser definidos como una preferencia, se busca lo que se valora; lo que es válido para la Empresa y la persona; los valores pueden también definirse como actitudes mas estables y radicales donde predomina la componente afectiva; es lo preferente; se podría decir que los valores son actitudes más nucleares en las personas. Los valores están siempre presente en el comportamiento humano, aunque no necesariamente a un nivel consciente. Lo mismo en las organizaciones, todo lo que dirige el actuar de la Empresa está condicionado por los valores, que son las que marcan las opciones propias de la empresa

en un ciclo evolutivo ó marcan las opciones estratégicas para sintonizar con el entorno social, y satisfacer las necesidades del mercado.

En los años 1978-79 trabajé en la adaptación española de la Escuela de Valores de Clare W.GRAVES (1976) profesor del National Center for Values Research NTSU, Denton, Texas. En el Análisis de los sistemas de valores (Values for Working), se trata de identificar los valores propios de la organización y determinar las preferencias, dentro de una Escala compuesta por los siete valores que se consideran han ido perfilando la evolución de la humanidad.

- En primer lugar la sociedad ha funcionado a nivel puramanente Reactivo: solo reacciona a la supervivencia por lo que en este primer estadio de la humanidad, se vivió sin valores.

- En el segundo estadio el Tribal, se busca ante todo la seguridad y el cobijo; se refugia en las personas constituidas en autoridad (padres, profesores, entrenadores, mandos...).

- En el tercer estadio o nivel las personas organizaciones adoptan una postura Egocéntrica, buscando en todo momento la defensa de propio yo; pugna por defender la creatividad, y pone un empeño especial en romper las tradiciones y tomar decisiones propias e independientes.

- El cuarto nivel, denominado Absolutista, se caracteriza por la búsqueda de estructuras, que proporcionan seguridad, orden y normas estables.

  Establece y promueve roles sociales muy definidos, es proclive a imponer a los demás su verdad y su sistema, reglas y procedimientos. Se entusiasma por defender como norma de comportamiento la disciplina y el ceñirse a normas establecidas.

- En el nivel quinto predomina el valor de la Competitividad, orientado al logro de los objetivos y la satisfacción de los propios intereses. Goza negociando, dirigiendo y participando en actividades competitivas. La competitividad es su campo natural donde se realiza, y trata de dejar claro que el éxito, el logro y la superación son los retos con los que fácilmente se identifica.

- En el nivel sexto el valor sociocéntico, predomina la atención a los demás, resaltando aquellos valores inherentes a la persona humana y al grupo está presente en aquellos profesionales donde la relación de ayuda y la introspección personal, forman parte de su dedicación y sentido de la vida.

- En el séptimo estado se encuentra el valor Personalista, donde la persona trata de vivir saboreando al máximo su libertad personal. Es propio de las personas que han logrado autorealizarse y buscar nuevas alternativas para buscar el supremo valor de sentirse persona, que han logrado el máximo de realización.

La sociedad al igual que el individuo según Graves y Dom Beck (1979) pasan por diversos estadios, donde los valores ejercen de "ajustadores y confrontadores" de la realidad, desarrollando constelaciones de valores como respuesta a un sistema social abierto, que está en constante cambio y evolución. Para emprender un cambio de cultura es necesario cambiar los valores de referencia, transformándolos por otros valores que estén mas en consonancia con el entorno social y cultural.

Mi experiencia me permite afirmar que la mayoría de las Empresas están instaladas en el estadio sociocéntrico sobre todo las empresas de servicio, cuya finalidad es la educación, salud y defensa de la persona; por el contrario en las empresas donde predomina las ventas alimentación, productos industriales y servicios se instalan en el estadio competitivo. Es curioso comprobar como algunos

departamentos de empresas líderes se distinguen por la defensa de valores donde predomina lo tribal, y egocéntrico; frente a los departamento centrales, dominados por la defensa de los valores absolutistas, y el obligado cumplimiento de las normas y los procedimientos.

El sistema de valores está intimamente ligado a la cultura de la Empresa. En la sociedad actual, es imprescindible, que se tengan en cuenta los códigos ético, como elemento explícito en la dinámica empresa. Como dice el consultor y Profesor Roberto Carballo (1990) hablando sobre los valores, en el Congreso de Aedipe, las empresas están necesitando de la "aparición de un conjunto de valores, que ahora ha de ser creados para cubrir una necesidad ya sentida y diseñada "ah hoc" o recreados teniendo en cuenta los orígenes y la mayor recuperación de la cultura ya vivenciada y compartida... de un código ético que actúe como integrador, como cemento social".

El sistema de organización interna y el sistema de valores son los que dan sentido a las empresas manteniendo los resultados y beneficios obtenidos dentro de un código ético, donde se cultivan los valores básicos humanos de respeto, responsabilidad individual y grupal, el compromiso de mejora y aprendizaje permanente, la aceptación de límites en recursos y medio. En general el código ético forma parte de la cultura y se supone que es los que da sentido y coherencia a la organización.

3.2.1.4. EL CLIMA ORGANIZATIVO

El concepto de clima organizativo aunque es algo ambiguo, y confuso; sin embargo la mayoría de los autores coinciden en determinar las relaciones existentes entre el clima y la conducta; el clima nos permite entender la forma de trabajar, el grado de satisfacción y el nivel de rendimiento que se puede predecir del equipo de trabajo. Argyris (1958) fue uno de los primeros en hablar de clima identificandolo con Cultura organizativa lo

relaciona con la personalidad. Sin embargo la mayoría se centran en definir el clima de las organizaciones como un conjunto de factores, atributos o dimensiones, que se refieren a "las propiedades habituales, típicas o características de un ambiente de trabajo concreto, su naturaleza según es percibida, y sentida por aquellas personas que trabajan en él o están familiarizadas con él" (Lawler y Hackman (1975)). La dimensión percepción es fundamental ya que nos habla de los procesos subjetivos de las personas, a través de los cuales se formulan unas impresiones, o juicios, que obedecen a los diferencias individuales en la percepción del ambiente organizacional.

Los investigadores y analistas, tradicionalmente, se han dirigido a estudiar las dimensiones principales del clima organizacional, encontrando como más significativas las siguientes:

- La dimensión autonomía comprende: responsabilidad, independencia, oportunidades, que se otorgan en las personas.

- La dimensión autoridad comprende: estructura impuesta, poder, información, evaluación de objetivos.

- La dimensión recompensa comprende: satisfacción personal, logro, beneficios, y recompensas.

- La dimensión afecto y apoyo comprende: supervisión, formación, competencia, destrezas, y promoción.

En la practica empresarial las organizaciones están muy interesadas en medir el clima laboral identificando los aspectos más significativos y diferenciadores; ya que no consideran el clima laboral como un objeto de análisis en si mismo, sino por las consecuencias que se observan en la productividad, el absentismo, la rotación, las relaciones laborales, la eficiencia de la organización y en definitiva, en el funcionamiento general de la

empresa. Por otra parte el clima laboral no es un hecho estático, sino muy cambiante, lo que exige la utilización de técnicas que permitan una medida periódica y contrastada de los fenómenos sociales. Por mi experiencia los factores más sensibles en los que el personal de base se siente emocionalmente comprometido, tanto de la empresa privada, como pública (CAM y Ayuntamientos) se refiere a problemas de:

- Cambios-organizativos, por el hecho de despertar una gran incertidumbre en el clima laboral.

- Retribución económica subidal salariales, incentivos, beneficios sociales.

- Estilos de los directivos y mandos cuando no existe una forma clara de participación y de integración de todo el personal.

- Entono de trabajo y condiciones fisicas.

- Formación selección y expectativas de promoción.

Mi práctica como Consultor me ha llevado trabajar con el modelo de Harrison, cuyo Resumen se expresa en el siguiente cuadro.

CLIMA SEGÚN LA TERMINOLOGÍA DE HARRISON	
	CARACTERÍSTICAS
ORIENTACIÓN AL PODER	· SE ELIGEN PERSONALIDADES CONTROLADAS · PROCEDIMIENTOS BASADOS EN INTRIGAS POLITICAS · SE FOMENTA EL NO CONFIAR EN ELLOS · SE BUSCAN CHIVOS EXPIATORIOS, CARGAR A OTRO EL MUERTO
ORIENTACIÓN AL 'ROL O FUNCIÓN	· ELIGEN PERSONALIDADES HIPER-RESPONSABLES Y SUMISAS · PROCEDIMIENTOS BASADOS EN PAPELEO, FORMALIDADES, MANUALES · ACENTO EN LA JERARQUÍA Y STATUS, MODERADA POR LA LEGITIMIDAD Y LEGALIDAD
ORIENTACIÓN A LA TAREA	· SE ELIGEN PERSONAS CON NECESIDAS DE LOGRO · POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS CONFECCIONADOS PARA CONSEGUIR EL OBJETIVO · ACENTO EN LA COMPETENCIA Y EL CONOCIMIENTO
ORIENTACIÓN A LAS PERSONAS	· ELIGEN MIEMBRROS DE TODO TIPO · LA ORGANIZACIÓN CONSTITUYE UN INSTRUMENTO PARA SATISFACER LA NECESIDAD DE LA GENTE · ACENTO EN EL DESARROLLO DEL PERSONAL

Confort el cuestionario en el Anexo (1) de Harrison, así como el de encuesta de KILMAN-SAXTON para la identificación de la Cultura Corporativa (anexo 2).

3.2.2. Los macroprocesos estructurales

Se considera la organización como un sistema abierto complejo, que realiza sus funcionales a través de los subsistemas. Siguiendo la línea de Katz y Kahn existe cinco subsistemas claramente diferenciados, que permiten el mantenimiento y el funcionamiento de todo el sistema. Los cinco subsistemas son:

- Producción: realiza los trabajos de transformación
- Mantenimiento: pone los medios para que se realice el trabajo.
- Adaptativo: procura la adaptación al entorno
- Apoyo: facilita las relaciones institucionales
- Dirección o Managerial: trata de coordinar, controlar y dirigir los distinto subsistemas.

Los macroprocesos, que definen y determinan la estructuro, tiene como finalidad distribuir las funciones y responsabilidades y coordinar las personas que actúan para conseguir los objetivos y metas de la organización. Con Mintzberg (1979) podemos definir los procesos estructurales como "la suma total de los modos en que está divido el trabajo en distintas tareas y los mecanismos a través de los cuales consigue la coordinación entre ellas". La estructura permite dar estabilidad a la organización, y ofrecer una imagen de identidad propia. Dos son los elementos esenciales que componen la estructura, por una parte define las unidades y división de funciones que la componen y por otra proporciona y define la forma de funcionar en equipo, con un reparto de responsabilidades y formas de coordinación y de compromiso.

El modelo de las macroprocesos estructurales según dice Barto Roig (1991) (Harvard-Deusto Business Review, 1er timerstral), se componen de tres elementos fundamentales, en primer lugar nos indica el **número de acciones** a realizar dentro de la organización a distintos niveles; en segundo lugar el **sistema de procesos**, que significa el modo de estar distribuidas y coordinadas la responsabilidades, y en tercer nivel los **perfiles de las personas**, elemento vital, energético, pensador e impulsor de la estructura.

Cuatro son los macroprocesos que nos permiten comprender las dimensiones estructurales de la organización: organigrama jerárquico, normas, políticas, sistemas de información-comunicación, y sistemas de control y remuneración.

3.2.2.1. ORGANIGRAMA

El diseño de una organización está condicionado por una serie de variables que determinan el tipo de organización y que normalmente se refleja en su organigrama; es un instrumento heuristico a la hora de analizar y estudiar las estructuras de las organizaciones reales.

Para mí es el instrumento del que parto para conocer el mapa real de distribución de funciones y de poder dentro de la organización.

A lo largo de la Teoría de la organización se han llevado a cabo múltiples propuestas de clasificación de las distintas estructuras organizativas, como ya quedó espuesto en la primera parte de la tesis, donde de distinguían las grandes configuraciones organizativas, tales como la simple o lineal, la funcional, la jerárquica funcional por especialidades, la divisional la mixta o matricial, y actualmente cada vez se extiende y se habla más de la estructura en red cuya finalidad es descentralizar funciones, y organizarse en equipos y redes, que investigan un determinado problema. Se trata de crear temporalmente, unos equipos que se dediquen intensa y exclusivamente a resolver problemas urgentes; su duración es temporal, y se disuelven tan pronto como hayan encontrado la solución adecuada a un problema; pueden estar conectados con otros grupos, dentro o fuera de la organización de los que reciben apoyo, información o tecnología. Es el equivalente a los grupos sinergéticos, que luego estudiaremos, y que propone Adizes para resolver los problemas, con la diferencia de que Adizes los dota de poder, autoridad delegada e influencia para que obtenga la solución eficaz de los problemas, y no se queden en el planteamiento téorico.

Debido al entorno competitivo las empresas se están preguntando si sirve el modelo organizativo vertical. El problema es que la mejora de resultados no se obtienen tan fácilmente en las empresas con grandes estructuras verticales. El paso a una organización plana, horizontal con los indispensables niveles, se inpone como una necesidad para que los flujos de trabajo interfuncionales liguen los procesos internos a las necesidades y capacidades, tanto de las proveedores como de los clientes. Frankostroff y Douglas Smith (1992) de Mac Kinsey y compañia, consultores y especialistas en organizaciones, han ensayado con éxito la transformación de grandes empresas con estructuras verticales, en organizaciones horizontales. Propongan, siguiento el movimiento de la Reingenieria de Procesos de Hammer y Champy (1993) el cambiar a la organización lo mas horizontal posible, centrada en los cuatro o cinco procesos clave, sus flujos de actividad, información, decisión y materiales, mediante los cuales se pueden obtener dichos objetivos. Se impone la tarea de reducir la jerarquia, confiar en los equipos, y asignar responsabilidades, para obtener unos resultados más competitivos una mayor satisfacción del cliente. Los consultores investigadores que se están especializando en este ámbito de la gestión basada en nuevos diseños de procesos, aseguran que "el 80% de la complejidad del negocio puede modificarse mediante el diseño de procesos y producto, lo que repercute en el 80% de los costes, el 50% de la calidad y el 50% del tiempo" (P.Child, Diederichs, Sanders y Wisniowski (1993) Gestion de la complejidad, Sloan Managemente Review Volumen 33, y N° 1, publicado en Harvard Deusto Business Review). Aunque la afirmación tan tajante pueda ponerse en duda, no obstante, la via de la investigación se está abriendo para poder utilizar un enfoque sistemático para la reducción de la complejidad, evitando la división de las empresas por funciones, y control en el diseño de procesos básicos de gestión, producción, marketing y de personal, con lo cual se reduce el tiempo de respuesta al cliente, y los empleados se sienten más cómodos en una estructura mas simple y con una

responsabilidad mayor, que implica mayor grado de confianza en las personas.

3.2.2.2. POLITICAS Y SISTEMAS

Mediante la politica de empresas se trata de establecer los criterios que deben orientar en forma de actuación concreta de la organización.

Los sistemas permiten coordinar y homogeneizar las formas de trabajo, y las funciones que debe desempeñar los directivos. Una vez más es Mintzberg (1979) quien mejor ha concretado los sistemas de ajuste en la coordinación. Distingue cinco sistemas de ajuste:

- entre las personas, cuya finalidad es la coordinarse en la realización del trabajo, mediante un simple proceso de comunicación informal.

- por supervisión, cuya finalidad es el control y coordinación de todas personas que trabajan dentro de su unidad o departamento.

- mediante la estandarización del proceso de realización de las tareas, para asegurar la calidad del producto o servicio.

- estandarización de los resultados cuya finalidad es lograr un nivel de rentabilidad y de eficiencia.

- estandarización de las habilidades y destrezas, que deben las personas poseer para lograr las resultados y estar ajustado a su puesto de trabajo.

Existen una serie de instrumentos de notable utilidad a la hora de analizar o establecer la estructura organizativa, que el consultor debe manejar con habilidad y destreza. Debe saber leer e interpretar los organigramas, para resolver no

pocas dudas en la coordinación y descubrir "zonas de sombra", que es preciso clarificar. El diagrama de tareas permitirá coordinar las actividades, y evitar la duplicidad de funciones, tan perjudícial para el correcto entendimiento entre los departamentos. Pero quizás uno de los instrumentos más eficaces consiste en describir el manual de funciones y Descripción de puestos de trabajo. He llegado a elaborar una metodología propia, tratando de compaginar la definición de las funciones y el perfil profesiográfico de los puestos de trabajo, donde se recogen las caracteristicas minimas exigibles (Anexo 3).

En la estructura del Manual de Funcional se han utilizado los criterios de determinar.

1.- Misión del puesto (el para qué) del puesto de trabajo.

2.- Funciones especificar que debe desempeñar.

3.- Tareas o actividades concretas que se le puede exigir.

4.- Realaciones con otros puestos de unidades funcionales.

5.- Parámetros para la evaluación del desempeño.

Los perfiles profesiográficos permiten evaluar las caracteristicas mínimas exigibles en un puesto de trabajo, teniendo en cuenta el entorno, la etapa evolutiva de la organización y las necesidades específicas del puesto (Anexo 4).

El PERFIL PROFESIOGRAFICO del puesto comprende:

1.- Perfil de la Formación Básica exigible

2.- Perfil profesional.

3.- Perfil de la personalidad
  3.1.- Potencial mental
  3.2.- personalidad básica

4.- Carácter para el trabajo

5.- Estilo directivo

6.- Destrezas técnicas

7.- Estilo de aprendizaje

Una muestra de diez perfiles y diez puntos de puestos de trabajo se presentan en el Anexo (3 y 4), entresacados de distintos Manuales de Funciones y Descripción de puestos de trabajo, de una compañía lider en el sector. Estos perfiles y manuales han sido elaborados por mí y otros colaboradores de CESA, desempeñando el puesto de Gerente del Departamento de Formación.

3.2.2.3.- SISTEMA DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

Se define el sistema de información como el flujo de las informaciones dirigidas al interior y exterior de la organización, adaptando el aspecto de ordenes, consejos, normas, informes ... uno de los factores de influencia en las empresas y manejadas de forma deficiente, es la exigencia de sistemas de información inadecuados o incompletos, un sistema de información bien planificado y aplicado es un instrumento eficaz para la obtención de resultandos. La organización administrativa dentro de la Empresa tiene como función facílitar información completa, en el tiempo y lugar precisos, para la realización de las actividades, supone que debe crear canales de comunicación y medios para la difusión de la información al menor coste y con la mayor celeridad posible. Un buen sistema de comunicación permite un alto grado de coordinación a todos los niveles, garantiza la claridad y precisión de órdenes haciendo más fácil la explicación de tareas de personal, y favorece la

colaboración de todos, creando canales de comunicación. Los consultores al realizar el trabajo de asesoramiento en las empresas, nos encontramos con muchas deficiencias en el sistema de información dentro de la Empresa, debido a la falta de un sistema de comunicación, que permita distinguir entre lo que es comunicación formal(canales y medio oficiales) y la comunicación informal, que es la que se concentra en conocer los temas y problemas reales, que interesan a las personas; sistemas y esperanzas, y las interpretaciones dadas a las órdenes y norma oficiales.

Al mismo tiempo el consultor debe propiciar crear una politica de las comunicaciones, ya que el funcionamiento de una empresa está garantizado cuando posee un sistema de comunicación eficiente. La empresa debe tener constantemente informado a todo el personal sobre la marcha de la misma, y de los canales e instrumentos que tiene a su disposición para efectuar la comunicación en todos los sentidos. El personal de las organizaciones se siente satisfechos cuando sabe exactamente lo que debe hacer, y como debe trabajar para desarrollar todas las tareas de la mejor manera posible.

El personal está exigiendo un mayor grado de información, y de participación. En la mayoría de las empresas, se está imponiendo un "sistema de sugerencias", de empleado hacia la Dirección, con el fin de potenciar la comunicación ascendente, y se puedan detectar las preocupaciones del personal, no sólo de cara a las mejoras personales, sino también a mejoras en la organización de los procesos de trabajo obteniéndose ventajas de orden económico, de seguridad, de mejora de tiempo y simplificación de los procedimientos.

Mi experiencia contrastada en múltiples tareas de servicio me permite asegurar que el institucionalizar un sistema de informacion basado en las sugerencias está contituyendo un instrumento muy valioso para las organizaciones, de los cuales se obtienen no sólo mejora económica, sino también un clima de trabajo mucho más estimulante y

satisfactorio para el empleado como muestra de esta realidad me han permitido entresacar del Boletin interno de la empresa, los datos del programa de calidad y servicio al cliente, que yo diseñé e impartí en 1990.

Programa "Calidad y Servicio al Cliente"					
Sedes	1	2	3	4	Total
Cursos	1	28	9	6	44
Personas Asistentes	15	521	180	116	832

Sugerencias de los cursos		511
Sugerencias contestadas y resultas	151	
Sugerencias en vias de resolución	271	
Sugerencias en estudio	63	
Total	511	

El coste de la inversión en el programa se vió altamente compensado por los beneficios que supuso para la empresa.

3.2.2.4.- SISTEMAS DE CONTROL DE GESTIÓN Y PRESUPUESTARIO

El último macroproceso relacionado con la estructura, viene determinado por los presupuestos y su control.

La planificiación y el control son dos actividades íntimamente relacionadas en el proceso directivo.

De hecho, el moderno concepto del control se enuncia como "la comparación entre lo realizado y lo previsto" o fijado como objetivo,y las acciones correctoras precisas que deben tomarse para alcanzar los objetivos.

Así, el control requiere previamente de una definición de objetivos... por lo tanto, el control,

comienza en el momento de formular el plan... Aclaramos este matiz para indicar con ello ese "contínuo" que forman ambas parcelas del proceso directivo, sin perjuicio de que para su estudio reservemos dos módulos diferentes.

En síntesis, el **control presupuestario** consiste en que para cada actividad de la Entidad se establece un presupuesto y después se comprueba el cumplimiento de éste, analizando las posibles desviaciones incurridas. Así, se establecen presupuestos de pasivo, coste del dinero, inversiones, ingresos, gastos, etc.., para finalmente construir las cuentas de resultados y balances provisionales.

Más recientemente ha aparecido otra forma de control, el llamado **Control de Gestión**. Para algunos expertos, y para algunas empresas, ambos coinciden. Para otros, el control de gestión son las informaciones que es precisio tener al nivel más alto de la empresa para controlar su funcionamiento.

El control presupuestario es la aplicación ulterior del entramado de las políticas y objetivos generales, que pertenecen al campo del control de gestión.

Resulta esencialmente claro a efectos diferenciadores las matizaciones que recogemos a continuación.

- En primer lugar, el control presupuestario suele manejar solamente **datos económicos**, transformables en pesetas. **El control de gestión** engloba estos conceptos económicos, pero incluye también previsiones no transformables. en pesetas.

Por ejemplo, una previsión de alteración del organigrama de la empresa, con los puestos a crear en los próximos años, es control de gestión; un plan de formación no encaja en un control presupuestario, pero sí en el control de gestión.

- En segundo lugar, el control presupuestario

está basado en presupuestos que se apoyan en previsiones. Una previsión puede estar basada en la simple extrapolación de los datos del pasado, modificada por una estimación de los factores que se considera van a tener influencia en el futuro.

Por el contrario, en el **control de gestión** lo fundamental del mismo son los objetivos: es decir, que ha de alcanzar unos determinados resultado económicos, con una actitud eminentemente activa y no simplemente pasiva, como puede suceder en el control presupuestario.

- En tercer lugar, el control presupuestario puede estar realizado sin participación de los mandos y responsables de la empresa. **En el control de gestión**, por el contrario, se parte de la base que los presupuestos y objetivos hay que establecerlos con la participación de todos los responsables de la empresa.

- En cuarto lugar, el control presupuestario puede ser parcial. Por ejemplo, puede haber un control presupuestario de la tesorería. Por el contrario, **el control de gestión** ha de ser global, ha de comprender todas las variedades econónomicas de la empresa.

- Por último, el control presupuestario puede limitarse a un año, estableciendo los presupuestos para el año siguiente, exclusivamente. **El control de gestión** ha de tener en cuenta no sólo el corto sino también el largo plazo, porque hay decisiones que, aunque tomadas hoy, tienen consecuencias sobre varios años en lo sucesivo y porque es preciso prever, con varios años de anticipación para adelantarse a los posibles cambios.

De todo ello se deduce que el **control de gestión**, por se más amplio, engloba al control presupuestario, al que mejora sin reuniciar a ningun de los perfeccionamientos que el control

presupuestario lleva consigo, y es por tanto el que debemos tener en cuenta al analizar la forma de repartir los presupuestos, y el control de los mismos.

3.2.3. Macroprocesos directivos

Dentro de macroprocesos directivos se engloban la planificación estratégica, la dirección por objetivos, la toma de decisiones y el estilo de dirección. Son los componenetes esenciales de la Dirección moderna. De hecho el Management se distingue por la elección de los negocios en función de la ventaja competitiva, (estrategia); debe fijar los objetivos, introducciendo en toda autoridad una referencia clara a las metas de la organización, (dirección por objetivos); debe asegurar la calidad de las decisiones siguiendo una metodologia que permita la eficacia y la eficiencia, y por último debe manifestar un estilo de dirección que manifieste coherencia en todas sus actuaciones y manifestaciones, liderando la marcha de la empresa hacia un proyecto común, con objetivos compartidos. La Tarea del consultor en estos cuatro macroprocesos se orienta a conseguir una sensibilidad total en toda la organización, para que en el proceso de la elección estrátégica, se busque una mayor delegación de los iniciativas y del poder en el personal operativo. En estos macroprocesos y en los de la primera columna de los macroprocesos actitudinales, es donde he trabajado más comodamente, aportando tecnologias y diseños de aprendizaje. Como en los macroprocesos anteriores expreso mi visión de estos procesos, ya que en la metodologia Adizes, no están suficientemente delimitadas.

3.2.3.1.- PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA

En un proceso que busca el desarrollo de estrategias competitivas, para conseguir colocar a la empresa en una posición de liderazgo. Exige la participación de todos los directivos para obtener información y conseguir la integración en la operativización de la estrategia. Este proceso exige seguir los siguientes pasos:

1.- Replantearse la cultura de la empresa en relacion a un entorno cambiante y competitivo.

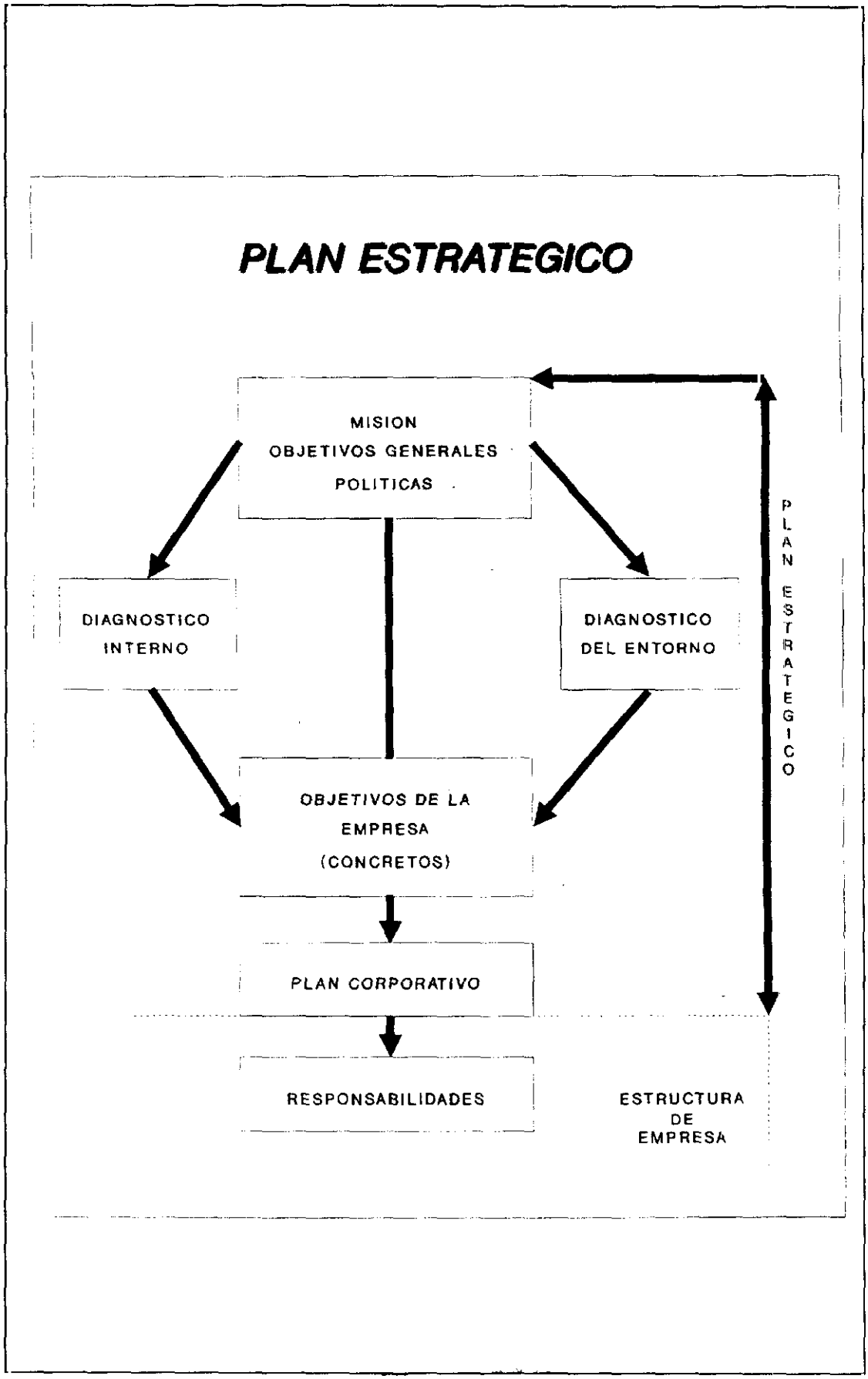
2.- Concentrar los recursos en actividades más rentables para obtener ventajas sobre la competencia. Concretar recursos financieros, técnicos y humanos y abandonar productos obsoletos, instalaciones antiguas y actividades sin futuro.

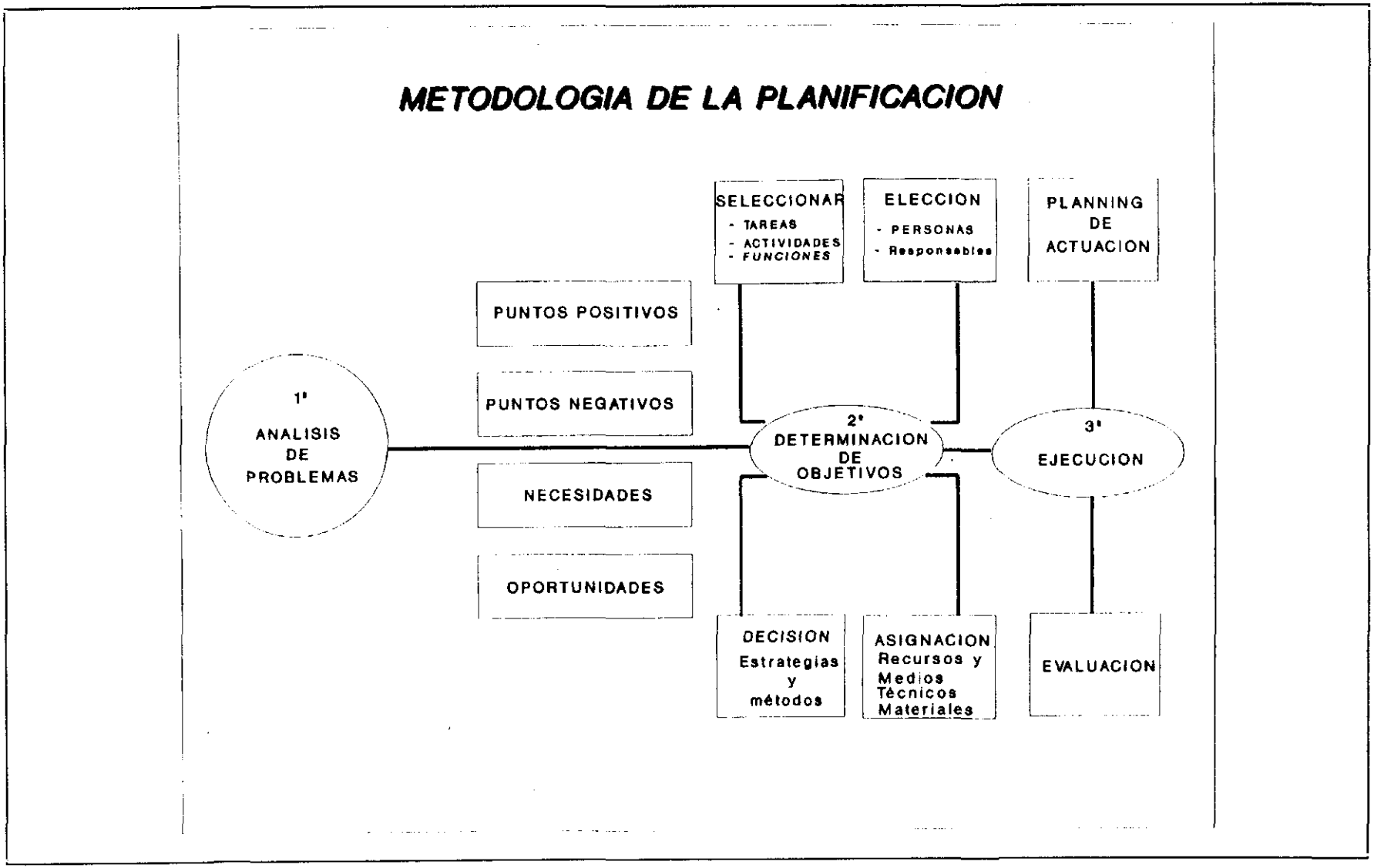
3.- Elegir las alternativas, evitando las que supongan riesgos y elegiendo los que vayan a tener, que suponian mayor transcendencia e influencia sobre el futuro.

4.- Preparar planos de acción para conseguir alcanzar la meta deseada y tomando las decisiones más oportunas.

En los gráficios de elaboración propia se expone la sintesis de procesos a seguir en su formulación:

- el plan estratégico
- metodologia de la planificación
- análisis y estudio de alternativas.


PLAN ESTRATEGICO
MISION
OBJETIVOS GENERALES
POLITICAS
DIAGNOSTICO
INTERNO
DIAGNOSTICO
DEL ENTORNO
OBJETIVOS DE LA
EMPRESA
(CONCRETOS)
PLAN CORPORATIVO
RESPONSABILIDADES
ESTRUCTURA
DE
EMPRESA
PLAN ESTRATEGICO


METODOLOGIA DE LA PLANIFICACION
1ª
ANALISIS
DE
PROBLEMAS
PUNTOS POSITIVOS
PUNTOS NEGATIVOS
NECESIDADES
OPORTUNIDADES
2ª
DETERMINACION
DE
OBJETIVOS
SELECCIONAR
- TAREAS
- ACTIVIDADES
- FUNCIONES
ELECCION
- PERSONAS
- Responsables
DECISION
Estrategias
y
métodos
ASIGNACION
Recursos y
Medios
Técnicos
Materiales
3ª
EJECUCION
PLANNING
DE
ACTUACION
EVALUACION

	PLANIFICACION	ANALISIS Y ESTUDIO DE ALTERNATIVAS	Docum.	Fecha
			Hoja	

BASES DEL ANALISIS	ALTERNATIVAS DE ACCION		
	A	B	C
OBJETIVO			
OPORTUNIDADES			
RIESGOS			
PUNTOS FUERTES			
PUNTOS DEBILES			
RECURSOS Y COLABORACIONES NECESARIAS			

3.2.3.2. DIRECCION O PROGRAMACION POR OBJETIVOS

Expongo a continuación mi experiencia relacionada con los procesos de implantación de la Dirección por objetivos. Fue Peter Drucker (1954) quien impulsó la dirección por objetivos, como medida para indicar claramente el rendimiento o resultados que se esperan de un equipo de trabajo. Los objetivos representan la finalidad de la organización. Con el consultor Jhon Humble (1980-85) tuvo la ocasión de trabajar en varios temas, y uno de los más importantes fue el conseguir que la formulación de los objetivos, se obtuvieran de forma participativa. La Dirección por objetivos participativa es una técnica de dirección que se basa en el siguiente proceso de implantación:

1.- Definir las características de los objetivos.

2.- Delimitar las areas claves de resultados.

3.- Establecer los objetivos concretos.

4.- Programa consensuado, mediante la determinación de parámetros de medida, donde se especifique mensualmente lo esperado y los resultados reales conseguidos.

Los cuatro procesos están en los gráficos expuestos a continuación, que son de elaboración propia y habiltuales en la labor de consultar.

Carateristicas de los Objetivos:

- Apropiados organizativamente y formulados como compromismo responsabilizado.
- Definidos como resultados.
- Difíciles pero alcanzables.
- Especificos.

- Claros, breves, inteligentes.
- Medibles
- Concretos y precisos
- Coherentes entre si
- Coordinados
- Existe limite de tiempo

Delimitar Areas Claves de Resultados

Ambitos concretos en los que se pretende conseguir resultados en la organización

Las areas claves de resultados pueden variar de un período de tiempo a otro. El **crecimiento** puede ser clave en un momento y, en otro, la **rentabilidad.**

Metas

"Resultados" a perseguir en areas clave en períodos de tiempo normalmente superiores a un ejercicio.

Indicadores

Criterios para medir el grado de cumplimiento de los objetivos.

Objetivos Concretos

Resultados específicos a lograr en un periodo determinado de tiempo.

Como Establecer Objetivos

Tiempo...¿Cuándo?

- Formas
  - Fecha de iniciación
  - Fecha de finalización
  - Período
  - Fecha fija

- Alcance
  - Corporativos: 1 a 10 años
  - Divisionales: 1 a 5 años
  - Departamentales: 1 año
  - Individuales: 3 meses -1 año

Cantidad... ¿Cuánto?

- Unidades
  - Monetarias
  - No monetarias
  - Proporcionales

- Bases para la Estimación
  - Logrado en el período anterior
  - Estándares
  - Unidades producidas
  - Relación con competidores
  - Estadísticas de mercado
  - Utilización de: .espacio
    .capital
    .stocks
    .equipo

Calidad... ¿Cómo?

Coste... ¿Cuánto?

	PROGRAMA DE DIRECCIÓN POR OBJETIVOS	CUADRO DE MANDO	Unidad	Area clave de resultados	Doc. OT Hoja	Fecha

COD.	OBJETIVO	RESPONSABLE	RECURSOS NECESARIOS		PARAMETRO DE MEDIDA		Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
			DE INVERSIONES	OTROS														
						E R												
						E R												
						E R												
						E R												
						E R												
						E R												
						E R												
						E R												
						E R												
						E R												
						E R												
						E R												

Fuente:Elaboración propia

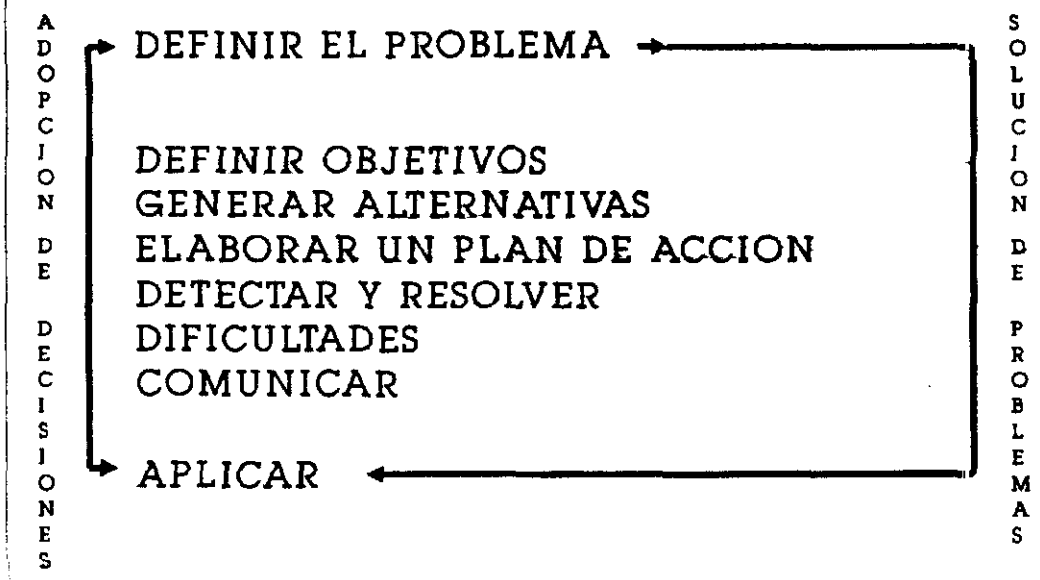
3.2.3.3.- DIRECCIÓN Y TOMA DE DECISIONES

La dirección para que sea eficaz tiene que estar tomando decisiones, que sea objetivas, equitativas y participativas. La solución de problemas y la adapción de decisiones son funciones universales de la dirección y de los mandos medios frente al enfoque tradicional del metodo de Kepner Trigo (1965), que fue elaborado después de múltiples investigaciones sobre los procesos de pensamiento que utilizan las personas para resolver los problemas y adoptar decisiones con eficacia. Su metodología es muy rigurosa y excesivamente prolija por lo que en la práctica de consultoría se ha inpuesto el enfoque elaborado por Richard Lyles (1981), y ha sido con el que yo me he identificado y divulgado durante una década. Adquirida por CESA en 1981, el diseño se basa en el "Modelo situacional para la solución de problemas y la adapción de decisiones" (Plymonth, Massachusetts, USA). Tienen en cuenta que los directivos operan en un mundo dinamico, con fluctuaciones e influencias del entorno costantes; tiene que trabajar con una información, que en cortos espacios de tiempo, puede variar, lo cual provoca nuevas decisiones. Expongo a continuación:

- el modelo de toma de deciones (método de 5 pasos)

- el análisis causal de los problemas en el proceso de trabajo.

TOMA DE DECISIONES - METODO "5 PASOS"



1º ¿QUE VA MAL?
2º ¿QUE QUEREMOS CONSEGUIR?
3º ¿QUE OPCIONES EXISTEN?
4º ¿QUE DEBEMOS HACER?
5º ¿QUE PODRIA IR MAL?
6º ¿QUE DEBEN SABER LOS OTROS?
7º HACER QUE SUCEDA

Análisis Causal de los Problemas en el Proceso del Trabajo

He utilizado el método de análisis causal, tomado de la calidad total ya que resulta confusa la aplicación del primer paso de R. Lyles al definir el problema.

Las salidas o resultados están en función de las causas que intervienen en el trabajo. Según Ishikawa se pueden establecer 5 causas (Método de las 5M).

Mano de obra: Las personas que intervienen.

Maquinaria: Lo que se necesita para el trabajo y se amortiza.

Materiales: Lo que se utiliza en el trabajo y no se amortiza.

Métodos: Lo relativo al cómo se hace.

Medio ambiente: Hace referencia al clima y motivación para el trabajo.

- Para simplificar la reflexión he reducido las 5 causas a 4, agrupando Maquinaria y Materiales. Así simplificamos el análisis reduciéndolo a cuatro preguntas básicas.

Mano de Obra

Habilidades
Información
Formación
Instrucción
La pregunta clave es: **¿Qué necesitamos saber?**

Maquinaria y Materiales

Equipamiento
Herramientas de trabajo
Hardware

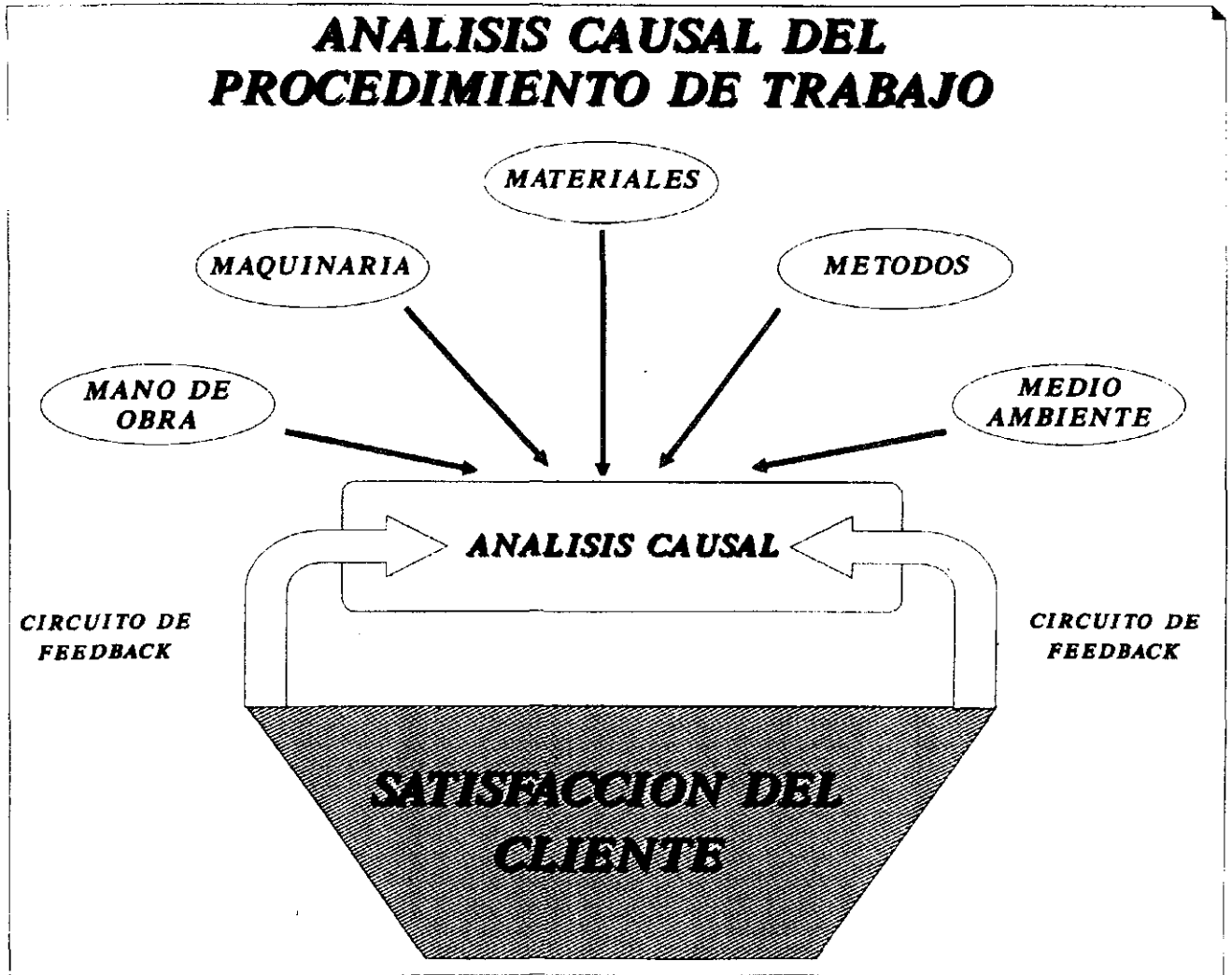
Software
Instalaciones
Aprovisionamiento y suministros
La pregunta clave es: **¿Qué equipo y suministros necesito?**

Métodos

Procedimiento
Etapas
Tareas
Operaciones
Elementos
Normas
La pregunta clave es:**¿Qué debo hacer, y cómo lo debo hacer?**

Medio Ambiente

Clima de trabajo
Motivación
Trabajo en equipo
Integración
La pregunta clave es: **¿Cómo integrar a los otros?**


ANALISIS CAUSAL DEL
PROCEDIMIENTO DE TRABAJO
MATERIALES
MAQUINARIA
METODOS
MANO DE OBRA
MEDIO AMBIENTE
ANALISIS CAUSAL
CIRCUITO DE FEEDBACK
CIRCUITO DE FEEDBACK
SATISFACCION DEL CLIENTE

3.2.3.4. ESTILOS DE DIRECCIÓN

Los estudios sobre los Estilos de Dirección se centraron en un principio en determinar los dos factores independientes sobre el comportamiento del directivo, la atención a la Tarea y la atención a la relación. Tanto la universidad de Ohio (1952) como la de Michigan (1960) encontraron estas dos dimensiones fundamentales del liderazgo. Blake, Monton (1964) han representado su famosa parrilla de los cinco estilos de dirección. Fiedler (1965) dio un paso más sobre la teoría de la contingencia del liderazgo. Mi experiencia, durante mas de 10 años, me ha llevado a desarrollar la teroría del liderazgo situacional de Paul Hersey y Blanchard (1980-90).

En el enfoque situacional se analiza el estilo de liderazgo desde la situación real en que se mueven los distintos subgrupos de un colectivo de forma dinámica y cambiante y que exigen un tipo distinto de liderazgo para cada situación y momento.

El término situación se refiere en general a las variables de medio ambiente que afectan al grupo tales como: el clima organizacional; la relaciones personales dentro del grupo; la motivación e intereses que mueven a los miembros de grupo a realizar una tarea; los estímulos socioeconómicos que condicionan el cambio o la superación de dificultades; el tiempo que los miembros del grupo llevan en la institución, etc.

Según el modelo de liderazgo situacional ideado por Hersey y Blanchard, no existe ningún estilo de liderazgo mejor ni peor de los anteriormente descritos. Ninguno de ellos es en sí mismo válido para todas las situaciones, lo que existen son distintos momentos condicionados por el ambiente organizacional a los que hay que aplicar diferentes modelos de dirección.

El mejor líder sería aquel que tuviese la sensibilidad y capacidad para leer las situaciones cambiantes que le ofrece su grupo y la suficiente versatilidad para adaptarse a las distinatas realidades grupales que le ha tocado conducir.

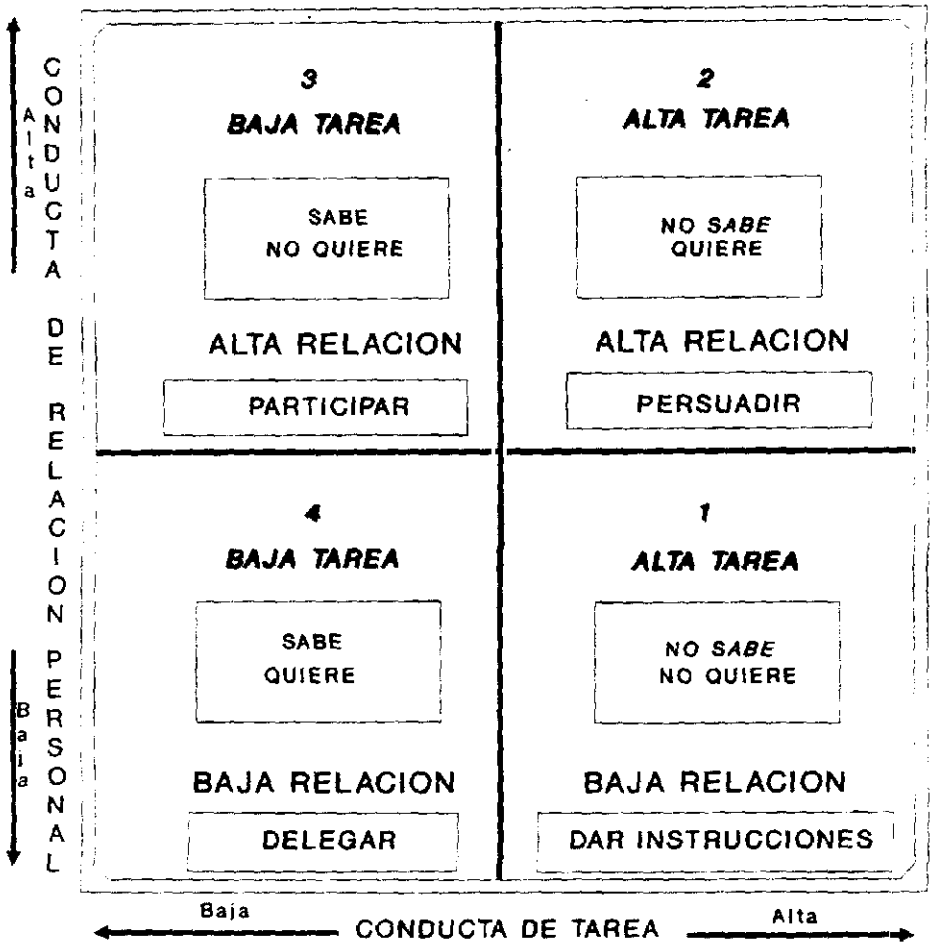
DEFINICIÓN DE INDICADORES QUE PERMITEN OBSERVAR Y DIAGNOSTICAR A LOS GRUPOS

- Aspectos que definen el indicador "SABEN":
  - Experiencia previa en las tareas y en los temas que se manejan en el trabajo.
  - Conocimientos de los objetivos fijados por el grupo y de las metas de la institución.
  - Conocimientos y destrezas técnicas.
  - Capacidad y recursos para resolver adecuadamente los problemas que se presentan.
  - Necesidad de supervisión o capacidad de autocontrol.

- Aspectos que definen el indicador "QUIEREN":
  - Identificación con los objetivos comunes del grupo y con las metas de la institución.
  - Motivación por el logro.
  - Actitud positiva hacia la actividad a realizar.
  - Independencia y criterios de actuación.
  - Constancia y diligencia.
  - Fidelidad y actitud positiva hacia la institución.
  - Seriedad a la hora de cumplir los horarios y los plazos fijados.

DIAGRAMA DEL LIDERAZGO SITUACIONAL

PAUL HERSEY
KENNET BLANCHARD



Análisis de Factores que Definen cada Estilo

Estilo 1°: Dar Instrucciones

- El grupo se mueve en la situación Alta tarea, Baja relación **NO SABEN-NO QUIEREN.**
- No le interesa conocer los objetivos de la organización, la cual le es hóstil.
- Cumple los mínimos para ganarse el salario como grupo.
- Suele arrastar una baja autoestima que tampoco intenta superar, se siente desintegrado y sin motivación-
- La situación exige un modelo autoritario muy ejecutivo que habrá de cumplir la legislación laboral. Un buen experto que sepa informar, dar instrucciones, interpretar los reglamentos y exigir su cumplimiento.

Estilo 2°: Persuadir

- El grupo se mueve en la situación Alta tarea, Alta relación: **NO SABEN-QUIEREN**. Suele ser un grupo inmaduro, nuevo, con interés y sin experiencia.
- No conoce los objetivos, no posee habilidades, pero está dispuesto a integrarse en la organización en la que se siente satisfecho.
- Suele moverse en un buen clima de relaciones.
- La situación demanda un modelo de persuasión, que oscila entre mandar y apoyar, convenciendo. Ofrezca medios para formarse y valore los resultados positivos del grupo.

Estilo 3°: Participar

- El grupo se mueve en la situación de alta tarea, baja relación: **SABER**, es decir, conoce los objetivos de la organización y domina con cierta destreza las técnicas para conseguirlos. Pueden ser incluso buenos profesionales.

- **NO QUIEREN** aceptar responsabilidades.
- Suelen ser grupos con bastante antigüedad en el centro, muy marcados por formalismos y experiencias negativas pasadas. Rechazan por principio la renovación y el cambio institucional.
- La situación demanda un líder que sepa integrar en el equipo, y entusiasmar. Hay que promover la participación en todos los miembros del equipo.

Estilo 4°: Delegar

- El grupo se mueve en la situación de Alta tarea, Alta relación **QUIEREN-SABEN**. Es un grupo moderno y constructivo. Pued ser enormemente creativo si el líder sabe propocionarle recursos.
- Conoce y asume los objetivos del grupo que se identifcan con los de la institución. La tarea bien hecha autorrealiza al grupo.
- La situación demanda un modelo laissez faire. Un líder que seapa delegar y confiar en el grupo. Su función técnica es posiblitarle medios, e intervenir lo menos posible integrándose en su seno como un miembro más que representa a la institución y que crea un clima cálido de trabajo.

En la teoría del liderazgo situación se dismitifca al lider ideal. Por ortra parte se busca sobre todo la madurez y aprendizaje del grupo, para ejercer un estilo determinado de liderazgo. Permite crear un esquema conceptual propio, y ofrece una seguridad psicologica y operativa de mando para direigir intergrando los dos variables esenciales, búsqueda de reslutados y motivación de personal.

DIAGNOSTICO SINERGICO DE LOS PROCESOS ORGANIZATIVOS

CAUSAS EXTERNAS	MACROPROCESOS ESENCIALES DE LA ORGANIZACION			PROCESOS FUNCIONALES		MANIFESTACIONES
O ENTORNO	I ACTITUDINALES	II ESTRUCTURALES	III DIRECTIVOS	IV TECNICOS	V DESARROLLO OPERACION	CONSECUENCIAS
NO INFLUENCIABLE	CULTURA	ORGANIGRAMA	PLANIFICACION ESTRATEGICA	MERCADOTECNIA		INEFICACIA
				VENTA COMPETITIVA	MARKETING IN - OUT	
INFLUENCIAS EXTERNAS	VISION MISION	POLITICAS Y SISTEMAS	PROGRAMACION POR OBJETIVOS	PRODUCCION		INEFICIENCIA
				CALIDD DE PRODUCCION	INGENIERIA DE PROCESOS	
INFLUENCIAS CORPORATIVO	VALORES	SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	TOMA DE DECISIONES	RECURSOS HUMANOS		CONDUCTA
				ADMINISTRACION ADECUACION HOMBRE/PUESTO	PROMOCION TRABAJO EN EQUIPO DESARROLLO	
	CLIMA	SISTEMAS DE CONTROL Y PRESUPUESTO	ESTILOS DE DIRECCION	FINANZAS		SATISFACCION
				RENTABILIDAD CONTABILIDAD	POLITICA FINANCIACION RESULTADOS BENEFICIOS	
MONITORIZAR	VIVENCIAL	RESOLVER A FONDO		ALIVIO SINTOMATICO		FRENAR

3.3 Analisis de los procesos de transformacion funcionales

Los procesos de transformación son los más interesantes en el diseño de I.Adizes. Siguiendo una línea de causalidad, primero analiza los problemas funcionales de la organización, derivados de los cuatro procesos básicos de la operativa empresarial. En primer lugar está el proceso de **mercadotécnia**, distinguiendo siempre la parte tecnológica (tareas, objetivos y resultados) de la parte del proceso de mercado, relativos a cómo se organiza y se potencia la fuerza de ventas. Le sigue en importancia el proceso de **producción**, donde se hace referencia a la calidad de producción y la ingeniería de procesos, al mismo tiempo que se ofrece una calidad satisfactoria al cliente. El proceso de gestión de los **Recursos Humanos** constituye la base para el desarrollo de los Recursos Humanos, al mismo tiempo que se crean sistemas de apoyo y de promoción para conseguir la integración de todas las personas en la tarea común del proyecto empresarial. Para poder consolidar la Empresa es imprescindible contar con unos procesos de **Financiación**, que permitan medir la eficacia y la eficiencia en la aplicación de los recursos empleados. El análisis de los problemas derivados de estos cuatro procesos, I.Adizes sugiere, que en la mayoría de las situaciones, y por influjo de la interdependencia entre todos los elementos del conjunto de la Organización, las causas del problema se encuentran en los procesos principales o macroprocesos que orientan, canalizan y dirigen las metas institucionales.

Cuando se encuentra la causa en los procesos operativos o funcionales se debe proceder a la reflexión sobre la cultura organizativa, estructura o estrategia, para entender qué es lo que se está viviendo en la Empresa.

En síntesis los cuatro procesos funcionales y operativos vienen recogidos en el siguiente esquema, cuya idea original es de Adizes, pero adaptada a mi investigación y práctica en Consultoría.

A. Procesos funcionales

TECNICOS	DESARROLLO
MERCADOTECNIA	
. Ventas	. Marketing In - out
PRODUCCIÓN	
. Sistemas de calidad	. Ingeniería de procesos
RECURSOS HUMANOS	
. Administración . Adecuación hombre/puesto	. Promoción trabajo en equipo . Desarrollo
FINANZAS	
. Contabilidad	. Política financiera . Resultados . Beneficios

Como explica I. Adizes detrás de la división de cada uno de los procesos operativos existen dos subsistemas; el llamado (PA) se encarga de dar estabilidad al funcionamiento de la organización (Subsistemas de Ventas, Sistemas de Calidad, Administración, Rentabilidad); el subsistema dinámico (EI), tiene como misión promover el cambio, y el desarrollo (Marketing, Ingeniería de Procesos, Promoción, Resultados Inversiones).

Dos enfoques predominan en el análisis de los procesos de transformación funcionales; por una parte I.Adizes busca definir las funciones típicas de las organizaciones siguiendo un criterio clásico de definición de las principales tareas o actividades que se desarrollan en los distintos departamentos. El segundo enfoque, más moderno, busca la revolución en el planteamiento de la estructura organizativa; la nueva teoría de la "Bussiness Reengineering" (Reingeniería de la Empresa) invita a cambiar de mentalidad y en vez de hablar de tareas, prefiere hablar de "procesos". Si Adam Smith dividió el trabajo industrial en tareas, ahora M. Hammer y J. Champy (1986) autores

de la Reingeniería de Procesos, comprobaron hace diez años, que empresas que mejoraron notablemente su gestión fue porque alteraron sus procesos o los reemplazaron por otros. Y definieron el Proceso, como conjunto de actividades, que coordinadas, crean un valor para el cliente. Los autores proponen una nueva forma de pensar. No se preguntan cómo hacemos esto mejor, más rápido y a menos costo; más bien se preguntan, por qué hacemos esto?. Piensan que ha llegado el momento de optar por una nueva mentalidad, en la que, en vez de pensar en funciones, se debe maximizar los flujos de trabajo para lograr los niveles más altos de eficiencia y productividad.

3.3.1. Evaluación de las distintas funciones:

Siguiendo el esquema tradicional se describen cuatro funciones clásicas:

3.3.1.1.- GESTION DE MERCADOTECNIA.

Comprende dos actividades básicas, por una parte debe preocuparse por vender y por crear un mercado donde las estrategias comerciales deben impulsar el liderazgo y la expansión.

FUNCIONES DE VENTAS	**MERCADOTECNIA**
La gestión de ventas comprenderá las siguientes actividades: - Investigación de mercados. - Planificación del producto - servicio. - Fijación de precios. - Relaciones externas. - Canales de distribución. - Diversificación de mercados.	La gestión sobre mercadotecnia comprende - Definir estrategias. - Priorizar la calidad del servicio. - Gestionar la atención del cliente. - Estudiar la competencia. - Implantar estrategias competitivas.

I.Adizes en su proyecto de impulsar la innovación, cree que las ventas tienen una función de predominio de estructuras que favorecen el desarrollo de actividades propias de una etapa adolescente, donde predominan los procesos de Producción y Ventas. Sin embargo, se debe pensar en el mañana y desarrollar políticas y estrategias, que supongan adelantarse a la competencia.

3.3.1.2. GESTION DE LOS RECURSOS HUMANOS.

Con la gestión de los Recursos Humanos se pueden analizar las funciones tradicionales de Administración de Personal, o por el contrario, se puede adoptar un enfoque más proactivo, pensando que el personal es la pieza clave para la renovación de la Empresa.

FUNCIONES ADMINISTRATIVAS	**PROCESOS DE DESARROLLO**
- Selección. - Definición del puesto de trabajo. - Capacitación. - Sistemas de retribución. - Establecimiento de normas laborables. - Ergonomía. - Sistemas de comunicación.	- Identificación de potencial. - Promoción interna. - Evaluación del desempeño. - Liderazgo del equipo. - Inversión en formación. - Planes de carrera.

El nuevo enfoque de la Gestión de Recursos Humanos, presupone desarrollar procesos sobre políticas y estrategias de personal, donde al personal de la Empresa se le ofrezca la oportunidad de participar, aportando sugerencias, y contribuyendo a definir misión y objetivos de la Empresa.

3.3.1.3. GESTION ECONOMICO - FINANCIERA.

El análisis estratégico de la Gestión Económico - Financiera comporta valorar los recursos y capacidades para obtener ventajas competitivas.

El sistema contable es válido para analizar la situación económica de la Empresa, pero además, se requiere tener una visión del negocio a medio y largo plazo, que permita hacer previsiones y tomar decisiones acertadas y eficaces.

CONTABILIDAD	PROCESOS DE GESTION
- Sistema contable. - Sistema de costes. - Sistema presupuestario. - Financiación. - Análisis económico financiero.	- Identificar potencial económico - Análisis de recursos. - Recursos, capacidades y ventajas competitivas económicas . - Estrategias de crecimiento, expansión, integración ó diversificación. - Recursos dedicados a la innovación. - Alianzas estratégicas (franquicias, licencias, subcontratación, 'joint venture', capital riesgo, consorcios, redes de empresa ...).

Las tareas de crear alianzas estratégicas se pueden contemplar como un proceso, compuesto por una serie de pasos y fases, que determinan las opciones estratégicas para encontrar soluciones económicas y financieras estables y con futuro para evitar la incertidumbre.

3.3.1.4. GESTIÓN DE LA PRODUCCIÓN

Las funciones analizadas en esta área comprende dos actividades básicas; en la primera predomina la atención a asegurar la calidad, mientras que en la segunda se trata de crear sistemas de mejoras continuas.

SISTEMAS DE CALIDAD	INGENIERÍA DE PROCESOS
- Diseño del producto. - Programación técnica: - Programación y control de producción. - Gestiones de stock. - Racionalización de los procesos de producción: - simplificación. - métodos de trabajo. - medida del trabajo. - Control de calidad. - Mantenimiento. - Prevención de riesgos.	- Gestión de procesos. - calidad total. - pensamiento estratégico. - rediseñar los procesos de trabajo. - orientación a los procesos como medida para dar satisfacción al cliente. - empleo creativo de la tecnología de la información.

La ingeniería de procesos prioriza todo lo que es innovar, crear, flexibilizar para diseñar procesos nuevos de trabajo. Se trata de crear un nuevo tipo de pensamiento lateral orientado a procesos, no a personas, técnicas y estructuras como lo hacen actualmente los sistemas de calidad. Es un nuevo modo de pensar la Empresa.

3.3.2. Nueva visión según la reingeniería de procesos.

La Reingeniería de la Empresa, supone una nueva filosofía, que está revolucionando el mundo de las organizaciones. M. Hammer y J. Champy, proponen un nuevo manifiesto para operar el cambio de las organizaciones y que se centren en los procesos claves y esenciales. Proponen una revolución en su concepción y forma de funcionar sus líneas fundamentales son:

- Cambian las unidades de trabajo.
  De Departamentos Funcionales a Equipos de Trabajo.

- Cambian las tareas.
  De tareas simples a multidimensionales.

- Cambia el papel de las personas.
  De controlados a reforzados.

- Cambia la preparacion del trabajo.
  De entrenamiento a educación.

- Cambian los sistemas de remuneracion.
  De la actividad a los resultados.

- Los criterios de promoción cambian.
  De los resultados a la capacidad.

- los valores cambian.
  Los empleados trabajan para los clientes no para los jefes.

- los directivos cambian.
  De supervisores a entrenadores (facilitadores).

- las estructuras organizativas cambian.
  De jerárquicas a planas.
- los ejecutivos cambian.
  De 'anota - tantos' a líderes.

Michael HAMMER y James CHAMPY (1.994) 'REINGENIERIA DE LA EMPRESA' Madrid. Editorial Pirámide.

3.3.2.1. FACTORES CLAVES DE LA REINGENIERIA DE PROCESOS.

Todos los esfuerzos de la Reingeniería comienzan por la investigación de los principales procesos de la Empresa.

Se entiende por procesos las tareas repetitivas que se realizan con frecuencia. Por eso se plantean como algo Fundamental.

Hay que plantearse, por qué se hacen las cosas y del modo como se hacen.

La Reingeniería determinará, primero, qué hay que hacer, y después, cómo hacerlo.No pensar en lo que 'es' sino en lo que 'debe' ser.

La Reingeniería es RADICAL en sus planteamientos.

Reingeniería significa 'reinventar'. No se trata de mejoras, ni reforzamiento, ni modificación del negocio.

No se trata de mejoras marginales o incrementales. Hay que ofrecer la BR cuando la Empresa PASA UN PROBLEMA PROFUNDO, PREVÉ PROBLEMAS O QUIERE DESARROLLARSE AL MÁXIMO.

Lo esencial son los PROCESOS.La palabra 'CLAVE', porque las empresas piensan en tareas, trabajos, personas o estructuras, no en PROCESOS.

El PROCESO es un conjunto de actividades que, tomados globalmente producen un resultado de valor para el cliente. Los PROCESOS van más allá de los departamentos, supone ROMPER la estructura actual.

Los PROCESOS son importantes para toda la compañía y, actualmente son:

Multifuncionales. Esto significa que enlazan varios Departamentos Funcionales tales como fabricación, marketing o Recursos Humanos. Se trata de unir los procesos, sin tener en cuenta los departamentos. Ya Mintzberg hablaba de que Fabricación y Ventas deberían estar integrados, para cortar bloqueos y agilizar los procesos.

3.3.2.2. LAS CARACTERÍSTICAS COMUNES A LAS REINGENIERÍA DE PROCESOS.

1. Varias tareas se unifican
2. Los trabajadores toman las decisiones.
3. Las fases de los procesos se desarrollan en un orden natural.
4. Los procesos tienen múltiples versiones.
5. El trabajo se realiza allí donde tenga más sentido.
6. Se reducen los controles.
7. Se reducen al mínimo las comprobaciones.
8. Un responsable del proceso (case manager), es un sólo punto de contacto.
9. Prevalecen unas operaciones híbridas centralizadas / descentralizadas.

La Reingeniería exige del directivo unas ideas claras, creatividad y buen juicio para el diseño de tareas y organizaciones que soporten el proceso de 'REENGINEERING'.

Michael HAMMER and James CHAMPY (1.994).

3.3.2.3. DIFERENCIAS ENTRE ENFOQUE DE PROCESOS Y ENFOQUE TRADICIONAL.

ADOPTAR UN ENFOQUE DE PROCESOS DE NEGOCIO NO ES ALGO TRIVIAL				
ENFOQUE TRADICIONAL				**ENFOQUE DE PROCESOS.**
- Interno.	›	Enfoque de Negocio.	›	- Cliente.
- Funcional / Jerárquica.	›	Estructura organizativa.	›	- Transfuncional / Equipos de Trabajo.
- Difusa.	›	Aproximación al cliente.	›	- Clara.
- Control.	›	Papel de la Dirección.	›	- Canalizador.
- Stocks.	›	Producción.	›	- Just in time.
- Funcional.	›	Medidas del rendimiento.	›	- Cliente.
- Funcional.	›	Información y Sistemas.	›	- Cliente.

Las diferencias son abismales: en el enfoque de procesos, el cliente forma parte de la Empresa y debe ser el centro de la atención de todo el proceso.

3.3.2.4. LAS CUATRO FUERZAS DE LA REINGENIERIA DE PROCESOS.

1. CUSTOMERS - CLIENTES
2. COMPETITION - COMPETENCIA
3. CHANGE - CAMBIO.
4. COLABORADORES

1. LOS CLIENTES MANDAN

Desde los años 80 los clientes toman las riendas. En USA nunca existió un mercado de masas. Ya no hay 'el' Cliente, sino 'este' Cliente.

Los clientes están más informados: tienen más acceso a innumerables datos, y así aumenta su capacidad de negociación.

2. LA COMPETENCIA SE INTENSIFICA.

El mercado global hace que la competencia sea universal.

3. EL CAMBIO SE TRANSFORMA EN UNA CONSTANTE.

El cambio se ha hecho normal. Su ritmo se ha acelerado. Las Empresas necesitan rádares que detecten los cambios. Las fases de la vida de los productos han pasado de años a meses.

4. COLABORADORES.

Contar con el personal es esencial para que se pueda producir el cambio. Supone transformar el modo cómo se hace el trabajo. Aparecen nuevos roles directivos que se adapten a dirigir equipos de procesos, donde se pase de trabajar con:

- tareas simples a multidimensionales.
- pocos controles.
- confianza en los colaboradores.
- criterios educativos,
- criterios de promoción según capacidad.

3.3.2.5.COMPARACION Y DIFERENCIAS ENTRE CALIDAD Y PROCESOS.

DIFERENCIAS	MEJORA DE LA CALIDAD	REINGENIERIA E INNOVACION DE PROCESOS
Nivel de cambio	Incremental	Radical
Punto de partida	Procesos existentes	Partir de cero
Frecuencia del cambio	Una vez/continuo	Una vez
Tiempo necesario	Corto	Largo
Participación	De abajo arriba	De arriba abajo, de abajo arriba
Enfoque típico	Estrecho, dentro de las funciones	Amplio, entre funciones
Riesgo	Moderado	Alto
Quien lo genera y facilita	Control estadístico	Tecnología de la información
Tipo de cambio	Cultural	Cultural / estructurado

3.3.2.6. LAS CONSECUENCIAS

En este apartado de las Consecuencias, I.Adizes insiste, que son manifestaciones no deseadas de las columnas anteriores; son consecuencia de las macroprocesos mal gestionados, o por el mal funcionamiento de los cuatro subsistemas operativos. I.Adizes resalta tres consecuencias para la organización: la ineficacia, la ineficiencia y los comportamientos disfuncionales del personal.

Es evidente que los procesos directivos influyen sobre la eficacia del individuo, del grupo y de la organización. La eficacia organizativa será consecuencia de que las personas trabajen de forma adecuada, y consigan los objetivos que se han propuesto. El grupo, compuesto de personas, si funciona correctamente obtendrá unos resultados superiores, a los que cada persona puede obtener por sí mismo. Por tanto la organización, por medio de los efectos sinergéticos, podrá obtener mediante el esfuerzo de todos, unas contribuciones sinergéticas superiores a las que aportan las personas y los grupos. La razón de ser de la organización radica en lograr ese efecto sinergético. Cuando algo no funciona bien el efecto sinergético no se consigue, aumenta la ineficiencia por un exceso de costes, superando las previsiones y los recursos previstos.

El Consultor, partiendo de las manifestaciones negativas, buscará las causas de la ineficacia e ineficiencia en los comportamientos individuales (por falta de motivación, capacidad, actitudes o stress) o en los comportamientos de los procesos funcionales de trabajo (formas de producción, falta de calidad, tecnología deficiente, ineficacia en el equipo de ventas o mala gestión económica)

Cuando la causa no se encuentra en estos niveles deberán acudir a los macroprocesos, probablemente serán problemas de estrategia, de estructuras empresariales inadecuadas y, en última instancia, se tendrá que acudir a la cultura corporativa.

La cultura de la organización es una manera de observar cómo funciona el comportamiento de las organizaciones. Cambiando la cultura cambiamos la personalidad de la organización; desde ella podemos comprender lo que ocurre y cómo se comportan bajo distintas circunstancias las organizaciones y las personas que participan en ellas. '(Ott. J. Steven, The Organizational Culture Respective. Monterrey, California. Brooks, 1.989).

En la última parte propongo un plan de intervención para el cambio de cultura

4. METODOLOGIA PARA EL DIAGNOSTICO SINERGETICO

4.1. Creación de los sinerequipos

I. Adizes parte creando un grupo de personas representativas de los tres primeros niveles jerárquicos que trabajan juntos para analizar y solucionar problemas. Crea una estructura complementaria. "Es una estructura paralela de índole participativa para permitir una flotación del fondo hacia arriba de ideas, problemas y soluciones". (I.Adizes (1982). Cómo evitar la incompetencia gerencial. México. Diana, p.262).

El funcionamiento de los sinerequipos ha sido una de las técnicas de Consultoría que a mí me ha proporcionado mayor eficacia en el desarrollo de problemas organizativos. Como dice Adizes, los sinerequipos se crean para resolver problemas nuevos cuya definición no está clara, pero que requieren la cooperación de distintos niveles organizativos para conseguir una solución satisfactoria y que pueda , realmente, llevarse a la práctica. Aquí, de nuevo, el creativo Adizes aporta dos nuevas herramientas de Consultoría con las que he trabajado durante años: la toma de decisiones y el equipo Capi.Trataré de ir exponiendo brevemente su funcionamiento, ya que a mí me llevó varios seminarios de entrenamiento y mucho más el llevarlo a la práctica en

Empresas como IBERIA, Banco Herrero y Caja de Canarias. En el fondo, su estructura es muy parecida a la de los Cículos de Calidad, cuyo descubrimiento ha corrido paralelo a los sinerequipos.

La calidad de la gestión depende de la calidad de las decisiones y de la calidad de su implantación. Aquí es donde se plantea Adizes cómo poder garantizar la calidad de las decisiones. En la toma de decisiones es donde está el poder, y para que los empleados, según niveles, tengan esa posibilidad de intervenir, crea una nueva estructura que permite asegurar la participación de todos los empleados en los nuevos sinerequipos (equipos para crear y aprovechar la energía interna) y, al mismo tiempo, poder garantizar que lo elaborado en los equipos se lleve después a la práctica y no se convierta en papel mojado y en tiempo perdido.

4. 2. Objetivos de los sinerequipos.

Son cinco los objetivos que se proponen los equipos sinergéticos:

- Ofrecer la oportunidad para que se realice el diagnóstico de la Empresa, aportando cada uno los problemas y / o puntos de mejora, que considera necesario.

- Resolver problemas organizativos que exigen trabajo de equipo (Integración, I) y de ideas (E) y perspectivas de personas distintas para elaborar una solución.
  Este es el problema primero y fundamental y que urge se ponga en marcha la estructura E, I de la Organización.

- Crear equipos de trabajo, aumentando el nivel de comunicación y el sentido de pertenencia a la Empresa, sabiendo que se cuenta con todas las personas.

  Se tiene una confianza fundamental en la energía existente dentro de la propia Organización. El Consultor podrá ayudar a crear los canales que posibilitan el trabajo de equipo; pero ellos son los protagonistas principales.

- Ofrecer oportunidades experimentales para el desarrollo personal, facilitando el que puedan adquirir nuevas habilidades y destrezas.

Esta oportunidad no siempre es aprovechada por todos; existen personas que se inhiben y no quieren participar. Para aquellos más activos y dinámicos se les ofrece la oportunidad de desempeñar nuevos papeles y roles a los que nunca habían tenido acceso; descubren otros estilos y formas de comportamiento, la mayoría de las veces mucho más satisfactorios.

- Ofrecer oportunidades experimentales para el adiestramiento empresarial y el desarrollo de los procesos de toma de decisiones.

  Esta es una oportunidad única; los empleados se dan cuenta de cuáles son los problemas de la Empresa y ellos se sienten Empresa al tratar de buscar las soluciones más adecuadas para la supervivencia del negocio. Se entrenan en tomar decisiones, siguiendo unos pasos metodológicos que aseguran la calidad de la decisión tomada.

  Mediante el proceso de los sinerequipos, se está poniendo en marcha el desarrollo empresarial de las estructuras E,I, que sirve para cambiar el ambiente interno de confianza. En los sinerequipos todos se sienten iguales al tomar las decisiones, aunque en el equipo esté un jefe o el Director General. Se requiere tiempo para conseguir crear ese clima de confianza y respeto mutuo para que juntos trabajen en encontrar soluciones creativas y realistas a los problemas que no tienen solución si no es con la colaboración de todos.

4.3. Formación de los sinerequipos.

Para que estos grupos (E,I) no sean un fracaso, es necesario que estén unidos a la estructura jerárquica mediante la presencia de representantes de personas que ostentan la dirección en el primero o segundo nivel. Estas personas son los encargados de enviar la información a la estructura jerárquica, indicando cuáles son las inquietudes y las soluciones propuestas y convenidas.

Es muy importante que en todos los sinerequipos exista un representante de la autoridad, pues esto es lo que les da credibilidad a los equipos y, al mismo tiempo, va a ser él quien esté interesado en llevar a la práctica la solución pactada.

Esta persona representante de la estructura jerárquica forma parte del equipo como uno más, sin imponer autoridad; dentro de la metodología Adizes tiene un nombre (POC = Canal Participativo de la Organización), para indicar que se puede crear por cada nivel y unidad organizada un sinerequipo, de forma que pueden existir sinerequipos a nivel total organizacional, a nivel de división, departamento o unidad de trabajo y que siempre tiene que estar un representante de la unidad jérárquica correspondiente a ese nivel.

Todo sinerequipo tiene un tiempo limitado de funcionamiento y está compuesto por 10 ó 15 personas; durante ese tiempo trabajan juntos en horario, normalmente extralaboral, para intentar buscar soluciones a los problemas propuestos.

Los sinerequipos tienen unas normas estrictas de funcionamiento que están expuestas en un Manual, y sus componentes desempeñan las funciones que permiten el que realmente actúen todos los estilos empresariales de dirección y ayuda mientras el equipo está trabajando en la solución de problemas. Las funciones (Integrador, Ejecutor, Administrador, Canal y Observador) se van rotando, para que todos tengan la oportunidad de experimentar su propio estilo de funcionamiento y los demás puedan observar su comportamiento, distinto al que habitualmente le están viendo. Es una fuente de aprendizaje extraordinaria y el Consultor externo tiene que ayudar a que se cumplan las normas del juego y motivar para que cada participante se anime a desempeñar rotativamente los distintos roles o estilos gerenciales.

4.4. Como garantizar la calidad en el proceso de toma de decisiones

La gerencia está constantemente tomando decisiones. ¿Cómo garantizar que esas decisiones están bien tomadas y que, además, se van a llevar a la práctica? Este es uno de los principales problemas que se abordan en la Consultoría de Gestión. El gestor está afrontando el cambio y necesita que las decisiones sean ejecutadas lo más pronto posible. Nadie garantiza la ejecución, a pesar de que sea una excelente y brillante idea. Adizes, en este aspecto, fue enormemente previsor y se dio cuenta de dónde

radicaba su fallo en la gestión tradicional: las decisiones se tomaban en el "top" de la Organización, siguiendo el código P,A, y no se tenía en cuenta la estructura E,I, ni en su concepción ni en su ejecución.

Existen una serie de factores que determinan la calidad en la toma de decisiones y que afectan a la eficacia y a la eficiencia en la ejecución. Tres son los problemas que se abordan en Consultoría para conseguir la calidad en la toma de decisiones gerencial. Los dos primeros afectan a la estructura y el tercero a la metodología.

En primer lugar, para tomar decisiones de calidad, es preciso que entren en juego las cuatro funciones del estilo gerencial (PAEI); en segundo lugar, para garantizar que se va a llegar a la práctica, debe estar previsto el concepto de Capi; y, en tercer lugar, debe seguirse un itinerario, una metodología de la toma de decisiones.

4.5. Pronosticar la eficacia en la toma de decisiones

Si por algo están preocupadas todas las Organizaciones es por la calidad. Está presente en todos los procesos y en todos los movimientos para mejorar la gestión empresarial. El concepto de Calidad Total abarca a toda la Organización, desde el Director General hasta el último empleado de la Empresa; es una cadena, y para que el engranaje de todo el sistema resulte de calidad, es imprescindible que todos los eslabones trabajen y sean responsables de la calidad de lo que producen o del servicio que proporcionan.

Al gerente se le exige, sobre todo, calidad en la toma de decisiones. Estoy con Adizes cuando define la calidad de gestión como "una decisión que haga a la Organización más eficaz y eficiente, tanto a corto como a largo plazo. Cuando la decisión no cumple ambos criterios, es defectuosa, de baja calidad" (I.Adizes (1994) Ciclos de vida de las Organizaciones. Madrid, Diaz de Santos).

La coherencia que mantiene con su concepción es evidente. Al tomar una decisión se deben poner en juego los cuatro procesos gerenciales, PAEI. Son, por tanto, cuatro los factores que se necesita cubrir para que la decisión consiga la eficacia y la eficiencia de la Organización. Cuando la organización funciona como un Equipo se ponen en juego los cuatro procesos obteniéndose una sinergia añadida, que es la que posibilita el trabajo de síntesis desde todos los puntos de vista, desde el top de la organización, desde la base, y en el transvase de conocimientos entre todos los departamentos.

5. PROCESO DE FUNCIONAMIENTO DE LOS SINEREQUIPOS

Para realizar el Diagnóstico se debe contar con un Consultor experto y un equipo de personas en torno a los 20 miembros.

Los elementos claves del sinerequipo se basan en seguir una metodología centralizada técnica y científicamente.

El proceso responde a las cuatro preguntas:

QUÉ Representada por los objetivos del sinerequipos.

- Identificar y definir los principales problemas que requieren una mejora para aumentar la eficacia (normalmente se centran en los problemas funcionales, columnas 4 y 5 del cuadro de Diagnóstico)

CÓMO Responde al cómo operar:

- En un entorno de aprendizaje se les ofrece una metodología concreta para el Proceso de toma de decisiones, siguiendo los pasos descritos por I.Adizes:

1. **Descongelar**
2. Acumular.
3. Deliberar
4. **Incubar**
5. Iluminar
6. Acomodar
7. Finalizar
8. **Reforzar**

QUIEN Responde a quienes deben ser los actores.

- Se seleccionan personas representativas de distintos niveles, al menos tres; luego se procederá a formar otros equipos en los niveles inferiores, hasta llegar al final. Las personas deben ser representativas de las distintas funciones, departamentos y actividades que realiza la Empresa. La tarea de representatividad es fundamental para crear una visión global de la Empresa.

CUANDO Tiempo de duración.

- Se deben asignar unas fechas de inicio y de conclusión del trabajo.

- Existen unos tiempos mínimos asignados a la duración de cada sesión:

  Mínimo: hora y media
  Máximos: horas
  Optimos: tres horas.

- La duración de los diagnósticos suelen ser de dos días a tres días, con dedicación exclusiva.

6. NORMAS DE APLICACION

El Consultor debe seguir unas normas de aplicación estrictas en el funcionamiento del equipo, fijadas en los manuales de los sinerequipos. El consultor debe ser fiel a las mismas. En síntesis las principales son:

1. Se debe proceder a la acumulación individual.

2. Se sigue la acumulación del grupo, por orden dando la oportunidad a que todas las personas hablen.

3. Debe señalarse los acuerdos y desacuerdos.

4. Se seleccionan los problemas claros y objetivos.

5. Se debe deliberar sobre los problemas sintomáticos.

6. Formar "patrones" de características parecidas.

7. Buscar consenso en un conjunto común de criterios.

8. Negociar sobre los distintos patrones y su asignación a los epígrafes de cuadro de diagnóstico.

9. Finalizar la sesión buscando en todo momento el consenso y el clima positivo y de apoyo mutuo.

10. El Consultor integrador debe finalizar reforzando el esfuerzo y la colaboración de todos.

En el anexo presento los resultados obtenidos en dos Diagnósticos sinergéticos. En el primero se presentan los problemas tal como lo definen los protagonistas; en el segundo anexo se ofrece además clasificación de todos los problemas. Se presentan dos cuadros de Diagnóstico, pertenecientes a dos Entidades una Comercial (Anexo 6) y la otra Financiera (Anexo 5).

7.- SINTESIS DEL DIAGNOSTICO SINERGETICO DE UNA ENTIDAD COMERCIAL

Como fácilmente se aprecia en el cuadro merece destacar:

1.- Los problemas derivados de las causas organizativas son los que predominan. Ocupando el 49,6 de los problemas en total.

Evidentemente conviene empezar por los problemas derivados de las actitudes. Simplemente el que se haya podido realizar el diagnostico ha permitido crear un clima de confianza y de mutuo respeto.

Los problemas de conducto tienen su raíz en las actitudes creencias y valores que es imprescindible abordar.

La entidad ha empezado a abordar un cambio de cultura para no perder el mercado, y separar cuotas de eficiencia, ya que existen posibilidades y retos suficientes.

2.- El cambio de tecnología es algo imprescindible en la Entidad para poder agilizar los procesos internos de la operativa del negocio (20 problemas).

Se impone la necesidad de implantar sistemas de calidad, para abordar los problemas de ineficiencia.

La dirección es consecuente de estos problemas y está estudiando un plan de renovación tecnológicos.

3.- En el Área de Recursos Humanos es imprescindible un cambio de Dirección, debido a los problemas de motivación e incentivación. El personal se siente identificado con la organización, pero, escasamente motivado. Imprescindible trabajar para crear unos sistemas internos de promoción, y de carrera profesional.

4.- La orientación hacia el cliente debe ser una de las Tareas inmediatas que se deben abordar, junto al cambio de cultura. No se puede vivir de espaldas a los clientes, teniendo asegurado un "Mercado Cautivo", que ya no es lo tantos debido a la competencia, que se está presentado en el mercado financiero con la apertura al mercado europeo y al mercado internacional.

DIAGNOSTICO SINERGETICO DE UNA ENTIDAD COMERCIAL

AGRUPADOS POR PROBLEMAS Y RETOS DE MEJORA

CAUSAS EXTERNAS	CAUSAS ORGANIZACIONALES			PROBLEMAS FUNCIONALES		MANIFESTACIONES
0. NO CONTROLABLES	1. ACTITUD	2. ESTRUCTURA	3. PROCESOS	4 DESARROLLO (EI)	5. MANTENIMIENTO (PA)	6. CONSECUENCIAS
NO INFLUENCIABLE	CREENCIAS Y ESTILOS VALORES 18	JERARQUICA 25	TOMA DE DECISIONES RESOLUCIÓN DESACUERDOS 14	INTERRELACION CLIENTES		INEFICACIA
				2	5	
				PRODUCCIÓN		
EXTERNA INFLUENCIABLE		NORMAS	PLANIFICACIÓN (MISION)	20	5	INEFICIENCIA 3
	ESTILOS DIRECTIVOS 15	SISTEMAS DE ASIGNACIÓN RECURSOS		RECURSOS HUMANOS		CONDUCTAS
CORPORATIVO INFLUENCIABLE 24	CLIMA 36	S/INFORMACIÓN Y CONTOL	ACCION (AP) CORRECTIVA	22	7	14
				FINANZAS		
MONITOREAR	VIVENCIAL	RESOLVER A FONDO		ALIVIO SINTOMATICO		FRENAR
24	69	25	14	44	17	17
11,4%	32,8%	11,9%	6,7%	20,9%	8,1%	8,1%

8.- SINTESIS DEL DIAGNOSTICO SINERGETICO DE UNA ENTIDAD FINANCIERA

De la lectura del diagnostico realizado por toda la entidad se desprende, que las 200 personas que trabajan en la entidad están preocupadas por:

1.- Los problemas derivados de los macroprocesos organizativos (53.5%), ya que se presentan más de la mitad de problemas mejorables.

Sobresale por su entidad todos los problemas derivados de la estructura. No funcionan adecuadamente los problemas derivados de los sistemas de comunicación; los procedimientos no son los adecuados, y la comunicación es a todas luces insatisfactorios.

El organigrama precisa de una revisión a fondo, consiguiendo que sea más funcional.

Se debe revisar los sistemas de valoración de puestos y la evaluación del rendimiento. Lo cual está relacionado con la Dirección por objetivos (D.P.O), para resolver los problemas de Gestión.

Existe una exigencia por crear un estilo más participativo donde se le de posibilidad a los empleados posibilidad de acceder a la toma de decisiones, y se escuche la voy del empleado, como cliente interno, que tiene una responsabilidad y represión enormes en los resultados financieros.

En este apartado conviene señalar los problemas relativos al clima organizativo (14), donde es preciso cultivar unas actitudes de confianza, apoyo y de servicio, mediante el reconocimiento recíproco.

2.- En los procesos funcionales toda la fuerza recae sobre los Recursos Humanos. Se apunta claramente la necesidad de un cambio de orientación en la política de personal, comenzando por los procesos de selección (24), evaluación formación (19), y carrera profesional (9).

Merece destacar la necesidad que se aprecia en toda la Entidad de la renovación e innovación en los productos para no perder la competitividad en el mercado.

Todas estas acciones y propuestas deben ser abordadas por equipos sinergéticos, que puedan afrontar los problemas desde un punto de vista técnico, financiero y operativo, y que busquen soluciones eficaces, respaldadas por todos los equipos.

DIAGNOSTICO SINERGÉTICO DE UNA ENTIDAD FINANCIERA COMERCIAL

AGRUPADOS POR PROBLEMAS Y RETOS DE MEJORA

ENTORNO	MACROPROCESOS			PROBLEMAS FUNCIONALES		CONSECUENCIAS
	1. ACTITUD	2. ESTRUCTURA	3. PROCESOS	MERCADO TECNIA		RESULTADOS
				VENTAS Productos 4	CLIENTES Innovación 10 Clientes 9	
	MISION Imagen 3	POLITICAS V. de puesto 6 Evalución 11	DPO Gestión 16 Sucursales 5	PRODUCCIÓN		
	VALORES Mentalidad 6 retos 7	S. DE COMUNICACION Com. 18 Proced. 12	TOMA DE DECISICONES Proceso 16 Prevenc. 5	CALIDAD 11	REINGENIERIA	INEFICIENCIA Conflito 6
				RECURSOS HUMANOS		CONDUCTAS
INFLUENCIABLE Negocio 8	CLIMA Confianza 36	RECURSOS Retribuc. 13	ESTILOS Participac. 5	R. Humanos 21 Selección/Promoción 24 Medidas 14	Recursos 5 Formación 5 Carrera Prof. 9 Cliente interno 11	
				FINANZAS		
8	41	83	50	74	63	6
2,5%	12,6%	25,5%	15,4%	22,8%	19,4%	1,8%

DIAGNOSTICO SINERGICO DE LOS PROCESOS ORGANIZATIVOS

CAUSAS EXTERNAS	MACROPROCESOS ESENCIALES DE LA ORGANIZACION			PROCESOS FUNCIONALES		MANIFESTACIONES
O ENTORNO	I ACTITUDINALES	II ESTRUCTURALES	III DIRECTIVOS	IV TECNICOS	V DESARROLLO OPERACION	CONSECUENCIAS
NO INFLUENCIABLE	CULTURA	ORGANIGRAMA	PLANIFICACION ESTRATEGICA	MERCADOTECNIA		INEFICACIA
				VENTA COMPETITIVA	MARKETING IN - OUT	
INFLUENCIAS EXTERNAS	VISION MISION	POLITICAS Y SISTEMAS	PROGRAMACION POR OBJETIVOS	PRODUCCION		INEFICIENCIA
				CALIDD DE PRODUCCION	INGENIERIA DE PROCESOS	
INFLUENCIAS CORPORATIVO	VALORES	SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	TOMA DE DECISIONES	RECURSOS HUMANOS		CONDUCTA
				ADMINISTRACION ADECUACION HOMBRE/PUESTO	PROMOCION TRABAJO EN EQUIPO DESARROLLO	
	CLIMA	SISTEMAS DE CONTROL Y PRESUPUESTO	ESTILOS DE DIRECCION	FINANZAS		SATISFACCION
				RENTABILIDAD CONTABILIDAD	POLITICA FINANCIACION RESULTADOS BENEFICIOS	
MONITORIZAR	VIVENCIAL	RESOLVER A FONDO		ALIVIO SINTOMATICO		FRENAR

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Adizes, I. (1977). *Industrial democracy, Jugoslaw style.* Los Angeles: MDOR Institute.

Adizes, I. (1972). *Administering for the Arts.* California: Management Review, 15, nº 2.

Adizes, I. (1977). *Self management: new dimensions to democracy.* Sta. Bárbara: AB/Clio.

Adizes, I. (1975). *Boards of Directors in the performing arts.* California: Management Review 15, nº 2.

Adizes, I. (1980). *Cómo evitar la incompetencia gerencial.* México: Diana.

Adizes, I. (1994). *Ciclos de vida de la organización.* Madrid: Diaz de Santos.

Blake, Robert R. (1991). *La estrategia para el cambio organizacional.* Argentina: Addison-Wesley Iberoamericana.

Brouard, Benoit (1995). *Reingeniería del cambio: diez claves para transformar la empresa.* Barcelona: Marcombo, Boixareu Editores.

Camisón Zorzona, Cesar (1993). *Introducción a la dirección y organización de empresas.* Madrid: Editorial AC.

Dunham, Raldall B. (1985). *Salud organizacional: análisis y diagnóstico internos.* México: Trillas.

Faria Mello, Fernando Achilles de (1983). *Desarrollo organizacional: enfoque integral.* México: Limusa.

Faure, Gilles (1993). *Estructura, organización y eficacia de la empresa: fundamentos de gestión directiva.* Bilbao: Deusto.

Gibson, J.L. (1991). *Las organizaciones.* Argentina: Addison-Wesley Iberoamericana.

Kay, John (1994). *Fundamentos del éxito empresarial: el valor añadido de la estrategia.* Barcelona: Ariel.

Lepawsky, Albert (1961). *Administración: el arte y la ciencia de la organización y administración.* México: Cecsa.

Lippitt, Gordon (1989). *El cambio en las organizaciones empresariales.* Bilbao: Desclée de Bronwer.

Perez Carballo Veiga, Juan F. (1990). *Control de la gestión empresarial.* Madrid: ESIC.

Perez Lopez, Juan Antonio (1993). *Fundamentos de la dirección de empresas.* Madrid: Rialp.

Portuondo Velez y Rodriguez Perez, Arturo (1992). *Dirección y organización.* Madrid: CEPADE.

Ritti, R.Richard (1987). *Vida interna de la empresa: un enfoque cultural-interpretativo de los problemas de la empresa.* Barcelona: Plaza y Janés.

Robbins, Stephen P. (1987). *Comportamiento organizacional: conceptos, controversias y aplicaciones.* México: Prentice-Hall Hispanoamericana.

Schermerhorn, John R. (1987). *Comportamiento en las organizaciones.* México: Nueva Editorial Interamericana.

Valle Cabrera, Ramón (1986). *El diseño de las organizaciones: una aproximación contingente.* Sevilla: Universidad de Sevilla.

Varios (1989). *Diagnóstic, evaluation: guide d'intervention.* Paris: Editions Comptables Malesherdes.

TERCERA PARTE

CONSULTORIA DE INTERVENCION

CAPITULO 5

MODELOS DE INTERVENCION DEL CONSULTOR EN LAS ORGANIZACIONES

TERCERA PARTE

CONSULTORIA DE INTERVENCION

CAPITULO 5. MODELOS DE INTERVENCION DEL CONSULTOR EN LAS ORGANIZACIONES

1. MODELO MECANICISTA

   1.1. Principios teóricos
   1.2. Estrategias de intervención del Consultor

2. MODELO DE RELACIONES HUMANAS

   2.1. Principios teóricos de la Escuela de Relaciones Humanas

      2.1.1. Importancia del factor humano en las Organizaciones según E.Mayo

      2.1.2. Las metanecesidades de Maslow

      2.1.3. Los factores de higiene y motivación de Herzberg

      2.1.4. La teoría emergente "Y" de McGregor

      2.1.5. El comportamiento orgánico de Argyris

      2.1.6. La dirección participativa de Likert

   2.2. Estrategias de intervención del Consultor

3. MODELO ANTROPOLOGICO

   3.1. Concepción de la Empresa

   3.2. Escenarios del Modelo Antropológico

      3.2.1. Escenarios y retos

3.2.1.1. Los cinco escenarios

3.2.1.2. Influencia del entorno en el cambio organizacional

3.2.1.3. Compromiso de las empresas con los niveles de Servicio

3.2.2. Marco comunitario de los Recursos Humanos

3.2.2.1. Tratado constitutivo

3.2.2.2. Acta única Europea

3.2.2.3. Tratado de la U.E.

3.2.2.4. Europa un espacio social y económico

3.2.2.5. Libre circulación de trabajadores

3.2.2.6 Limitaciones

3.2.2.7. Ventajas

3.2.2.8. Nuevos enfoques

3.3. La Organización como sistema cultural abierto

3.3.1. Sistema ideológico

3.3.2. Sistema sociológico

3.3.3. Los Recursos Humanos como principal factor estratégico. La gestión estratégica de los Recursos Humanos

3.3.3.1 Elementos clave e informe sobre la situación de los RR.HH en España

1. Cambios cuantitativos

2. Cambios cualitativos

3. Perfil de los nuevos profesionales

4. Escala de valores

5. La función del personal

6. Intervención del Director de RR.HH

7. Evaluación del departamento de personal

8. Funciones del departamento de personal

9. Formas de selección

10. Integración de los nuevos

11. Planes de formación

12. Inversión en formación

13. Relaciones industriales

14. Desarrollo de directores

3.3.3.2. Conclusión: puntos críticos y retos de futuro

3.3.3.3. Los Recursos Humanos como principal factor estratégico
La gestión estrategica de los Recursos Humanos

1. Importancia de los Recursos Humanos

1.1. Cambios económicos

1.2. Cambios demográficos

1.3. Derecho y legislación

1.4. Complegidad y dificultades de dirección

2. Nuevo planteamiento de los RR.HH.

3. Gestión estratégica de los RR.HH.

- Referencias Bibliográficas

TERCERA PARTE

CONSULTORIA DE INTERVENCION

CAPITULO 5. MODELOS DE INTERVENCION DEL CONSULTOR EN LAS ORGANIZACIONES

Las diversas teorías que se han formulado para explicar el funcionamiento de las Organizaciones responden a la interacción que se va produciendo en la sociedad. La fuerza impulsora de estos modelos radica no sólo en las grandes concepciones teóricas de los maestros del pensamiento, sino también en la práctica directiva y en las fuerzas sociales y políticas, que están impulsando nuevos modelos de comportamiento organizacional. Para analizar estos Modelos me he servido del trabajo de investigación científica de Mirvis (1985) y la *Enciclopedia de Administración y Dirección de Empresas* (1984) en que ambos siguen una perspectiva evolutiva. La aparición de cada modelo no supone la desaparición de los anteriores. En estos momentos nos podemos encontrar Teorías representativas de los distintos Modelos.

Expondré brevemente los principios básicos del funcionamiento y gestión organizativa y analizaré el modelo de funcionamiento del Consultor desde estas teorías clásicas que han ejercido un poder enorme y determinado la forma de actuar de muchos consultores.

1. MODELO MECANICISTA

- En el Modelo Mecanicista se intenta responder desde el punto de vista teórico y práctico las siguientes cuestiones:

  - Cómo definir lo mejor posible qué es lo que cada persona ha de hacer en la empresa para que ésta marche bien.

  - Cómo conseguir que cada persona sepa lo más exactamente posible qué se espera que haga y sea capaz de hacerlo.

  - Cómo conseguir que cada persona quiera efectivamente hacer lo que se le pide, y eso depende tan sólo de las contraprestaciones

que la Organización pueda ofrecerle a cambio.

- El contexto social en el que se desarrolló el Modelo Mecánico fue a principio de siglo. Cuando comenzó a funcionar este Modelo, la economía se caracterizaba por la riqueza de recursos, la mano de obra barata y la política del "laissez faire". Desde el punto de vista tecnológico, se lograron grandes avances tanto en la agricultura como en la industria.

- La orientación social existente era la del darwinismo social: la creencia en la supervivencia de los que mejor se adaptan. Es el periodo del encumbramiento de grandes líderes industriales: Henry Ford lanzó su modelo de coche "T" que fue un modelo barato parecido a nuestro "seiscientos". Fue quien introdujo en 1914 la cadena de montaje y redujo el tiempo de montaje de los coches de 728 horas a 93 minutos. Los métodos de que se sirvió fueron el de aplicar la **"teoría científica"**, siguiendo una organización estricta y una división del trabajo adecuado a cada persona. La Empresa debe funcionar mecánicamente y dirigida por el principio básico de que hay siempre un Modelo mejor de hacer las cosas. Hacia él tenemos que tender.

- En este contexto aparece el primer Modelo de Gestión: el del **"Objetivo Racional"**. En esta etapa la teoría **medios-fines básicos** se basa en la creencia de que una dirección clara lleva a resultados productivos. El énfasis permanente se pone en la clasificación de metas, el análisis racional y en la acción. Se busca en todo momento la eficiencia, los resultados mejores. Si un empleado, sea cual sea su edad, experiencia o preparación, produce sólo un 50% será automáticamente sustituido por otro que produzca el 80 ó 100%. Las decisiones en este Modelo son claras y están mediatizadas por los resultados; es el único factor que se tiene en cuenta.

1.1 Principios Teóricos

En este Modelo Mecanicista, lo único que importa es el logro y la optimización de los beneficios.

- En esta teoría conductista, las personas aparecen como maximizadores de utilidad; tanto vale la persona en cuanto aporta el máximo de rendimiento. La persona es reducida a pura mano de obra, como una máquina, prescindiendo de sus habilidades y, sobre todo, de su capacidad de pensar. No cuentan los procesos cognitivos en la acción humana. La teoría mecanicista abstrae los procesos cognitivos y motivacionales del ser humano. La persona no cuenta para el funcionamiento de la Organización; sólo es un engranaje que se puede sustituir fácilmente por otra pieza más moderna y más rápida.

En resumen, podemos decir que la orientación mecanicista ofrece al Consultor una orientación clara para saber en todo momento cómo actuar. Según Taylor, en la Organización Científica del Trabajo, cuando surge un problema en la Empresa se puede encontrar siempre una solución óptima; es el famoso principio del "one best way". Concretamente, según su visión y forma de actuar en la Organización, la relación óptima consiste en:

1. Dividir a los trabajadores en dos clases, los que piensan y los que ejecutan las acciones.

2. Desarrollar una ciencia para cada puesto de trabajo con un análisis pormenorizado del puesto.

3. Parcelar las funciones en tareas lo más elementales posible.

4. Racionalizar las tareas con estudio de tiempos y movimientos.

5. Seleccionar los trabajadores más aptos para ejecutarlas.

6. Formar rápidamente a los mismos de cara a una ejecución literal de consignas.

7. Ofrecer incentivos con primas y salarios según rendimiento.

8. Apoyar a los trabajadores planificando meticulosamente su trabajo y facilitarles la operativa.

(Adaptado de F. Taylor "The Principles of Scientific Management" (1911), NJ, Harperand Broders, p.40/50).

Como resumen, F. Petit, citado por J.A. Pérez López en Enciclopedia de la Administración y Dirección de Empresas (1985), afirma que la organización científica del trabajo ve esencialmente al hombre como una máquina que "tiene dos brazos para llevar a cabo tareas repetitivas y, para activar dichos brazos, un incentivo económico, o en los países sometidos a una fuerte ideología, la presión ideológica". Según estas teorías, la organización, una vez racionalizada, debería funcionar como una especie de mecanismo cuyas ruedas se ajustan perfectamente entre sí.

Junto a este modelo del objetivo racional patrocinado por Taylor, se unió el segundo modelo de gestión, el modelo del **"Proceso Interno"**, cuyos máximos responsables son herederos de las teorías de Max Weber (1971) y Henri Fayol (1916). Preocupados como estaban por lograr el máximo de eficacia y una vez que se había descubierto el "camino óptimo", era necesario buscar la estabilidad. Asegurar que siempre se iban a hacer las cosas de la misma manera. La rutina debe convertirse en el camino para asegurar el camino mejor; la rutina genera estabilidad y seguridad.

Se dio un paso de gigante al estabilizar y definir claramente los procesos, concretando el grado de responsabilidad, la medida, la documentación y el mantenimiento de los registros. Este proceso evolutivo racional se concretó en una serie de leyes que dieron origen al nacimiento de la burocracia. Este nacimiento fue visto como algo positivo, ya que determina que debe:

1. Existir una división de trabajo con responsabilidades claramente definidas.

2. Establecer una línea jerárquica de autoridad.

3. Seleccionar a las personas en base a sus habilidades técnicas.

4. Registrar por escrito todas las decisiones técnicas y mantenerlas permanentemente.

5. Existir normas y procedimientos que se apliquen a todos con uniformidad.

6. Vigilar el nivel de eficiencia de un empleado.

7. Controlar el nivel de rendimiento.

8. Existir unidad jerárquica; el empleado solamente recibe órdenes de un superior.

9. Prevalecer el orden, un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar.

10. Predominar el espíritu de cuerpo; en la unión está la fuerza y esta proviene de la armonía del personal.

(Resumen de Henri Fayol, "General and Industrial Administration" (1949), NJ. Pitman pp 20/41).

1.2. Estrategias de intervencion del Consultor

Las teorías derivadas del Modelo Mecanicista describen el funcionamiento de las Organizaciones desde el punto de vista "formal", suponiendo que todas las Organizaciones siguen una mecánica racional y, por tanto, es muy fácil llegar a determinar principios de actuación puramente generales y válidos para todas las Organizaciones.

A la hora de intervenir, el Consultor, desde esta perspectiva, debe tener en cuenta objetivos y estrategias muy concretas. Se señalan como principales:

- la estructura formal de la Organización, formas de organización y jerarquización.

- los sistemas de dirección, si obedecen a la unidad de mando.

- la maximalización del beneficio, tratando de identificar las causas que lo impiden y buscando soluciones óptimas.

- el grado de racionalización de los procesos si están suficientemente definidos.

- la distribución de tareas, cargas y tiempo de dedicación buscando el máximo de rentabilidad.

- el valor de la Organización que está determinada por la diferencia entre el valor producido y "valor entregado", tratando

de conseguir el valor más valioso posible, consiguiendo maximalizar la diferencia.

Evidentemente, el marco de referencia mecanicista es muy simple, y deja muy poco espacio para el desarrollo de la acción e intervención del Consultor.

El modelo es "estático", no contempla los cambios que la interacción provoca entre la Organización y el entorno.

En segundo lugar, lo más grave es la negación de la propia persona humana; el reduccionismo que hace del hombre como si fuera una máquina. No se puede admitir que sólo exista el motivo económico, descuidando los valores y aptitudes intelectuales de la persona humana que son los que le mueven a actuar y a enfrentarse con el trabajo. Es verdad que un cierto grado de eficacia es condición necesaria para que la Organización exista, pero la maximización de la eficacia no es condición suficiente para valorar la Organización. Existen otros elementos que la persona valora más, como el reconocimiento, el estatus, la promoción y la calidad del trabajo bien hecho.

Es verdad que en la actualidad existe una revisión crítica de la Teoría Científica que está dirigida por el Boletín de la Sociedad Taylor.

Los principios de la Dirección Científica son vistos desde un punto de vista más pragmático. El mismo Taylor afirma que "cualquier sistema que produce un aumento de la producción triunfará a pesar de cualquier oposición, lo queramos o no". (Taylor, Frederick, W (1987) The Principles of Scientific Management, Chicago, Dorsey Press, pp 66-81).

El mismo dice que es una falacia pretender que al trabajador se le convierta en una máquina. La Dirección Científica nunca pretendió eso; fue un movimiento que supuso un progreso, una mejora; termina diciendo esta teoría no impide la iniciativa del trabajador; produce verdadera iniciativa. "La mayoría de nuestros progresos proviene de nuestros trabajadores, pero de una forma legítima". (Taylor, 1987, Principios de la Dirección Científica, pp 65-86, Lecturas de Teoría de la Organización, 1993, Vol I, MAP, Madrid).

2. MODELO DE RELACIONES HUMANAS

- En el proceso evolutivo-histórico, dos acontecimientos decisivos han marcado la mitad del siglo: el derrumbamiento de la Bolsa (1929) y la Segunda Guerra Mundial (1939 - 1945).

  Se produce una gran revolución tecnológica en el sector primario y secundario, con la aparición de los bienes de consumo que posibilitan un estatus de bienestar creciente.

- Frente a la concepción mecanicista, surgen nuevos movimientos que contemplan la Empresa como un organismo social donde la persona juega un papel decisivo.

- Las reacciones y críticas a los modelos mecanicistas surgieron principalmente en un contexto psicológico y hacían más hincapié en aspectos individuales y de grupo que en aspectos organizacionales propiamente dichos. Así, la **"Escuela del Factor Humano"** insistió en la necesidad de considerar las diferencias individuales y los factores fisiológicos y psicológicos de los miembros de la Organización y la **"Escuela de las Relaciones Humanas"** insistió principalmente en la necesidad de considerar los aspectos informales dentro de la Organización y, en especial, la influencia de los grupos sobre el comportamiento de los individuos y sobre su rendimiento. Señalan la necesidad de formular estos modelos y fundamentarlos en una nueva concepción del ser humano que no le reduzca a mero mecanismo ni a mero conjunto de roles, normas y tareas sino que tenga presentes sus dimensiones humanas, su capacidad y crecimiento y desarrollo, su personalidad y su posibilidad de autorrealización.

- Como ejemplo de esta nueva concepción, es útil recordar por su gran autoridad como Consultor al Profesor Chester I. Barnard, y reproducir algo que dice en el prefacio de su libro **"The Functions of the Executive"**, ((1938), 14ª Edition, Cambridge, 1960) acerca de las experiencias de fondo que le movieron a escribir sobre el tema: "Aunque aprendí relativamente pronto a actuar con eficacia en las Organizaciones, no comencé a entender lo que en ellas ocurre, ni la actuación de las personas

dentro de ellas hasta mucho más tarde: cuando tomé conciencia de que las teorías económicas y los intereses económicos desempeñaban una función efectivamente indispensable, pero secundaria. Esta madurez en la toma de conciencia de la necesidad de investigar profundamente sobre el ser humano y sobre lo que le mueve a actuar, a fin de elaborar una auténtica teoría -una teoría capaz de mejorar la acción práctica en las Empresas- ha llevado a multitud de investigaciones cuya concepción de fondo ya no es mecanicista sino más bien la que denominábamos **psicosociológica.** Son todas ellas investigaciones que estudian a la Empresa como un organismo social, en el que se producen y distribuyen bienes económicos, pero cuya realidad completa no puede ser captada ni entendida si se miran tan sólo los procesos que tienen lugar en el plano económico". (Pg. 178).

- El desarrollo tecnológico y sus repercusiones sobre la Organización produce una mayor tecnificación del trabajo y, en muchos casos, una mayor mecanización que empobrece el trabajo, lo hace más monótono y dificulta la interacción y la relación con los otros trabajadores. Ante esta situación, que se desarrolló fuertemente después de la Segunda Guerra Mundial, los psicólogos van a defender la necesidad de un enriquecimiento de la tarea (job enrichment) que la haga más atractiva y motivadora, y la necesidad de nuevos sistemas de organización construidos sobre modelos alternativos de hombre a los propuestos por el conductismo o el psicoanálisis. Estos autores ponen de manifiesto que la organización formal convencional está construida sobre una serie de supuestos psicológicos que no permiten el desarrollo personal de los miembros. Es necesario construir nuevos modelos sobre supuestos alternativos.

- Los supuestos del funcionamiento organizacional se basan más en la psicología y la sociología que en la economía como en el Modelo Mecanicista. Es más, superando el Mecanicismo, los psicosociólogos afirman que "maximizar el logro de objetivos de la Organización debe ser posible compaginarlo con el logro de los objetivos máximos a nivel personal".

2.1 Principios Teóricos de la Escuela de Relaciones Humanas

El Modelo de Relaciones Humanas ha tenido un desarrollo muy amplio a lo largo de la historia. Mi formación psicopedagógica me ha permitido profundizar en sus principios, así como en la aplicación práctica en las Tareas de Consultoría a lo largo de veinte años. Me interesa resaltar las aportaciones de los principales autores que han influido en mi formación y práctica con las Organizaciones. Trato de exponer los autores principales que me han servido de guía en la práctica de la Consultoría.

2.1.1. *Importancia del Factor Humano en las Organizaciones según G.E.Mayo*

En la década de 1920, los estudios psicológicos sobre los trabajadores se referían esencialmente a las condiciones materiales del trabajo. E.Mayo (1946), como muchos otros, comenzó estudiando las causas de la fatiga, el absentismo laboral... Todo grupo de trabajo tenía su propia estructura social, sus propias reglas de comportamiento, que limitaba su producción voluntariamente pese a la existencia de premios. Los caracteres informales de ese grupo, no previstos por la Organización formal, explicaban muy bien su actitud. Otros estudios, entre 1933 y 1943, conformaron, en otras situaciones, la importancia de conocer la estructura real de los grupos de trabajo para el establecimiento de buenas relaciones entre ellos y sus jefes.

La más célebre de las investigaciones de E.Mayo (1946) se llevó a cabo en la Western Electric. E.Mayo realizó un estudio muy prolongado y amplio, que duró desde 1927 a 1932, sobre el comportamiento social de los hombres en el trabajo; las conclusiones de su equipo dieron origen a la Escuela de las Relaciones Humanas (también llamada Escuela Interaccionista) que demostró la importancia que tienen, en el rendimiento del trabajador, su estado de ánimo, la estructura informal de su grupo, el tipo de autoridad ejercida por su jefe y su mayor o menor participación en la determinación de su propio trabajo.

Otra razón de la importancia de estas investigaciones en los Estados Unidos fue probablemente el deseo de mostrar que el funcionamiento democrático puede tener un contenido real dentro de la Empresa. Gran número de investigadores en psicología fueron motivados por esta idea.

E.Mayo, en sus dos libros principales, no expuso detalladamente ni el desarrollo de esas experiencias n i las conclusiones de los estudios Hawthorne y la Escuela de las Relaciones Humanas. Todo ello fue relatado mucho mejor por F.G.Roethlisberger y W.J.Dickson en su obra "Management and the worker" ((1939) Cambridge Harvard, University Press) por T.N. Whitehead en "The industrial worker" (1938) y por G.Homans en "The human group" ((1950), Cambridge Harvard, University Press). Lo esencial del aporte de la Escuela de las Relaciones Humanas puede resumirse así:

- La suma del trabajo cumplido por un obrero no está determinada por su capacidad física, sino por su capacidad social/humana.

- Las remuneraciones no económicas desempeñan un papel fundamental en la motivación y la felicidad del trabajador.

- Una mayor especialización no es la forma más eficaz de división del trabajo.

- Los trabajadores no reaccionan a la dirección de la Organización, a sus normas y a sus recompensas como individuos sino como miembros de un grupo.

La base del movimiento de relaciones humanas trata de conciliar las relaciones entre el individuo y la organización; lo más significativo dentro de esta corriente de investigación fue que los sistemas democráticos participativos obtenían mejores resultados que los sistemas autoritarios y unidireccionales.

El modelo psicosociológico contempla las Organizaciones desde un punto de vista formal e informal. Frente a la estructura real, formal, existe una estructura informal que es la que determina la orientación de la Organización. Cualquier Consultor sabe que

depende de quién sea el Director de Producción o de Recursos Humanos para que la Organización y el clima del Departamento tenga unas características de seriedad y compromiso o, por el contrario, impere el desorden o la incompetencia.

Los análisis de las estructuras reales no se entienden sin tener en cuenta el factor humano, que ayuda a crear sistemas espontáneos de colaboración o de dispersión.

Se acentúa en esta corriente el punto de vista de la persona, sus habilidades, destrezas y estados físicos y psíquicos.

2.1.2. *Las Metanecesidades de Maslow*

Abraham Maslow (1954), en su libro "Motivation and Personality" (N.Y.) señala que la causa (el motivo) del comportamiento humano es la búsqueda de la satisfacción de muchas necesidades, que se presentan con distinto grado de urgencia. Si una persona siente a la vez más de una necesidad se moverá para tratar de satisfacer la más urgente.

Establece una jerarquía de necesidades humanas. Postula un dinamismo por el que se van satisfaciendo esas necesidades. Además de unas necesidades primarias mínimas que cubrir tiene otras "meta-necesidades" o valores humanos a satisfacer, como pueden ser la justicia, colaboración... Primero deben satisfacerse las necesidades mínimas para poder acceder a las de nivel superior. Maslow (1954) construye una teoría basándose en cuatro premisas básicas:

1. Existen unas necesidades fundamentales, básicas, que tienen el carácter de instintivas.

2. Las cinco necesidades "básicas" se configuran de forma progresiva, en relación con su valor para el mantenimiento y supervivencia humana.

Maslow establece la siguiente escala de necesidades que, como se puede observar en el gráfico, se exponen de forma segmentada:

- **Necesidades fisiológicas**: Tienen una base fisiológica. El hambre es la primera necesidad y no existen otras necesidades si ésta no está cubierta. Luego aparecen las otras necesidades fisiológicas como son ejercicio, descanso, cobijo y protección contra los elementos de la naturaleza. Necesidades básicas: alimento, agua, desarrollo fisiológico, libidinal y motórico. Estas necesidades son mutuamente dependientes e independientes de las de otro rango.

- **Necesidad de seguridad**: Protección contra las amenazas y peligros. El hombre busca en lo conocido estable su seguridad y se opone a todo lo que cambia.

- **Necesidades sociales**: Relaciones sociales del individuo, propiedad, asociación, reconocimiento social. Dar y recibir afecto, sentirse aceptado por otros.

- **Necesidades del ego**: La autoestima tiene un doble aspecto: por una parte, comprende la propia estimación, confianza y sentimiento de competencia profesional y cumplimiento del deber y, por otra, comprende la reputación y el reconocimiento por los demás de todo ello.

- **Necesidad de la propia autorrealización**: Se refiere al desarrollo de todas las potencialidades, a las posibilidades de ser creativo y a la satisfacción completa en el trabajo. El hombre intenta conseguir y agotar todas las posibilidades de que dispone y lograr el sentido de autorrealización.

3. La premisa de aspirar a las necesidades superiores. Esta es la premisa que concede a la teoría de Maslow su orientación dinámica.

Maslow afirma que las necesidades de rango superior en esta escala van apareciendo a medida que se van satisfaciendo las necesidades de los grados inferiores de tal forma que no puede pensarse en la satisfacción de las últimas hasta tanto las primeras queden cubiertas.

4. La premisa de un desarrollo diferente de la intensidad de las necesidades cuando se incrementa su satisfacción.

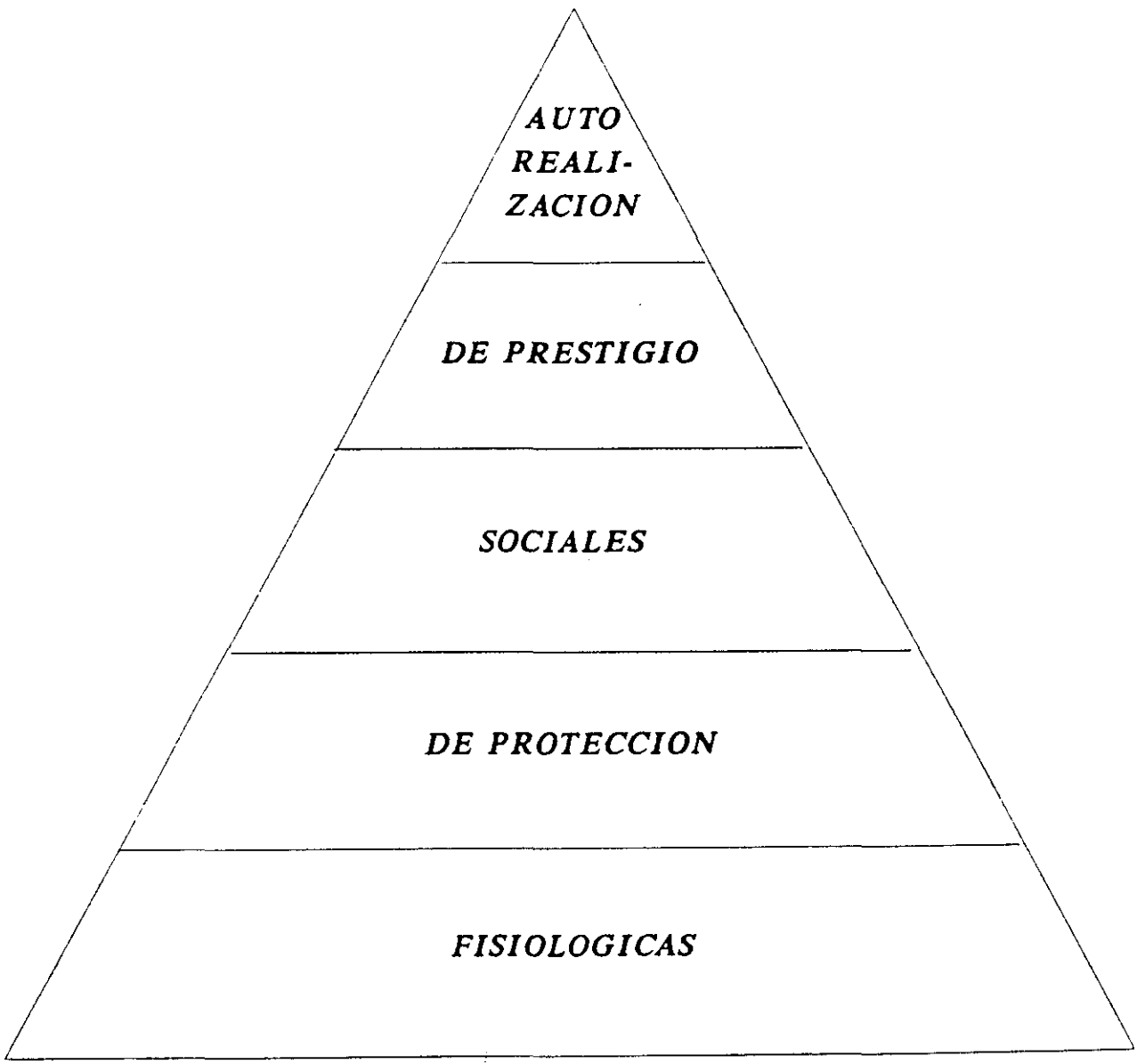
Maslow cree que todas estas necesidades actúan sobre el hombre con distinto grado de intensidad. Nunca una necesidad está completamente satisfecha por mucho tiempo. En un mismo comportamiento podemos satisfacer varias necesidades al mismo tiempo.

La jerarquía de necesidades de Maslow corresponde a una norma general a la que se ajusta la mayoría de las personas; esto no indica que el funcionamiento de cada persona se ajuste a esta forma de proceder. Existen personas que pueden renunciar a necesidades básicas por idealismo o satisfacción profesional.

El Consultor está trabajando constantemente con este esquema de necesidades; la mayoría de los conflictos laborales se presentan porque algunas de estas necesidades básicas no están suficientemente satisfechas por la Empresa.

Maslow era consciente de que faltaba en su teoría una visión más completa del hombre que, unido a una concepción antropológica, explicar de fondo el comportamiento de la persona humana. La contrastación de la teoría de Maslow ha sido validada empíricamente por Porter (1961), Huizinga (1970) y Alderger (1972); no obstante, aparecen nuevos aspectos que sugiere Adlerger que sería necesario revisar, con respecto a la intensidad y satisfacción cuando la persona está influida por el fracaso en la consecución de satisfacer necesidades superiores.

LAS NECESIDADES DE LAS PERSONAS EN LA ORGANIZACION



JERARQUIA DE NECESIDADES SEGUN MASLOW

Elaboración propia.

2.1.3. *Los Factores de Higiene y Motivación de Herzberg (1954)*

Herzberg es otro de los investigadores que han contribuido al estudio de la motivación humana en el trabajo. Después de estudios profundos que refiere en su libro "Work and the Nature of the Man", (1966, Cleveland, Ohio) llega a la destrucción de algunos mitos. Concretamente demostró que no eran factores suficientemente motivadores algunas prácticas que hasta entonces se tenían como tales, por ejemplo, la reducción de la jornada, los incrementos salariales, así como otros beneficios marginales para el trabajador. Distinguió entre factores que son necesarios en el trabajo, porque su ausencia o escaso volumen son causa de desmotivación o desmoralización y que llamó factores de higiene y los factores verdaderamente motivadores, que influyen e impulsan el comportamiento humano en el trabajo.

En una amplia encuesta experimental entrevistó a 2000 ingenieros y contables, preguntándoles, primero, sobre acontecimientos que hubieran tenido en su trabajo que les hubiesen producido satisfacción laboral y, segundo, que tratasen de averiguar los factores que habían influido en esa satisfacción. El mismo proceso se repitió preguntándoles por acontecimientos desagradables de su vida laboral y los factores que influyeron más en esa situación.

Los factores no gratificantes que influyeron en el descontento laboral fueron los siguientes:

- Organización de la empresa.
- Supervisión de los jefes.
- Condiciones de trabajo.
- Nivel salarial.
- Relaciones interpersonales.

Examinados detenidamente estos factores de insatisfacción, se aprecia que describen las relaciones del trabajador con el contexto o ambiente en que se produce un trabajo y, por eso, se les denominó factores HIGIENICOS, en analogía con la terminología médica que significa preventivo-ambiental o de mantenimiento externo.

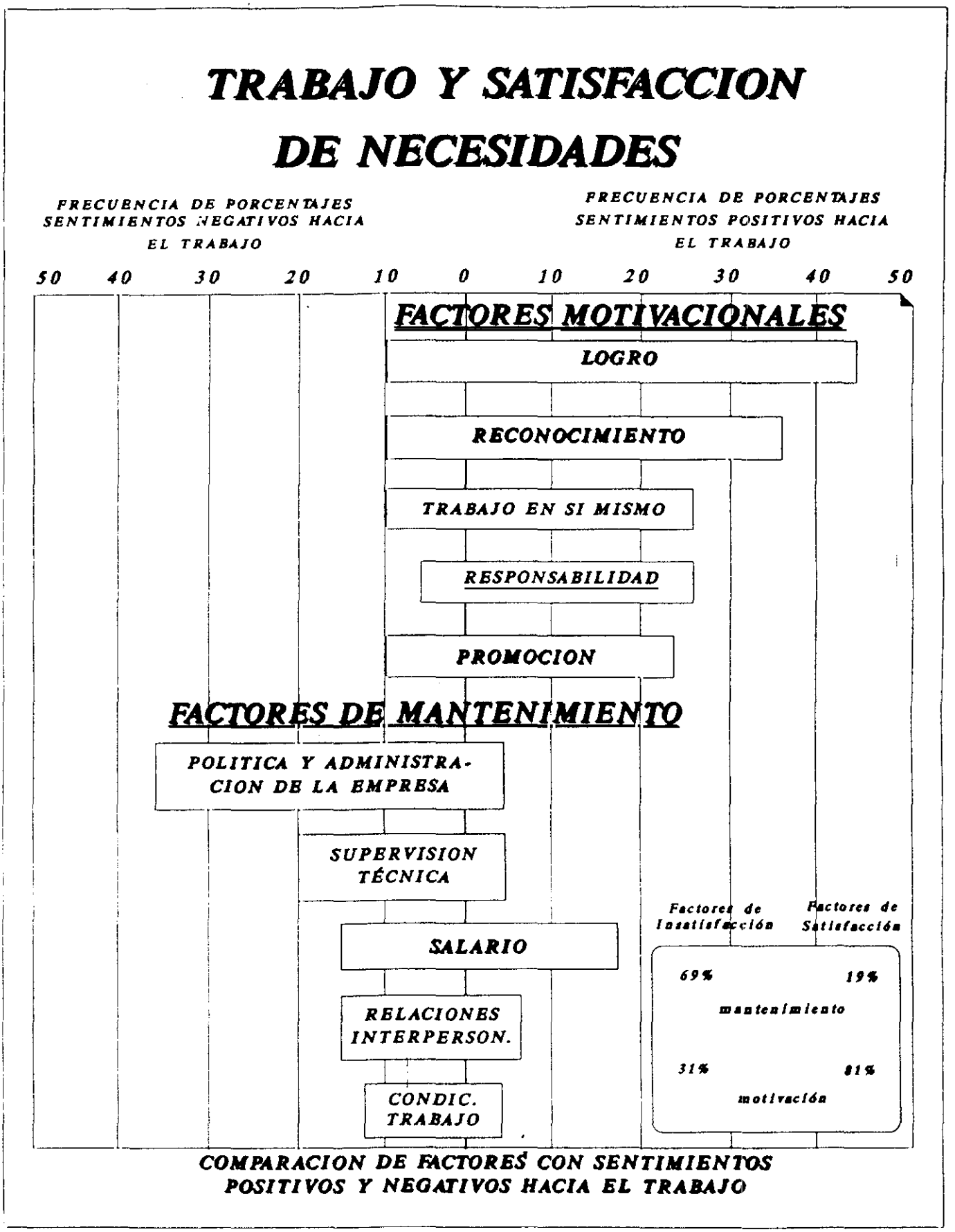
Los factores de satisfacción han sido llamados MOTIVADORES, ya que son eficaces para motivar el esfuerzo de la persona. Los principales factores que se encontraron son los siguientes:

- Logro o consecución de los objetivos.
- Reconocimiento del trabajo.
- El trabajo en sí mismo.
- Responsabilidad.
- Promoción.

Los factores de higiene son necesarios, son la base. Su ausencia desmoraliza y destruye toda motivación, pero no son, por sí solos, factores motivadores, aunque se lleven a extremos.

Herzberg, con el desarrollo de su teoría de los dos factores de la motivación, distingue los factores que producen satisfacción y los factores que producen insatisfacción. La satisfacción en el trabajo (o bien la insatisfacción) de la persona surgen de la valoración que él realiza de su trabajo. Los factores de insatisfacción se encuentran en el contexto de trabajo y, cuando la persona los vive como desagradables, surge la insatisfacción; por el contrario, los factores de satisfacción proceden de, y tienen su origen en, la naturaleza intrínseca del propio trabajo y son percibidos como un trabajo interesante que le permite asumir responsabilidades, aportar resultados y son fuente de consideración para una promoción futura.

Está claro, dentro de esta teoría, que no se puede dar un salto cualitativo entre las dos dimensiones "satisfacción - insatisfacción". Una persona, por mucho que deje de estar insatisfecha, nunca pasará a estar satisfecha si seguimos utilizando los mismos factores higiénicos (política de la Empresa, supervisión técnica, salario, relaciones interpersonales o las condiciones de trabajo). Para poder dar el salto cualitativo conviene proporcionar a la persona factores intrínsecos (logro, reconocimiento, trabajo en sí, mayor grado de responsabilidad o promoción) para que la persona se sienta satisfecha en el trabajo.



Inspirado en el Autor y de elaboración propia.

Así, por ejemplo, el salario debe ser tal, que el trabajador no pierda la moral por demasiado bajo y de tal nivel, que el trabajador se sienta bien pagado. Pero no por aumentar más el salario motivaremos más al individuo. Dejará de estar descontento; pero no influye como factor interno que le impulse a buscar la satisfacción y el logro de los objetivos.

El mismo Herzberg llega a la conclusión de que el obrero no es simplemente un par de manos puestas a apretar tuercas en una cadena de montaje, sino una persona completa, con su propio ego, que, si se le motiva suficientemente, puede ponerse al servicio de la empresa con grandes resultados. Si, por el contrario, simplemente se incardina artificialmente en una organización de trabajo, su nivel de rendimiento será siempre muy escaso.

Del estudio se derivan dos resultados esenciales. Primero, no son los mismos factores los que producen satisfacción que los que producen insatisfacción en el trabajo. En segundo lugar, el opuesto a la satisfacción laboral no es la insatisfacción laboral, sino más bien es "no tener satisfacción en el trabajo". Como dice Herzberg, la satisfacción laboral está basada en dos rasgos unipolares, no es única. Por el hecho de dejar de estar insatisfecho no me vuelvo satisfecho; se necesita que actúen otros factores para que las personas se sientan satisfechas.

Un ambiente higiénico o de mantenimiento previene el descontento en el trabajo; impide y corta la insatisfacción. Pero para conseguir que una persona se sienta satisfecha, es preciso desarrollar los factores motivadores.

Mi experiencia como Consultor me ha llevado a confirmar los datos de Herzberg (1966) y a concretar más los datos tal como se exponen en el gráfico adjunto. Los resultados de la insatisfacción me han llevado a comparar las actitudes positivas y negativas hacia el trabajo. Mientras que en los factores de mantenimiento predomina la insatisfacción (69%) sobre la satisfacción (19%); los factores motivacionales son en sí mismos fuente de satisfacción en un 81%, frente al 31% de insatisfacción. Asimismo, en el gráfico se expresa la frecuencia de porcentajes de sentimientos positivos y negativos de cada uno de los diez factores que intervienen en la movilización de

energías del trabajador. En la parte central del gráfico está la situación central, neutralizada, marcada por el O; a ambos lados se va indicando el porcentaje de la fuerza de los sentimientos positivos y negativos de cada uno de los factores.

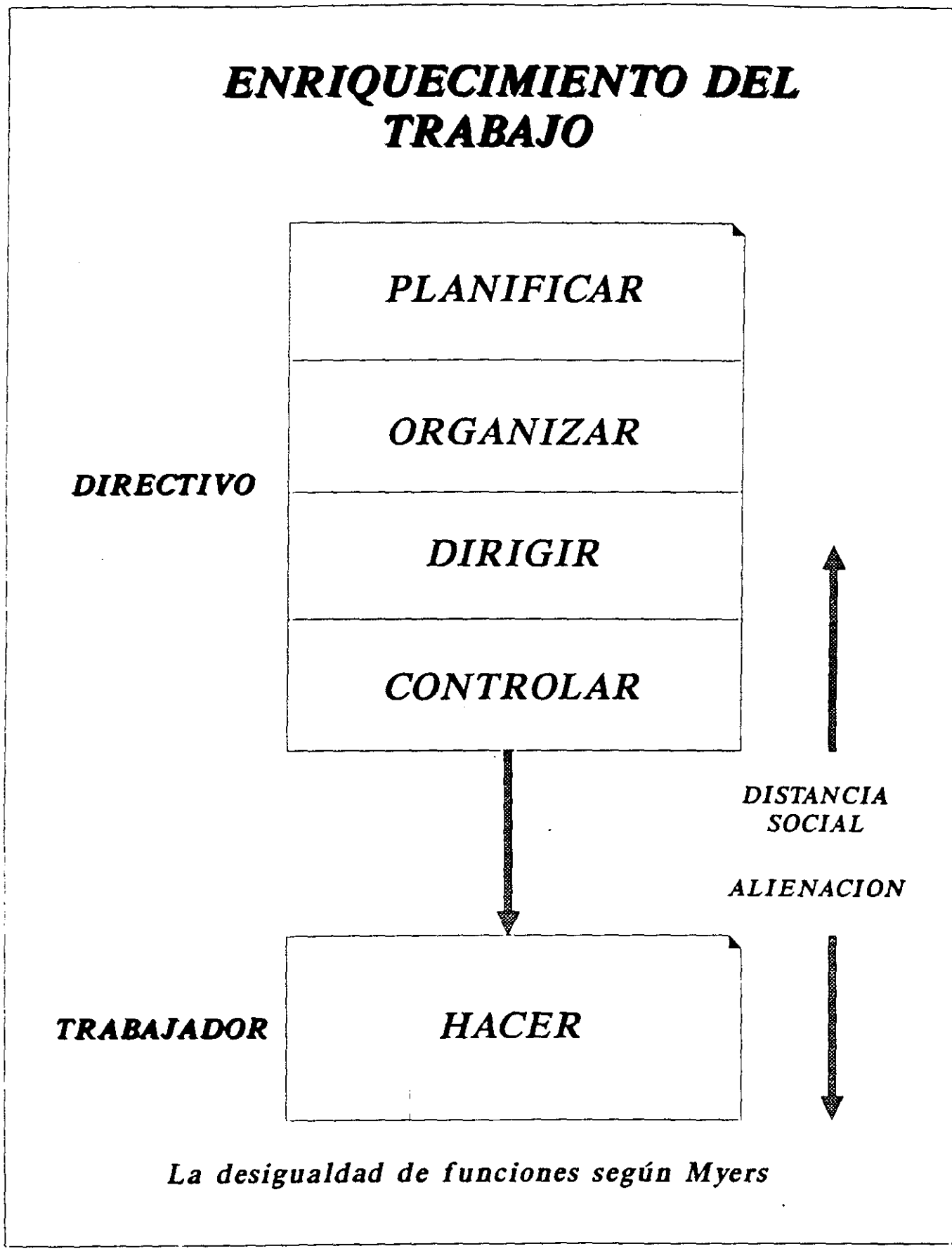


Gráfico de elaboración propia

Como dice Herzberg, la motivación es un tema humano universal. Los seres humanos actuamos siguiendo determinados móviles y buscando determinados fines; la motivación en el trabajo está condicionada, según Herzberg, por factores intrínsecos al propio trabajo y por factores extrínsecos. En el gráfico viene extresado el porcentaje de satisfacción y de insatisfacción.

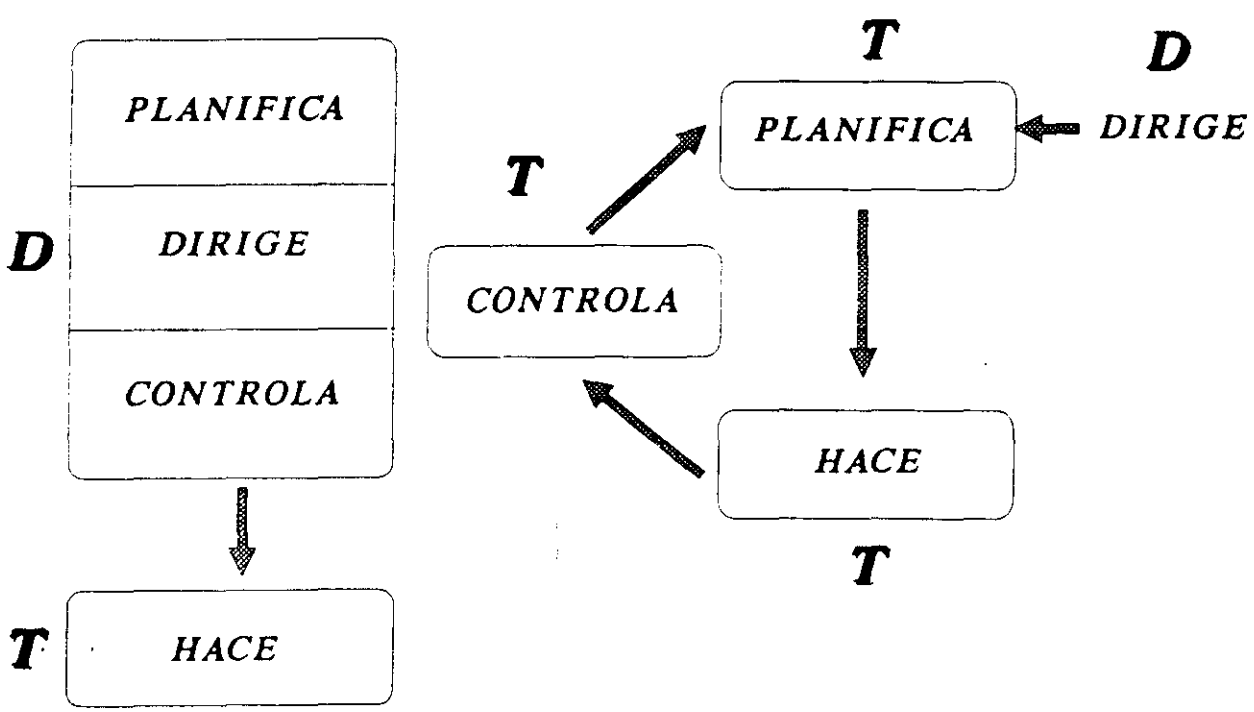
En la teoría de Herzberg no queda suficientemente explicado el tiempo de duración de la incidencia positiva o negativa; la importancia de los factores motivadores viene condicionada por la presencia o no de los factores de higiene; mientras los efectos de estos no se reduzcan, la influencia de los factores motivadores será mínima. Uno de los factores críticos dentro de la motivación es el "reconocimiento", que se presenta como factor de motivación, siendo así que la realización del mismo viene actualizada por la referencia de un superior al trabajo correctamente realizado. Es uno de los factores más críticos, y que en las investigaciones está sometido a revisión, debido a que, cuando existe, el reconocimiento es un factor decisivo en la satisfacción personal; la falta de reconocimiento, sobre todo en ciertos niveles, supone una de las fuentes más importantes de insatisfacción.

La revisión de la teoría de Herzberg sigue centrando actualmente el debate sobre la validez y fiabilidad de sus métodos. Se puede considerar como válido que todos los factores analizados por Herzberg provocan tanto sentimientos de satisfacción como de insatisfacción; los tantos por ciento, así como las causas que los generan, estarán siempre sometidos a revisión científica y metodológica. El Consultor, al investigar los fundamentos de la satisfacción en el trabajo, debe tener en cuenta la incidencia que los factores desfavorables ejercen sobre la realización del trabajo, obstaculizando la aparición e influencia de los factores motivadores. Cuando pudiera esperarse una gran motivación en los empleados, por su sueldo y tipo de trabajo, nos encontramos que no existe tal respuesta, debido, por ejemplo, al entorno de trabajo o al estilo de determinados Jefes o Mandos.

ENRIQUECIMIENTO VERTICAL

1. *EL TRABAJADOR NO SE RESISTE A CAMBIAR, SE RESISTE A SER MANIPULADO.*
2. *TODO TRABAJO PUEDE SER MEJORADO O "ENRIQUECIDO".*
3. *TODO TRABAJADOR TIENE CAPACIDAD PARA ENRIQUECER SU TRABAJO.*
4. *AL TRABAJADOR LE GUSTA ENRIQUECERLO Y SENTIRSE SATISFECHO DE SU TRABAJO.*
5. *AL TRABAJADOR LE GUSTA SENTIRSE INTEGRADO EN UN EQUIPO DE TRABAJO.*
6. *LOS QUE DESEMPEÑAN EL TRABAJO SON LOS MAS PREPARADOS PARA ENRIQUECERLO.*
7. *CON FRECUENCIA ESTO EXIGE UNA PREPARACION FUNCIONAL PROXIMA.*
8. *EL SUPERVISOR DEBE SER COORDINADOR, CONSULTOR Y PROMOTOR.*
9. *EL ROL DEL TRABAJADOR ES SER MANAGER DE SU AREA DE RESPONSABILIDAD.*

ESTILOS CONTRAPUESTOS DE MANDO



2.1.4. *La Teoría Emergente "Y" de Mac-Gregor*

McGregor, D. (1960) en The Human Side of Enterprise, N.Y., plantea dos teorías distintas sobre el estilo de dirección, basada en dos supuestos opuestos sobre la naturaleza y motivación humana. Douglas Mac-Gregor fue el que bautizó a la teoría X como estilo de dirección convencional y que él basa en tres afirmaciones tradicionalmente aceptadas en el pasado:

- A la mayor parte de la gente no le gusta trabajar.
- La mayor parte de la gente tiene que ser obligada para conseguir que trabaje y de ahí la necesidad de los controles, las amenazas y los castigos.
- La mayor parte de la gente trabaja sólo lo mínimo imprescindible, no tiene ambición y evita hacerse cargo de nuevas responsabilidades.
- La mayoría de la gente es resistente al cambio.

Mac-Gregor, aunque admite que las afirmaciones anteriores son exageradas, también las acepta en parte como dignas de tenerse en cuenta. La empresa volcada en una finalidad económica se basa en proposiciones y creencias como la presentada en la Teoría K. Las estructuras organizativas convencionales y los programas políticos y practicos directivos reflejan dichos principios. McGregor se dio cuenta de que el hombre no es así, sino que es visto así, y es una consecuencia de la naturaleza de las Organizaciones industriales, cuyos directivos piensan así de los trabajadores. Convencido de ello, ofrece como alternativa la llamada teoría "Y" que McGregor basa en:

- El ser humano toma diferentes actitudes ante el trabajo según su propia experiencia anterior.
- En la Empresa el mando autocrático no es el único medio en la obtención de resultados.
- El obrero no está por naturaleza contra los objetivos empresariales, sino que su aceptación depende de cómo le sean presentados.

- Normalmente el trabajador desea la responsabilidad.

- El obrero es capaz de solucionar problemas organizativos, de producción, etc., pues posee imaginación y dotes creativas.

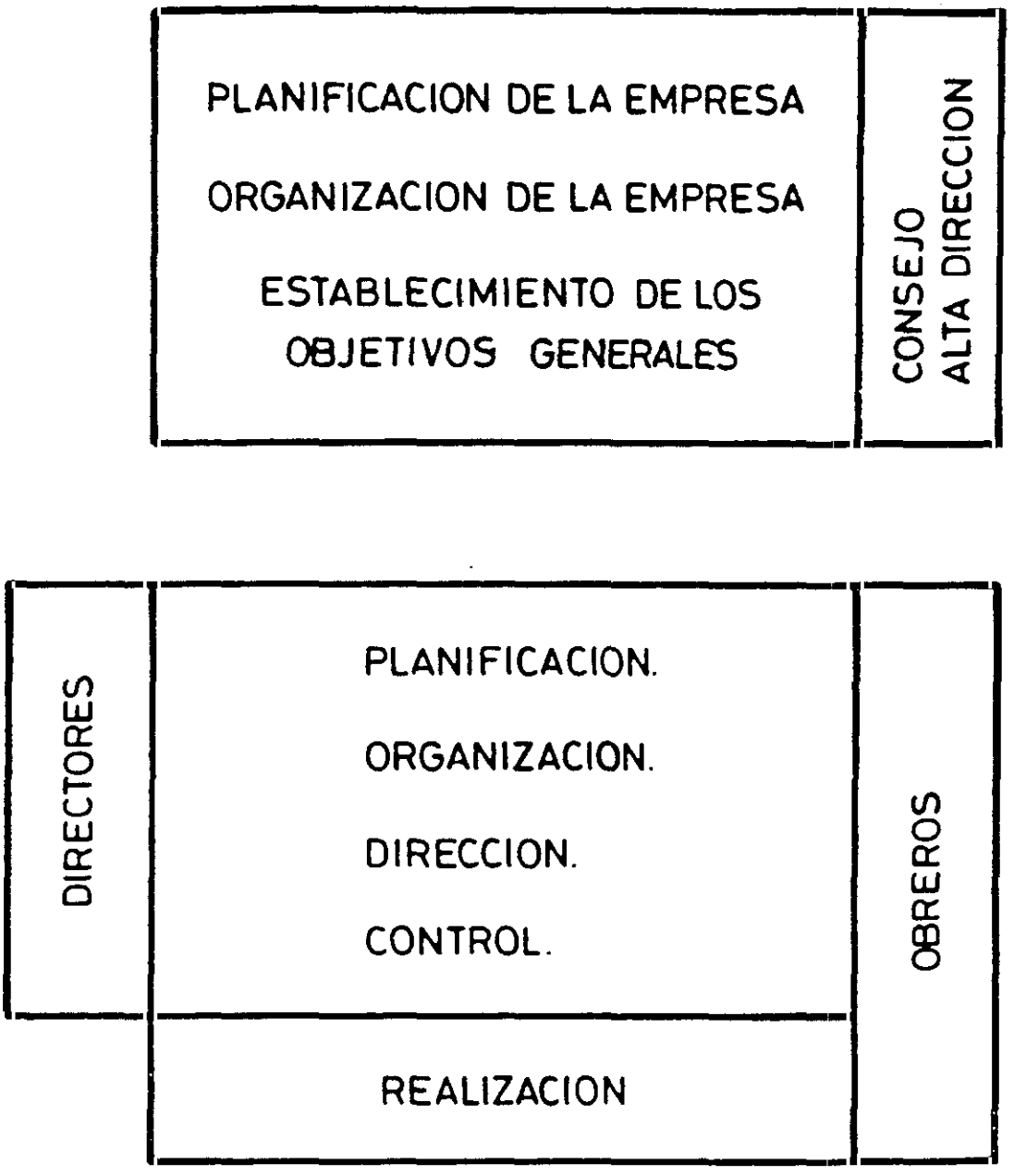
- Si el entorno de la empresa es adecuado, el trabajador tiene ocasión de motivarse por sí mismo con el trabajo.

En definitiva, McGregor preconiza una Empresa modelo mediante el autodesarrollo del trabajador.

CENTRADOS EN LA TEORIA Y

La teoría "Y" se va perfilando más y se enriquece gracias a los estudios citados y a otras muchas experiencias. Resumiendo, a diferencia de la teoría X que centraba su atención en la producción y escasamente valoraba a la persona que la realizaba, la teoría "Y" mantiene que debe valorarse debidamente al personal, el cual, convenientemente motivado, puede contribuir a la obtención de una producción en cantidad y calidad adecuadas.

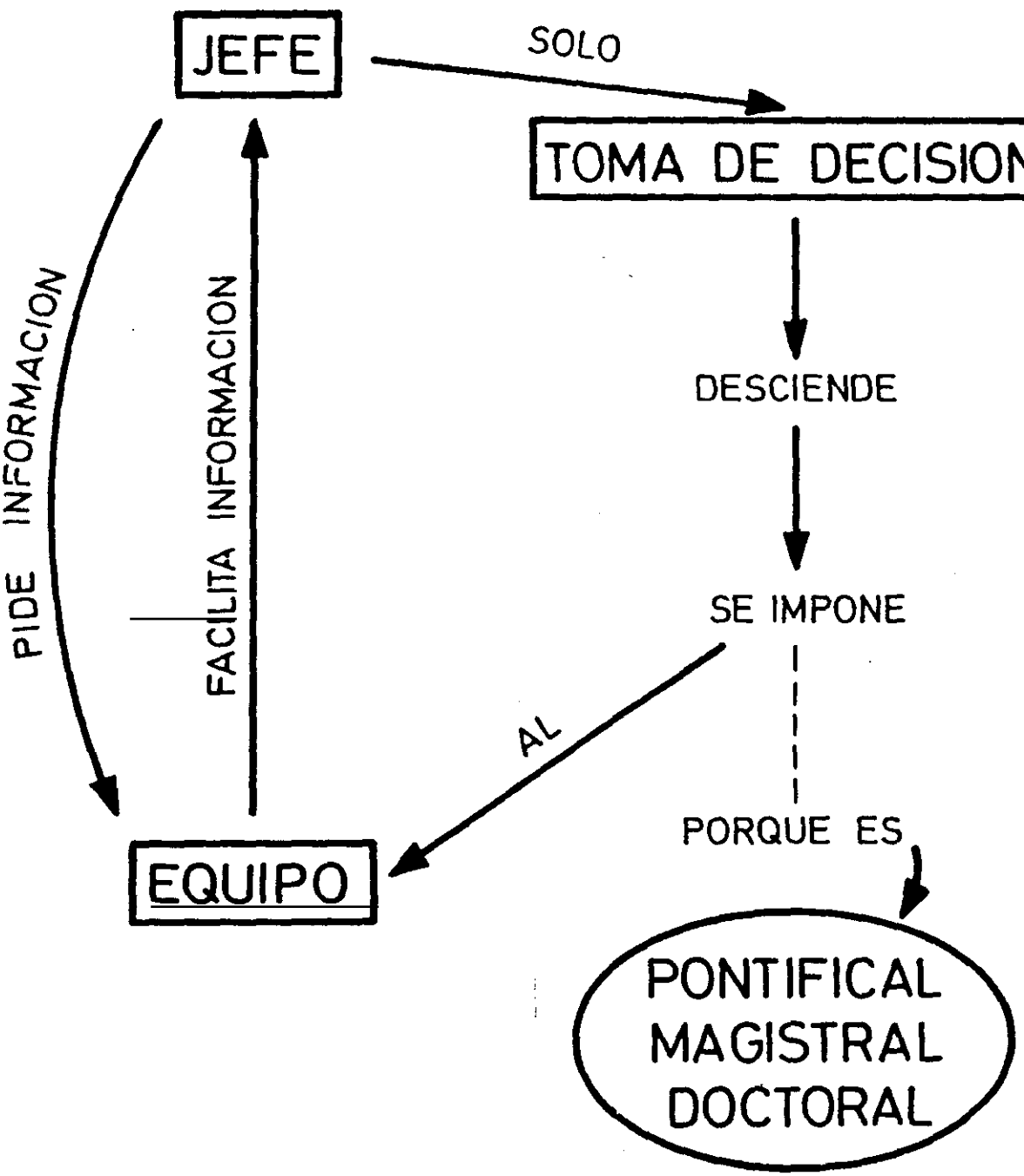
En el Manual para la Implantación de los Círculos de Calidad y Productividad de E.Martínez Grande, (1985), se presenta el siguiente esquema para la distribución de las funciones en la dirección por la Teoría "Y", a la hora de tomar las decisiones. Se muestra el camino seguido en la Empresa tradicional occidental, y la elección de alternativa en la empresa, donde se trabaja con el espíritu de la Calidad Total.



DISTRIBUCION DE FUNCIONES EN LA DIRECCION POR TEORIA "Y"

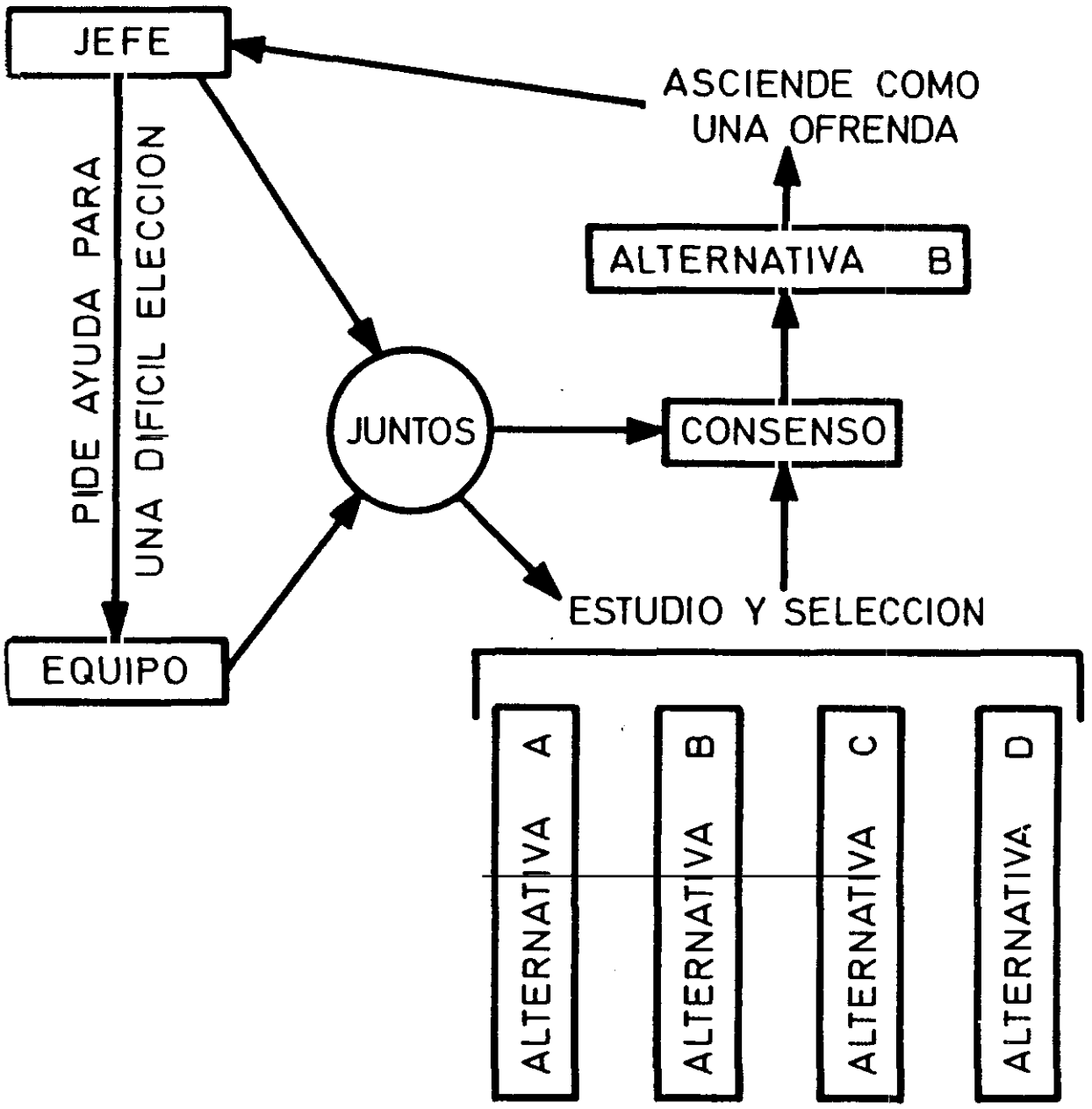
Gráfico de elaboración propia

LA TOMA DE DECISIONES EN LA EMPRESA OCCIDENTAL



Elaboración propia.

LA ELECCION DE ALTERNATIVA EN LA EMPRESA C.T.



Elaboración propia.

Al menos el hombre es tan importante como la producción. Este nuevo estilo de dirección, centrado en el empleado y reconociendo el gran valor que puede tener su grado de motivación, lleva a la persona al logro de objetivos ambiciosos y a la colectividad a la conquista de resultados satisfactorios.

En el gráfico se aprecian las funciones encomendadas a los diversos niveles jerárquicos de la Empresa en la dirección por la teoría "Y". Se distingue entre una alta dirección que planifica, organiza y fija los objetivos generales de la empresa y una dirección intermedia que planifica, organiza, dirige y controla el corto plazo.

El trabajador de base realiza el trabajo como en la teoría X, pero participan también junto con la dirección intermedia en las tareas directivas del corto plazo.

Es un gran paso en la dirección participativa. Todos, de alguna forma, participan en la gestión. Se llega a un grado avanzado de co-gestión, siempre limitado por las posibilidades de las políticas y objetivos generales impuestos por la alta dirección.

Esta co-gestión es francamente motivadora y los resultados son muy positivos. Las bases en que se asienta la teoría "Y" no son otras que la puesta en práctica de las normas para el desarrollo de las tareas (job development) que se han comentado, y que también proponía Herzberg, incrementando al máximo los factores motivadores del individuo y que, en resumen, son:

- Aumento de responsabilidades en el propio trabajo.
- Disminución de normas y controles y aumento de libertad en métodos y medios.
- Evitar la fragmentación procurando que el trabajo individual sea un bloque completo unitario.
- Información directa de resultados del propio trabajo.
- Encargo de nuevos trabajos de progresiva mayor dificultad.

- Encargo de tareas que lleven al individuo a la consecución de un grado profesional más alto.

A la vista de estos programas debe evitarse pensar que el jefe abdica. Todo esto debe conseguirse sin merma de autoridad, sin la pérdida de un nivel de mando, más bien consiguiendo un alto grado de ascendiente sobre todos los colaboradores.

En resumen, la teoría Y está cimentada en los siguientes puntos:

- El esfuerzo físico y mental consumido en el trabajo es tan natural como el consumido en un deporte o diversión.
- El hombre puede obtener unos objetivos previamente acordados si se le permite escoger los medios y los sistemas.
- A más responsabilidad y mayor importancia del objetivo a lograr, mayor satisfacción del ego y mayor motivación para seguir en marcha.
- La capacidad imaginativa y de creatividad para resolver un problema está al alcance de una gran mayoría.

B. DISTRIBUCION DE FUNCIONES EN LA TEORIA Y

En la gestión al estilo de la teoría "Y" se aprecian dos claros niveles separados: en primer lugar, la alta dirección, el consejo, los ejecutivos, la dirección general que se mantiene en las alturas, limitándose a:

- Planificar la Empresa a largo plazo.
- Organizar la Empresa.
- Establecer los objetivos generales.

El segundo nivel está constituido por la dirección de planta, departamento o división, que a su vez:

- Planifica
- Organiza
- Dirige y
- Controla

las actividades de la empresa referidas al corto plazo, haciendo intervenir también en estas cuatro funciones a los trabajadores con los cuales especifica los objetivos concretos, establece los programas, elige las estrategias, fija los medios, conduce y controla la ejecución.

Obsérvese el gran avance de la teoría Y sobre la teoría X. La participación del trabajador en las tareas de los directores, en la gestión o gobierno de la Empresa, le integra en la misma y le ofrece mayores posibilidades de logro y motivación. Y no se olvide que el logro de la empresa, los resultados, son la suma de logros de cada uno de sus elementos.

El fracaso de la dirección basada en la Teoría "Y" se debe a que la Dirección no está convencida de estas ideas. Como dice el propio McGregor "sólo la dirección que tiene confianza en las capacidades humanas y que también está orientada hacia objetivos empresariales, más que hacia la preservación del poder personal, puede comprender las implicaciones de esta teoría emergente. Este tipo de dirección podrá encontrar y aplicar con éxito otras ideas innovadoras mientras nos dirigimos lentamente hacia la aplicación total de una teoría como la "Y". (McGregor (1986) The Human Side of Enterprise, N.Y., Songmann Publishing Group, pp 134-144).

2.1.5. *El comportamiento orgánico de Chris Argyris (1957)*

En las ciencias del comportamiento se está desarrollando un nuevo campo sobre la conducta humana en las Organizaciones. A este campo se le llama "comportamiento orgánico", según Chris Argyris (1957) (Some problems in conceptualizing organizational climate", Administrative Science Quaterly, nº 2, pp 501-20). Al inicio, toda Organización tiene dos comportamientos básicos, que son el individuo y la Organización formal. Casarlos, es poco menos que imposible. El individuo sano para subsistir necesita entrar en conflicto y para poder

mantener su estado de salud debe desarrollar sus tácticas informales y su mundo informal. El comportamiento informal del individuo y de la Organización son necesarios para mantener el equilibrio y la salud mental.

La teoría del comportamiento orgánico está en sus comienzos y necesita ser sometida a una experimentación rigurosa y científica. Las proposiciones de Argyris son las siguientes:

1. Existe una falta de congruencia entre las necesidades de los individuos sanos y las exigencias de la Organización formal.

2. Los resultados de esa perturbación son la frustración, el fracaso y el conflicto.

3. El grado de conflicto tenderá a aumentar en determinadas condiciones, dependiendo del grado de inmadurez y de dependencia.

4. Los principios formales de la Organización generan rivalidad a nivel horizontal de unos contra otros.

5. El comportamiento adaptador mantiene la autorregulación y es un obstáculo para la integración.

6. El comportamiento adaptador del empleado tiene un efecto acumulativo, vuelve a influir en la Organización y se refuerza.

7. Ciertos comportamientos directivos contribuyen a aumentar el antagonismo.

8. Otras acciones de la gerencia pueden disminuir el grado de incongruencia entre el individuo y la Organización.

9. La dirección centrada en el empleado dará resultados en la medida en que estén imbuidos de la cultura orgánica y en el autoconcepto de los individuos.

10. Las dificultades e incongruencias pueden desaparecer en la medida que exista una orientación realista.

Todas estas proposiciones necesitan de una investigación sistemática. Los principios en sí, al ser tan generalistas, pueden tener su parte de verosimilitud.

El mismo Argyris reconoce que estas proposiciones deben servir para despertar el interés por nuevas investigaciones.

Como resumen podemos decir que Chris Argyris (1957) clasifica a la gente en dos grupos:

- **Personas maduras**, que aceptan el trabajo, aumentan su responsabilidad e independencia, tienen objetivos a largo plazo y van ocupando posiciones sucesivamente más altas en la vida.

- **Personas inmaduras**, que son siempre pasivos, dependen de los demás, ponen sus miras en el corto plazo y siempre están subordinados a la voluntad de otros.

Argyris afirma que la Organización de la Empresa no favorece la solución de esta situación pues la propia Organización empresarial, el mando y la forma de establecer los controles apoyan que sean sólo unos pocos los que toman decisiones y una gran mayoría los que se sientan subordinados, de tal manera que la empresa frustra a personas maduras, capaces de grandes realizaciones, por no permitirles iniciativas, y provoca que las inmaduras se sientan bien dentro de la masa anodina subordinada sin intentar salir de ella.

Como posibles soluciones de este estado de cosas, Argyris propone:

- La diversificación de las tareas para evitar la monotonía.
- Libertad para escoger el método de trabajo.
- Libertad para establecer la cadencia del propio trabajo.
- Máxima responsabilidad en el logro de los objetivos.

Así, el resultado del trabajo, la consecución de los objetivos, no es una cosa impuesta por el mando, sino un desafío que el trabajador debe vencer si se precia de bueno. El logro de los resultados pasa a ser el motor del trabajador.

Como muestra de la evolución de la madurez personal, Argyris ha estudiado las distintas actitudes que el empleado mantiene ante el trabajo, y examina cuáles son los motivadores principales, grado de responsabilidad, percepción de sus situaciones y el compromiso que adquiere consigo mismo y con la Organización. Se resumen en el gráfico siguiente:

ACTITUD ANTE EL TRABAJO

	ACTITUD EN EL TRABAJO	MOTIVADOR	RESPONSABILIDAD	COMO VE EL TRABAJO	COMPROMISO
I	Lo haré sólo si me pagan	Dinero.	Baja: Supervisión por órdenes y a la vista.	Algo necesario; modo de obtener dinero.	Consigo mismo.
II	Sólo haré lo que me manden	Seguridad en el trabajo. Condiciones de trabajo.	Limitada: por órdenes. A ratos sin supervisión también trabaja.	Id.	Consigo mismo.
III	Estadio bajo: sólo hago lo que hacen otros. Estadio alto: sólo haré lo que esperan de mí.	Relación compañeros. Amistad del Jefe.	MODERADA: delegación convencional Tiempo discreto sin supervisión.	Modo de pertenecer a grupo bien visto. Modo de obtener bienes materiales.	Con el grupo o el jefe.
IV	Haré lo que conviene a mi futuro profesional.	Responsabilidad. Logro. Oportunidad de desarrollo profesional.	ALTA: delegación basada en objetivos. Necesita poca supervisión.	Medio del logro Medio para realizar algo que merece la pena.	Con la organización.
V	Id.	El mismo trabajo. Reto en resolución de problemas.	Id.	Vía de desarrollo personal y profesional.	Con la organización. Consigo mismo.

Fuente: ***"Estados del Ego en la Organización", de Fundashon Humanas***

2.1.6. *La Dirección Participativa de Likert* (1961)

El sociólogo norteamericano Rensis Likert (1961) estudia las Empresas y las clasifica en cuatro tipos. En el primer tipo el mando no tiene confianza en el subordinado y, por lo tanto, la decisión debe tomarla el jefe y el subordinado sólo realizar.

Otros dos tipos de Empresa con características intermedias nos llevan al cuarto tipo en el que el mando tiene completa confianza en los subordinados, por lo que las decisiones son tomadas en toda la amplitud de niveles jerárquicos pero siempre con una armonía integradora. Intermedio entre el primero y cuarto existen otros dos con características intermedias, cuyo perfil es bastante difuso e incompleto.

El primer tipo es el clásico de la teoría X orientado a la producción. El cuarto tipo es el sistema participativo que mejorará la productividad por sí mismo, debido a que el origen de la productividad está en la motivación del individuo.

Los estudios de Likert sobre la dirección participativa han sido muy útiles en la elaboración de normas y principios hoy aceptados generalmente pero que en su momento constituían novedades.

He aquí algunos conceptos de este autor:

- No es lo mismo un grupo de personas trabajando en tareas relacionadas que un equipo o grupo de trabajo.
- Las reuniones por sí mismas no hacen equipo. Se puede vivir reunido permanentemente y no constituir equipo.
- Todo equipo de trabajo necesita un jefe.
- Las decisiones deben ser tomadas por el jefe de grupo con el apoyo y la aquiescencia de todo el grupo.
- La rotación en los puestos de trabajo en una Compañía facilita la mutua comprensión de los problemas.

Como resumen, Likert propone una dirección participativa usando el equipo de trabajo como elemento motivador. Así lo expresa en sus libros Likert, R. (1961), New Patterns of Management, N.Y. y The Human Organization, its Management and Value (1967), N.Y..

3. EL MODELO ANTROPOLOGICO

3.1. Concepción de la Empresa

En una economía global, caracterizada por una intensa competencia, las Organizaciones y Empresas se preguntan si podrían subsistir en un mundo en constante cambio. Los negocios deben mejorar de manera constante y para mejorar es necesario cambiar.

Ante todo, la Empresa se define antropológicamente como una "realidad humana" cuya finalidad última es la organización de las personas para satisfacer una serie de necesidades sociales y personales.

Como dice Juan Antonio López en "El funcionamiento de las Organizaciones: necesidad de un paradigma completo" (1986), cualquier visión realista de la empresa suele reconocer que ésta tiene la función de crear riqueza (eficacia) a través de la aplicación de unas capacidades operativas específicas (lo que llamábamos su objeto), para satisfacer unas necesidades concretas (que denominábamos misión externa). En síntesis, pues, al pensar en la empresa, de un modo u otro se está pensando en las tres dimensiones siguientes:

- La cantidad de riqueza que crea a través de su operar.
- Su capacidad de hacer cosas, de operar.
- Su capacidad de saber qué cosas hay que hacer.

Las dimensiones que definen la calidad de una Empresa vienen expresadas según el mismo autor por los siguientes rasgos: eficacia, profesionalidad y coherencia.

	EMPRESA	
EFICACIA	PROFESIONALIDAD	COHERENCIA
CAPACIDAD DE CREAR RIQUEZA	CAPACIDAD DE HACER COSAS	CAPACIDAD DE SABER QUE COSAS HAY QUE HACER
VALOR ECONOMICO	VALOR SOCIOLOGICO	VALOR MORAL

El logro de eficacia se logra a través de la profesionalidad y la coherencia. La eficacia se logra mediante la consecución de los objetivos previamente programados. Para poder realizar las tareas se necesitan personas competentes y capacitadas, dispuestas y motivadas al logro de los objetivos personales y de la Empresa. La coherencia en la dirección implica saber dar unidad a la Organización, siendo fieles a unos valores culturales que se asumen como propios. La coherencia lleva implícito un valor moral, de exigencia consigo mismo y que esté en consonancia con la identidad de la propia Empresa.

Como se puede apreciar en el cuadro, los tres valores de la Empresa están indicando que las Organizaciones asumen en su comportamiento determinados valores: económico, social y moral a los que quiere ser fiel, conservando su propia identidad.

En este modelo antropológico, los tres valores se interrelacionan y es labor del Consultor saber ver el peso específico que cada uno de esos valores desempeñan en la Empresa. Existen empresas con valores disfuncionales donde lo económico se coloca como único valor en alza, desvirtuando los otros dos. En otras Organizaciones, el valor social, de participación y de trabajo en equipo está proescrito como medio para evitar la influencia y el poder de las personas sociales.

Por el contrario, la finalidad de la empresa no se puede limitar a ganar dinero. Necesita someterse a unas normas sociales de comportamiento que le permitan sentirse en sintonía con unos valores sociales y morales que realcen su poder e influencia con el entorno en el cual se están desarrollando, y con su poder de transformación están contribuyendo a crear riqueza y aumentar la calidad de vida de las personas.

3.2. Escenarios del Modelo Antropológico

Frente al modelo mecanicista y psicosociológico que imperó en la primera mitad del siglo, se está imponiendo otro tipo de modelo. Durante la segunda parte del siglo (1950-75), la economía vivió la sorpresa del embargo del petróleo. De repente, todos los supuestos sobre energía barata y todos los patrones de vida basados en los mismos principios estaban en peligro. A finales de los 70, la economía se tambalea bajo el peso de la inflación y la depresión.

Los nuevos acontecimientos protagonistas del final de siglo, como son: posibilidad de otra crisis energética, recesión mundial, desregulación de nuevas industrias, crisis en las posibilidades de desarrollo y limitaciones de materia prima, están exigiendo el cambio de cultura que implique tener en cuenta lo sustancial del desarrollo humano técnico y profesional. Cinco son los escenarios que están exigiendo una nueva cultura antropológica. Los nuevos postulados económicos sitúan el mundo empresarial en un contexto de continua transformación y cambio. Sus características son: agilidad, liberalización, flexibilidad e innovación. Estas características se ven acentuadas en los cinco escenarios que definen este final de siglo. Las características de estos cinco escenarios han sido contrastadas por mi experiencia a lo largo de los cinco últimos años, como resultado de la necesidad de implantar y crear un Sistema de Calidad en diversas Empresas de Servicios. Las Empresas deben trabajar con un fuerte y doble compromiso de respeto al cliente interno y de respetar los compromisos adquiridos con los clientes. Estos valores van a marcar el grado de identificación que tiene la Empresa con los valores sociales y morales.

3.2.1. Escenarios y retos

3.2.1.1. LOS CINCO ESCENARIOS

PRIMER ESCENARIO: RETOS DEL ENTORNO SOCIOECONOMICO

- Impacto del Acta Unica Europea (1993). Este acontecimiento está cambiando la cultura y forma de trabajar en las Organizaciones.

- Aumento de competitividad a todos los niveles.

- Explosión de la información; las telecomunicaciones están acercando a todo el mundo.

- Libertad de transacciones y movimientos de capital.

- Interdependencia global entre todas las naciones industrializadas.

- Internacionalización del sistema financiero y monetario.

- Mundialización de todos los negocios. Las Empresas adquieren una dimensión internacional para la que no están preparadas.

- Cambios de tecnología, que permitan asegurar la calidad y ofrecer servicios en tiempos record "just in time".

- Incorporación de la mujer al trabajo.

SEGUNDO ESCENARIO: ENTORNO 2000

La mayoría de los sociólogos y expertos nos muestran unas características típicas de final de siglo, cuyas manifestaciones se describen por:

- Ritmo acelerado de cambio en la era post-industrial.
- Entorno crecientemente:

  Impredecible
  Competitivo
  Plagado de riesgos

- Exigencia de

  Mayor profesionalización
  Talante flexible, capacidad de adaptación continua y de reacciones ágiles

Como dice Tom Peters, se está pasando:

- De la edad de lo predecible a la de lo incierto.
- De la era del "elefante" a la de la "gacela".
- De la era de la pirámide a su destrucción y al grupo operativo.
- De la era de la máquina a la era del trabajador.

  (Tom Peters: "Thriving on Chaos").

Los rasgos del nuevo profesional:

- Capacidad de aceptar riesgos razonables

como algo natural.

- Disposición para asumir responsabilidades.
- Mentalidad innovadora, permeable a las nuevas exigencias.
- Gestión eficaz, rentabilizando su unidad de trabajo.
- Espíritu emprendedor frente a la continuidad.
- Promotor y gestor del cambio.

TERCER ESCENARIO: LA EVOLUCION DEL CLIENTE

El Cliente es lo primero. Vivimos la revolución del Cliente.

Hay que crear una total sensibilidad y respuesta al Cliente, tanto interno como externo. Se están produciendo unos cambios de mentalidad muy acelerados, pasando:

- Del servicio estandarizado al servicio a medida.
- Del servicio en cadena al servicio pret a porter.
- Del servicio indiscriminado al servicio personalizado.
- Del servicio burocratizado al servicio del pequeño detalle (small is beautiful).
- Del servicio circunstancial al servicio integral y de post-venta.

CUARTO ESCENARIO: LA CALIDAD TOTAL

El trabajo está exigiendo que todos los niveles de la Empresa trabajen al impulso de la cultura de la Calidad. Cada persona debe ser responsable de la calidad con que trabaja. Esta cultura de la calidad explica un cambio en los estilos de Dirección y Gestión que supone una:

- Actualización de los estilos de gestión.
- Dirección centrada en el Cliente.
- Gestión participativa.

- Todos estamos comprometidos:

  Comunicación
  Ilusión compartida
  Orgullo profesional
  Sinergia que nace del grupo

QUINTO ESCENARIO: RETOS DE LA NUEVA CULTURA

La nueva cultura de Calidad y Servicio al Cliente se centra en:

- Redescubrir al Cliente
- Ser líderes en atención - calidad - servicio
- Innovar a todos los niveles
- Optimizar el activo humano potenciando un estilo de delegación y descentralización de funciones
- Crear un estilo de gestión que se caracteriza por:
  - . Optimización de la rentabilidad
  - . Búsqueda de la calidad
  - . Obsesión por el Cliente
  - . Dirección participativa
  - . Visión amplia del negocio, sin fronteras pequeñas
  - . Búsqueda continua de las ventajas competitivas
  - . Estímulo a la innovación
  - . Eliminación de burocracia

- Definir y transmitir una estrategia clara de calidad y servicio al Cliente.

Se pueden resumir los escenarios en el siguiente cuadro que tiene una especial significación, ya que trata de correlacionar la influencia del entorno sobre la Empresa:

3.2.1.2 INFLUENCIA DEL ENTORNO EN EL CAMBIO ORGANIZACIONAL

Los cambios de entorno (tecnológico, sociológico, económico y geopolítico) están originando una transformación en los procesos de trabajo y en el producto o servicio que se ofrece al cliente.

Aceleración y profundidad de los cambios del entorno	Turbulencias crecientes y cambios en tecnología de todas las profesiones
Entorno TECNOLOGICO Mecanización, automatización, capital intensivo en maquinaria	TRANSFORMACION RAPIDISIMA DEL "VALOR AÑADIDO" POR LAS EMPRESAS Y OFERTADO A LOS CLIENTES
Entorno SOCIOLOGICO Mundialización del consumo y personalización del marketing	
Entorno ECONOMICO Proceso de concentración, fusiones, absorciones	
Entorno GEOPOLITICO Desarrollo de cambios políticos, rapidez de transportes y comunicaciones	

Cuadro de elaboración propia.

3.2.1.3. COMPROMISO DE LAS EMPRESAS CON LOS NIVELES DE SERVICIO

Las Empresas están obligadas y comprometidas a responder con unos niveles de servicio dependiendo del grado de relación establecido entre Empresa y Cliente. El sentido moral del compromiso exigen mantener las obligaciones por ambas partes. Mi experiencia me ha llevado a distinguir tres niveles de compromiso y respuesta:

III

"Relación y cooperación" con el Cliente para **soluciones personalizadas e innovadoras**.

II

Voluntad decidida de superar la obligación de proporcionar un medio (entrega de producto (1)) para comprometerse con los resultados (satisfacer necesidad) (2).

I

Respeto de los **compromisos** adquiridos para un segmento de mercado suficientemente amplio (compromisos en **calidad, plazo y precio**).

Cuadro de elaboración propia.

Está claro que el modelo antropológico lleva consigo la aceptación de unos valores de compromiso de obligado cumplimiento para las Organizaciones.

3.2.2. Marco comunitario de los recursos humanos

Es necesario tener en cuenta la revolución que supone para la Empresa Española el tener en cuenta el marco comunitario para conseguir desarrollar los Recursos Humanos situándolos al nivel de las empresas europeas. Conviene tener en cuenta los siguientes acontecimientos históricos:

3.2.2.1. TRATADO CONSTITUTIVO DE LA COMUNIDAD ECONOMICA EUROPEA

- Firmado en Roma, el 27 de marzo de 1957.
- Objetivos: El establecimiento de un Mercado Común Europeo en lo económico y social.

3.2.2.2. ACTA UNICA EUROPEA

- Firmada en Luxemburgo el 17 de febrero de 1986 y posteriormente en La Haya el 28 de febrero de 1986.
- Entró en vigor el 1 de julio del 87.
- Objetivos: Completa el tratado de Roma para hacer posible el mercado único europeo, que supone:
  - Mercado interior sin fronteras en 1993.
  - Más poderes para el Parlamento Europeo.
  - Más políticas comunitarias.
  - Más recursos para fondos estructurales.

3.2.2.3. TRATADO DE LA UNION EUROPEA

- Firmado en Maastricht el 7 de febrero de 1992.

- Establecimiento progresivo, en un periodo de doce años, dividido en tres etapas de cuatro años.

- Objetivos: Organizar de modo coherente y solidario las relaciones entre los estados miembros y entre sus pueblos, que supone:

  . Principio de ciudadanía europea (libre residencia, voto, etc.).

  . Mayor poder para el Parlamento Europeo.

  . Principio de subsidiariedad (la Unión Europea sólo interviene cuando pueda conseguir mayor eficacia que los estados miembros por señalado).

  . Decisiones por mayoría en el Consejo de la Unión Europea.

  . Nuevas competencias políticas.

  . Unión económica y monetaria (establecimiento de moneda única - ECU - en 1997 o 1999).

  . Establecimeinto de fondos de cohesión (España, Portugal, Irlanda y Grecia).

  . Mayor protección social.

  . Creación de política exterior y de seguridad común.

3.2.2.4. EUROPA DESDE 1993: UN ESPACIO SOCIAL Y ECONOMICO COMUN

- La Europa de 1993 es una Europa sin fronteras.

  Espacio común por el que pueden circular libremente todos los ciudadanos europeos y en el que pueden moverse libremente de un estado a otro las mercancías, los capitales y los servicios.

- La Comunidad Económica Europea en este nuevo horizonte conlleva:

  . Un espacio social común que tiene como pilar básico "la Carta Comunitaria de los Derechos Sociales Fundamentales de los Trabajadores" (1989). Los objetivos de este espacio social común son:

    * El establecimiento de un conjunto de derechos sociales fundamentales

    * La mejora progresiva de las condiciones de vida y de trabajo de los trabajadores

    * Libre circulación de trabajadores

    * Fondo social europeo: instrumento financiero para fomentar las oportunidades de empleo y la movilidad geográfica y profesional de los trabajadores

    * Políticas de empleo y formación profesional

    * Dialogo social: participación institucional, participación en la Empresa, concertación social, negociación colectiva.

  . Un espacio económico más integrado: libre circulación de mercancías, servicios y capitales.

3.2.2.5. LIBRE CIRCULACIÓN DE TRABAJADORES

La libre circulación de trabajadores hace posible que todo ciudadano de un país comunitario pueda trasladarse a otro Estado Miembro y ocupar un empleo en iguales condiciones que los nacionales de dicho estado.

Esto comporta:

- Igualdad de derechos
  - . De trato
  - . Políticos
  - . De Seguridad Social
- Libertad de entrada, residencia y permanencia
  - . Eliminación de visados
  - . Tarjeta de residencia renovable automáticamente por cinco años.
- Posibilidad de acceso a puestos de trabajo en la Comunidad.
- Eliminación del permiso de trabajo.
- Reconocimiento de títulos profesionales.

3.2.2.6. LIMITACIONES A LA LIBRE CIRCULACION DE TRABAJADORES

- Sólo puede ser limitada por razones justificadas de orden público, seguridad pública o salud pública.

- Los empleos en la Administración Pública están excluidos de la libre circulación de trabajadores. Siempre que impliquen una participación directa o indirecta en el ejercicio de poderes públicos.

- Luxemburgo tiene un periodo transitorio de adaptación que finaliza el 31 de diciembre de 1995.

3.2.2.7. VENTAJAS DEL MERCADO UNICO EUROPEO

- Incremento de la dimensión potencial del mercado, basada en 350 millones de consumidores.

- Creación espacio tecnológico y científico que favorece la innovación.

- Mejora de la competitivdad internacional de las Empresas a través de una reducción de los costes.

- Reducción de precios en productos financieros, seguros y servicios públicos.

- Mayor crecimiento de las economías y del bienestar.

- Facilidades para:

  . El ejercicio de las profesiones liberales en otros Estados Miembros.

  . La movilidad de la mano de obra.

  . a implantación de Empresas.

3.2.2.8 NUEVO ENFOQUE DE LOS RECURSOS HUMANOS

PREMISAS A TENER EN CUENTA PARA FIJAR UNA POLITICA DE RECURSOS HUMANOS

- Entorno general y sectorial en los aspectos productivos, económicos y sociales.
- Cultura organizativa de la Empresa.
- Objetivos estratégicos a conseguir.
- Identificación con la dirección en la visión estratégica de Recursos Humanos.
- Determinación y asignación de los medios técnicos y humanos necesarios.
- Dotación presupuestaria para abordar la política más adecuada.

CONCEPTOS DE ACTUACION PROFESIONAL

- Eficacia: Conseguir los objetivos establecidos.

- Eficiencia: Utilizar óptimamente los recursos que se tienen asignados.

- Calidad: Conseguir la satisfacción del Cliente Interno (empleado) y Externo (Cliente) mediante la aportación del trabajo en equipo, conducente a una reducción de los costes de producción y a una mejora en los sistemas y en la calidad en el trabajo, así como obtener unos productos y servicios ajustados a las necesidades del Cliente.

FIJACION DE LA POLITICA DE Recursos Humanos

- Misiones:

  . Controlar

  . Planificar

  . Establecer

  . Gestionar

  * Dimensionamientoadecuado de la plantilla

  * Desarrollar los Recursos Humanos

- Finalidades

  . Prever necesidades (cuantitativas y cualitativas) de los Recursos Humanos precisos para conseguir la consecución de los fines de la Compañía.

. Descubrir las capacidades y potenciales del personal.

. Desarrollar y potenciar esas capacidades.

. Retener y aprovechar a los empleados capaces a través de un clima de motivación y satisfacción en el trabajo.

- Políticas

Prever

. Política de administración y gestión de plantillas

* Aplicación informática de nómina y gestión de Recursos Humanos con descentralización de la información.

* Recibos de salarios confidenciales sin necesidad e firmar por el trabajador.

* Sistema de productividad administrativa en sucursales.

* Planificación de plantilla

* Auditoría documentación oficial

* Control de presencia

* Organigrama por áreas y centros de trabajo con asignación de puestos y empleados.

Retener

- Política salarial

. Valoración de puestos
. Estructura salarial
. Retribución variable / productividad
. Propuestas salariales

- Política social

. Beneficios sociales empleados
. Actividades deportivas y sociales

- Política de relaciones de trabajo

. Negociación calendarios laborales
. Negociación mejoras convenio sector
. Gestión de la participación de los representantes de los trabajadores

- Política de comunicación e información

. Tablones de anuncio
. Entrevistas de salida
. Encuesta clima laboral
. Reunión anual empleados por áreas/centros de trabajo
. Principios de actuación profesional
. Buzón de sugerencias
. Felicitaciones a los empleados en fechas señaladas
. Reuniones periódicas con dirigentes

- Política de salud laboral

. Reconocimientos médicos anuales
. Reconocimientos específicos
. Mancomunidad servicios médicos
. Campañas vacunación antigripal
. Plan de evacuación
. Seguimiento I.L.T.
. Mapa salud laboral

Descubrir

- Política de apreciación y evaluación del desempeño y capacidades

. Descripción de puestos de trabajo

. Valoraciones y evaluaciones de desempeño
. Evaluaciones de potencial
. Análisis cualitativo de la plantilla

- Política de selección

. Perfiles profesionales
. Seguimiento empleados
. Plan acogida

Desarrollar

- Política de planificación y desarrollo de carreras profesionales

. Plan de desarrollo y sucesión de dirigentes.

- Política de formación interna

. Formación de empleados y dirigentes
. Formación en calidad

- Política de promoción interna

. Convocatorias internas
. Selección interna
. Seguimiento promociones

3.3. La Organización como Sistema Cultural Abierto

Como se ha visto, la Organización/Empresa afronta la necesidad de competir en un entorno ambiguo y a la vez competitivo. Los criterios básicos de la eficacia organizativa son su capacidad de adaptarse y la capacidad de respuesta.

Los profesionales e investigadores de las Organizaciones como Katz y Kanhn en la Universidad de Michigan, y Lawrence y Lorsch en Harvard, han comenzado a desarrollar el Modelo de Organización de Sistemas Abiertos para poderse adaptar a los

cambios rápidos e impredecibles.

Uno de los conceptos importantes de un sistema abierto es el input o algo que entra en el sistema, procedente del entorno. El input en un Modelo Antropológico es muy complejo y comprende: energía, información, recursos (materiales, económicos, técnicos, humanos), ideas sobre la concepción humana de la empresa.

El núcleo esencial de la Empresa está determinado por tres sistemas: ideológico, sociológico y tecnológico.

3.3.1. Sistema Ideológico

El Consultor debe saber analizar el sistema ideológico, donde se reflejan las creencias, valores, ritos y mitos de una Organizción. Cada Empresa necesita de unos objetivos y metas que representan y nos ofrecen la orientación básica de la Empresa. Las Organizaciones tienen objetivos múltipes; e inclusive, como dice Perrow (1966), se pueden distinguir unos objetivos oficiales y otros reales. Así mismo, se puede apreciar si en la Empresa predominan los objetivos proactivos o reactivos; si predominan los objetivos de producción sobre los de servicio, etc.. Estos objetivos pueden referirse a los objetivos concretos de producción - servicio y objetivos con respecto a las características que tiene que tener el producto - servicio de una determinada Empresa. Como indicamos en el cuadro-resumen, fundamentalmente hoy se da una importancia decisiva en el sistema ideológico de la Empresa a lo que se llama Cultura. La Cultura proporciona sentido, dirección y movilidad a la Empresa; es una energía dinámica que impulsa a la Organización y que proporciona unidad. Cultura es la que se comparte en cuanto a filosofía, valores, creencias, ritos, supuestos y reglas no escritas. La cultura representa el valor símbolo de la Organización, el rasgo distintivo por el cual las Organizaciones, aun teniendo los mismos objetivos mantienen unas diferencias significativas entre ellas. No es lo mismo el liderazgo que ostenta American Express que el que pueda proporcionar la Empresa Dinners Club; mientras que la primera es lider en calidad

del servicio, sintiéndose orgullosa de poder reponer la tarjeta en caso de pérdida en 24 horas, Dinners Club se contenta con priorizar el valor económico, centralizando como punto fuerte el ser la que menos cuesta su renovación anual.

3.3.2. Sistema sociológico

En el sistema sociológico se tiene en cuenta la importancia que tiene la persona en la Organización. En las Organizaciones antropológicas, el individuo, junto con el cliente, desempeñan una función vital y central en el desarrollo organizativo.

El individuo, la persona, es el motor de todo el sistema organizativo. El individuo está en interacción con la Organización. La interacción siempre entraña un sentido de obligación mutua: existe entre los dos un "contrato psicológico" de reciprocidad por el que la persona se compromete a trabajar siguiendo unas normas marcadas por la Empresa. El contrato psicológico, como dice Huse, constituye "la suma total de las expectativas percibidas por el individuo y la Organización acerca de su relación". (El Comportamiento Humano en la Organización, (1988), Deusto, Bilbao).

Las investigaciones más importantes en este terreno nos indican que la forma en que un lider motiva a otros depende de su propia motivación, de la exactitud de sus percepciones de las necesidades de sus trabajadores del *contrato psicológico que mantiene con sus subordinados* y de la eficacia en el proceso de comunicación. Como dice Kolb "no vemos a las personas como son, sino como lo que ellas significan para nosotros" (Kolb, 1980, Organizational Psychology, an Experiential Approach", Prentice Hall, Englewood Cliffs, NY).

3.3.2.1. ELEMENTOS CLAVE EN EL DESARROLLO DE LOS RECURSOS HUMANOS

Para poder subrayar el papel esencial del Sistema Sociológico, el desarrollo de los Recursos Humanos ha tenido un reflejo muy importante en las Organizaciones. Presento algunas cifras de como ha evolucionado la situación de los Recursos Humanos en España, extraídas de la síntesis presentada en la IX Convención de Jefes de Personal de las Cajas de Ahorros y elaborado por la asociación Española de Dirección de

Personal -AEDIPE- donde el profesor y amigo J.M.Renter de Cabo, vinculado a la Escuela de Alta Dirección y Administración -EADA- presentó en el año 1990.

INFORME SOBRE LA SITUACION DE LOS RECURSOS HUMANOS EN ESPAÑA

1. Cambios cuantitativos

Un mayor número de profesionales en el mercado con unos elevados niveles de formación.

Disminución del número de trabajadores no cualificados y una no aceptación de ofertas de trabajo, cuando éstas son dirigidas para puestos de poco contenido profesional.

Mayor número de licenciados, destacando como aspecto diferencial de esta oferta el importante número de mujeres con un alto nivel de preparación y con una ambición positiva para desarrollar una carrera profesional.

Este análisis y como consecuencia de lo anterior, podría concluirse diciendo que existen más especialistas altamente cualificados en el mercado de trabajo.

2. Cambios cualitativos.

La posibilidad de desarrollar unas políticas de contratación más flexibles, por ejemplo contratos temporales, prácticas, formación, tiempo parcial y con una nueva tendencia que empieza a ser la aplicación en determinadas áreas de la empresa consistente en la contratación como colaboradores a profesionales independientes.

Un mercado de trabajo en movimiento y dinámico, donde existen posibilidades para los buenos profesionales.

Estos profesionales también han adquirido y

desarrollado habilidades y experiencias en diversas áreas de la Empresa y en algunas ocasiones con experiencia internacional, bien en su periodo formativo o en proceso de prácticas.

Cierta tendencia a colocar en puestos de responsabilidad directiva a personas jóvenes, lo que está produciendo un rejuvenecimiento de las Organizaciones y en sus puestos clave a personas con mentes más flexibles para hacer frente a un entorno cambiante y en ebullición.

3. Perfil de los nuevos profesionales

Como consecuencia de todo ello, las Organizaciones contarán con un mayor número de personal preparado que, a su vez, presenta características diferenciadas:

Más independientes y críticos.

Menos comprometidos con la Empresa por plantearse una carrera profesional pluri-empresa.

Menos motivados para obtener seguridad de su futuro en la empresa. En este sentido puede afirmarse que ha pasado a la historia aquella frase "Esta Empresa es para toda la vida".

4. Escala de valores

En la escala de valores, el trabajo es importante pero no prioritario.

Altamente motivados para el desarrollo y formación como profesionales.

Deseos de rentabilizar desde el primer momento el trabajo personal, por lo que se intenta maximizar los ingresos desde el inicio de la carrera profesional.

Estas nuevas características hacen que exista un deseo cada día más arraigado en las nuevas

generaciones de ser recompensados en función del esfuerzo y resultados personales aportados y no de pertenecer a una determinada escala o nivel salarial.

Estas consideraciones generales con las que convive y debe desarrollar su gestión profesional el responsable de los Recursos Humanos de la Empresa, exigen un análisis más detallado de las diferentes facetas que inciden en la función, por este motivo a continuación paso a exponer los puntos más significativos de los estudios a los que me he referido con anterioridad.

5. La función de personal y/o Recursos Humanos en la Empresa Española

Existe un reconocimiento de la función, habiendo superado una etapa inicial donde la función únicamente se concebía desde un punto puramente administrativo, para evolucionar posteriormente a una función de carácter legal y llegando a la situación actual donde el responsable de la función es miembro del Comité de Dirección o de un órgano similar en el 75% de las Empresas que contestaron a la investigación.

A pesar de lo anterior, es necesario reforzar el papel profesional del responsable del factor humano en la Empresa, en las etapas de planificación de la estrategia de la Organización debido a que el estudio muestra que el nivel de participación en la fase de formulación es baja en relación a otras áreas funcionales de la Organización.

El nivel de participación es:

En la fase de decisión el 33% de las Empresas.

A título de consulta el 60% de las Empresas

No participa en ninguna de las fases el 7% de los casos.

6. Intervención del Director de Recursos Humanos

En relación al ámbito de actuación debe significarse una total intervención en las funciones tradicionales y una progresión en nuevos campos de actuación siendo la frecuencia de intervención en cada una de las actividades consideradas, la siguiente:

Relaciones laborales	100%
Retribución	99%
Selección	99%
Formación	85%
Aspectos sociales	78%
Desarrollo Recursos Humanos	66%
Apreciación capacidades	63%
Apreciación desempeño	56%
Desarrollo organizativo	51%

7. Evaluación del Departamento de Personal

La evaluación de la actuación del Departamento de Personal y de los responsables de la gestión sólo se realiza en el 53% de las Empresas encuestadas mediante un sistema de objetivos preestablecidos y debidamente formalizados, hecho que contrasta de manera importante si se tiene en cuenta que uno de los principales promotores de los sistemas de evaluación de resultados en la Empresa es el propio titular de la función que se somete a estudio.

8. Funciones del Departamento de Personal

Una tendencia significativa a resaltar es que el 34% de las Empresas encuestadas han establecido una clara diferenciación entre la función de personal de corto plazo (Relaciones Laborales, Administración de Salarios, Entrenamiento, etc) y la de Recursos Humanos, más orientada al medio y largo plazo (Selección, Planes de Carrera y Sucesión, Formación y Desarrollo de Directivos, etc.).

Entre las Empresas que todavía no han realizado dicha diferenciación, un 28% prevé que introducirán la misma en un plazo de cinco años.

Parece ser que se introduce en España un modelo organizativo que en Europa se halla plenamente establecido.

9. Formas de reclutamiento y selección de personal

A pesar de que siempre se define esta función en la Empresa recurrimos a la definición de **asegurar la disponibilidad de la persona más apta para el puesto adecuado en el momento oportuno**, existe todavía una cierta improvisación en cuanto a la planificación de necesidades.

En términos generales, la planificación se realiza como máximo a dos años, siendo la práctica dominante la anual, lo que hace suponer que más que una planificación lo que existe es una presupuestación dentro de los planes anuales.

En relación a la movilidad o reclutamiento interno, los procedimientos internos habituales son la búsqueda informal, y se observa que existe todavía una falta de aplicación de la informática con creación de bases de datos amplias que faciliten la mencionada labor.

Asimismo se constata que no existen programas de rotación de puestos como un medio para la cobertura de necesidades y de formación y desarrollo del personal, esta medida, la cual considero de suma importancia, únicamente es aplicada en un 6% de las Empresas investigadas.

Cuando esta última medida es llevada a la práctica, el diseño y gestión corren a cargo de la línea y el Departamento de Personal.

Referente a la movilidad interna, uno de los problemas más corrientes que las Empresas encuentran es la dificultad de superar la resistencia a la movilidad geográfica, problema que en los últimos años presenta mayores dificultades por la creciente incorporación de la mujer en el mundo de la Empresa y la existencia de carreras paralelas.

Existe una clara diferenciación en los procedimientos más utilizados para el reclutamiento y selección externa en función del nivel del puesto a cubrir.

Para puestos directivos y de alta cualificación, las prácticas más usuales son la captación directa a través de empresas de "head hunters" en un 27% de los casos o bien mediante las relaciones personales que permiten detectar el candidato idóneo.

Para niveles ejecutivos y técnicos los medios de captación utilizados son los que se indican a continuación:

Anuncio en Prensa	73%
Gabinete de selección	67%
Centros docentes	32%
Colegios profesionales	27%
Programas de prácticas	23%

Si el colectivo a contratar corresponde al nivel operativo los sistemas de reclutamiento experimental algún cambio, siendo en este caso los sistemas utilizados los siguientes:

Anuncio en Prensa	61%
INEM	59%
Centros docentes	51%
Gabinete de selección	40%
Programas de prácticas	40%

A pesar de las dificultades de encontrar personal para determinadas actividades, no se detecta, salvo alguna excepción muy puntual, la existencia de planes o acuerdos con centros docentes para asegurar un flujo de profesional hacia la Empresa.

También se observa que no existen políticas en las grandes Empresas respecto a la contratación de personal perteneciente a grupos o minorías como podrían ser: personal disminuido, personas de edad avanzada y en paro de larga duración, minorías étnicas, etc..

La responsabilidad del proceso de selección recaen en la gran mayoría de los casos en el Departamento de Personal, pero en el proceso de cierre del mismo se observa una fuerte participación de la línea de mando. Esta participación es más elevada en la medida que el puesto a cubrir tiene más importancia dentro de la Empresa.

10. Integración de los nuevos

Finalmente constatar que la acogida e integración del nuevo empleado en la Empresa es una práctica incipiente, los datos que a continuación se reflejan son claro exponente de una realidad:

Sólo el 15% de las Empresas investigadas disponen de un Manual de Acogida y el 40% de los participantes en la investigación manifiestan carecer de un programa de acogida para los empleados de nivel operativo.

11. Planes de Formación

Existe una preocupación por el tema, si bien se carece de una sistematización o base para la definición de sus necesidades.

Esta afirmación se fundamenta en que el 62% de las Empresas desarrollan actividades de manera habitual y el 38% restante lo hacen esporádicamente.

Como en otras áreas de la función, la existencia de planes formalizados es una práctica poco habitual a medio o largo plazo, existiendo una respuesta afirmativa unánime cuando ésta se refiere al plazo de un año. Una vez se pone de manifiesto que en todas las Empresas los sistemas presupuestarios están bien establecidos, no tanto los de planificación o previsión a plazos superiores.

El método de análisis para la detección de las necesidades más practicado es el de la entrevista individual o el cuestionario, en ambos casos la utilización de dichos procedimientos puede constatarse en el 40% de las Empresas.

La existencia de programas, definidos y en catálogo, dados a conocer por la Dirección de Personal al resto de la Organización, es una práctica que empieza a establecerse en las Empresas, al menos de esta manera responden afirmativamente el 48% de las Empresas.

No obstante se observa que subsiste la técnica de programar la acción formativa a través de la petición individual, sistema fuertemente arraigado cuando más nivel se tiene dentro de la Organización.

Peticiones individuales:

A nivel directivo	54%
A nivel ejecutivo	49%
A nivel mando medio	25%
A nivel operativo	11%

La carencia de planes de formación específicos en las Empresas no permite evaluar la eficacia de las inversiones realizadas bajo este epígrafe.

12. Inversión en Formación

A pesar de lo expuesto, el 60% de las Empresas encuestadas manifiestan disponer de un presupuesto global de formación y el 28% lo tienen establecido por unidades organizativas.

Las cantidades invertidas en formación distan mucho de las prácticas existentes en los países de la Comunidad Económica Europea.

Quisiera una vez más poner de manifiesto que sería necesario proceder a una revisión del actual sistema de cotización de la cuota de Formación Profesional, la cual en estos momentos tiene más la consideración de tasa fiscal que la dedicación de unos recursos económicos para la formación.

Existe un sentimiento generalizado entre todos los profesionales dedicados a la función de Personal y de los Recursos Humanos, que sería necesario implantar en España, el modelo Francés, donde la Empresa es responsable de administrar el 1,20% de la masa salarial para acciones de formación, y en el supuesto de no dedicar los recursos necesarios a dicho concepto el revertir las cantidades no invertidas a la Hacienda Pública.

Bien por la influencia de lo expuesto anteriormente o por la poca sensibilidad de las Empresas en materia de formación, las cantidades invertidas a dicho concepto son las que a continuación se indican:

El 30% de las empresas dedican menos del 0,5% de la masa salarial a formación.

El 41% dedica entre el 0,5% y el 1% de la masa salarial a dicho presupuesto.

El 15% se encuentra entre el 1% y el 1,5% de la masa salarial.

Empresas que inviertan más del 1,5% y hasta el 3% sólo son el 9% de la muestra investigada.

Finalmente, el 6% de las Empresas encuestadas, dedican unos recursos superiores al 3% de la masa salarial.

Todos estos recursos dedicados distan bastante de la recomendación de la Dirección General de Política Económica, que considera que el presupuesto de formación debería fijarse entre el 5% y el 7% de la masa salarial.

La media europea puede fijarse en un 3% aproximadamente.

Como se puede apreciar, distamos mucho de estar a nivel europeo.

13. Relaciones Industriales

Recientemente se han celebrado elecciones sindicales y como siempre la información final respecto a los resultados de las mismas ha sido motivo de controversia, no obstante, sí puede afirmarse que existe una bipolarización entre las dos centrales mayoritarias CC.OO. y UGT, tendencia que se rompe totalmente cuando se analiza la representatividad en el País Vasco donde la mayoría la ostenta el sindicato autóctono ELA.STV.

Puede afirmarse, a pesar de los altos índices de participación en las mencionadas elecciones, que el nivel de afiliación no es significativo.

Ha sido necesario que transcurriera tiempo para que las Empresas y especialmente los responsables del factor humano en las mismas, se concienciaran de la necesidad de establecer vehículos de comunicación directa entre la Dirección y el personal, todo ello sin menoscabar

los derechos de los Delegados de Personal y Comités de Empresa.

Otro factor importante a destacar dentro de la estrategia de Recursos Humanos de las Empresas es la cohabitación de los Convenios Colectivos con políticas específicas e individualizadas que permitan considerar las realizaciones a nivel personal y en consecuencia poder instrumentar programas de retribución y desarrollo personal a nivel individual.

14. Desarrollo de Directivos

En los últimos años se han incorporado en los Departamentos de Personal o de Recursos Humanos, la política y estrategia a seguir para asegurar la captación y retención de profesional de nivel que permita la consecución de los objetivos empresariales.

En este sentido se está realizando una transformación de las prácticas, mediante la elaboración de programas específicos a nivel de empresa, con el fin de garantizar no sólo una formación adecuada para la función, sino la progresiva implantación de un estilo y cultura común en la Organización.

Esta realidad en estos momentos es de aplicación en las empresas multinacionales con lo cual su incidencia en el contexto de la muestra estudiada es irrelevante, pero sí se observa una tendencia de implantación progresiva.

3.3.3.2. CONCLUSION: PUNTOS CRÍTICOS Y RETOS DE FUTURO

Todo lo expuesto es un resumen del estudio realizado por un grupo de profesionales con el fin de conocer cuáles eran las prácticas y políticas de gestión de Recursos Humanos en España.

Puntos críticos

- Se constata la falta de datos fiables de donde sacar conclusiones válidas y generales. Deben desarrollarse e implantarse en la Empresa bases de datos que permitan llevar a término una gestión integrada de Recursos Humanos y facilitar de esta manera el proceso de toma de decisiones.

- Más del 30% de las Empresas investigadas carecen de un sistema formal de descripción de puestos de trabajo, siendo este documento clave para la introducción de otros procedimientos y sistemas de importancia capital. Igualmente debe ponerse de manifiesto que el 90% de las Empresas carecen de sistemas previsionales o planificación de necesidades a medio plazo, con lo que se pone de manifiesto que la improvisación continua siendo un arte de gestión.

- Como un elemento más de esta situación se observa la carencia de planes formalizados de reclutamiento y selección. También se observa que no existen procedimientos de acogida e integración del personal a su incorporación en la Empresa, lo que priva de una eficacia a corto plazo y de una plena a medio y largo plazo.

- La tercera parte de las Empresas carecen de planes de formación, en otros casos los presupuestos son claramente insuficientes y, finalmente, existe un apoyo limitado a las acciones formativas.

- Es necesario establecer de una manera generalizada los sistemas de valoración de puestos de trabajo y apreciación del desempeño, política establecida únicamente en el 40% de las empresas, así como los sistemas de identificación de potenciales práctica establecida únicamente en el 60% de las Organizaciones investigadas.

- De asignatura pendiente puede calificarse el desarrollo de sistemas estructurados y formalizados de comunicación interna, elemento vital para conseguir la identificación y motivación del personal en el proyecto empresarial.

Retos de Futuro

Una población activa con un nivel de formación más alto, lo que lleva aparejada una mayor exigencia de participación en la gestión de las Organizaciones.

Este futuro exige de los Directivos de Personal lo siguiente:

La Dirección de Recursos Humanos hará bien en adoptar un punto de vista estratégico y empeñarse en desarrollar unas políticas de recursos humanos coherente con el Plan Estratégico de la Empresa, todo ello en colaboración con sus colegas del equipo de dirección de la Empresa. Este enfoque requiere y a su vez exige una mayor profesionalización del responsable de la función que sometemos a estudio.

Para concluir y siguiendo el modelo del grupo de profesores de Harvard Business School, el futoro de la acción de Recursos Humanos pasa por:

- Dar poder a los empleados.

  Establecer vías de comunicación con los empleados y de diálogo con los representantes sindicales.

- Flujo de Recursos Humanos.

  Planificar y sistematizar el reclutamiento, la selección, la apreciación del desempeño, la identificación de potenciales, la formación y la promoción. Diseñar planes de carrera y de sucesión con el fin de asegurar el activo humano de la Empresa.

- Sistemas de recompensas

  Desarrollar paquetes retributivos que sean interna y externamente equitativos y que faciliten la incorporación y retención del personal válido de la Organización.

- Sistemas de trabajo.

  Diseñar sistemas de trabajo que hagan a éste más atractivo y alienten la creatividad de los empleados en aras a un objetivo básico: la calidad.

3.3.3.3 LOS RECUROS HUMANOS COMO PRINCIPAL FACTOR ESTRATEGICO. LA GESTIÓN ESTRATEGICA DE LOS RECURSOS HUMANOS

Davanna, C. Fombruri y N. Tichy (1990), Consultores internacionales, afirman que es un tópico hablar de la creciente importancia de la Gestión del Personal o de los Recursos Humanos.

"Estamos llegando a una época en que la Gestión de los Recursos Humanos debe ocupar un lugar más prominente en las decisiones de la Empresa. El valor y el poder de estos recursos es sencillamente demasiado grande para el tipo de respuesta reactiva ente las presiones que les ha caracterizado en el pasado. En su forma actual, la función de personal, o las relaciones industriales o cualquiera que sea el nombre que se le dé, no es característicamente una de las principales fuerzas impulsoras de una Empresa. En el campo de personal, hay una fuerte tradición reactiva más bien que proactiva". (Human Resources Management: Estrategic Perspective, 1981, Organizational Dynamics, Winter).

1. Importancia de los RR. HH.

Se acepta en general que la creciente importancia de la Gestión de los Recursos Humanos obedece a factores como los siguientes:

1.1 Cambios económicos

En el decenio de 1980-90 se produjeron los problemas interrelacionados de la inflación, la escasez de las inversiones de capital y los pequeños incrementos de la productividad. Según las previsiones, estas tendencias continuarán presionando sobre la productividad. Además, la economía sigue estando cada vez más orientada hacia los servicios y utiliza por tanto la mano de obra de manera cada vez más intensa.

1.2. Cambios demográficos

En los años 80-90, se unirá a la fuerza de trabajo la población resultante del auge demográfico posterior a la segunda guerra mundial. Se traba de un grupo de personas bien formadas, con grandes expectativas de carrera profesional y de satisfacción en el trabajo. Sin embargo, al mismo tiempo la fuerza de trabajo irá envejeciendo. Las modificaciones de la legislación sobre jubilaciones han hecho que este fenómeno se produzca de manera todavía más rápida de lo que hubiera sucedido sobre una base demográfica exclusivamente. Estos cambios demográficos impulsan a una utilización eficaz de los Recursos Humanos. Si bien en el pasado el rápido crecimiento industrial proporcionaba una salida para las crecientes expectativas y profesionalismo de la fuerza de trabajo, esto no sucederá así en el caso de la mayoría de las Organizaciones durante los años 80. En primer lugar, cada vez más la fuerza de trabajo tiene un exceso de

estudios y preparación par los puestos de trabajo disponibles: titulados universitarios hacen ahora trabajos que hace un decenio se hubieran hecho con el título de bachiller y, en muchos casos, personas con el título MBA están haciendo trabajos que en otro tiempo desempañaran titulados de la enseñanza secundaria. Esto, unido a las altas expectativas de trabajo significativo que tienen los posibles empleados, plantea a las Organizaciones un grave problema de Recursos Humanos.

1.3. Derecho y Legislación

Otro factor que influye profundamente en las Organizaciones es el entorno reglamentario, sobre todo en las esferas de respuesta a los conflictos, sanitaria y de seguridad. Nueva legislación europea sobre los Recursos Humanos.

1.4. Creciente complejidad y dificultades de la dirección

Las mismas fuerzas que se ejercen sobre la función de los Recursos Humanos son las que, en parte, hacen cada vez más compleja y difícil la dirección general de las corporaciones. En el decenio de 1980-90, adquirirá una importancia crítica para la organización, la selección, desarrollo y remuneración e incentivación de los directivos.

A pesar de estas demandas de cambio, se han realizado escasos progresos. Un número cada vez mayor de grandes corporaciones se debate con problemas de Recursos Humanos, pero pocas o ninguna han creado la función de Recursos Humanos fuerte y práctica que necesitan.

En este artículo se describe un conjunto de medidas de acción para las Organizaciones que estén interesadas en elevar el nivel de su función de personal o de Recursos Humanos.

Se tratan en profundidad los siguientes aspectos:

- Ultimos adelantos en la Gestión de Recursos Humanos.

- Evaluación de la capacidad de Gestión de Recursos Humanos de una Compañía mediante la Auditoría de la Gestión de Recursos Humanos (AGRH).

- Directrices para una estrategia de Recursos Humanos.

2. Nuevo planteamiento de los Recursos Humanos

Hacemos nuestra presentación utilizando los tres niveles de la dirección de Robert Anthony: estratégico, directivo y operativo.

El **nivel estratégico**, que abarca la formulación de políticas y la fijación de metas globales, se refiere principalmente al posicionamiento de largo plazo de la Organización en su entorno. Las preguntas críticas que se plantean en el nivel estratégico son las siguientes: ¿cuál es la misión central de la Organización? ¿en qué operaciones o negocios debe estar? Habida cuenta de los puntos fuertes y débiles de la Organización en el entorno deseado, ¡cuál debería ser su estrategia?

El **nivel directivo** se refiere a la disponibilidad y asignación de los recursos para llevar a cabo el plan estratégico. Para hallarse en el negocio y operaciones especificados en el nivel estratégico, ¡qué capital, información y recursos shumanos

necesita la Compañía? La perspectiva temporal es el medio plazo y el plan estratégico establece característicamente los parámetros.

En el **nivel operativo**, se lleva a cabo la gestión diaria de la Organización -en teoría bajo los planes directivos y estratégicos- trata de conseguir los objetivos a corto plazo de forma eficaz y eficiente.

En la figura 1 se enumeran las actividades de Recursos Humanos relacionadas con los niveles estratégico, directivo y operativo. Estos representanúnicamente un subconjunto de las principales funciones de Recursos Humanos, para fines ilustrativos. Por ejemplo, en el campo de la selección de personal y asignación de puestos, las actividades del nivel operativo comprenden los planes anuales de contratación y dotación de personal. El nivel directivo se ocupa más bien de la planificación del personal para un futuro a medio plazo. Por ejemplo,l si la Compañía va a abrir dos fábricas en distintas partes del país, ¿qué tipos de personas se necesitarán y cómo van a encontrarse?

FUNCIONES DE RECURSOS HUMANOS

Nivel	Selección/colocación de empleados	Recompensas/incentivos (sueldos y prestaciones)	Evaluación	Desarrollo	Planificación de la carrera profesional
Estratégico (largo plazo).	1. Especificar las características de las personas necesarias para dirigir la empresa a largo. plazo. 2. Modificar los sistemas interno y externo con vistas al futuro.	1. Determinar la manera en que la fuerza de trabajo será recompensada/incentivada a largo plazo sobre la base de las eventuales condiciones en el mundo. 2. Vincularlos con la estrategia de la empresa a largo plazo.	1. Determinar lo que debe valorarse a largo plazo. 2. Desarrollar medios para evaluar futuras dimensiones. 3. Identificar prontamente el potencial.	1. Planificar experiencias de desarrollo para las personas que dirijan futuras operaciones. 2. Establecer sistemas con la flexibilidad necesaria para adaptarse al cambio.	1. Desarrollar un sistema de largo plazo para administrar las necesidades de las personas y la organización con flexibilidad y estabilidad. 2. Vincularlo con la estrategia de la empresa.
Directivo (de plazo medio)	1. Validar los criterios de selección. 2. Elaborar un plan de contratación. 3. Desarrollar nuevos mercados.	1. Establecer planes quinquenal de compensación para las personas. 2. Establecer conjuntos de prestaciones subsidiarias.	1. Establecer sistemas válidos que relacionen condiciones actuales con potencial futuro. 2. Establecer centros de evaluación del desarrollo.	1. Establecer un programa general de desarrollo de directivos. 2. Proveer al desarrollo de la organización. 3. Fomentar el autodesarrollo.	1. Identificar posibilidades de carrera profesional. 2. Prestar servicios de desarrollo profesional. 3. Compaginar a las personas con la organización.
Operativo (de corto plazo)	1. Hacer planes de dotación de personal. 2. Hacer planes de contratación. 3. Establecer sistemas de vigilancia diarios.	1. Administrar el programa de sueldos y salarios. 2. Administrar conjuntos de prestaciones.	1. Fijar un sistema de evaluación anual o menos frecuente. 2. Establecer sistemas de control diarios.	1. Prever formación específica de capacidades laborales. 2. Proporcionar formación durante el trabajo.	1. Acoplar las personas a cada uno de los puestos de trabajo. 2. Planificar el próximo avance en la carrera profesional.

Las actividades del nivel estratégico se ocupan del futuro a largo plazo. ¿Qué tipos de personas se necesitarán para gestionar y dirigir la Organización en el futuro? Partiendo de ahí, se analizan las implicaciones de la posición a largo plazo de manera que orienten las prácticas actuales de selección, asignación de puestos y formación. Si, por ejemplo, una importante Compañía petrolera formula un plan estratégico de operaciones en orden a una importante diversificación para el año 2000, ¿qué tipos de personas debe reclutar ahora, de manera que dentro de unos años posea empleados capaces de dirigir la Compañía diversificada?

Las cuestiones estratégicas enumeradas en la figura 1 se centran en las cuestiones de largo plazo, de política general y de sistemas. Sólo un puñado de Organizaciones estadounidenses consideran la Gestión de los Recursos Humanos de manera sistemática en el nivel estratégico. Esto es así por muchas razones, entre otras las siguientes:

1. Como la dirección no percibe la necesidad de abordar estas cuestiones, sigue adelante con la planificación estratégica de las operaciones, sin prestar mayor atención al lado humano de la Organización.

2. En general, la propia función de Recursos Humanos no es suficientemente competente para ser de gran valor en el nivel estratégico. En el paso de las actividades operativas a las estratégicas se requieren capacidades distintas.

3. La naturaleza de los datos sobre Recursos Humanos es radicalmente distinta de la de los datos sobre marketing, producción o finanzas por ejemplo.

3. La Gestión Estratégica de los Recursos Humanos

Para funcionar eficazmente, las empresas necesitan tres elementos centrales:

1. Misión y Estrategias

La Organización tiene que tener una razón de ser, unos medios para emplear el dinero, los materiales, la información y las personas con objeto de llevar a cabo la misión.

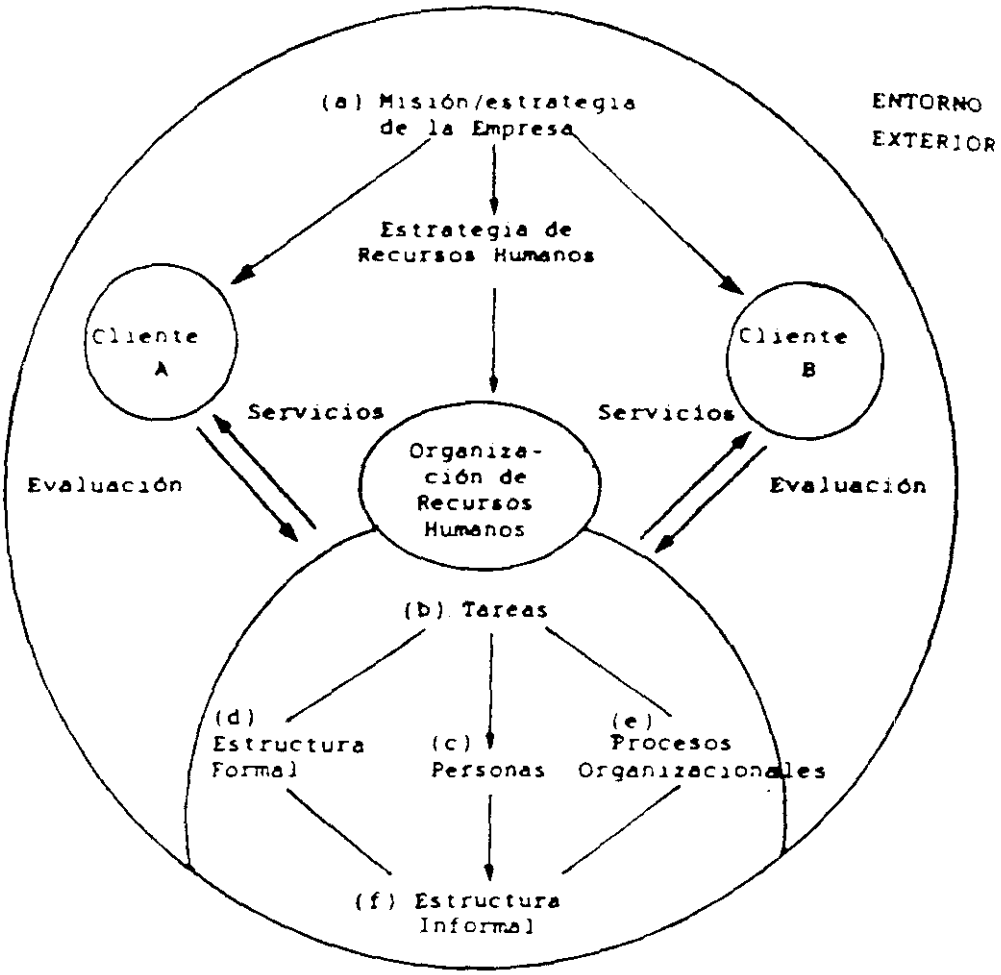
2. Estructura de la Organización

Las personas se organizan para cumplir la misión de la Organización y realizar las tareas necesarias.

3. Gestión de los Recursos Humanos

Las personas se contratan para la Organización con el fin de que desempeñen cometidos que define la división del trabajo. Los rendimientos deben vigilarse y debe retribuirse a las personas de modo que sigan siendo productivas.

En la figura de la página siguiente se presentan estos elementos básicos como sistemas interrelacionados que se hallan incorporados en el entorno de trabajo. En el pasado, la gestión de los Recursos Humanos estaba en gran media ausente de los procesos generales de gestión/dirección estratégica. Así pues, nuestro propósito aquí es contribuir a que la gestión de los Recursos Humanos forme parte integrante del área estratégica en las Organizaciones.


(a) Misión/estrategia de la Empresa
ENTORNO EXTERIOR
Estrategia de Recursos Humanos
Cliente A
Cliente B
Servicios
Servicios
Evaluación
Evaluación
Organización de Recursos Humanos
(b) Tareas
(d) Estructura Formal
(c) Personas
(e) Procesos Organizacionales
(f) Estructura Informal

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALLEN, T.J. (1970): *Comunications Network in R.D. Laboratories.* R.D.Management, 1, 14-21.

ALLEN, T.J. (1977): *Managing the Flow of Technology.* Cambridge, Mass Uit, Press.

ALLPORT, G.N. (1955): *Becoming.* New Haven, Yale University Press.

ANASTASI, A. (1970): *Psicología Aplicada. (6 vols.).* B.A.Kapelusz.

ARGYLE, U. (1977): *Psicología Social del Trabajo.* Bilbao. Deusto.

ARGYRIS, C. (1979): *El Individuo dentro de la Organización.* Barcelona: Herder.

ARCHIER y H. SERIEUX (1985): *La Empresa del Tercer Tipo. Una Nueva Concepción de la Empresa.* Barcelona: Planeta.

BASS, B.M. (1972): *Psicología de las Organizaciones.* México: Compañía Ed.Continental S.A.

BENNIS, W.G. (1966): *Changing Organizations.* N.Y: McGraw Hill

BERNIA, J. (1979): *Psicología Experimental.* Nau Llibres, Valencia.

BOARD, R. (1980): *El Psicoanálisis de las Organizaciones.* B.A. Paidós.

BONNER, H. (1959): *Group Dynamics,Principles and Applications.* N.Y: Ronald.

BOULOC, P. (1976): *Dirección por Objetivos.* Barcelona: E.Técnicos.

BROWN, R. (1972): *Psicología Social.* México: Siglo XIX

CASTILLO, J. y PRIETO, C. (1983): *Condiciones del Trabajo. Un Enfoque Renovador de la Sociología del Trabajo.* Madrid: CIS.

CHANDLER, A.D. (1962): *Strategy and Structure.* Uit Press.

DAVIS, J.H. (1969): *Group Performance.* Reding Mass.: Addison-Wesley.

DEL CAMPO, S. (1972): *Los Indicadores Sociales a debate.* Madrid: Euroamérica.

DIEZ NICOLAS (1977): *Tres Estudios para un Sistema de Indicadores Sociales.*. Madrid: Euroamérica.

DOMINGUEZ, P. y CASAS, J.L. (1979): *Introducción a la Psicosociología del Trabajo.* Madrid: Pablo de Rio Ed.; Col.Síntesis.

DUNNETTE, M.D. (1981): *Selección y Administración de Personal.* México: Comp. Editorial Continental S.A.

ERIKSON, E. (1968): *Edentity, Youth and Crisis.* N.Y: Norton.

FOESSA (1983): *Informe Sociológico sobre el Cambio Social en España.* Euroamérica D.L.

FUKUYAMA, F. (1992): *El Fin de la Historia y el Último Hombre.* Barcelona: Planeta.

GARMENDIA, J.A. (1990): *Desarrollo de la Organización y Cultura de la Empresa.* Madrid: ESIC.

GARMENDIA, J.A. y PARRALUNA Fco. (1990): *Sociología Industrial y de los Recursos Humanos.* Madrid: Taurus Universitaria.

HERZBERG, F. (1978): *Una vez más. ¿Cómo Motivar al Personal?* Bilbao: Deusto

KAHN, R.L. (1981): *Work and Health.* N.Y, Wiley and Sons

KAJERO, A. (1988): *Participación de los Trabajadores en la Empresa.*Estudios Deusto, vol. 36, p. 384

KATZ, D. y KAHN, R.L. (1977): *Psicología Social de las Organizaciones.* México: Trillas.

LAPASSADE, G. (1977): *Grupos, Organizaciones e Instituciones. La Transformación de la Burocracia.* Barcelona, Gránica.

LEWIN, K. (1969): *Dinámica de la Personalidad.* Madrid: Morenta.

MASLOW, A.H. (1954): *Motivation and Personality.* N.Y.: Harper and Row.

MAYNTZ, R. (1972): *Sociología de la Organización.* Madrid, Alianza Edit.

OUCHI, W. (1982): *Teoría 2.* México.

PETERS, Th. y WATERMAN, R.H. (1982): *En busca de la Excelencia.* Barcelona: Folio.

SCHEIN, E. (1988): *Cultura de la Organización y Estilo de Dirección.* Barcelona: Plaza & Janés.

TANNENBAWN, A.S. y KAHN R.L. (1957): *Organizational Control Structures,* Human Relations, nº 10

TÖFFLER, A. (1985): *La Empresa Flexible.* Barcelona: Plaza & Janés.

TOURAINE, A. (1969): *La Sociedad Postindusrial,* Barcelona: Ariel

TOURAINE, A. (1982): *El Postsocialismo.* Barcelona: Ariel

VIEDMA, J.M. (1990): *La Excelencia Empresarial Española.* Barcelona: VIAMA.

VROOM, V. (1964): *Work and Motivation.* N.Y. Wiley

CAPITULO 6

METODOLOGIA DE INTERVENCION EN CONSULTORIA

CAPITULO 6. METODOLOGIA DE INTERVENCION EN CONSULTORIA

1. ELABORACIÓN DE LA METODOLOGÍA

2. DEFINICIÓN DE MÉTODOS DE CONSULTORÍA

3. MODELOS DE INTERVENCIÓN EN CONSULTORÍA

3.1. Modelo clásico de intervención del consultor

3.1.1. Fases de la metodología de la intervención clásica

3.1.1.1. Localización del problema
3.1.1.2. Análisis de la situación
3.1.1.3. Evaluación preliminar y evaluación operativa
3.1.1.4. Elaboración del proyecto de intervención
3.1.1.5 Puesta en práctica del proyecto común
3.1.1.6 Evaluación de los resultados
3.1.1.7 Finalización de la acción

3.1.2 Dinámica del proceso de intervención clásica

3.1.2.1 El proceso de intervención en el orden cronológico
3.1.2.2 Fases de la metodología del orden lógico

3.2. Modelo médico de intervención en consultoría

3.2.1. Claves del modelo

3.2.2. Puntos críticos

3.2.3. Condiciones de eficacia

3.3. Modelo experto de intervención en consultoría

3.3.1. Claves del diagnóstico

3.3.2. Comparación entre modelo médico y modelo experto

3.3.3. Procedimiento de diagnóstico experto

3.3.4. Fases y Técnicas

3.3.5. Planificación del modelo experto

3.3.6. Puntos críticos

3.3.7. Condiciones de eficacia

3.4. Modelo cíclico de intervención

3.4.1. Fases del modelo cíclico

3.4.2. Puntos críticos

3.5. El modelo de consultoría de procesos

3.5.1. Contacto inicial con el cliente organización

3.5.2. Reunión exploratoria

3.5.3. El contrato psicológico

3.5.4. Setting del consultor

3.5.5. Diagnóstico versus intervención

3.5.6. Dinámica de intervención centrada en el proceso de grupo

3.5.7. Intervenciones centradas en ofrecer "feedback"

3.5..8. Intervenciones especiales de instrucción o asesoramiento individual, grupal o institucional

3.5.9. Evaluación de resultados

- Referencias Bibliográficas

CAPITULO 6. METODOLOGIA DE INTERVENCION EN CONSULTORIA

En este apartado parto del presupuesto de que el Consultor de Organizaciones utiliza en su actividad uno o varios métodos y que éstos pueden explicitarse, describirse, analizarse tanto desde el punto de vista de la práctica como de la teoría.

1. ELABORACIÓN DE LA METODOLOGÍA

La metodología del trabajo como Consultor no surgió de la nada, sino que se elaboró a partir de la acumulación y la sistematización de experiencias prácticas y a partir de los aportes de las diferentes ciencias humanas en pleno progreso (psicología, sociología, psicosociología y, más recientemente, empresariales, economía y antropología). Este esfuerzo de sistematización, con la elaboración conceptual que de ella se desprende, fue especialmente importante en los Estados Unidos desde la segunda década de este siglo.

La segunda forma de sistematización de la práctica utiliza una aproximación más "científica" con las herramientas que ponen a su disposición las diversas ciencias humanas y particularmente la utilización de los métodos de investigación. El libro de Mathilde Du Ranquet, "Nouvelles perspectives" (1978) Nouvelle Recherche, Toulouse, destaca, en su segunda parte, varias investigaciones de este tipo que concluyeron en aportes considerables en el plano de la metodología profesional. Del mismo modo, una reciente publicación de Laurence Schulman titulada "Etude sur le processus d'aide" (1977) School of Social Work, University of British Columbia, Vancennes, Canadá, efectúa un análisis detallado y exhaustivo de las diversas variables que intervienen en el proceso de ayuda. Igualmente, en Canadá y los Estados Unidos, los artículos publicados sobre la intervención a corto plazo, la intervención en situación de crisis, son producto de la experimentación de nuevas formas de trabajo analizadas y sistematizadas por una investigación aplicada al trabajo como Consultor.

2. DEFINICIÓN DE MÉTODOS DE CONSULTORÍA

El trabajo del Consultor fue descrito en términos de "actos profesionales" (entrevista, gestiones, elaboración de proyectos...) y también en términos de función (de información, de ayuda, de relación y de asesoramiento). Aquí vamos a abordar el trabajo del Consultor en términos de método y de proceso.

El método es "la manera de hacer (decir o enseñar) algo siguiendo determinados principios y con un cierto orden". El método de trabajo es, en efecto, la manera como actúa el Consultor desde su primer encuentro con el cliente/Organización hasta que finaliza su acción.

El método se puede dividir fácilmente en diversas fases con fines de estudio y de profundización, pero la aproximación al Cliente/Organización que proponemos aquí trata de enlazar cada acto profesional de naturaleza diferente, y cada etapa del método con el fin de darle a la acción del Consultor una coherencia y continuidad.

La metodología es "la parte de una ciencia que estudia los métodos a los cuales ella recurre" y aunque consideramos el trabajo del Consultor más como un arte que como una ciencia, emplearemos la palabra metodología en esa acepción del término. La metodología nos permite así delimitar y estudiar la o las "maneras de actuar" en Consultoría, la forma de proceder según un determinado orden y siguiendo ciertos principios, es decir el (los) método(s).

Es esencial recordar que un método es siempre un medio y no un fin en sí; la metodología es la manera de hacer, pero no define los objetivo que quiere alcanzar ni los valores a los cuales uno se refiere. El método es un instrumento para alcanzar objetivos previamente determinados, está subordinado a los valores y a los fines, pero existe una relación estrecha entre los objetivos perseguidos y la manera de actuar, tal como lo expresa la señora Konopka (1971):

"Nuestra manera de actuar debe estar de acuerdo con los fines que perseguimos (...) Gandhi se expresó al respecto de una manera admirable: "Los medios se asemejan a la semilla, el fin se asemeja al árbol y existe la misma relación inviolable entre los medios y el fin que entre la semilla y el árbol..."

3. MODELOS DE INTERVENCIÓN EN CONSULTORÍA

3.1. El Modelo Clásico de Intervención del Consultor

En la base de este Modelo está la concepción del rol del Consultor como "agente de cambio" (cambios personales o individuales, cambios grupales, cambios en Organizaciones). El objetivo de cambio reemplaza a los objetivos curativos, preventivos y promocionales del modelo médico.

A partir de su comprensión de la dinámica social y psicológica en la que se halla la Organización, el Consultor debe determinar los objetivos precisos del cambio que se quiere alcanzar y los medios para lograrlo. Esta definición de los objetivos y de los medios se denomina a menudo Proyecto del Consultor o Proyecto de Intervención. La definición de los objetivos y la elección de los medios se realizan confrontando los proyectos de los diferentes elementos que están frente a frente; la negociación da como resultado un proyecto común.

Otros términos se inscriben también en este nuevo modelo: según su papel de agente de cambio, el Consultor lleva a cabo "intervenciones". Hablar de intervención equivale a "querer actuar", intervenir en un asunto quiere decir "tomar parte voluntariamente, hacerse mediador, interponer su profesionalidad. Consiste, pues, en acentuar la acción, lo que el Consultor hace. Lo que se pone de relieve es la voluntad consciente de modificar, por su acción, la situación del cliente/Organización. La palabra intervención tiene, en nuestra opinión, más fuerza que la de acción, aunque se utilizan a menudo como sinónimos.

La combinación de estos elementos del modelo -relación, cambio, proyecto, intervención- nos lleva a una palabra clave de este modelo de referencia: la estrategia.

La estrategia se define como el "arte de combinar, con vistas a la victoria, la acción de las fuerzas militares políticas morales, económicas, implicadas en la conducción de una guerra moderna. Arte de dirigir un conjunto de disposiciones". Una

estrategia puede definirse como el arte de hacer concurrir un conjunto de medios a un fin. La estrategia toma en cuenta elementos de naturaleza diferente tales como los recursos humanos, materiales, el tiempo, la personalidad, etc., y trata de prever la evolución y las interacciones dinámicas entre esos elementos. Se pone el acento en los aspectos dinámicos y cambiantes, en la definición de los fines que se quieren alcanzar y en el análisis de los diferentes elementos que componen la situación. El concepto de estrategia nos remite a la noción de arte, de creación; si la estrategia corresponde al arte, no puede ser científica ni única, no puede estar segura de su éxito. Son posibles varias estrategias para llegar a un mismo fin, cada "artista" o "estratega" concebirá eventualmente diferentes estrategias; lo esencial es concebir la que tenga mayores posibilidades de éxito.

Si bien el empleo de las palabras cambio, proyecto e intervención ha arraigado rápidamente desde hace una decena de años en el campo de la Consultoría, el de estrategia también se está imponiendo en los últimos años con una fuerza especial.

3.1.1. Fases de la metodologia de intervencion clasica

En la práctica profesional, el Consultor se ve enfrentado a una realidad dinámica y contradictoria, en constante movimiento. Su intervención apunta a producir, a suscitar o a reforzar cambios previamente definidos, en diferentes planos: en el plano de las relaciones interpersonales, en el plano de las relaciones grupales y en el plano de la propia Organización.

Las fases del método se describen como: análisis de la situación, diagnóstico y tratamiento. Algunos autores añaden evaluación y fin del tratamiento. Esas tres fases corresponden, en la práctica, a las etapas del comienzo, medio y fin de la intervención; en cada uno de esos momentos se insiste más en: el análisis de lo que sucede, la elaboración de una opinión profesional y la puesta en práctica de un plan de tratamiento a corto, mediano y largo plazo.

Las fases del método de intervención en Consultoría pueden enumerarse, en orden lógico de la manera siguiente:

- Localización del problema
- Análisis de la situación
- Evaluación preliminar y operativa
- Elaboración de uno o varios proyectos de intervención por el Consultor.
- Puesta en práctica del proyecto común y de las intervenciones escogidas.
- Evaluación de los resultados.
- Finalización de la acción.

3.1.1.1. LOCALIZACIÓN DEL PROBLEMA

El punto de partida es el encuentro con el cliente, representante de una Organización, pero ese encuentro puede producirse de maneras muy diferentes. Puede tratarse de una solicitud directa formulada por la Dirección, una solicitud de servicio, de una solicitud formulada por otro Departamento, puede tratarse de un problema social advertido por el Director de Personal... La localización del problema requiere aclarar: ¿Quién solicita qué? ¿Para quién? ¿A quién está dirigida la solicitud? Este punto de partida condicionará inevitablemente la sucesión de gestiones profesionales. Esta localización del problema permite identificar el tipo de Organización que solicita ayuda, consejo o asesoramiento.

3.1.1.2. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

El análisis de la situación consiste en recoger informaciones acerca de la Organización, su situación, el contexto global...

En el análisis de la situación, los conocimientos -numerosos y variados- en ciencias humanas y sociales adquieren toda su significación en la práctica. La luz que aportan los diferentes conocimientos permiten que se tornen significativos los datos recogidos y que puedan reubicarse en un conjunto. De este modo, ha de utilizar los conocimientos que aportan la psicología, la sociología, la psicosociología, la economía, el marketing, etc., sus nociones sobre la legislación social y sobre las instituciones, a fin de comprender y delimitar la realidad social en la que actúa.

El análisis de situación se realiza a partir de dos ejes interdependientes: por una parte, el análisis global del sector de intervención (sector empresarial); por otra parte, la solicitud o el problema en cuestión.

3.1.1.3. EVALUACIÓN PRELIMINAR Y EVALUACIÓN OPERATIVA

Se trata aquí de elaborar, a partir de los elementos recogidos en el análisis de situación, una síntesis y una interpretación de los datos, de formular hipótesis de trabajo. La evaluación es una síntesis explicativa, el Consultor relaciona los diferentes elementos que ha encontrado, tanto en el plano particular como en el plano general, se dedica especialmente a sacar a la luz las interrelaciones entre los diversos factores (materiales, técnicos,

sociales, económicos, productivos) y a comprenderlos en su dinámica. Se describirán, así, las fuerzas internas y externas sobre las cuales podrá apoyarse la intervención, lo mismo que los puntos más débiles o menos dinámicos.

La evaluación desemboca en la elaboración de un proyecto de intervención.

3.1.1.4. ELABORACIÓN DEL PROYECTO DE INTERVENCIÓN

Esta elaboración difícilmente puede separarse de la evaluación operativa, es decir la que lleva a definir los objetivos precisos del cambio. El definir los objetivos del cambio supone determinar el objetivo general de la intervención, la meta que pretendemos lograr con la intervención.

La elaboración del Proyecto de Intervención supone tres operaciones:

- Determinación de objetivos de intervención específicos, ya sean objetivos parciales, centrados en un aspecto o en un problema delimitado (en función de la demanda y de los medios de que se dispone), o bien objetivos escalonados en el tiempo (a corto, medio y largo plazo).

- Determinación del nivel de intervención, es decir, la definición del cliente. El Consultor puede centrar su acción en un individuo, un grupo, un departamento o en toda la Organización. La determinación del nivel de intervención implica determinar

quién es el cliente, y esta determinación es esencial para la selección de los medios ulteriores.

- La elección de los tipos de intervención o de las estrategias.

- Es imprescindible formalizar un contrato que permita asegurar la relación y las formas de intervención, dejando constancia del proceso a realizar y de los compromisos contraídos por ambas partes, Empresa y Consultor.

3.1.1.5. PUESTA EN PRÁCTICA DEL PROYECTO COMÚN

El Consultor utiliza diferentes formas de intervención en función de los objetivos de cambio perseguidos y del tipo de intervención escogido. Deberá programar las acciones de intervención indicando: objetivos, tareas, personas, tiempo, recursos y medios para la realización del proyecto.

3.1.1.6. EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS

Consiste en medir el camino recorrido, en evaluar los cambios que se produjeron en la situación entre el comienzo y el final de la intervención. La evaluación de los resultados puede ser parcial, en el trascurso de la intervención con el fin de hacer un balance y reajustar, eventualmente, los objetivos de trabajo, o final cuando se trata de finalizar la intervención.

3.1.1.7. FINALIZACIÓN DE LA ACCIÓN

La intervención del Consultor en una situación individual o de grupo tiene que estar limitada en el tiempo. Todo tiene un comienzo, un desarrollo y un fin, y muy paradójicamente pocos autores hablaron realmente de finalización de la intervención. Este fin puede muy bien ser percibido como una muerte o como un renacimiento. Lo que es cierto es que el fin de la acción está presente desde el primer contacto entre la Organización, el cliente y el Consultor.

3.1.2. Dinámica del proceso de intervención clásico

Las fases de la metodología de intervención son reconocibles en la práctica, pueden ser delimitadas con fines de estudio y de examen profundo. En la práctica, las diferentes fases de la metodología no se confunden, son simultáneas, se presentan en el mismo momento.

Durante una entrevista, el Consultor recibe una solicitud, la evalúa y elabora hipótesis, utiliza diversas formas de intervención según esas hipótesis (clarificación, apoyo, información persuasión, etc.) recoge datos; en función de los nuevos datos, modifica su percepción inicial del pedido, elabora y propone un plan de trabajo, lo confronta con el del cliente, da fin al encuentro. Luego reflexiona, trata de comprender lo que ha sucedido y de prever lo que hará en el próximo encuentro, etc..

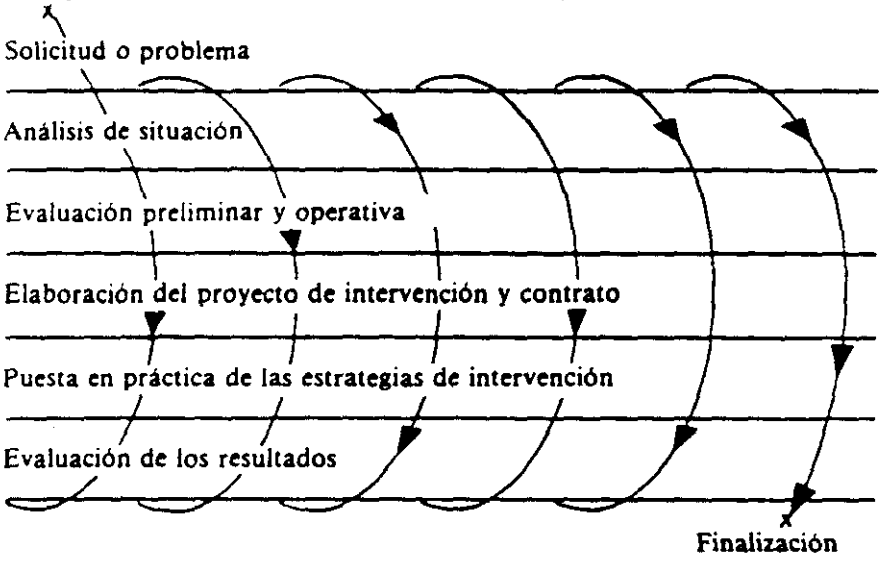
En una sola entrevista, cualquiera sea su duración, podemos encontrar en forma casi simultánea, todas las fases de la metodología descritas antes en orden lógico. Igualmente, cuando se trata de la reunión de un grupo, encontramos elementos de cada una de las etapas precedentemente mencionadas.

El trabajo de consultoría es más completo si lo definimos en términos de "proceso". Un proceso es un camino, un desarrollo. Esta noción de evolución, de desarrollo en el tiempo, de planos que se interponen y se encadenan constituyendo un todo coherente es lo que mejor refleja la realidad de la práctica en Consultoría. Realidad que no se puede encerrar en categorías y etiquetar; realidad en la cual la Organización cliente y el Consultor son los actores que, interrelacionándose, tienen que llegar a una acción conjunta que permita el desarrollo y mejora de la Empresa.

Al principio se insiste inevitablemente en la recogida de datos e información, en la comprensión de la demanda y de la situación de partida que se concretan en una evaluación preliminar. Hacia la mitad de la intervención, se elabora el Proyecto, se redacta el contrato y la puesta en marcha de estrategias de intervención. Hacia el final de la intervención se pondrá énfasis en la ejecución de las estrategias, en la programación de tiempos y consecución de resultados y en la evaluación de la intervención.

El proceso metodológico puede describirse gráficamente como un movimiento en espiral con un punto de partida, el problema del cliente, y un punto de llegada, final del proceso, en donde las diferentes fases del método se interrelacionan sin confundirse ni excluirse. En tanto que la gestión en orden lógico puede representarse en forma lineal con fases que se suceden unas a otras.

A.2.1. *El proceso de intervención en orden cronológico*



A.2.2. b) *Fases de la metodología en orden lógico*

1. Solicitud o problema	1.
2. Análisis de situación	2.
3. Evaluación preliminar y operativa	3.
4. Elaboración del proyecto social y contrato	4.
5. Puesta en práctica de las intervenciones	5.
6. Evaluación de los resultados	6.
7. Finalización	7.

3.2. Modelo Médico de Intervención en Consultoría

3.2.1. Claves del modelo

Durante mucho tiempo, la metodología tomó del modelo de tratamiento médico gran número de sus referencias y su terminología. El método se dividía en varias fases o etapas -estudio (o indagación) de la situación, diagnóstico, tratamiento, evaluación y finalización del tratamiento- tomadas directamente del lenguaje médico.

Es cuestión, para el Consultor, de "tratar" una "enfermedad social" o disfunción organizativa. El es quien puede aportar respuestas o soluciones, "remedios", al que sufre de una carencia o una disfunción social. El "tratamiento" es "prescrito" por quien puede determinar, en el "diagnóstico", el mal que sufre el otro; trata entonces de establecer tipologías de diagnóstico y de sistematizar las respuestas (tratamiento) susceptibles de resolver cada tipo de "enfermedad" social u organizativa.

Este modelo de tratamiento con fuerte influjo médico se modificó por influencia de las corrientes psicoanalíticas y psicoterapéuticas posteriores, sin perder, sin embargo, sus principales características. La palabra "tratamiento" fue reemplazada por "terapia" y se habla de terapia social, de socioterapia, de psicoterapia, de terapia de apoyo, cirugía organizativa, etcétera.

En su libro "Social Case Work", Bray y Twenlinckx nos explican que existen dos formas de tratamiento: 1) El tratamiento indirecto, llamado también socioterapia, centrado en el ambiente exterior de la Organización y que opera mediante la modificación del medio, y 2) el tratamiento directo o psicoterapia, centrado en la Organización y que consiste en aportar ayuda técnica y social para superar la crisis.

Este modelo médico-psico-terapéutico adoptaba términos que reforzaban aun más el modelo cuando se hablaba de

los objetivos del tratamiento. Estos objetivos se definían como curativos, preventivos y promocionales. Los tratamientos "curativos" se dirigían a las Organizaciones enfermas. Los tratamientos "preventivos" se utilizaban cuando existía una situación de riesgo -o de degradación- y se trataba de proceder a prevenir situaciones conflictivas. Los objetivos "promocionales" que acompañarán siempre a los otros dos se originan probablemente en las corrientes de educación ecológica y de educación sanitaria (higiene, dietética, etc.) y su pertenencia al modelo médico nos parece menos evidente.

3.2.2. Puntos criticos

En este Modelo Médico o Clínico de Intervención, es el Consultor quien tiene la prerrogativa de hacer un diagnóstico y proponer el tipo de terapia adecuada para la solución de los problemas. El Consultor se convierte en el hombre fuerte y propone lo que se debe hacer. Todo el problema se delega en el Consultor quien, llevado de su experiencia y conocimientos técnicos, aconseja lo que se debe hacer. Crea una relación de dependencia y no ayuda a desarrollarse y madurar personalmente a la Organización.

3.2.3. Condiciones de eficacia

Todos los consultores están de acuerdo en que este modelo puede ser eficaz en determinados momentos y bajo ciertas condiciones:

A. Cuando se considera beneficioso que alguien, desde fuera, indique qué es lo que está bien o mal desde su punto de vista. Es un chequeo que en determinados momentos puede ser útil para evitar complacencias o para estimular.

B. Cuando la organización - cliente ha diagnosticado perfectamente el problema y ha buscado el Consultor adecuado, evitando de esta manera diagnósticos equivocados.

C. Cuando el grupo está dispuesto a colaborar revelando la información precisa y exacta para hacer el diagnóstico.

D. Cuando el cliente sabe interpretar el diagnóstico y poner en práctica la solución propuesta.

E. Cuando el cliente se siente satisfecho con la solución propuesta y le facilita la forma de enfrentarse con los problemas.

F. Cuando existen situaciones traumatizantes y es necesario acudir a una "cirugía de choque" o de intervención traumática para algunos miembros que están poniendo en entredicho la supervivencia de la Empresa u Organización. Es útil, a veces, descargar sobre un agente externo (el Consultor) la solución que resultaba impopular.

3.3. Modelo Experto de Intervención en Consultoría

3.3.1. Claves del diagnostico

- Para poder profundizar en los conocimientos de la Empresa, a veces se recurre al Profesional-Experto en diagnóstico para analizar e identificar las causas del problema y proponer soluciones que permitan mejorar la eficacia organizativa.

- El diagnóstico es una herramienta de Dirección muy importante, ya que permite, dependiendo de cada situación, acudir al Consultor/Experto para que provea de información de tipo externo, que comprende la evolución del mercado, el volumen de la demanda, preferencias de los clientes, evolución tecnológica, desarrollo de políticas psicosociales o sistemas socio-culturales.

En otras ocasiones, se acude al Consultor/Experto para que evalúe la propia situación empresarial en cuanto a materia prima, preparación tecnológica, cualificación del

personal, recursos financieros y evaluación de ratios de productividad.

Haciendo una comparación podemos observar cómo el Modelo Médico-Clínico, como el Modelo Experto, sigue procesos muy similares en cuanto a la forma de diagnosticar y enfrentarse con los problemas derivados de la acción.

3.3.2. Comparacion entre modelo medico-experto

MODELO MEDICO		MODELO EXPERTO EN ORGANIZACIONES/EMPRESAS
HOMBRES	FASES	EMPRESAS
Problemas humanos **Enfermedades**	**Diagnóstico**	**Consultor/Experto** analiza indicadores busca las causas y responsabilidades internas y externas
Identificación		**Identificación**
Programa de actuaciones ▪ terapia ▪ cirugía	**Propuestas**	Programa de actuaciones ▪ medidas de recuperación ▪ medidas estructurales
Tratamiento	**Aplicación**	Puesta en marcha
Seguimiento médico	**Verificación**	Control de la gestión
Curación	**Objetivos**	**Recuperación**

La equivalencia entre los dos modelos es evidente. En ambos casos se recurre a un agente externo para diagnosticar los posibles problemas humanos o de relaciones existentes en el sistema humano y en el Experto se trata de identificar las disfunciones del sistema técnico, económico o administrativo. Los dos siguen el mismo procedimiento para conseguir la curación desde el punto de vista humano, o la recuperación u optimización de cualquiera de los otros sistemas.

3.3.3. Procedimiento de diagnostico experto

Dependiendo del problema que la Empresa-cliente quiera abordar, así se insistirá más en el análisis externo o en el interno. Lo esencial es verificar el nivel de las actividades y resultados centrales, para programar un proyecto de futuro que suponga una recuperación.

ESQUEMA DEL PROCEDIMIENTO DE DIAGNOSTICO

ANALISIS EXTERNO

- Posición del mercado
- Actuación de la competencia
- Evolución tecnológica
- Mercado de trabajo
- Situación política
- Factores socio-culturales
- Sistema de valores

ANALISIS INTERNO

- Medios materiales
- Medios humanos
- Medios financieros
- Conocimientos técnicos
- Estrategias
- Políticas
- Organización
- Métodos de gestión
- Sistema de control

Actividades
y resultados actuales

Proyectos y tendencias para el futuro

Actividades futuras
Resultados posibles

El esquema de procedimiento de diagnóstico no asegura automáticamente la consecución de los resultados, si no va acompañado de un Proyecto de recuperación, corrección de disfuncionalidades y, potencialmente, de alternativas concretas, viables y ajustadas a los recursos y medios con que cuenta la Empresa.

3.3.4. Fases y técnicas

El Método Experto supone seguir una metodología perfectamente definida y el dominio de unas técnicas que deberá emplear para garantizar la solvencia del proceso.

FASES	TECNICAS
1. Misión de la empresa Reformulación eventual	ENTREVISTA
2. Finalidades y tendencias de directivos Expresión de alternativas y tendencias Definición de la política general	ENTREVISTA
3. Objetivos cuantitativos y cualitativos Clasificación de objetivos que se quieren obtener: financieros, comerciales, técnicos, sociales, etc..	DIAGNOSTICO
4. Análisis del entorno Análisis externo, mercado, clientes, competencia, proveedores, formas de financiación, situación del entorno socio-cultural	DIAGNOSTICO
5. Análisis del potencial interno Medios materiales y humanos, conocimientos técnicos, recursos financieros, comportamiento de los agentes	DIAGNOSTICO
6. Explicación de los resultados obtenidos en función del contexto externo y del potencial interno; análisis de interacciones	

FASES		TECNICAS
7.	**Medidas aisladas y planes futuros** Análisis de las necesidades y capacidades reales de la empresa, proyección de futuras tendencias.	DIAGNOSTICO
8.	**Planificación de la estrategia** Definición, según las posibles opciones, de una estrategia bien de tipo global o por actividades que tenga en cuenta siempre los objetivos previamente determinados	REFLEXION
9.	**Evaluación y simulación de estrategias** Utilización de modelos de simulación, sobre todo de tipo financiero, para conocer sus posibles resultados	PREVISION
10.	**Elección de la estrategia adecuada** A partir de criterios y preferencias de directivos, se decide la estrategia empresarial más idónea	DECISION
11.	**Planificación operativa** Especificación de las acciones que se llevarán a cabo: objetivos sectoriales, medios necesarios, presupuesto, asociación/negociación	PLAN DE ACCION
12.	**Supervisión de la gestión** Organización de sistemas, elección de indicadores, procedimiento para analizar posibles desviaciones y medidas correctoras	CONTROL

Esquema de Jean-Pierre Thibaut (1994): Manual de Diagnóstico en la Empresa -Madrid, Edit. Paraninfo, pp. 18-44.

3.3.5. Planificacion del modelo experto

El Modelo Experto se caracteriza por una rigurosidad y precisión en su forma de actuar, que implica una programación detallada de sus fases de desarrollo, contenido, actividades y personas de contacto con la Empresa cliente. La agenda del Modelo Experto está perfectamente definida, muy acorde con la forma de proceder de la Empresa.

EJEMPLO DE PLANNING DE TRABAJO

Orden	**Contenido de las fases**	**Naturaleza del trabajo**	**Personas a citar**
1	Primera toma de contacto con dirección y mandos Visita al lugar Concertar citas	Información y comunicación sobre la utilidad del diagnóstico	Dirección y mandos directivos
2	Análisis económico y financiero	Recogida y análisis del balance, cuenta de resultados y análisis contable	Dirección financiera Experto contable
3	Adaptación metodológica y orientación en función de los resultados financieros	Trabajo individual del analista	Personas responsables del Proyecto
4	Diagnóstico comercial	Recogida y análisis de información	Director comercial Clientes
5	Diagnóstico técnico	Recogida y análisis de información	Director técnico Proveedores
6	Diagnóstico de personal	Recogida y análisis de información	Director de personal Delegados

Orden	Contenido de las fases	Naturaleza del trabajo	Personas a citar
7	Diagnóstico de la función administrativa y financiera	Recogida y análisis de información	Director administrativo-financiero Banqueros
8	Diagnóstico de organización	Recogida y análisis de información	Dirección general Mandos intermedios
9	Diagnóstico de gestión	Recogida y análisis de información	Dirección general Estado Mayor
10	Diagnóstico estratégico	Recogida y análisis de información	Dirección general Estado Mayor
11	Síntesis del diagnóstico Conclusiones y recomendaciones	Trabajo de reflexión, de búsqueda de ideas	El analista o el equipo mixto
12	Presentación de conclusiones y recomendaciones a la empresa	Discusiones y programación de medidas postuladas	Dirección y mandos operativos
13	Redacción del informe final	Realización del informe definitivo	Equipo de Consultoría

Adaptado del Modelo de Jean Pierre Thibaut (1994), (Diagnóstico de la Empresa, Editorial Paraninfo, Madrid, pg. 44).

3.3.6. Puntos criticos

- La Empresa-cliente se comporta pasivamente y confía en la Ciencia y el saber hacer del Consultor-Experto.

- Se compra la información y la experiencia y se paga en función del prestigio de la Empresa Consultora.

- La información obtenida viene de fuera y no se repara si dentro existen recursos o medios que pudieran ser explotados y que revirtieran posiblemente sobre el sistema.

- Existen muchos Proyectos de Consultoría elaborados por eminentes Consultores-Expertos que ni siquiera se han leído ni verificado. Han pasado a engrosar los dossieres secretos de muchos Directivos que han podido costar millones y a los que no se les ha sacado ninguna rentabilidad.

3.3.7. CONDICIONES DE EFICACIA

Para que este Modelo funcione con eficacia es preciso que:

- El cliente diagnostique correctamente el problema y no sea fruto de un capricho o moda del Directivo para su autocomplacencia o justificación.

- El cliente se haya asesorado convenientemente sobre la capacidad, competencia y profesionalidad de la Empresa Consultora.

- El cliente haya definido perfectamente el tipo de información que necesita, sin ningún tipo de distorsiones o interferencias, identificando las necesidades reales.

- El cliente acepte las consecuencias derivadas del diagnóstico o servicio que se le ha prestado y

trate de activarlo llevándolo a la práctico empresarial y sabiendo asumir las consecuencias.

3.4. Modelo Cíclico de Intervención

La aproximación psicológica ha prestado atención al comportamiento de los individuos y de los grupos integrados dentro del contexto organizativo. Por otra parte, los sociólogos han prestado una atención especial al estado de los factores estructurales, formales y normativos de las Organizaciones. Si integramos ambos conceptos nos encontramos con tres niveles de análisis.

En el Primer Nivel se estudia el comportamiento organizacional en cuanto es comportamiento de unas **personas** con ciertas características psicológicas. En el Segundo Nivel se analizan los comportamientos individuales en cuanto se desarrollan en un ambiente social de **grupo**. En el Tercer Nivel, **Organizacional**, se estudian los sistemas internos de roles y reglas establecidas dentro de la Organización; la estructura y funcionamiento de las redes de comunicación; la influencia del liderazgo formal e informal, así como los centros de poder y niveles jerárquicos. Estos tres niveles constituyen el sistema organizacional interno, que a su vez estará influido por el contexto social y el sistema tecnológico externo. Por eso, señala Pugh que hay que estudiar "la estructura y el funcionamiento de las Organizaciones y la conducta de los individuos y grupos en ella, en conexión con el entorno social y tecnológico (Pugh, 1965, 235).

Este estadio permite llegar a descubrir los aspectos tanto formales como informales de las Organizaciones y su influencia sobre los comportamientos humanos. De hecho, existen aspectos informales de la Organización, como son los valores, sentimientos y motivaciones, cuya influencia sobre el comportamiento son evidentes. Existe una tendencia a buscar el equilibrio entre las compensaciones y contribuciones que el individuo percibe y está dispuesto a dar a la Organización. La teoría del equilibrio propuesto por March y Simon concibe la participación de los miembros en la Organización en función de

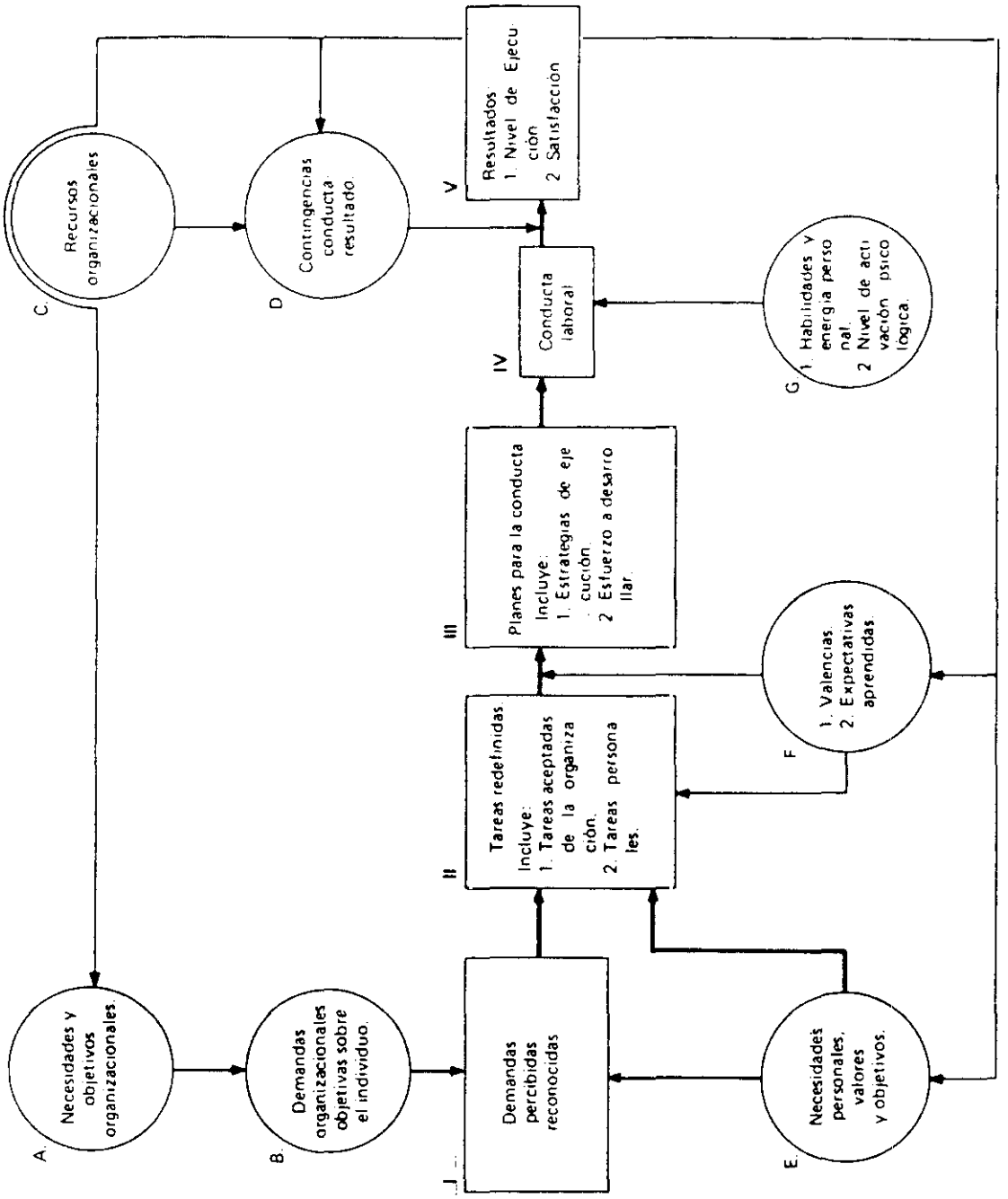
dos condiciones: la primera, la eficacia en la consecución de los objetivos de la Organización; y la segunda, la eficacia en la satisfacción de las necesidades y aspiraciones de los propios miembros. (March y Simon, 1977, 109-110).

Desde el punto de vista cíclico, existe una interrelación mutua entre el individuo y la Organización, compensados entre las expectativas de las personas y los recursos que la Organización pone a disposición de los individuos y las necesidades y habilidades que la persona satisface y está dispuesta a emplear. Este resumen se ve expuesto en el cuadro siguiente:

	ORGANIZACIONES	INDIVIDUOS
DEMANDAS	Expectativas comunicadas	Necesidades y objetivos
RECURSOS	Recursos organizacionales, (gente, actividades,	Habilidades y energías

Figura 1.- Resumen de las contribuciones a la interacción individuo-organización (PORTER, LAWLER y HACKMAN, 1975, 109).

Los principales estadios de este Modelo vienen expuestos a continuación, y gráficamente los autores los plasman en el siguiente gráfico



Modelo del desempeño individual en las organizaciones formulado por Porter, Lawler y Hackman (1975).

3.4.1. Fases del modelo ciclico

Estadio 1: Percepción y evaluación de las demandas organizacionales, que se desprenden de sus objetivos y necesidades y de las de sus miembros.

Estadio 2: El sujeto realiza una redefinición de las tareas originadas por las demandas organizacionales que él tiene que realizar. Esta redefinición tiene en cuenta generalmente las necesidades organizacionales e incluye ciertas tareas personales que surgen de sus propias expectativas.

Estadio 3: Desarrollo de un plan comportamental que considera las estrategias para la ejecución de las tareas y el esfuerzo previsible a invertir.

Estadio 4: Ejecución de la conducta que surge del plan elaborado, modulada y limitada por las habilidades del sujeto, sus capacidades y su nivel de activación.

Estadio 6: Proceso de feedback dirigido a aspectos organizacionales e individuales.

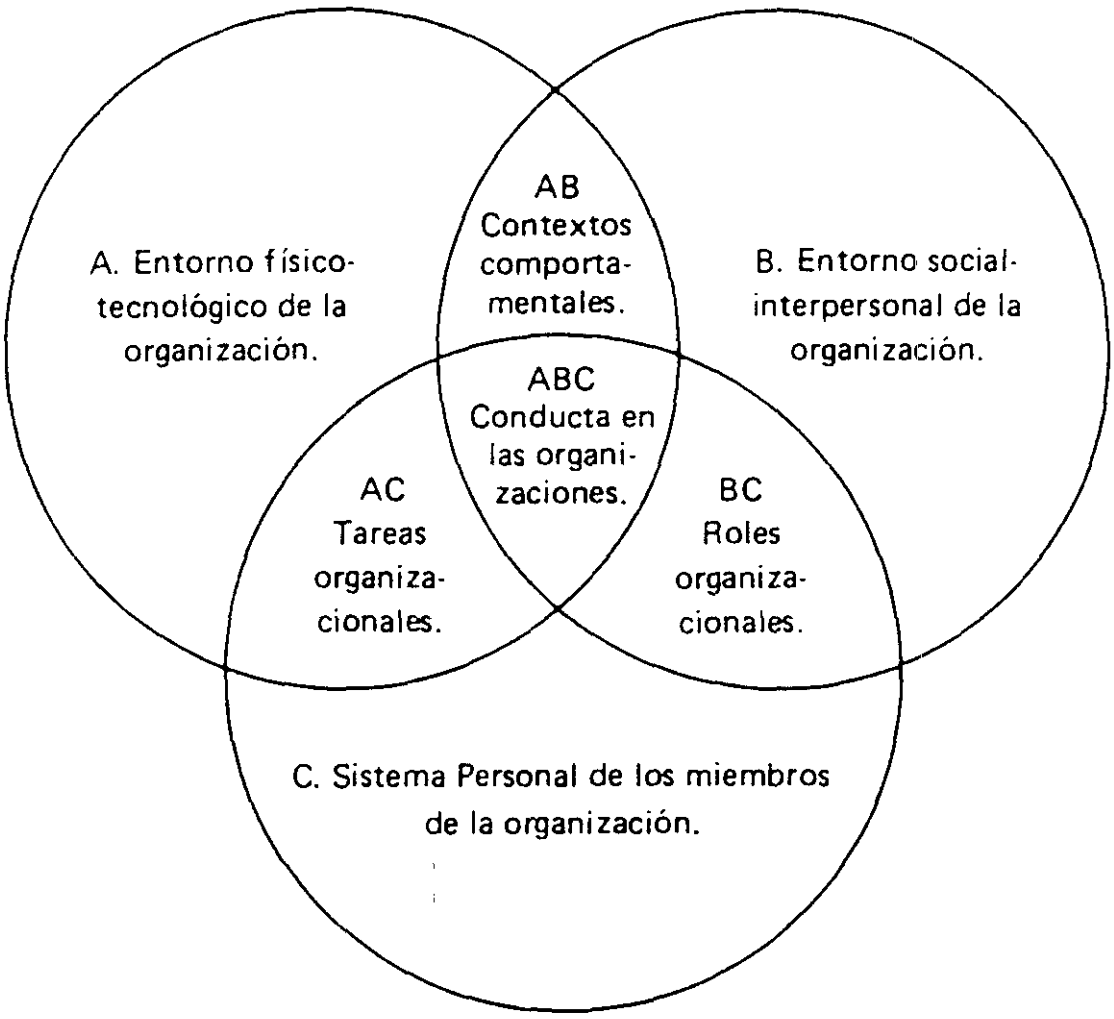
Se trata de un Modelo Cíclico de Análisis y de Intervención que es necesario analizar en grupos. Este Modelo ha dado lugar, según lo plantea McGrath (1976) a concebir la conducta organizacional como el resultado de la interrelación de tres sistemas conceptualmente independientes:

A. El entorno físico y tecnológico en el que la conducta tiene lugar.

B. El medio social, o los patrones de interrelaciones personales en que ocurre.

C. El sistema personal de la persona focal cuya conducta se considera.

Estos tres sistemas interactúan o se interseccionan entre sí. (Figura 3). Las intersecciones del "ambiente físico" y del "ambiente social" representan lo que Barker denominó "settings comportamentales". (Barker y Wright, 1955). Se trata de la operación conjunta de un medio físico y de los patrones dominantes de conducta. La intersección del "sistema personal" y del "ambiente físico-tecnológico" determina las "*tareas*" mientras que la intersección de aquel con el "ambiente social" determina los "*roles*", que aunque son conceptos relacionados, no se identifican.



Tres sistemas intersectados para la conducta organizacional. (McGRATH, 1976, 1368)

Si la conducta ocurre como inersección de los tres sistemas y tenemos en cuenta las intersecciones mencionadas, podemos afirmar que la conducta es el resultado de las tareas, los roles y los "settings" comportamentales. Ahora bien, a partir de estos elementos, es posible delimitar de varias maneras el concepto de "*conducta organizacional*". Si atendemos especialmente al "sistema personal" implicado, la conducta organizacional es cualquier conducta de un miembro de la organización, tenga lugar o no en su contexto físico o social. Por el contrario, si atendemos predominantemente al sistema "físico-tecnológico", la conducta organizacional sería únicamente la realizada en el tiempo, lugar y con los objetos relativos a la organización. La tercera posibilidad es atender principalmente al "sistema social-interpersonal" que estructura el entorno organizacional. De acuerdo con ella, la conducta organizacional sería la originada por la propia organización, sea realizada por sus miembros o no.

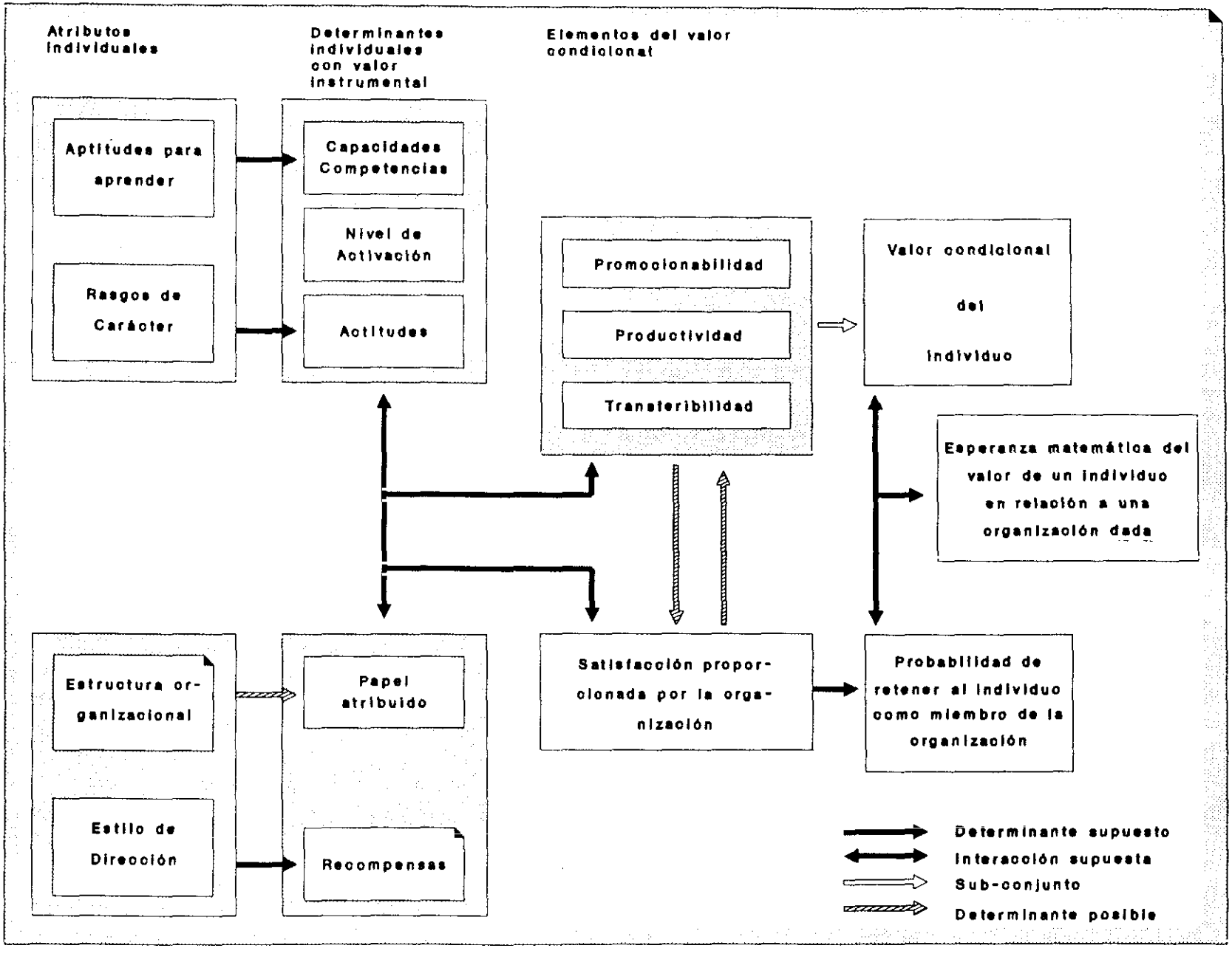
3.4.2. Puntos críticos

- En este Modelo Cíclico faltan las pruebas experimentales y las herramientas de trabajo que facilitan el uso del Modelo.

- Pretender un cambio intencional y sistemático de la conducta requiere conocer los fenómenos y procesos pero, al mismo tiempo, sería necesario experimentar la forma de reorientarlos y modificarlos.

- Asimismo, faltan estrategias de intervención concretas para planificar el cambio, tanto a nivel individual como grupal y organizacional.

- Es un Modelo muy significativo pero con escasa proyección práctica. Experimentalmente se han desarrollado algunas investigaciones matemáticas que estudian la probabilidad de retener a un individuo dentro de la Organización.


Atributos individuales
Determinantes individuales con valor instrumental
Elementos del valor condicional
Aptitudes para aprender
Rasgos de Carácter
Capacidades Competencias
Nivel de Activación
Actitudes
Promocionabilidad
Productividad
Transferibilidad
Valor condicional del individuo
Esperanza matemática del valor de un individuo en relación a una organización dada
Estructura organizacional
Estilo de Dirección
Papel atribuido
Recompensas
Satisfacción proporcionada por la organización
Probabilidad de retener al individuo como miembro de la organización
Determinante supuesto
Interacción supuesta
Sub-conjunto
Determinante posible

3.5. El Modelo de Consultoría de Procesos

La Consultoría es un proceso que requiere respetar su tempus y ritmo para adecuar la relación y buscar soluciones satisfactorias entre Empresa y Consultor.

En primer lugar, trato de descubrir y comentar cómo es el proceso de Consultoría típico propuesto por E.H.Schein. Se parte de una **actitud muy abierta** en la relación entre Consultor y Empresa. Permite elaborar una serie de etapas de difícil separación, calificación y determinación. Están implicados y estrechamente relacionados unos con otros; no se les puede separar, se dan a la vez.

3.5.1. Contacto inicial con el cliente/organizacion

El cliente acude al Consultor por múltiples razones, o bien porque detecta una carencia o porque percibe un problema que no puede resolver por sí mismo.

Son muchas las ocasiones en las cuales la Empresa se enfrenta con una necesidad: problemas de crecimiento, exceso de plantilla, reducción de volumen de negocio o implantación de una nueva tecnología...

Se trata de una primera "reunión exploratoria" donde se puede detectar cual es la postura que adopta la Empresa y; esta reunión es el primer paso hacia el inicio de la relación entre ambas partes.

El Consultor debe percibir cuál es el tipo de ayuda que puede ofrecer y si entra dentro de las expectativas de lo que la Empresa desea.

En este primer contacto, a juicio de E.H. Schein (1988, V.1), Consultoría de Procesos, Iberoamericana España, lo más importante es que "alguien dentro de la Organización acepte la premisa de que las relaciones y los procesos

interpersonales que acompañan a la solución de los problemas organizacionales constituyen importantes objetivos de aprendizaje" (Schein, 1988, pp. 119-120, V.I.).

Este sería el elemento esencial en la Consultoría de Procesos: reconocer que al establecer una relación ambas partes van a aprender algo que puede ayudar a mejorar el funcionamiento y la efectividad de la Empresa. El Consultor no es un gurú que lo sepa todo a priori. Necesita experimentar y seguir el proceso de descubrimiento "acertado" para comprender la situación del problema desde el propio cliente y junto con él buscar la solución más adecuada.

De este contacto inicial se va a definir la relación y se va a intentar recorrer juntos todo el proceso de la Consultoría, proceso que se va a convertir en un "aprendizaje" para los dos. El Cliente tiene una idea vaga de lo que está pasando, pero percibe que algo anda mal, no se atreve a concretarlo, se encuentra en una **situación de aprendizaje** y necesita que el Consultor, mediante una serie de preguntas, indagaciones y métodos, llegue a definir el problema y concretar el tipo de ayuda y solución que necesitan.

3.5.2. Reunion exploratoria

Todos los procesos y movimientos deben ser conjuntos entre el Sistema del Consultor y el de la Empresa. Aunque el Consultor prepare detenidamente las reuniones, debe llegar un momento en que ambas partes se reúnan para pensar juntos y preparar todos los pasos del procesos de esta reunión exploratoria.

Los elementos más esenciales en esta reunión y que pueden marcar la orientación futura deben tratar de responder a estas tres preguntas: quiénes deben asistir, objetivos y actitud.

En cuanto a los asistentes, los autores partidarios de este tipo de intervención están de acuerdo, usando una

terminología propia del argot en Consultoría, en afirmar que deben asistir los "**conversos**"; aquellos que estén convencidos de la necesidad de la intervención y de que necesitan ayuda externa.

Evidentemente, en esta reunión deben estar las personas de mayor rango dentro de la Empresa o en Departamento, para que aporten la visión de los problemas y, por supuesto, deben comparecer las personas que están directamente implicadas en el problema.

No es el momento de enfrentarse con personas escépticas u opuestas a la intervención. Se deben facilitar las cosas y llegará el momento de poder enfrentarse o ganar para la causa a los oponentes y distantes.

Lo esencial de esta reunión es definir juntos cuáles deben ser los objetivos a lograr. Como objetivos prioritarios se encuentran:

- Definir con mayor precisión el problema.

- Comprobar la disposición del cliente si está dispuesto a llegar al fondo del problema o quedarse en la superficie, si busca maquillar la situación sin entrar a fondo en los problemas.

- Valorar si como profesionales están dispuestos a recorrer juntos el proceso.

- Formular juntos los siguientes pasos del proceso.

El tercer elemento de éxito en esta reunión viene determinado por la actitud de colaboración que debe iluminar todo el proceso. La colaboración debe partir de una disposición en la cual todos, desde su punto de vista, pueden aportar sus informaciones, que permitan definir el problema en toda su profundidad, sin que nadie se

reserve informaciones privilegiadas que sesguen o entren en contradicción con la visión del problema. Tarea del Consultor es hacer ver las contradicciones aparentes para llegar a una definición de conjunto del problema. Nadie, de los que estén dispuestos a colaborar, estorba; su visión es importante y debe ser recogida.

3.5.3. El contrato psicologico

Conviene dejar bien claro desde el principio cuál es el tipo de contrato o compromiso que se va a desarrollar mientras dura la relación. En el contrato se debe indicar los servicios que se prestarán, el coste y la forma de pago, el tiempo real de dedicación, concretada en horas de presencia real y de estudio en Laboratorio. En consecuencia, se deberán concretar los honorarios precisos y forma de pago.

Se deben concretar y explicitar claramente las expectativas de la Organización, evitando subterfugios y expectativas que nunca fueron definidos.

Asimismo, el Consultor debe definir la forma y estilo de trabajar, los medios que va a necesitar, el tiempo de dedicación de los Directivos y las reuniones previstas con los grupos naturales de trabajo.

3.5.4. Setting del consultor

El Consultor tiene definido claramente su forma de trabajo y por lo mismo es muy escrupuloso a la hora de definir el escenario de trabajo. Mientras actúa, tiene un papel a desarrollar y su escenario principal es la Empresa, es allí donde debe situar su taller de aprendizaje y extraer las consecuencias que se derivan de esta forma de actuar. Estoy de acuerdo con E.H.Schein en los cuatro criterios que formula para seleccionar el escenario de actuación. Comento y defino la forma de actuación de Schein al mismo tiempo que aporto variaciones derivadas de mi forma de actuación.

En la forma de trabajar del Consultor se requiere:

A. "Saber ubicar el escenario de trabajo lo más cerca de los actores principales de los acontecimientos que se pretende recomponer. Nada de entrevistas ni de cuestionarios". (E.H.Schein, 131) es partidario de ubicarse allí donde se desarrolla la acción y que precisa de una mejor solución de los problemas en que se encuentran. Estoy de acuerdo en que este debe ser el primer punto de partida y que se debe consensuar con el cliente o representante de la Organización.

B. "Estar lo más cerca posible de la cima de la Organización o del Sistema del Cliente" (E.H. Schein, 130). Totalmente de acuerdo, si el Consultor no entra en contacto con estos niveles, no podrá determinar cuáles son las normas, objetivos y criterios de actuación. Este criterio es vital para pulsar la cultura de la Empresa y determinar su identidad organizativa.

C. "Buscarse el escenario en el cual resulte fácil observar los procesos de solución de problemas interpersonales y grupales" (EH SCHEIN, 130). El Consultor debe observar los procesos en su situación real y analizar las relaciones que se establecen entre los miembros del equipo. De esta manera se observarán los cambios reales y operativos de trabajo, que son susceptibles de mejorar o transformar.

D. *Dedicar tiempo a observar el proceso de trabajo*, así como los instrumentos, medios, recursos y tiempo de dedicación. Todo proceso productivo de la Empresa está condicionado por la tarea a realizar, recursos humanos y técnicos y el nivel de ejecución. Observar "en vivo" la forma de trabajar y las relaciones va a ser uno de los elementos esenciales. Este aspecto no ha sido suficientemente definido por E.H. Schein y

requiere que el Consultor le dedique tiempo para su correcta comprensión.

E. Hacer operativo su estilo o forma de trabajar para que aprendan a confiar en él y en su profesionalidad. Debe dar prioridad a trabajar de cara a los clientes. No se fía de informaciones confidenciales que puedan condicionar su óptica a la hora de observar. Necesita trabajar con el equipo de trabajo, objeto de mejora, y con ellos poder aprender las dificultades, trabas e inconvenientes que sufren de tener que realizar su tarea.

El Consultor privilegia el contacto y observación directa e informal, prescindiendo de otros instrumentos standardizados que le impiden captar el entorno con toda su riqueza y elementos condicionantes. Esto no impide que en determinadas circunstancias y en Empresas de grandes dimensiones sea necesario emplear los métodos informales y los formales, manejando cuestionarios y entrevistas personales y grupales en profundidad.

Dentro de todo este proceso, el Consultor se convierte en un elemento más del proceso y no en una persona extraña que observa desde fuera el acontecer y representación de la acción social que se vive en la Empresa.

3.5.5. Diagnóstico versus intervención

No es fácil distinguir la etapa de diagnóstico independiente de la intervención. Son partes del mismo proceso; depende de en qué aspectos se pone el acento; si solamente se pretende recoger información, pondríamos el acento en el diagnóstico; si la información es valorada para definir el problema de intervención, estaremos acentuando el aspecto interventor.

Tradicionalmente, la información se recoge antes de intervenir; es decir, se observa, se entrevista, se realizan sondeos y grupos de información para elaborar el diagnóstico y, posteriormente, sugerir medidas de intervención correctivas o de mejora.

Según E.H. Schein, en los procesos de Consultoría no existe tal distinción; el Consultor debe dar por hecho "que todos sus actos, así como su comportamiento en general constituyen una intervención de algún tipo" (Schein, 1988, p. 139, V.I.). Más claro es al afirmar "que todos los actos del Consultor constituyen una forma de intervención".

Recoger información es una forma de intervención, tiene su impacto y crea determinadas expectativas en los clientes. Para evitar el "efecto de influencia del Consultor", E.H. Schein propone la desestructuración de las técnicas tradicionales, para evitar que el cliente haga sus hipótesis sobre la intención con que se formulan. Prefiere que en todo momento el Consultor sea coherente consigo mismo y manifiesta claramente lo que pretende. En función de esta claridad, su mensaje debe ir dirigido y formulado a preguntar:

- qué funciona bien o mal de la Organización.
- qué se puede mejorar
- quién y cómo se toman las decisiones en la Empresa

Las preguntas del Consultor deben ser directas y orientadas al doble objetivo común de preocupación por las relaciones dentro de la Organización y por la eficacia organizativa.

Hay que evitar preguntas ambivalentes y que produzcan mensajes distorsionantes; así prefiere evitar preguntas generales sobre valores, u opiniones sobre estilos de

Dirección. Como herramientas sólidas de recogida de la información considera la observación directa, las entrevistas individuales o grupales y cuestionarios de tipo informal, siempre que sean lo más abiertos posible.

De la manera cómo se recoge la información depende la validez de esa información, evitando la distorsión y el halagar al Consultor con las respuestas que desea oir.

3.5.6. Dinámica de la intervención centrada en el proceso de grupo

Una de las formas de intervención más querida y apreciada por E.H. Schein es la "observación y el manejo de la agenda de trabajo del grupo, diseñada para confrontar e influir deliberadamente sobre el proceso del grupo (E.H. Schein, 1988, pp. 152-154).

En este momento del proceso, Schein da un salto cualitativo y se propone influir sobre el grupo de trabajo. Expresamente, renuncia a intervenir en el contenido operativo, bien sea sobre Producción, Marketing o Finanzas, para centrarse en los procesos de trabajo del grupo.

Observa la dinámica de trabajo, los procesos de intervención y de desarrollo de cualquier reunión. En vez de proponer modelos o patrones de trabajo, procede a la inversa, trata de descubrir cuál es el patrono ideal para el funcionamiento de este grupo y trata de estructurar y formalizar todo el material derivado del proceso de trabajo del grupo.

Mediante pequeños input teóricos de información precisa, deja al grupo que selecciona los elementos esenciales para su dinámica más eficaz y satisfactoria.

El Consultor actúa como observador y extrae el material de información que devolverá al grupo para que lo analice y tome decisiones. Como elementos de análisis propone, a modo de sugerencias sin que pretenda ser exhaustivo, las siguientes preguntas e interrogantes:

A. Análisis del proceso de trabajo del grupo

- Agenda de asuntos tratados (operativos, relaciones)

B. Problemas derivados de ese proceso

- Comunicación, reacciones, recursos aprovechados y energía desperdiciada.

C. Análisis del propio proceso interno y de las relaciones interpersonales

- Grado de satisfacción y aportaciones

D. Problemas derivados del propio proceso interno de relación

- Bloqueos, frustraciones, liderazgo

E. Atmósfera del grupo

- Libertad de expresión
- Grado de aceptación
- Forma de compartir ideas, planos y problemas

F. Tipos de reuniones de

- Trabajo
- Relación

G. Reuniones de confrontación para

- Examinar las relaciones
- Definir los papeles de cada uno
- Dar y recibir feedback.

El papel del Consultor en estos procesos de intervención más primarios y directos tienen como finalidad una orientación de aprendizaje activo y productivo: conseguir una evaluación del proceso de funcionamiento del grupo para ver si cumple sus objetivos y, finalmente, el Consultor, al observar el proceso de grupo, verifica su funcionamiento y propone orientaciones de mejora.

3.5.7. Intervenciones centradas en ofrecer feedback

No sólo se trata de observar la dinámica de los procesos del grupo y su agenda de trabajo. E.H. Schein, propone el poder dar información de retorno, basada en observaciones directas o indirectas tanto personales como grupales.

Aquí surgen cuatro tipos posibles de intervención. En primer lugar, la observación directa. El grupo no siempre está dispuesto a entender, comprender y aceptar las informaciones derivadas de los datos recopilados en la observación directa de cada persona y de su forma de trabajo. De todos modos, aquí hay que seguir también un proceso: primero, se debe hablar de los problemas generales del grupo, antes que enfrentarse a clarificar la forma de intervenir personal.

La forma de intervenir dando feedback debe ser muy genérica, con preguntas sobre las principales aportaciones del grupo; áreas sobre las que desearía centrarse el grupo; puntos fuertes y débiles del grupo de trabajo.

En ocasiones, puede ser útil acudir a grupos de nivel superior, sean o no directivos, para que ofrezcan pautas

sobre la gravedad, importancia y urgencia de los principales problemas con los que se enfrenta la Empresa en estos momentos. Su respuesta puede ayudar a canalizar las energías del Grupo y a la sintonización vertical y de referencia con la autoridad.

No se trata de que la gerencia o los directivos les resuelvan los problemas, sino más bien de contribuir a una mejor y mayor información y estimular la participación en una misma orientación, para ser más productivos.

De todos modos, el grupo no necesita salirse de su dinámica y todos los problemas deben ser abordados en grupo. Cuando surgen dificultades con personas en concreto, puede recurrirse a la entrevista individual, pero con la condición de que el Consultor devuelva al grupo la información recogida y la presente de forma que sirva de aprendizaje para todo el grupo.

Por último, la retroalimentación individual debe ayudar a la persona a encontrarse con el grupo, con una actitud más positiva y receptiva, evitando actitudes defensivas y de pasividad. A este tipo de intervención, E.H. Schein la llama intervenciones de confrontación personal o grupal; el Consultor debe estar muy atento a la disposición del grupo para enfrentarse a ellos y que le sirva de aprendizaje en el desarrollo personal y grupal.

3.5.8. Intervenciones especiales de instruccion o asesoramiento individual, grupal o estructural

El tratar de asesorar al individuo o grupo fuera de la dinámica del proceso no debe ser una regla general sino, como se desprende de la teoría de E.H. Schein, una excepción.

Existen momentos y circunstancias especiales en el grupo en que el Consultor podrá ofrecer una intervención

particularmente **instructiva** sobre aspectos teóricos relativos a las relaciones humanas o relación de ayuda. Siempre debe ser algo tangencial y obligado por las circunstancias. Más que un apunte teórico, E.H. Schein está convencido de que todo el proceso de Consultoría es ya, de por sí, una ocasión para aprender y que la persona o grupo madure.

Asimismo, el asesoramiento individual o grupal sólo se utilizará en determinadas ocasiones. En esas ocasiones, aconseja E.H. Schein, que "puede ser más eficaz si el Consultor señala al grupo lo que acaba de ocurrir y le invita a examinar las consecuencias". (Schein, V I, pp. 164-68).

En ocasiones, el grupo está demandando una intervención puntual que será útil ofrecer para rebajar la agresividad, tensión o pasividad del grupo o de una persona.

Si la situación afecta a una persona, es conveniente reflejarlo al grupo y que éste decida; si no es capaz de enfrentarse al grupo, puede ser útil abordar en particular a la persona y ofrecerle un feedback sobre su situación para tratar de encontrar una actitud más positiva de colaboración en la próxima sesión grupal.

Fieles a los principios de la Consultoría de procesos, el Consultor no debe intervenir en problemas de estructura organizativa, ni indicar cómo se podrían hacer las cosas mejor. La misión del Consultor de procesos es "aumentar la capacidad para resolver problemas, no solucionárselos" (Schein, pp. 169, V.I.).

Sólo existe una excepción y es cuando el cliente desea elaborar un "método de recopilación de datos, o la fórmula para enfrentarse a determinados problemas de interrelación" (Schein, 169, V.I.).

En estas ocasiones, se puede indicar varios procedimientos para que el grupo elija y, al mismo

tiempo, proponer las fórmulas de quién, qué y cómo manejar la situación presentada.

El Consultor no puede reservarse conocimientos acumulados y aconsejados por su experiencia, pero siempre bajo la óptica de ayudar al grupo u Organización a aprender, más que actuar con una actitud de experto que implanta e impone una forma de actuación concreta al grupo.

3.5.9. Evaluación de los resultados

El Consultor debe tener muy claro cuáles son los objetivos que en la Consultoría de procesos debe conseguir, respecto al cambio de valores, actitudes y la forma o estilo de los procesos de trabajo. Aunque es difícil evaluar estos aspectos cualitativos, no debe olvidar que tiene como objetivos conseguir: desarrollar la Organización, mejorar su forma de trabajar, optimizar el desarrollo de habilidades relacionadas con el proceso de trabajo y las comunicaciones interpersonales. Por tanto, debe encontrar pruebas de que esas metas se están consiguiendo.

Como muestras de que se han conseguido los resultados, E.H. Schein sugiere distintas pautas entra las que destacan (Schein, pp. 17 - 185, V.I.):

A. Predominio del interés por tratar asuntos personales versus problemas de tarea.

   El Consultor de Procesos debe priorizar el valor personal por encima de la tarea, en contra de lo que el grupo desea; su interés permitirá equilibrar ambos problemas.

B. Predominio de la atención prestada al proceso sobre el contenido.

Para mejorar la Organización deben ser considerados conjuntamente, tanto el contenido como los procesos organizativos.

C. Ponderar los resultados a medio o largo plazo en relación con las exigencias del corto plazo.

Esto es otro de los valores a modificar. La Dirección busca resultados inmediatos y es labor del Consultor valorar el tiempo invertido en crear procesos adecuados sobre las tareas y relaciones interpersonales, pues esta inversión conduce a un cumplimiento final más rápido y eficiente de las tareas, como propone el estilo japonés frente al americano, que se preocupa excesivamente por los resultados presentes.

D. Búsqueda de los diagnósticos y soluciones constantes frente a las soluciones rápidas e inmediatas.

No se pueden adoptar soluciones rápidas, automáticas; toda solución debe estar precedida de un diagnóstico que pondere todas las circunstancias cambiantes del entorno. Lo que en ese momento es válido en otro momento estará completamente obsoleto y fuera de lugar. Sin el proceso de diagnóstico no podrá adaptarse al cambio ni conseguir la flexibilidad organizacional.

En síntesis, la habilidad más importante que debe adquirir el sistema Cliente es la de diagnosticar sus propios problemas y trabajar en ellos, tanto desde el punto de vista interpersonal, como grupal y organizacional.

El grupo debe sentirse seguro manejando estos procesos, de forma que, llegado el momento, debe estar preparado para funcionar autónomamente, no dependiendo del Consultor. Llegado ese momento, el Consultor certificará la madurez del grupo y buscará otras formas de intervención. La reducción de la participación del

Consultor debe ser decidida conjuntamente, buscando su reducción progresiva para confirmar que los grupos pueden funcionar eficaz y autónomamente, solucionando los problemas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALAYON, N. (1984): *Manual Bibliográfico de Trabajo Social. América Latina y España.*CLASCO, Argentina: Biblioteca de Ciencias Sociales.

ANDER EGG, E. (1965): *Metodología y Práctica del Desarrollo de la Comunidad.* B.A., Humanitas.

ARDOINO, J. (1977): *L'Evaluation, Strategies et Problematiques.* París: Pour.(Sept.-Oct.).

DAVID UGLIAM (1962): *L'Aide Psichosociale.* Paris: PUF

DARLEY, J.M., FLEMING, J.H. (1986): *Dispelling Negative Expectancies: The Impact of interaction Goals and Target Characteristics and theExpectancy Confirmation Process.*University of Princeton

DI CARLO, ENRIQUE (1983): *Necesidades Básicas Y Cambio Social.* B.A.: Ecro.

GALLARDO CLARK, M.A. (1973): *La Praxis del Trabajo Social en una Dirección Científica.* B.A.: Ecro

KIRSTEN, RE. y MÜLLER SCHWARZ (1977): *Entrenamiento de Grupos.*Bilbao: Mensajero.

LAPASSADE, G. (1975): *El Análisis Institucional.* B.A.: Amorrortu.

LIMA SANTOS, L. (1983): *Investigación-acción: una Vieja Dicotomía.* Lima: CELATS.

LARIS, Casillas (1970): *Administración Integral.* México: Edic.Oasis.

MALINOWSKI, Bronislaw (1970): *Una Teoría Científica de la Cultura. B.A.: Sudamérica.*

MORENO, J.L. (1965): *Psicoterapia de Grupo y Psicodrama.* México: Fondo de Cultura Económica.

NUTTIN, J.(1965): *Motivation, Planning and Action.A Relational Theory on Behavior Dynamics.* Hillsdale, N.J.: Erlabaum.

PERLMAN, HELEN (1972): *L'Aide Psychosociale Interpersonelle.* Le Centurion, París: Collection Socioguides.

PORTER, L.W.,LAWLER y HACKMANN (1975): *Behavior in Organizations.* N.J.: McGraw Hill Book Co.
RIPPLE, L. (1964): *Motivation,Capacity and Opportunity.* Chicago: The University of Chicago.

ROBERTIS, C. (1992): *Metodología de la Intervención en Trabajo Social.* Barcelona: El Ateneo.

ROGGERS, C.R. (1974): *El Proceso de Convertirse en Persona.* B.A.: Paidós.

ROGGERS, C.R. (1974): *Psicoterapia centrada en el Cliente.*B.A.: Paidós.

SCHEIN, E.H. (1990): *Consultoría de Procesos, 2 volúmenes.* España: Addison-Wesley Iberoamericana.

SCHULMAN, I. (1977): *Etude sur le Processus d'Aide.* University of British Columbia, Vancouver, Canadá.

TAMAYO TAMAYO, M. (1990): *El Proceso de la Investigación Científica - Manual de Evaluación de Proyectos.* México: Limusa.

THIBAUT, J.P. (1994): *Diagnóstico de la Empresa.* Madrid: Paraninfo.

CAPITULO 7

CONSULTORIA DE INTERVENCION
EL DESARROLLO ORGANIZATIVO: CONSULTORIA, ESTRATEGIA Y MODELOS DE INTERVENCION

CAPITULO 7. CONSULTORIA DE INTERVENCION

EL DESARROLLO ORGANIZATIVO: CONSULTORIA, ESTRATEGIA Y MODELOS DE INTERVENCION

1. DESARROLLO ORGANIZATIVO (D.O.)

1.1. Introducción

1.2. Evolución histórica del Desarrollo Organizativo

1.2.1. Importancia de los Sistemas de Aprendizaje en el D.O.

1.2.2. Sistema de Participación Grupal en el D.O.

1.2.3. Importancia de las Relaciones Humanas en al D.O.

1.3. Aproximación al concepto de D.O.

1.3.1. Visión Teórica

1.3.2. Estrategia

1.3.3. Programa Educacional

1.3.4. Cambio Planificado Gerencialmente

1.3.5. Tecnología

1.3.6. Calidad Humana

1.3.7. Sistema Abierto

1.3.8. Cambio de Valores

1.3.9. Ingeniería de la Intervención

1.3.10 Consultoría de Procesos

1.4. Lo que es y no debe ser el D.O.

1.5. Objetivos y finalidad del D.O.

2. LA CONSULTORIA BASADA EN EL D.O.

2.1. Objetivos de Consultoría basados en los principios del D.O.

2.2. Supuestos básicos de D.O.

2.3. Objetivos operativos del D.O.

2.4. Características del D.O.

3. ESTRATEGIAS Y MODELOS DEL D.O.

3.1. Necesidad de planificar el camb io

3.2. Proceso de cambio

3.3. Análisis de las resistencias al cambio

3.4. Cómo reducir las fases de resistencia al cambio

3.5. Fases del cambio planificado

3.6. Metodología del cambio

3.7. El cambio transformador

3.8. Preguntas que se debe hacer al Consultor

- Cuándo es conveniente el D.O.
- Cuándo triunfa el D.O.
- Cuándo fracasa el D.O.
- Estrategias que se deben emplear
- Habilidades que proporciona el D.O.

4. MODELO DE INTERVENCION EN CONSULTORIA ESPECIFICOS DEL D.O.

4.1. Enfoque de procesos

4.2. Enfoque de tarea

4.3. Técnicas de intervención en Consultoría del D.O.

4.4. Futuro del D.O.; enfoque integrador de sistemas

- Referencias Bibliográficas.

1. DESARROLLO ORGANIZATIVO

1.1. Introducción

Las rápidas mutaciones técnicas que se registran en el panorama cultural, social científico de la sociedad actual están impulsando el cambio, no sólo del entorno, sino también de las estructuras organizativas. Ante el ritmo de cambio tan espectacular y turbulento, es preciso mentalizarse y considerar el cambio como algo natural.

Como afirma Alvin Töffler (1980) en el **Shock del futuro** "una organización estática no puede sobrevivir en un contexto de cambio rápido y no planificado". Las Organizaciones modernas tienen que ser capaces de generar los medios para provocar el cambio desde dentro y mantenerse en un estado de renovación continua.

Como dice la UNESCO (1990) "la idea de formar al hombre para el cambio debe convertirse en idea esencial; pero adaptarse al cambio ya no es suficiente. Toda formación debe permitir prever el cambio, con el fin de orientarse y dominarlo". Estas exigencias a nivel personal resultan fundamentales de cara a las Organizaciones; las estructuras organizativas deben convertirse en sistemas abiertos y flexibles que posibilitan una respuesta rápida a las situaciones sociales envueltas en un dinamismo sin precedentes.

En un mundo en cambio constante, "un dilema medular para los ejecutivos y líderes es saber cómo mantener la estabilidad de sus Organizaciones y, al mismo tiempo, adaptarse de forma creativa a las fuerzas externas: estimular la innovación y cambiar los supuestos, la tecnología, los métodos de trabajo, los papeles que se desempeñaban y las relaciones, así como la cultura de la Organización". (Beckhard y Harris (1988): Transiciones Organizacionales, Administración del Cambio. México, Addison, Wesley).

La mayoría de las empresas si desean sobrevivir, necesitan enfrentarse al reto del cambio, y al desarrollo de las estrategias directivas apropiadas para el entorno cambiante en el que se mueven.

1.2. Evolución Histórica del Desarrollo Organizativo (D.O.)

El Desarrollo Organizativo (D.O.) ha tenido un origen totalmente dinámico; desde un principio se le calificó de evolutivo y como una medida de adaptación a los distintos entornos, grupos o instituciones. Se mueve en ambientes de cambio, bien sea partiendo de las personas para incidir en las Organizaciones o, al contrario, el origen se sitúa en la Dirección y provoca el cambio en los grupos y personas.

Históricamente podemos considerar tres raíces bien diferenciadas que han provocado el resurgir del Desarrollo Organizativo.

1.2.1 Importancia de los Sistemas de Aprendizaje en el D.O.

La primera raíz histórica se centra en los estudios e investigaciones de Kurt Lewin (1890-1947). Se interesó primero en los procesos cognitivos de percepción y aprendizaje; luego estudió los fenómenos en los pequeños grupos (liderazgo, ambiente social, valores y normas grupales) para abordar finalmente las presiones sociales impuestas a los grupos por la tecnología, la economía, la ley y la política.

En 1944 creó la expresión "group dynamics" (dinámica grupal). Por los temas tratados, por su proceso experimental, por su enfoque desde varias disciplinas, ejerció considerable influencia en los trabajos psicológicos de su época. Es considerado como el fundador de una escuela, la escuela lewiniana, cuya enorme producción científica prosigue todavía hoy.

El método de K.Lewin, aplicado al estudio de la personalidad y de las relaciones humanas en los grupos, se opone al método psicoanalítico que consiste en interpretar el pasado remontándose a él y ajeno, por lo tanto, al enfoque de S.Freud. Ese método, que él mismo llamó **teoría del campo** (y también teoría dinámica y psicología topológica) es más una metateoría que sirve para elaborar una Teoría. Kurt Lewin puede ser considerado como uno de los primeros en utilizar los "análisis multidisciplinarios".

La investigación teórica debe ser útil en el plano de la acción. Kurt Lewin afirma que "nada es tan práctico como una buena teoría" e intenta demostrarlo en sus estudios sobre:

- la autocracia
- el desprecio de sí mismo
- "el que recibe las bofetadas"
- los conflictos entre grupos
- los malos rendimientos en la industria
- los hábitos alimentarios
- el atraso mental en los niños

En 1947 funda los Laboratorios Nacionales de Entrenamiento (NTL) en Bethel, Maine, cuya finalidad fue el desarrollo y el aprendizaje grupal.

En 1950, con las ideas de Kurt Lewin, se va extendiendo por todo EE.UU. el movimiento de la Dinámica de Grupos. Sus discípulos y amigos, K.Benne, L.Bradford y R.Likert comienzan a distinguir dos tipos de grupos. El grupo A, grupo de aprendizaje de destrezas cognitivas, y el grupo T: es el grupo principal y es el grupo de aprendizaje vivencial. Además, se hace un estudio de los fenómenos de la transformación del aprendizaje vivencial en el propio grupo.

Estos dos grupos son necesarios en todo entrenamiento de Dinámica de Grupos; el primero provee de material básico y de herramientas de trabajo, mientras que el segundo se centra en el análisis de los procesos, en las reacciones y sentimientos que se provocan en los participantes del Grupo.

El interés de K.Lewin por los fenómenos de grupos reducidos lo llevó a crear el Research Center for Group Dynamic en el Massachusetts Institute of Technology (que a su muerte pasó a la Universidad de Michigan). Colaboró en la fundación de los National Training Laboratories para formar a los hombres de empresa en los métodos de la dinámica grupal, métodos que se desarrollaron mucho después de él y hasta fueron utilizados en psicoterapia, combinados con otros psicosociológicos, como lo hizo Moreno.

Para K.Lewin, la principal fuente de resistencia al cambio consiste en el temor a apartarse de las normas del grupo. Si todos los miembros

cuestionan juntos esas normas, el cambio resulta más fácil; por lo tanto, es más sencillo modificar los hábitos de un grupo que los de un individuo aislado. De manera más general, K.Lewin considera que los grupos están siempre en un equilibrio casi estacionario y que para modificarlo hay que transmitir una presión en el sentido del cambio y disminuir la resistencia a ese cambio.

Esta teoría le llevó a desarrollar una metodología propia para conseguir el cambio, tanto en las personas como en grupo.

En 1956, Robert Blake, H. Shepard y Jane Monton acuñan el término de Desarrollo Organizacional; desde entonces cobra un significado muy preciso, como una metodología para el cambio organizacional planificado, aplicable a grupos industriales.

Esta primera raíz del D.O. basa su fuerza en la dinámica de grupos de relaciones humanas. Mis primeros trabajos en las Empresas (1975-85) estaban marcados por el entrenamiento en Dinámica de Grupos. Estos trabajos de Consultoría, tanto en la Universidad como en la Empresa, me permitieron una aproximación a la Organización, al mismo tiempo que era un instrumento fabuloso para conseguir entrenar a las personas a trabajar en grupo, seleccionando objetivos, actividades y tareas a realizar. La evaluación de las sesiones con Directivos y Mandos era enormemente satisfactoria y creaba un espíritu de colaboración y apertura hacia los demás.

Mi experiencia en este campo en los años 1975-85, me llevó a fundar en el I.C.C.E. el Departamento de Dinámica de Grupos junto con otros Consultores: Pablo Gaeta y Manuel Pallarés. Durante una década, todas las semanas se celebraban sesiones de Dinámica de Grupos, siguiendo la orientación fundamental de Kurt Lewin. Los asistentes eran personas representantes de Organizaciones o alumnos de la Facultad de Ciencias de la Educación que deseaban experimentar este método. En una segunda etapa (1985-90), el entrenamiento en relaciones humanas y en los grupos lo he realizado internamente en las Empresas, con el Departamento de Personal, y otras veces con los Equipos Directivos de las Empresas.

1.2.2 Sistema de participación grupal en el D.O.

La segunda raíz histórica del D.O. tiene como hombre-clave a Ransis Likert (1903), quien fundó en 1946 al Centro de Investigaciones Sociales de la Universidad de Michigan. Su preocupación fue la aplicación de sus investigaciones al campo de las Organizaciones y a la Dirección de Empresas.

R.Likert (1903) estableció como principio fundamental de Organización, el de las relaciones integradas, principio que pretende que todas las relaciones entre los miembros de una Organización integren los valores personales de cada uno. Es menester que cada uno se sienta importante y necesario en el seno de la Organización; nadie puede trabajar eficazmente si no tiene conciencia de ser útil. Este principio sólo puede aplicarse estableciendo grupos de trabajo. R.Likert opone la forma tradicional de Organización hombre-contra-hombre (man-to-man) a la nueva forma por grupo. La forma hombre-contra-hombre presenta grandes desventajas:

- No permite incluir en una decisión a todas las personas involucradas.
- Limita la comunicación de arriba hacia abajo sólo a lo que es favorable para las personas en cuestión.
- Tiende a solucionar los problemas sólo desde un punto de vista parcial (por ejemplo, el punto de vista de un departamento).
- Suscita reacciones negativas de cada responsable para proteger su área de dominio.
- Refuerza el control jerárquico; cuanto más fuerte es éste, mayor hostilidad hay entre los subordinados.

Por el contrario, la forma de Organización por grupos permite relaciones integradas:

- El grupo, abierto a todos los problemas de su nivel, hace posible que cada uno se exprese.

- Los responsables se sienten más obligados hacia un grupo, sobre todo después de una discusión dentro de él.

- El grupo permite reducir eficazmente las desviaciones.

R.Likert piensa que la forma de Organización por grupos debe aplicarse en todo el ámbito de la Empresa. Hasta es conveniente que cada responsable sea miembro de dos grupos: de uno donde sea subordinado y de otro donde sea jefe. Algunas experiencias demostraron que muchas dificultades encontradas por un jefe provenían del mal funcionamiento de uno de los dos grupos de que formaba parte. Por ejemplo, un capataz que tenía dificultad en la comunicación con su jefe de taller, no era capaz de hacer trabajar eficazmente a sus obreros. R.Likert llega a recomendar que, de tanto en tanto, un jefe participe en reuniones con los subordinados de sus subordinados.

A partir de esas ideas, R.Likert trató de establecer una nueva teoría de la dirección de empresas asentada en la naturaleza de las acciones recíprocas entre responsables y subordinados que se elaboró sobre la base de encuestas en forma de cuestionarios sobre los tipos o sistemas de administración aplicados por las empresas. La evaluación de esos sistemas se efectuó a partir de las respuestas de varios centenares de ejecutivos de empresas norteamericanas importantes a un conjunto de preguntas referidas a:

- las motivaciones de ejecutivos y empleados (utilización de incitaciones, amenazas, recompensas, etcétera).

- las comunicaciones internas (intensidad, dirección ascendente, descendente o ambas a la vez, fidelidad, etcétera).

- los procesos de interacción e influencia (grado de cooperación, grado de confianza, etcétera).

- los procesos de toma de decisión (nivel, participación, información, etcétera).

- la manera de fijar los objetivos o de establecer directivas (órdenes discutibles o no, admitidas o rechazadas, etcétera).

R.Likert explica la eficacia del sistema de participación grupal por:

- la cooperación entre todos los empleados, o principio de las relaciones integradas.

- la práctica de actuar en grupo para tomar decisiones y aplicar controles; para R.Likert, el trabajo de grupo es siempre superior, aunque esta práctica no descarta la responsabilidad de los directivos.

- la fijación de objetivos ambiciosos para la empresa y para cada uno de sus miembros: triunfar en el plano económico es una exigencia fundamental para todos que sólo puede lograrse si la Organización persigue objetivos ambiciosos.

R.Likert cree que la superioridad del sistema de participación grupal en el futuro hará desaparecer progresivamente los otros sistemas de administración.

1.2.3 Importancia de las relaciones humanas en el D.O.

El Desarrollo Organizacional tiene como tercera raíz la importancia de las Relaciones Humanas. En 1947 se crea el Instituto de Relaciones Humanas de Tavistok, cuya finalidad es tomar en consideración no sólo las dimensiones humanas sino también las técnicas.

Las Compañías Saab Volvo (Suecia) Galnes de la General Foods Topeka, Kansas han permitido el desarrollo de grupos de trabajo, donde se recoge la capacidad de sinergia derivada en las aportaciones de la persona. El grupo tiene capacidad de autodiseño, autodirección y autocontrol, dentro de la Organización total.

El movimiento de las Relaciones Humanas ha permitido considerar el recurso humano en la Empresa como un elemento igual al recurso económico, técnico o la propia materia prima imprescindible para la transformación productiva. El recurso humano es el protagonista fundamental en la Organización, de forma que las nuevas tecnologías de la implantación de la calidad no serían posibles sin la preparación y asunción de esos términos por la persona humana.

La transcendencia del factor humano a la hora de afrontar los nuevos problemas tecnológicos le convierten también en el recurso estratégico por excelencia, dada la alta repercusión que sus aportaciones pueden tener para las Empresas.

Es más la calidad de servicio al cliente la que hace la diferencia y esa calidad del servicio no la pueden dar las máquinas. Solamente la persona puede marcar la diferencia en el trato con el cliente. El activo humano constituye en este final de siglo el centro de la estrategia del negocio. Las personas se están dando cuenta de que no existe la Empresa sin su colaboración y participación.

En las Empresas, la Dirección de Recursos Humanos ha tenido un desarrollo extraordinario, de forma que hoy se coloca en el mismo nivel en el Organigrama de la Empresa que el Director Técnico, el Director Financiero o el Director de Marketing.

La Dirección de Recursos Humanos ha tenido una evolución normal que se ha ido consolidando en los últimos años. Como Consultor de Recursos Humanos, he trabajado por consolidar en las Empresas un Organigrama donde la Dirección de Personal tuviera una posición consolidada, partiendo de la definición de la política de personal, así como su participación en delimitar y concretar la estrategia de la Empresa, así como la adhesión y ánimo hacia la aplicación del plan y la participación son factores decisivos para el éxito.

Charles-Henri Besseyre des Horts (1992) en su obra "Vers une gestión strategique des ressources humaines" distingue las tres misiones de la gestión de Recursos Humanos para poner en práctica la estrategia de empresa: adquirir, estimular y desarrollar las competencias de la Empresa. Debe entenderse la competencia como "conjunto de saber, de habilidades, de capacidad de aprendizaje y armonía de trabajo en grupo que posea cada persona en la Empresa".

La misión de adquisición de competencias consiste en facilitar a la Empresa, para el cumplimiento del plan estratégico, de las personas que posean esas competencias, bien a través del reclutamiento interno y, si esto no fuera posible, a través del externo.

La misión de estimulación de competencias tiene como finalidad activar esas competencias, adoptando medidas como una remuneración atractiva, el reconocimiento del trabajo bien realizado, un espacio para la participación e iniciativa, unas condiciones de trabajo satisfactorias.

La misión de desarrollo de las competencias trata de facilitar a las personas de la Empresa las oportunidades de desarrollo y crecimiento profesional, donde el papel de la Dirección y del jefe directo cobran especial importancia. La posibilidad de desempeño de puestos de mayor responsabilidad, proporcionando la formación previa necesaria, constituye la esencia de la gestión de carreras en la Empresa. Así mismo la información y la comunicación son elementos necesarios para que las personas cumplan sus objetivos, factor de su propio desarrollo profesional.

Estas tres misiones separadas para su análisis y comprensión deben funcionar como un todo armónico y coherente.

Señalamos que el nuevo enfoque de recursos humanos sitúa a cada jefe como el auténtico director de los recursos humanos que le han sido asignados. El es el responsable de la selección, de la formación, de la evaluación, de las recompensas y llamadas de atención.

¿Cuál es entonces el papel de las direcciones de recursos humanos? Progresivamente deben ir adoptando un papel de ayuda, asesoría consultoría hacia la línea.

Finalmente, una información procedente de un estudio de investigación realizado por Price Waterhouse y la Cranfield School of Management en 1990, en el que participaron a través de cuestionarios unas 5.000 Empresas del sector público y privado de cinco países de la Comunidad Europea (Reino Unido, Francia, España, Suecia y Alemania). El estudio estaba centrado en la gestión de recursos humanos. Algunas de las conclusiones fueron:

- La Dirección de Recursos Humanos es cada vez más estratégica.
- La jerarquía ve aumentar sus responsabilidades sobre sus recursos humanos.

- En cuanto a reclutamiento se está sustituyendo en parte por la formación a largo plazo.

- La remuneración variable se generaliza.

- La formación se desarrolla, teniendo más en cuenta las demandas del mando y los empleados.

- Las empresas tienen una tendencia clara a comunicar más y de manera más directa con el personal.

- Se incrementa la flexibilidad en la Organización del trabajo.

- La referencia a España; el Estado señala que la implicación del responsable de Recursos Humanos en la decisión estratégica es débil. Asimismo, que los españoles son los únicos en no considerar que la dirección de las personas es la primera necesidad, prefiriendo centrar su esfuerzo en el campo de las nuevas tecnologías. Finalmente, en el marco de las relaciones sociales, los dirigentes españoles son excepción en cuanto que comunican con los trabajadores más por escrito que oralmente.

Como Consultor experto en los Recursos Humanos he trabajado en definir y desarrollar todo un Sistema de Recursos Humanos. Sirvan como ejemplo los tres gráficos siguientes donde se definen:

- Marco teórico de los Recursos Humanos (gráfico primero)

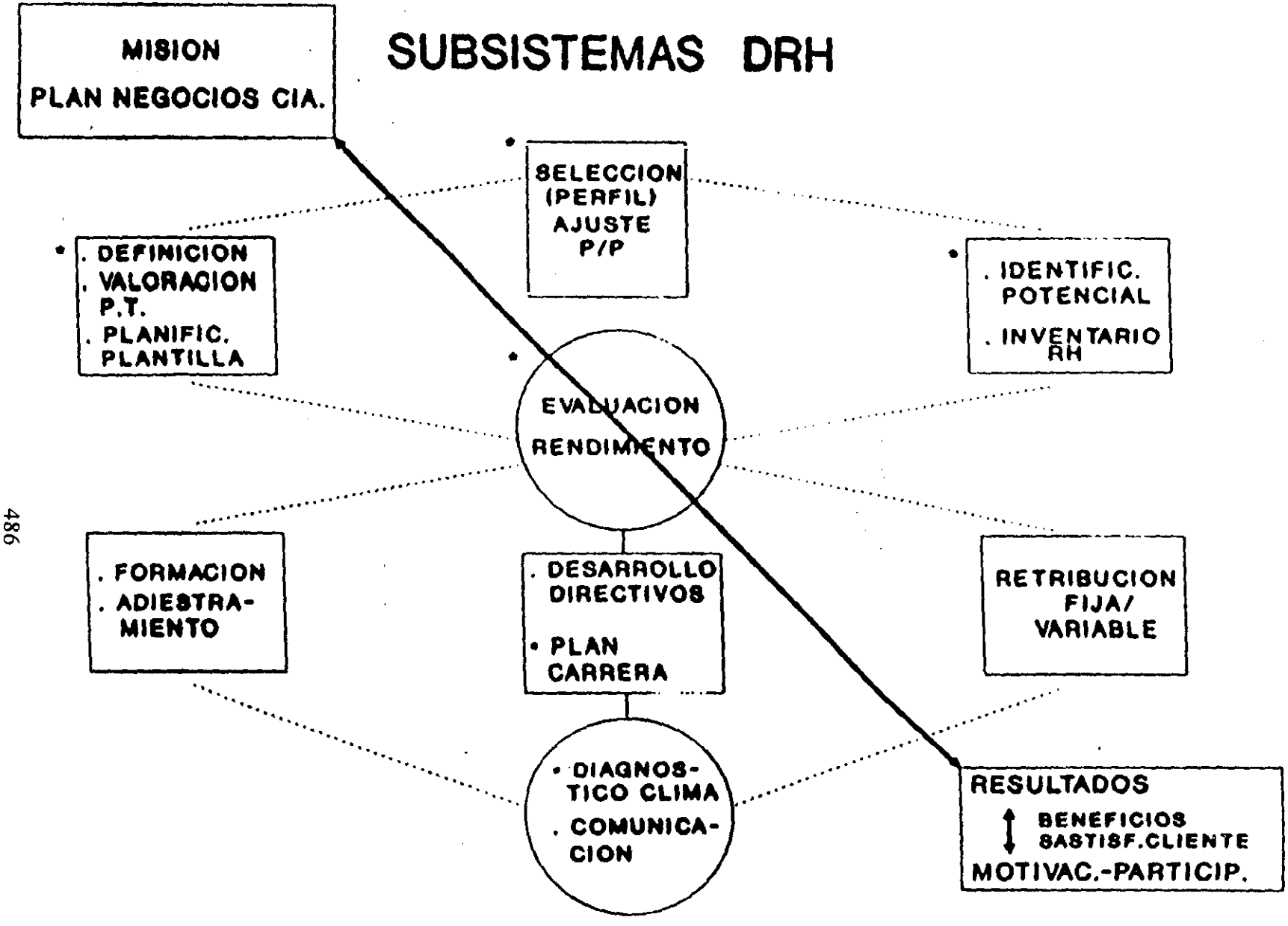
- Subsistemas de la Dirección de Recursos Humanos (gráfico segundo)

- Plan estratégico de los Recursos Humanos (gráfico tercero).

RECURSOS HUMANOS

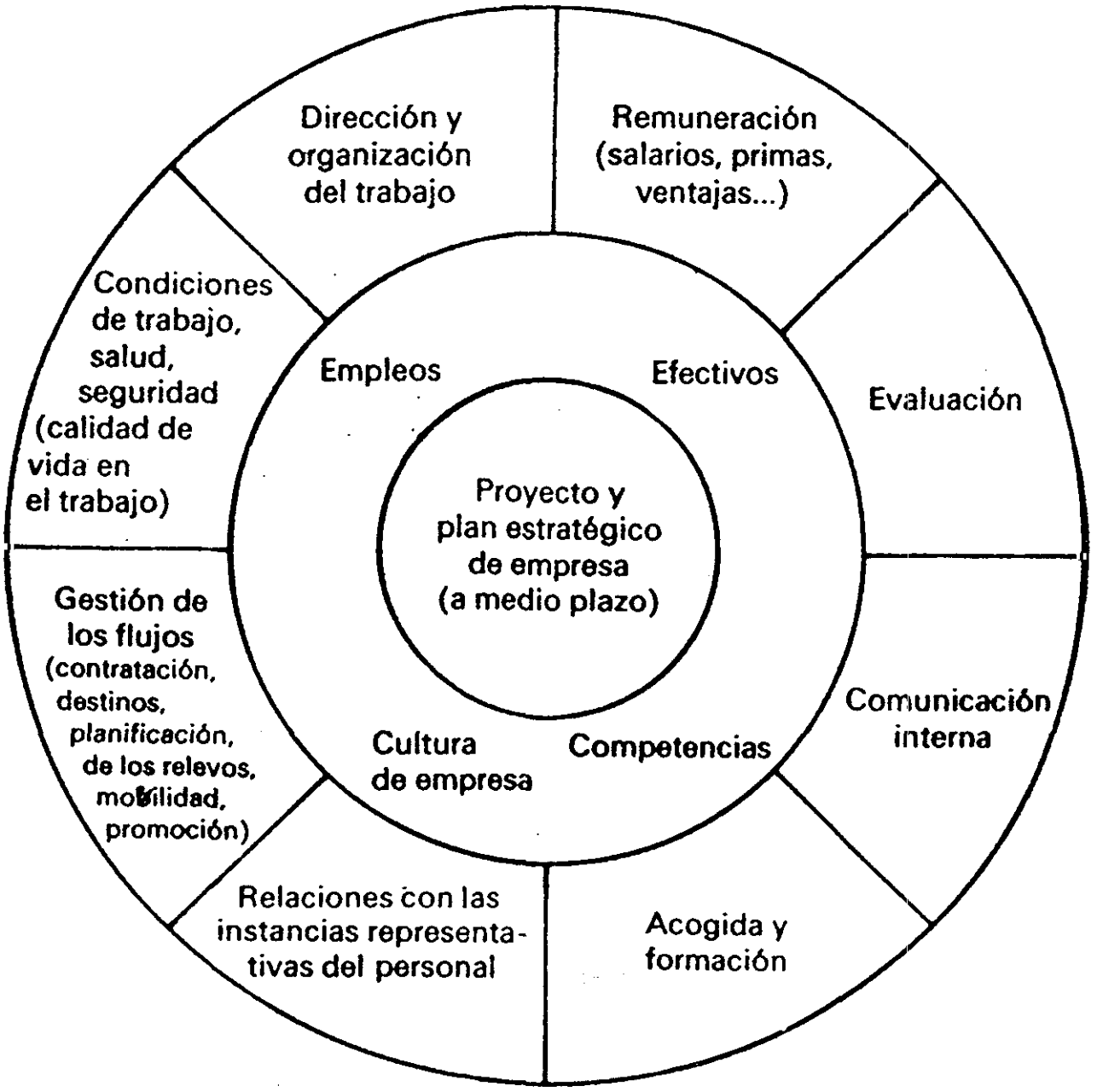
NEGOCIADO DE PERSONAL:	ADMINISTRACION
SECCION DE PERSONAL:	RELACIONES LABORALES
DEPARTAMENTO DE PERSONAL:	RELACIONES SOCIALES
	SELECCION
	RETRIBUCION
DEPARTAMENTO DE PERSONAL:	FORMACION NIVELES MEDIOS/BAJOS
	PROMOCION
DIVISION DESARROLLO RECURSOS HUMANOS:	DESARROLLO DE DIRECTIVOS
	ANALISIS CLIMA DE LA ORGANIZACION

Fuente: Elaboración propia.



Fuente:Elaboración propia

PLAN ESTRATEGICO Y DIRECCION DE RR.HH



Fuente: Le Boterf (1988), Les Editions d'Organization, Paris.
Capital Humano (1990), nº 31, febrero, Madrid.

1.3. Aproximación al concepto de D.O.

Analizadas las tres raíces históricas del D.O. y teniendo en cuenta el peso que supone la influencia pedagógica del aprendizaje, la dinámica de los grupos y las relaciones humanas, todo ello nos permitirá encuadrarlo en la estructura organizativa. Las tres raíces históricas ponen su énfasis en el desarrollo de tecnologías diferentes y específicas que permiten combinaciones variadas según el tipo de problema organizativo que pretendan resolver y el diseño de trabajo que la Consultoría pretenda abordar.

Los distintos autores investigados tratan de resaltar un aspecto de la riqueza vital que tiene la nueva visión del D.O.. Así, dependiendo de cómo la emplean, unos autores enfatizan el procedimiento técnico-científico o gerencial; otros, el desarrollo o terapia de grupo, mientras que una última corriente pone el acento en el entrenamiento de laboratorio para el cambio organizacional. El concepto de D.O. según los diversos autores nos permite clasificarlos según el aspecto que quieren resaltar. Sirvan como ejemplo las siguientes definiciones, enumeradas con un espígrafe para indicar la visión que se quiere recoger:

1.3.1. *Visión Teórica*

El D.O. se puede definir como una filosofía del trabajo ya que busca una forma distinta de hacer las cosas, de acuerdo a unos principios, y tratando de ser coherente en la práctica con los mismos.

1.3.2. *Estrategia*

Es una compleja estrategia pedagógica con la finalidad de cambiar creencias, valores y estructuras de las Organizaciones, de modo que estas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, mercados, desafíos y al desafiante ritmo de los propios cambios. (Bennis (1988) Desarrollo Organizacional; su naturaleza, los orígenes y perspectivas, México, Addison Wesley).

1.3.3. *Programa educacional*

Es un programa educacional a largo plazo orientado a mejorar los procesos de resolución de problemas y renovación de una

Organización a través de:

- una administración más colaboradora y efectiva con la cultura organizativa.
- asistencia de un agente de cambio o estabilizador.
- uso de teorías y tecnologías pertinente a las ciencias del comportamiento organizacional.
- investigación activa.

(Chiavenats, I. (1992) Introducción a la teoría general de la Administración. Colombia, McGraw-Hill, 2ª edición).

1.3.4. *Cambio planificado gerencialmente*

Desarrollo Organizacional es un esfuerzo planificado de toda la Organización y administración desde la Alta Gerencia para aumentar la efectividad y eficacia de la Organización, por medio de intervenciones planificadas en los procesos de la entidad, los cuales aplican los conocimientos de las Ciencias del Comportamiento. (Beckhard, 1988, Desarrollo Organizacional: estrategias y modelo. Madrid, Addison-Wesley).

1.3.5. *Tecnología*

El D.O. es una nueva tecnología que desarrolla un Plan de Trabajo, empleando una concepción de la Organización , unas técnicas, unas estrategias y tácticas para sacar a una corporación de una situación deficitaria a otra que constituye una excelencia, siendo para ellos su D.O. un modo sistemático de alcanzar un ideal de excelencia corporativo. (Modelo Grid). (Blake y Muoton (1973) El modelo de cuadro organizacional "grid". México EVA. Fondo Educativo Interamericano).

1.3.6. *Calidad Humana*

El D.O. es una estrategia cuyo objetivo es incrementar la eficacia organizativa, haciendo que sus miembros comprendam mejor y manejen los diferentes procesos que se desarrollan. Entiende necesario crear dentro de las Organizaciones un "clima propicio" al diagnóstico y al cambio de comportamientos (interpersonales, en grupo, entre grupos) para mejorar la calidad de las decisiones, de

las comunicaciones y la calidad del factor humano (Guiot (1985) Organizaciones sociales y comportamientos. Barcelona, Herder).

1.3.7. *Sistema Abierto*

El D.O. es considerado como un proceso de cambios planeados en sistemas sociotécnicos abiertos, dirigidos a aumentar la eficacia y salud de la Organización para asegurar el crecimiento mutuo de la Empresa y sus empleados. (Faria Mello (1983) Desarrollo Organizacional. México, Limusa).

1.3.8. *Cambio de Valores*

Promoción del cambio de valores de la persona en el sistema en conexión con el cambio de comportamientos recíprocos. (D.N.Hampton (1974) Organizational Behavior and the practice of management. Scott, Glenview).

1.3.9. *Ingeniería de la Intervención*

El D.O. no es una teoría de la Organización sino aplicación de ésta. Es ingeniería o intervención legitimada por la bondad de la teoría que la respalda. Es una intervención dirigida al mayor aprovechamiento de la sinergia del sistema-solución de conflictos, reorganización de tareas, comunicación, para promover el desarrollo (J.A.Garmendia (1990) Desarrollo de la Organización y Cultura de la Empresa. ESIC, Madrid).

1.3.10. *Consultoría de Procesos*

El D.O. está basado en conceptos y métodos de las Ciencias del comportamiento, que consideran a la Organización como un sistema global y se comprometen a mejorar su eficacia a largo plazo, mediante intervenciones constructivas en proceso y estructuras organizativas. (E.H.Schein (1990) Consultoría de Procesos. Su papel en el Desarrollo Organizacional. México, Addison-Wesley).

En síntesis, podemos indicar algunos elementos que son fundamentales y comunes en el Desarrollo Organizacional, entresacados de distintos autores. Supone:

- Cambio planificado

- Proceso colaborador y participativo
- Estrategia apoyada en conceptos y resultados de investigación
- Una metodología que indica la forma de ajustarse al cambio
- Proceso de autocorrección, autorrenovación, por los miembros de la propia Organización.
- Un agente de cambio (Consultor)
- Una respuesta a algunos problemas o necesidades percibidas dentro de la Organización.
- Una evaluación en términos de contribución a la mejora de la eficacia organizativa.

(Ferreres, Pavía y Molina E. (1995) La preparación del profesor para el cambio en la institución educativa. Barcelona, p.4).

1.4. Lo que es y no debe ser el D.O.

Mucho se ha escrito sobre lo que es y lo que no es el D.O.; como síntesis se recoge este esquema que me ha parecido muy válido de Ferreres y Molina, modificado, y que puede servir de punto de partida para centrar las ideas del Consultor especialista en el tratamiento de las Organizaciones.

DESARROLLO ORGANIZATIVO

DEBE SER

Un proceso dinámico, dialéctico y continuo:

- de cambios planeados a partir de diagnósticos realistas,
- utilizando estrategias-métodos-instrumentos que optimicen la interacción entre personas y grupos,
- para perfeccionamiento-renovación continuo de sistemas abiertos,
- tendentes a aumentar eficacia y salud de la Organización y asegurar la supervivencia y desarrollo mutuo de la empresa y sus empleados.

REQUIERE

- visión global de la empresa
- enfoque de sistemas abiertos
- compatibilidad con las condiciones de medio externo
- contrato consciente y responsable de los directivos
- desarrollo de potencialidades de personas-grupos-subsistemas y sus relaciones (internas y externas)
- institucionalizar el proceso y autosustentar los cambios.

IMPLICA

- valores realísticamente humanísticos
- adaptación, evolución y/o renovación, o sea,
- cambio (tecnológico-económico-administrativo o estructural) que implicará modificación de hábitos o comportamientos

NO DEBE SER

- un curso o capacitación (aunque sea a veces necesario)
- solución de emergencia para un momento de crisis
- sondeo de opiniones solamente para información
- intervención aislada desligada de los procesos gerenciales
- iniciativa sin continuidad en el tiempo
- una especie de laboratorio en una "isla cultural" aislada
- Esfuerzo de especialistas y otras personas sin compromiso de los ejecutivos responsables
- sesiones de diagnóstico, sin generar soluciones y acciones
- maniobra de ejecutivo para obtener-preservar ventajas
- proceso para explorar-manipular-castigar individuos/grupos
- un medio de hacer que todos queden contentos
- algo que termine siempre en un "final feliz"

Conceptuación del Desarrollo Organizacional
(Ferreres y Molina, 1995)

1.5. Objetivos y Finalidad del D.O.

En la mayoría de los procesos del D.O. se encuentran estos objetivos básicos y la finalidad que busca el Consultor, de forma que se pueden considerar como un todo integrado, diferenciándose en dos etapas críticas del mismo proceso.

Objetivos Básicos	Consultoría
Obtener o generar la información objetiva necesaria	Conocer la realidad organizacional y asegurar la retroinformación a los participantes del sistema cliente
Crear un clima de receptividad	Reconocer las realidades organizacionales y de apertura para diagnosticar y solucionar problemas
Diagnosticar problemas y situaciones insatisfactorias	Confrontarlos y cambiarlos
Establecer un clima de confianza	Que no exista manipulación entre los subsistemas del cliente
Desarrollar las potencialidades de los individuos	Que las áreas técnica, administrativa e interpersonal se fortifiquen
Desarrollar la capacidad de colaboración entre individuos y grupos	Que exista sinergia de esfuerzos y trabajo en equipo
Buscar nuevas fuentes de energía (física, mental y emocional)	Liberar la energía bloqueada en individuos y grupos o que ha sido referida en los puntos de contacto e intervención entre ellos
Compatibilizar armonizando e integrando las necesidades y objetivos de la empresa y de quienes forman la misma	Que exista una meta común
Estimular la necesidad de establecer objetivos, metas y fines	Orientar la programación de actividades y evaluación de los desempeños de los sectores, grupos e individuos
Despertar la conciencia de establecer objetivos, metas y fines	Que exista un buen comportamiento de los hombres en las Organizaciones

Objetivos Básicos	Consultoría
Buscar normas informales	Que caractericen la cultura específica de la Organización
Examinar el cómo, cuándo, dónde y cuánto de los valores y concepciones	Observar cómo influyen sobre los objetos, métodos, procesos, comportamientos, desempeños y resultados obtenidos
Analizar las demandas, restricciones, oportunidades, cambios, desafíos del medio externo	Adaptabilidad en el funcionamiento de la Organización
Asociar la autoridad legal y el estatus funcional a las tres competencias técnica, administrativa e interpersonal	Que exista un orden en el proceso
Desarrollar a la Organización a través del desarrollo de los individuos	Lograr la unión de objetivos
Compatibilizar y optimizar metas, recursos, estructuras, procedimientos y comportamientos	Que exista una cultura y haya trascendencia
Perfeccionar los procesos de comunicación a todos los niveles	Una mejor información y soluciones para las estrategias
Estimular las emociones y sentimientos de las personas	Proporcionar datos válidos sobre la realidad organizacional. Porque, si se reprimen, disfrazan, niegan o rechazan, constituirían factores negativos para la salud organizacional. Porque su canalización inteligente y auténtica se constituya también en energía liberada para fines productivos para las personas y la Organización.

Cuadro Resumen con adaptación propia
Varios (1994) ABC del Desarrollo Organizacional. España, Trillas.

2. LA CONSULTORIA BASADA EN EL D.O.

2.1. Objetivos de Consultoría basados en los Principios del D.O.

Según el programa de intervención que se diseñe podemos entresacar los siguientes objetivos sintetizados de varios autores:

- Desarrollar un sistema viable y capaz de autorrenovarse, que pueda organizarse de varias maneras dependiendo de las tareas.
- Hacer óptima la efectividad creando mecanismos de continuo mejoramiento.
- Avanzar hacia una gran colaboración y poca competencia entre unidades interdependientes.
- Crear condiciones donde se hace aflorar el conflicto y se maneja.
- Tomar decisiones atendiendo a las fuentes de información (autoridad del conocimiento). (Beckhard, 1988).

Faria (1983) presenta una extensa relación de objetivos de los cuales seleccionamos los más directamente vinculados con las definiciones y supuestos comunes analizados en apartados anteriores.

- Crear clima de receptividad para reconocer las realidades organizacionales y de apertura para diagnosticar y solucionar problemas.
- Desarrollar potencialidades de los individuos en las áreas de las tres competencias: técnica, administrativa e interpersonal.
- Desarrollar capacidad de colaboración entre individuos y grupos, conducente a la sinergia de esfuerzos y al trabajo en equipo.
- Poner conflictos, fricciones y tensiones "sobre la mesa" y tratarlos de modo directo, racional y constructivo.
- Analizar la adaptación del funcionamiento de la Organización, en relación a características del medio externo.

- Perfeccionar sistema y procesos de información y comunicaciones.

- Identificar puntos de bloqueo y recursos de varios tipos.

(Citado por Ferreres y Molina (1995) pp. 98-99).

2.2. Supuestos básicos del Desarrollo Organizacional (D.O.)

La definición más completa sobre el Desarrollo de las Organizaciones se la debemos a Beckhard (1988).

Beckhard ha sido uno de los Consultores especialistas en el D.O. Propone una serie de rasgos que pueden servirnos de definición:

- Es un empeño de cambio planificado que supone
  - Diagnóstico sistemático de que algo no funciona correctamente
  - Plan estratégico
  - Motivación de todos sus recursos humanos

- Que compromete el sistema total
  - mediante un proceso colaborador y participativo
  - que implica a todo el sistema organizacional, tanto social, cultural, como técnico.

- Conducido por la Dirección
  - como elemento esencial
  - en sintonía con la cultura de la Empresa

- Con el objetivo de aumentar la eficacia y eficiencia del sistema

- Conseguir el funcionamiento más efectivo de la Organización

- Actúa mediante intervenciones planificadas que aplican las aportaciones de las Ciencias del Comportamiento sobre motivación, poder, comunicación, percepción, normas, proble-solving, conflicto, intergrupos, objetivos.

(Beckhard (1988) Desarrollo organizacional. Estrategias y modelos. Madrid, Addison-Wesley).

2.3. Objetivos operativo del Desarrollo Organizacional (D.O.)

La mayoría de los autores, Kas y Rosenzwig (1988), Chiavenats (1992), Beckhard (1988), pone el acento en los siguientes objetivos operativos.

- Desarrollar un sistema viable y capaz de autorrenovarse, de forma que

  - La función determine la estructura correctamente

- Optimizar la efectividad de la estructura estable y los sistemas temporales, con una

  - Información de retorno

  - Que se convierte en fuente de energía constante

- Potenciar la cooperación versus competencia entre las unidades funcionales de forma que se consiga

- Crear condiciones en donde se hace aflorar el conflicto y se le trabaja para buscar la solución

  - Evitando energía para eludir, cubrir, maniobrar

- Mejorar la toma de decisiones basada en información y no en estatus:

- Se busca en todo momento la descentralización en la toma de decisiones, de forma que las personas se responsabilicen de las decisiones que se hayan adoptado.

2.4. Características del Desarrollo de Organizaciones

En la aproximación conceptual al Desarrollo Organizacional parece existir un consenso al determinar el momento en que surge el D.O.; y el impacto que ha tenido en la última década (1985-1995) se están multiplicando los estudios para tratar de delimitar las características esenciales del D.O., entre las cuales se destacan:

- Se trata de un programa planificado que involucra a todo el sistema organizativo y a todos los niveles.

- Lo pilota la Dirección y se compromete en sus desarrollo, prestándole los recursos necesarios.

- Está relacionado con los objetivos de forma directa para conseguir resultados de forma eficaz y eficiente.

- Supone un esfuerzo a largo plazo, no son acciones puntuales que pueden afectar a un solo departamento.

- Está orientado a la acción inmediata potenciado por un plan de adiestramiento y aprendizaje.

- Enfocado al mundo de las actitudes y comportamiento, comporta un cambio de comportamiento en el operar y hacer.

- Provoca situaciones de aprendizaje basadas en la experiencia real; el "aprendizaje en la acción" constituye su forma de actuar constante.

- Se centra en el grupo como unidad básica de trabajo, de forma que desde el grupo se consiguen mejores resultados que desde la persona.

3. ESTRATEGIAS Y MODELOS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Recorriendo la literatura sobre D.O. aparece bien tipificado y documentado como dicen Ferreres y Molina (1995), que el D.O. es una "estrategia de intervención para la mejora de Organizaciones, potenciando al tiempo sus capacidades para el cambio y la resolución de problemas". (Organización escolar como contexto de cambio, pp. 105-112).

Tres son los aspectos que me interesa destacar a la luz de mi experiencia como Consultor de Organizaciones; por una parte, el estudio del cambio y las dificultades que comporta lograr la modificación o movimiento de un estado a otro estado organizativo o el pasar de un tipo de conducta a otra, con las resistencias o susceptibilidades que comporta tanto a nivel grupal como personal.

En segundo lugar, me interesa proponer los modelos que se emplean en el diagnóstico e intervención del D.O.; mejor dicho trataré de exponer los Modelos que yo mismo he manejado como Consultor en distintas Organizaciones, tanto industriales como de servicios.

3.1. Necesidad de planificar el cambio

El consultor debe trabajar con las Empresas presionado por el corto plazo; sus intervenciones están sometidas a la presión del tiempo, de los intereses y por la competencia. Hay que conseguir el cambio de "hoy para mañana". No se puede pedir al personal un cambio de actitud cuando se implanta una nueva tecnología informática o de calidad, si previamente no se ha trabajado en una mentalización, abordando las dificultades que supone el cambio, desarrollando las habilidades y destrezas que requiere el uso de la nueva tecnología, y mucho más difícil resulta el cambio de actitudes en el estilo y forma de trabajo que se quieren implantar. Muchos cambios han fracasado por la falta de programación de las destrezas y por la carencia de un plan.

3.2. Proceso de cambio

Se requiere planificar el cambio como medio para conseguir que sea eficaz y produzca los resultados beneficiosos que se buscan con el cambio.

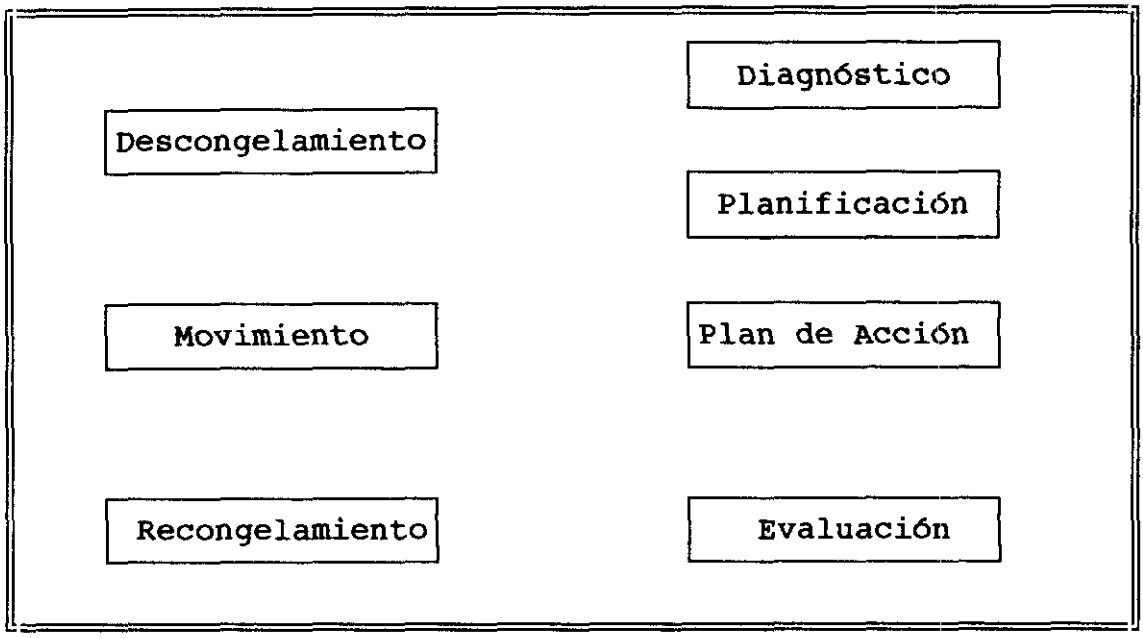
En general existen una serie de razones que aconsejan la planificación del cambio; como principales razones, señalamos las siguientes:

- Para conseguir que los efectos del cambio perduren.
- Para saber vender los beneficios del cambio.
- Para obtener un cambio participativo.
- Para asegurar el compromiso de todos.
- Para aplicar el cambio que la Organización necesita.
- Para seleccionar la tecnología más adecuada.
- Para poder programar las etapas de forma congruente.
- Para poder confrontar de forma adecuada las resistencias al cambio.
- Para conseguir los resultados esperados de forma eficiente.
- Para asegurar la gestión del cambio en todas las etapas y niveles.

Todo cambio en las Organizaciones supone abandonar determinadas estructuras, procedimientos y comportamientos para adquirir otros que supongan una adaptación al entorno y lograr la estabilidad necesaria en la Organización, que facilite la eficacia y la eficiencia.

El proceso de cambio planificado a nivel organizacional implica que se tenga en cuenta y se respete el proceso de cambio que debe darse en las personas.

Proceso de cambio planificado



Para salvar los obstáculos que los individuos oponen al cambio. K.Lewin desarrolló este modelo aplicable, tanto a nivel individual como grupal y organizacional.

En la etapa de **descongelación** se produce un desequilibrio, insatisfacción; el individuo duda de su forma de comportarse; se plantea los problemas y se da cuenta de que no consigue lo que deseaba.

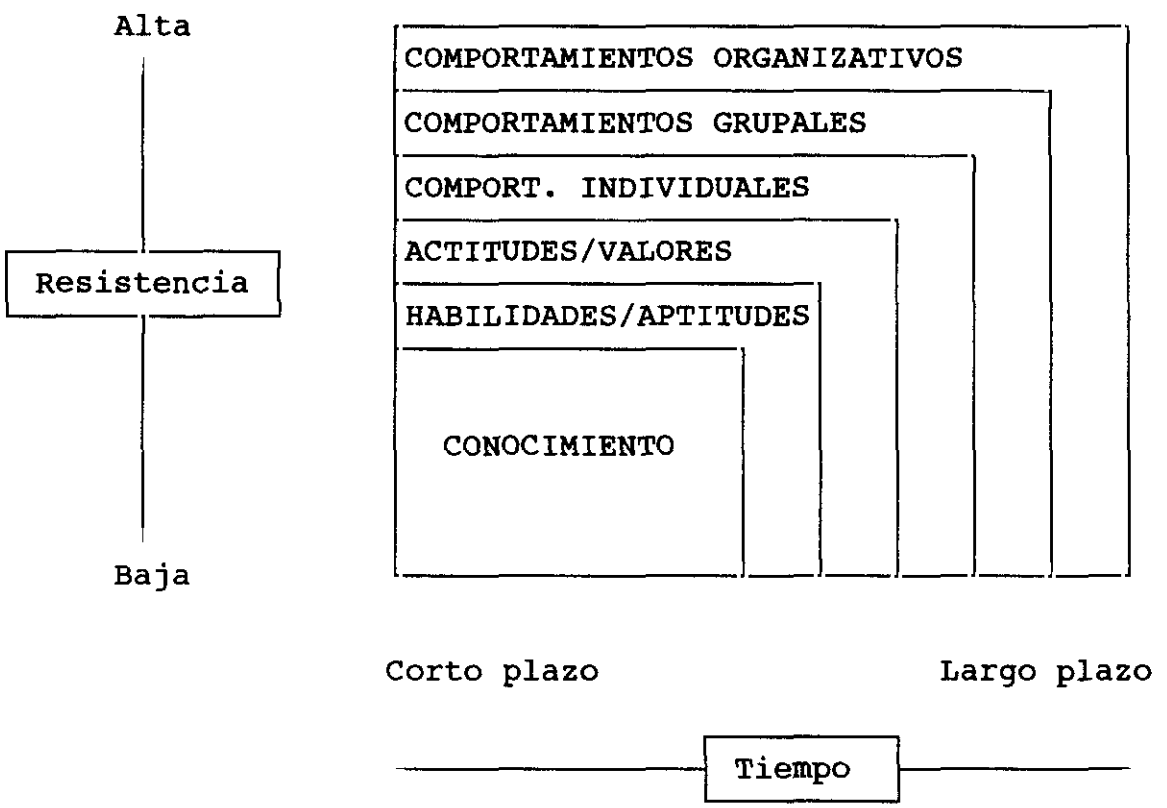
Con el cambio planificado a través de diagnóstico se pretende darse cuenta de que algo no va bien; existen problemas; detecta nuevas necesidades insatisfechas, quiere conseguir nuevas metas y esto le obliga a **planificar** y **programar** la forma de conseguirlas, determinando y concretando objetivos y metas asequibles.

En la segunda etapa de **Movimiento** es cuando verdaderamente se opera el cambio. La inseguridad e inestabilidad le obliga a ponerse en **acción.** Necesita información dentro y fuera, comparar lo que hace la competencia; seleccionar las alternativas más recomendadas y poner en práctica la solución, abandonando viejas estructuras y procedimientos mientras las personas se identifican y asimilan los nuevos procesos.

En la tercera etapa de **Recongelación**, una vez estabilizado el cambio, conseguido un estado de homeostasis; con una mejor adaptación, el sistema busca su equilibrio al mismo tiempo que se da cuenta de los beneficios que reporta la nueva situación. Considera el efecto del cambio en el resto de los subsistemas y fija de forma definitiva el nuevo patrón de conducta mediante ciertos mecanismos de apoyo para que se asegure en los efectos del cambio.

Si a nivel individual es preciso cambiar internamente de mentalidad, otra variable a tener en cuenta es el tiempo que se invierte para lograr la modificación deseada, al mismo tiempo que los resultados para consolidarse necesitarán más tiempo. Elton Mayo (1949), Paul Hersey (1987) y Blanchard (1987), han establecido un esquema gráfico que tiene en cuenta las dos variables de resistencia y tiempo.

Variables del Proceso de Cambio



3.3. Análisis de las resistencias al cambio

El Consultor sabe por experiencia que la resistencia al cambio es algo natural, tanto por parte del individuo como del grupo y del Sistema organizativo. La resistencia es un fenómeno psicosocial que necesita ser analizado para poner contrarrestarlo con otras fuerzas propulsoras y facilitadoras del cambio.

Mediante un check-list se pide a la persona que analice cuáles son los sentimientos que le dominan y le impiden enfrentarse al cambio con objetividad y racionalidad. A las causas más comunes y clásicas hay que unir las derivadas de mi experiencia consultiva. Señalo como más relevantes las siguientes:

Causas de las resistencias a nivel personal

- Percepción

  - Selectiva: preferimos aquellas fuentes de información con las que simpatizamos

  - Distorsionadora del cambio, previéndolo como amenaza para el individuo

- Los hábitos adquiridos

  Son una resistencia muy importante por el ahorro de energía que supone y el rechazo a invertir nueva energía disponible.

- La homeostasis

  La constancia en los estados fisiológicos es característica del ser humano.

- Miedo a lo desconocido

  Miedo al riesgo y al temor de enfrentarse con problemas nuevos.

- La dependencia y regresión

  Tendencia a buscar seguridad en el pasado.

- Apego a lo conocido

  Es más fácil seguir con las rutinas que permiten un manejo rápido y sencillo.

- La prioridad

  Somos reiterativos y nos aferramos a lo que nos condujo al éxito.

- Tendencia a conservar la estabilidad

  Todo cambio exige una desestabilización y puede revelar el aparecer de mecanismos no controlados.

- Miedo a demostrar la incompetencia

  Este es uno de los factores más fuertes, si nos sacan del terreno que dominamos

- Falso complejo de impotencia

  al hombre le gusta definirse como víctima de las circunstancias que escapan a su control. Asumir que él puede intervenir y cambiar la situación parece una quijotada.

- El super-ego

  Desde el primer "no" de sus padres, el niño internaliza un código de controles: la desviación se castiga.

- La regresión

  Tendencia a buscar seguridad en el pasado.

Resistencias a nivel social y organizativo

El Consultor tiene que estar trabajando con los individuos, pero enseguida se percata de que a nivel grupal y organizativo surgen otras resistencias que deberá analizar y concretar. con frecuencia se aducen como razones:

- Conformidad con las normas

  Las normas sirven para regular la conducta de los individuos y grupos y hay muchas razones ocultas que se escudan en estas normas para no cambiar, mientras no se dictamine lo contrario.

- Cultura de la Organización

  La cultura de una Organización es lo que da unidad e identidad a la vida de la Organización. Si durante años lo hemos hecho así, es difícil ahora que nos impongan otros valores y creencias. Estas resistencias se acentúan en Organizaciones Administrativas y con un dominio en el Mercado, que pueden actuar como auténticos monopolios, imponiendo sus normas y formas de comportamiento a los usuarios y clientes.

- Coherencia del Sistema

  Dificultad de cambiar una parte sin que el todo quede afectado.

- Los intereses creados y el poder acumulado.

  Crea resistencias muy fuertes, por lo que se pueda perder.

- El tabú

  El cambio tecnológico se consigue con relativa facilidad. No ocurre lo mismo cuando el cambio tiene como objetivo algo que pueda afectar las creencias y valores.

- Rechazo a lo extranjero

  Sospechamos e incluso somos hostiles a todo lo que viene del exterior.

- No existe el compromiso común

  Se ha generado una división de opiniones entre personas que están a favor y otras en contra, provocando la ralentización y, en otras ocasiones, el bloqueo al cambio.

- El costo o beneficio del cambio no ha sido definido

  El factor económico juega un papel decisivo en el cambio; si se reflejasen los resultados en el corto plazo, tanto a nivel personal como en la cuenta de resultados, fácilmente se conseguirán más adeptos para el cambio deseado. Los resultados económicos son signos evidentes de credibilidad en la mayoría de las Empresas y

en otras Organizaciones se buscará más la satisfacción de los clientes, tanto internos como externos.

En resumen, el Consultor se puede encontrar con esta tipología de resistencias que, simplificadas, podrían resumirse en este cuadro, así como las estrategias a emplear:

	Resistencias	**Estrategias de Consultoría**
A.	NO SABE	Información, clarificación, training
B.	NO PUEDE	Proporcionar herramientas, medios y las destrezas correspondientes
C.	NO CREE	Paciencia Se trata de involucrar a todos Grupos de sensibilización Participar en equipos de cambio rápido. Experiencias positivas a corto plazo.
D.	NO QUIERE	Desaconsejar Abandono No perder tiempo ni empeñarse en lo imposible La Organización no está madura para iniciar un cambio. Honestamente, conviene retirarse, evitando hacer una faena de aliño, sin considerar el aspecto económico del que pudiera resultar agraciado.

3.4. Como reducir los focos de resistencia al cambio

Siempre he tenido en cuenta los focos de resistencia al cambio comentados por Goodwin Watson (1971), en "Concepts for Social Change", NTL, Washington, que, aunque no tengan categoría de ley, sí gozan de una gran fuerza orientadora en la Consultoría.

Los focos de resistencia en el individuo y en las instituciones obedecen a unos principios concretos. No son leyes absolutas, pero se basan en generalizaciones muy reales y tangibles. Los reorganizamos aquí bajo tres interrogantes:

¿Quién inicia el cambio?

¿Qué tipo de cambio triunfa?

¿Cómo podremos realizarlo? ¿Por qué medios? ¿En qué clima?

A. *¿Quién inicia el cambio?*

1. La resistencia será menor si los afectados sienten que el proyecto es de ellos y no ha sido prefabricado y realizado por agentes externos.

2. La resistencia será menor si los altos directivos lo apoyan con entusiasmo.

B. *¿Qué tipo de cambio triunfa?*

3. La resistencia será menor si los afectados lo ven como medio de reducir más que aumentar los compromisos actuales.

4. La resistencia será menor si el proyecto concuerda con los valores e ideales mantenidos desde hace tiempo por el grupo afectado.

5. La resistencia será menor si el programa ofrece la oportunidad de iniciar una nueva experiencia capaz de interesar a los participantes.

6. La resistencia será menor si los participantes no sienten amenazada su autonomía o seguridad.

C. *Metodología para iniciar el cambio*

7. La resistencia será menor si los participantes colaboran en la etapa de diagnóstico, de modo que estén de acuerdo en los problemas básicos y sientan su importancia.

8. La resistencia será menor si el cambio se adopta por consenso del grupo.

9. La resistencia será menor si los que proponen el cambio empatizan con los que se oponen al mismo, reconocen las objeciones válidas y toman las medidas oportunas para evitar miedos innecesarios.

10. La resistencia será menor si los innovadores aceptan desde un principio que las innovaciones probablemente se comprenderán con dificultad e incluso pueden ser mal interpretadas y proveen los medios de establecer un circuito continuo de "feedback" sobre las percepciones en torno al proyecto para clarificar cuantos datos sean necesarios.

11. La resistencia será menor si los participantes experimentan entre ellos aceptación, seguridad, confianza y apoyo.

12. La resistencia será menor si el proyecto queda abierto a revisión y reconsideración por si la experiencia indica que conviene cambiar algunos matices.

D. *El clima de cambio*

13. La disponibilidad para el cambio aparece gradualmente como característica de ciertos individuos, grupos, organizaciones y civilizaciones. Estos no viven mirando con nostalgia el pasado y su siglo de oro, sino que tratan de anticipar su utopía de futuro, fomentan la espontaneidad de la juventud y estimulan y protegen la innovación hasta que queda probado su valor. El ideal aparece así cada día más tangible.

3.5. Fases en el cambio planificado

Teniendo en cuenta el modelo del Campo de Fuerzas de Kurt Lewin, Faria (1988) hace una síntesis muy completa de los pasos a seguir en el proceso de cambio planificado, y de esta manera lograr el Desarrollo Organizativo, incluyendo definición del problema, procedimientos para el diagnóstico del campo de fuerzas, estrategias y plan de acción para poder asegurar que el cambio se ha consolidado en la Organización.

Presenta el modelo adaptado por Ferreres y Molina (1995) como uno de los más completos, aunque dependiendo de la etapa evolutiva en que se encuentre el grupo y del grado de madurez consolidada, se centrará en una fase u otra; no se puede abordar todo en una misma sesión, requiere varias sesiones espaciadas donde se puedan ir analizando las variables y componentes de cada fase. Las fases no deben tener un sentido lineal, sino que cada etapa puede volverse hacia otras, de forma que se consiga recoger toda la información válida y procesarla a lo largo de todo el proceso. Como se aprecia en el planteamiento del cambio, tienen una fuerza especial las tres fases centrales (5, 6, 7) dedicadas al diagnóstico del campo de fuerzas, su evaluación y las estrategias para contrarrestar o apoyar las fuerzas que van a permitir la consolidación del cambio.

Un proceso de cambio no será efectivo si no se desarrollan ambas estrategias, positivas y negativas. Este aspecto lo desarrollo después de presentar todas las fases en el planteamiento del cambio. Puede tener la siguiente evolución, contrastada con la experiencia llevada a cabo en varias Empresas.

Fases en el planeamiento total del cambio

1. PROBLEMA

   Núcleo de la dificultad percibida. Esencia de lo que se quiere modificar o evitar.

   1.1. Identifique el problema en una primera aproximación.

   1.2. Defina el mejor núcleo específico, esencia concreta.

   1.3. Elabore con detalle; caracterización clara, precisa, realista, completa.

2. SITUACION

Cobertura del problema. Describa sucintamente:

2.1. Síntomas sobre la posible existencia de un problema. ¿Quién lo percibió, cuándo, cómo, dónde, etc.?

2.2. Aspectos y condiciones que intervienen en el problema.

2.3. ¿Cómo ha evolucionado la situación?

2.4. Causas posibles

2.5. Efectos psicológicos y reacciones emocionales.

2.6. Otros efectos, consecuencias o repercusiones: materiales, ecológicos, políticos, económicos, etc..

3. SITUACION DESEADA (NUEVA)

3.1. Resultados esperados. Objetivos finales. Situación ideal.

3.2. Especifique "núcleo y cobertura" de la nueva situación.

4. OBJETIVOS INTERMEDIOS O RESULTADOS PARCIALES

Se deberán concretar según la situación en la Empresa y las metas competitivas a conseguir.

5. DIAGNOSTICO DEL CAMPO DE FUERZAS

5.1. Tipos:

- PRO: Propulsoras, positivas en la resolución del problema.
- CONTRA: Restrictivas, impiden resolver el problema
- DUDOSAS: Indefinidas, indecisas, neutrales, inestables

5.2. Listar en cada categoría las posibles fuerzas.

6. EVALUACION DEL CAMBIO DE FUERZAS

6.1. Identificar importancia ACTUAL de cada tipo de Fuerza en la lista confeccionada (nada, poco, regular...)

6.2. Verificar el peso de las distintas fuerzas.

7. ESTRATEGIA

7.1. Alterar equilibrio del campo de fuerzas. Resolver el problema.

7.2. "Lluvia de ideas": escriba las posibles acciones para:

- Disminuir, anular, paralizar, cada fuerza "Contra".
- Aumentar, fortalecer, estimular cada fuerza "Pro".
- Bloquear, activar como fuerza "Pro" cada fuerza "Dudosa"

7.3. Revise ACCIONES posibles y señale las más prometedoras.

7.4. Haga, en columna, la LISTA DE ACCIONES ESCOGIDAS

7.5. Añada en dos nuevas columnas: RECURSOS Y RESTRICCIONES.

8. PLAN DE ACCION

8.1. Integre la LISTA DE ACCIONES, RECURSOS, RESTRICCIONES en un Plan Global de acciones coordinadas.

8.2. Especifique en el Plan, si es posible:

- SECUENCIA / PRIORIDAD / INTERDEPENDENCIA de la acción
- OBJETIVO: finalidad/meta de cada acción
- TAREAS O ACTIVIDADES: Subdivisiones de cada acción

- EJECUTOR O RESPONSABLE de la acción/tarea
- CUANDO: fechas, épocas, duraciones, fechas-límite.
- DONDE: locales de las acciones/tareas
- COMO: METODOS Y PROCEDIMIENTOS
- CUANTO: RECURSOS (personas, material, dinero)
- OBSERVACIONES: cuidados, detalles especiales

9. CONTROL DEL PLAN DE ACCION

Prevea:

9.1. Sistema de verificación y retroalimentación para control de acciones y evaluación de resultados

9.2. Indicadores de cambios de cada acción/tarea

- Quién, cómo, cuándo, dónde se hará
- Verificaciones (observaciones y mediciones)
- Evaluaciones (y criterios)
- Retroinformación (a quién informar)

3.6. Metodología del cambio

Presento a continuación un esquema que he empleado multitud de veces al abordar en Consultoría los cambios a nivel grupal o en las relaciones interpersonales.

Pasos:

1. El primer paso necesario para el análisis es identificar el problema sobre el que trabajar. He aquí algunas sugerencias para elegir el problema:

A. Elegir un tema que preocupa a la Dirección, indicando las razones técnicas, económicas, cuestión de rentabilidades o de los recursos humanos.

La concreción del problema exige determinar las variables que lo definan.

B. ¿Es un tema que atañe a toda la Organización, a un Departamento o sólo a personas?

C. ¿Posibilidad de la Dirección de influir en él?

2. La mayor parte de los planteamientos podemos formularlos de modo que describan dos cosas:

A. La situación tal como está ahora

B. La situación tal como querría que estuviera (IDEAL).

3. Las situaciones problemáticas podemos analizarlas en términos de fuerzas que empujan al progreso o las que resisten y mantienen el problema.

Fuerzas de Apoyo - Fuerzas de Resistencia

4. ¿Cuáles son las fuerzas de apoyo y resistencia que afectan la situación que quiere mejorar? Trate de recoger todas ellas, incluyendo factores personales, sociales, sentimientos, recursos materiales... Haga una lista con todas ellas tal como le viene, sin control crítico o selección. Después eliminará los datos menos importantes, haga dos listas: Fuerzas de resistencia y otra para las de apoyo.

5. Analice ambas listas y subraye aquellas que ahora le parecen más importantes, y sobre las que cree puede actuar de modo constructivo.

Hágalo en ambas listas.

6. Ahora, para cada fuerza de resistencia, señale **acciones** capaces de reducir su efecto o eliminarlas completamente.

   Un bombardeo de ideas puede ser útil. Escriba en lista:

   FUERZA RESISTENCIA A
   Posibles acciones para reducir

   FUERZA RESISTENCIA B
   Posibles acciones para reducir

7. Ahora realice la misma operación para cada fuerza de progreso que ha subrayado.

   FUERZA DE APOYO A
   Posibles acciones para aumentar

   FUERZA DE APOYO B
   Posibles acciones para aumentar

8. Quizá el punto de partida puedan ser los puntos de presión. Esta puede llevar a la molestia y ahí tenemos motivación para el cambio.

   Si insistimos en fuerzas de apoyo a veces sólo provocamos aumento de las de resistencia.

   Lo mejor será elegir la técnica según las circunstancias. Revise las listas de acciones y subraye las que parecen prometer más.

9. Haga lista de las subrayadas y marque para cada acción los materiales, recursos humanos que tienen a su mano para realizar la acción.

   A C C I O N <

   ———— > RECURSOS

10. Ahora revise lista de acciones y programa y elimine aquellos puntos que no encajan en el plan y añada otros nuevos que quizá redondean acción de conjunto.

11. El paso final es planificar un método de evaluación para aplicarlo a medida que se pone en práctica. Ponga en lista los pasos de esta evaluación.

12. Ya está preparado para actuar.

EJEMPLO 1. DIAGNOSTICO DE LA DISPOSICION AL CAMBIO

+ - Fuerzas en individuos
Conocimiento, habilidades, competencia Autocontrol Tolerancia de la ambigüedad Autoestima Motivación

+ - Fuerzas en el sistema
Cultura/clima Status de sistema en la Organización Consecuencias percibidas de éxito a fracaso Confianza, autoestima

CONDUCEN A

Grado de inseguridad sentida

0 _____ 5 _____ 10

Bajo nivel de seguridad — Alto nivel de seguridad

La respuesta al cambio será
Escucha Clarificación Exposición de alternativas Evaluación Incorporación de nuevos datos

La respuesta al cambio será
Rechazo Supresión Distorsión Demora Regresión

Prácticas del Curso Experto en Técnicas de Consultoría (1994-5), UCM

EJEMPLO 2. NUEVA FORMA DE ANALISIS CON RESPECTO AL CAMBIO MEDIANTE EL ANALISIS DEL "STATUS QUO" PRESENTE

STATUS QUO PRESENTE

Fuerzas conductoras	**Fuerzas resistentes**
Promesas de mayores recompensas financieras	Falta de conocimiento sobre qué es exactamente lo que está mal
Amenazas	Falta de personal
Deseo de mejor imagen con los grupos corporativos	Moral baja
Quejas de los consumidores	
Deseo del departamento de hacer las cosas mejor	Equipamiento pobre
Presión de los accionistas para obtener más dividendos	Calidad de producto pobre y entrega tardía
Deseo de mayores recompensas financieras	Falta de convencimiento de que hay algo nuestro en el proceso

100%	50%	NUEVO STATUS QUO	50%	100%

Grado de fuerza

Prácticas del Curso Experto en Técnicas de Consultoría (1994-5), UCM

3.7. El cambio tranformador

Tipos de cambio organizativo

Las Organizaciones están impulsadas tanto por presiones internas (conflictos entre departamentos, deficiencias de calidad, costes crecientes, insatisfacción de plantillas...) como por presiones externas (la competencia, el mercado, la internacionalización, innovación tecnológica) hacia la adaptación, el cambio y el desarrollo progresivo.

Las fuerzas impulsoras de cambio son muy dispares y obedecen a múltiples causas; inclusive el cambio puede ser la respuesta a la evolución y ciclo de la vida; cada etapa exige nuevas estructuras y nuevas formas de dirección para enfrentarse a los problemas de forma creativa y eficaz.

Las condiciones más propicias para facilitar el cambio organizativo son las siguientes según Schein (1980): Organizational Psychology, Englewood, Cliffs, P.Hall):

1. Una motivación fuerte de querer cambiar una situación que se percibe como indeseable o, al menos, como mejorable.

2. La participación de personas clave en la Organización, como son el equipo directivo y los mandos intermedios. No podemos olvidar a las personas con capacidad de liderazgo que pueden favorecer o entorpecer el progreso de cambio con su influencia, aunque no estén en posiciones de autoridad.

3. La formación de una red de relaciones entre personas que se sienten comprometidas con el proceso iniciado y movilizan los recursos necesarios en momentos de duda o desánimo.

4. Pequeñas experiencias de éxito ya desde el principio para dar confianza de que las cosas van por buen camino.

5. Un marco conceptual científico que avale el proceso de cambio tal como se ha planteado. Dentro de este marco, debemos mencionar la importancia de tres factores importantes:

- Objetivos claros;

- Agentes de cambio, internos y externos, bien adiestrados y compenetrados entre sí;

- Un plan flexible.

6. Un proceso de ejecución con un ritmo debidamente acompasado según la complejidad de la situación. Demasiada rapidez en una situación muy compleja puede aumentar la confusión y crear desconcierto. Asimismo, una lentitud excesiva puede sembrar desinterés y apatía.

Los autores hablan de distintos tipos o modalidades de cambio. Nadler (1988) distingue cuatro tipos de cambio:

1. *Cambio simbólico*

   Son manifestaciones de una buena voluntad pero que se quedan en ser meramente testimoniales. Basta con tener buena disposición y apertura al diálogo, pero las personas no están capacitadas para iniciar un cambio de forma clara y precisa.

2. *Cambio puntual*

   Trata de resolver problemas concretos sin que tengan mayor trascendencia. En los departamentos se están cambiando puntualmente muchas cosas según lo aconsejan las circunstancias, y no existe ningún problema.

3. *Cambio estructural*

   Tiene una gran trascendencia y supone un cambio en la estructura. Asistí al cambio del Departamento en el Control de Calidad que estaba dependiendo de producción, a crearse un Departamento nuevo de Control de Calidad independiente y autónomo. Fue una auténtica revolución en la multinacional, en su sede de Gran Canaria. Este cambio creó unas relaciones interdepartamentales de muy difícil relación, con tensiones y problemas constantes. Los cambios estructurales repercuten en las personas y pueden facilitar o dificultar las relaciones en la Empresa, contribuyendo a la eficacia organizativo o todo lo contrario.

4. *Cambios transformadores*

Aquí se entra en los cambios estratégicos que van esencialmente dirigidos a la conducta y actitudes de las personas como fuente de vitalidad y energía de la Organización. Estos cambios, según Nadler (1988), "Organizational Frame Bending" (Eds). Corporate Transformation, S.Francisco, California, Tossey-Bass Publisher pp 66-84), supone que se realizan en un ambiente de tranquilidad y sosiego. Son inducidos y presentados por la Dirección y consiguen el consenso de toda la masa social de la Organización. Presentan las siguientes características:

- Expresivo: Surge desde dentro, como manifestación propia.
- Sosegado: Cambio que sigue "su" curso natural, sin prisas ni presiones. Se aprecia una gran tranquilidad.
- Espontáneo: Se manifiesta con naturalidad sin aspavientos ni reacciones teatrales.
- Integrador: Por ser un crecimiento, es decir, un desarrollo autocontrolado, no abarca más de lo que puede dirigir.
- Diferenciador: Dando expresión a toda la riqueza de matices existentes.
- Creativo: Su eficacia consiste no tanto en los resultados obtenidos en un momento dado sino en la experiencia de "capacidad".

Si lo comparamos con el *cambio estructural*, encontramos que las características son las siguientes:

- Inducido: Producido por una decisión autoritaria, como por edicto, de una persona con poder.
- Rápido: Su impacto se comunica rápidamente a través de toda la Organización con dificultad de sustraerse a sus efectos.
- Revulsivo: Causa conmoción, provocando reacciones de resistencia o de entusiasmo.

- Dialéctico: A menudo crea divisiones a favor y en contra. "Si no estás conmigo estás contra mí".

- Secuencial: Desencadena un proceso continuo con repercusiones en toda la Organización. Efecto-cascada.

- Estratégico y político: La intención es movilizar recursos para fines o intereses superiores.

Comentando las diferencias entre ambos (estructural y transformador) Jaune Filella y Ferrer, Director General de Ecade en 1990, decía que los dos cambios son funcionales para la Organización, resaltando que los

Cambios estructurales suponen una conmoción, e implican cambios estratégicos reactivos (reorientación de lo anterior)

y los

Cambios transformadores tienen un carácter evolutivo y suponen un cambio estratégico proactivo (orientado al futuro).

el Consultor tiene que tener en cuenta que el cambio de las "estructuras organizativas" debe llevar consigo el "cambio transformador" para que llegue a enraizarse en las personas. Es más, se debe institucionalizar el cambio como algo natural, formando parte de la cultura organizativa, pero siempre que los dos tipos de cambios, como dice Jaume Filella (1990) sean complementarios para conseguir la eficacia organizativa.

3.8. Preguntas que debe hacerse el Consultor especialista en D.O.

1. *¿Cuándo es conveniente el Desarrollo Organizacional?*

La experiencia acumulada nos indica que será conveniente el desarrollo de la Organización en las siguientes circunstancias:

A. Ante la necesidad de cambiar la estrategia gerencial: comunicación, toma de decisiones, estructura de compensación...

B. Para mejorar el clima de la Organización: integración objetivos.

C. Para modificar las normas "culturales": valores, reglas, estructura, poder... (Empresas familiares).

D. Para renovar estructura y funciones.

E. Para mejorar colaboración entre grupos: energía no funcional.

F. Ante la necesidad de abrir el sistema a las comunicaciones.

G. Para mejorar la planificación: descentralización exige adiestramiento.

H. Ante la fusión: resentimiento en la absorción.

I. Para modificar sistemas de motivación: "pertenencia psicológica", "enriquecimiento de tareas".

J. Para facilitar la adaptación a nuevos ambientes.

2. *¿Cuándo triunfa el Desarrollo Organizacional?*

Las condiciones de éxito vienen determinadas por las siguientes condiciones:

A. Presión para el cambio en el ambiente.

B. Presión e intervención de la Alta Dirección.

C. Alguna persona clave está "padeciendo": está inquieta, busca la renovación, la metanoia organizativa.

D. Alguna persona clave desea el diagnóstico del verdadero problema, diagnóstico que conduce al análisis de los problemas concretos, pase lo que pase.

E. Línea y staff identifican el problema.

F. Nuevas solicitudes que exigen una reestructuración.

G. Disposición a arriesgar y experimentar nuevas formas de comportamiento.

H. Refuerzo en el sistema motivado por éxitos conseguidos anteriormente.

I. Existe una persona realista a largo plazo.

J. Se recompensa por esfuerzo de cambio y no sólo por resultados a corto plazo.

K. Hay resultados intermedios tangibles.

3. *¿Cuándo fracasa el Desarrollo Organizacional?*

Los síntomas, entre otros, que alertarán al Consultor para tener las antenas puestas y que, si no es capaz de reorientar, conducirán al fracaso, se pueden concretar en los siguientes puntos:

A. Discrepancia entre comportamiento real, dirección y la filosofía que proclama: no hay congruencia.

B. Programas sin compromiso de cambio: fácil tentación para

el Consultor-Experto, pensando que aportando la tecnología punta funcionará sin más el sistema.

C. Confusión de fines y medios: todo cambio es un medio, no un fin; no se cambia por nada o porque lo hace la competencia.

D. Trabajo a corto plazo, creyendo que aún son posibles los milagros.

E. Exceso de dependencia externa, pensando que los Consultores externos nos pueden solucionar los problemas.

F. Desconexión cambios técnicos y cambios comportamiento: todo cambio técnico comporta un cambio de conducta en la forma de abordar los problemas.

G. Exceso de dependencia de consultores internos, pensando que conocen mejor la Organización y les falta preparación técnica y profesional.

H. Brecha entre cambio en alta dirección y directores divisiones.

I. Injertar cambio en viaja estructura.

J. Encerrarse en el recetario.

K. Aplicación inadecuada de la intervención: recetas del consultor.

L. Relaciones humanas como fin.

4. ***¿Qué estrategias se deben emplear en Desarrollo Organizacional?***

Se debe partir del supuesto de que es necesario el diagnóstico de los subsistemas y de los procesos implicados. Las estrategias básicas se concretan en que:

A. La unidad básica de cambio es el grupo, no el individuo.

B. Un objetivo básico de cambio es la reducción de incongruencia entre subsistemas.

C. La toma de decisiones está localizada donde están las fuentes de información y no en un nivel determinado de la jerarquía.

D. El control es medida provisional; en ningún caso base de la estrategia directiva. Las subunidades deben trabajar en función de objetivos integrados.

E. Un objetivo básico es la mutua confianza y comunicación de doble vía.

F. El individuo apoya el cambio en el que ha intervenido.

G. Los supuestos con respecto a la persona se basan en:

- Aceptar a las personas tal como son
- Esperar un comportamiento responsable
- Apoyar el proceso individual y personal
- Ayudar a los individuos a desarrollar sus capacidades
- Aumentar la oportunidad de que cada individuo influya en la compañía
- Solucionar los conflictos por métodos autoconvencionales, minimizando el uso coercitivo de la autoridad.

5. *¿Qué habilidades proporciona el D.O.?*

El D.O. proporciona a las personas, grupos o a la propia Organización, dependiendo de los niveles:

A. Competencia interpersonal: autoconocimiento, percepción, conflicto de ambigüedad...

B. Capacidad en la misma Organización de autoanálisis, autodiagnóstico y ante solución de problemas.

C. Destreza para fijar objetivos operativos.

D. Comprensión de los procesos de cambio y fenómenos de resistencia al mismo.

E. Identificación de la retroalimentación negativa para transformarla en positiva.

F. Agilidad para el diagnóstico de sistemas: Organización informal incluida.

G. Implantación en la Organización de la capacidad de "aprender a aprender".

4. MODELOS DE INTERVENCION EN CONSULTORIA ESPECIFICOS DEL D.O.

En el Desarrollo Organizacional, las intervenciones son conjuntos de trabajos estructurados en los que las unidades y Organizaciones (individuo, grupo o sistema total) emprenden una tarea cuyo objetivo es la mejora organizacional.

Los elementos necesarios para que la intervención sea considerada como Desarrollo Organizacional son que exista una:

- demanda de la Organización.
- necesidad sentida de cambio.
- participación de la Dirección y empleados.
- modificación en la cultura de la Organización.
- formulación y planificación de objetivos.
- desarrollo personal y profesional.

Las intervenciones pueden ser enfocadas desde dos aspectos o puntos de vista; desde el enfoque de procesos y el enfoque de tareas. En mi práctica de Consultoría, estos dos enfoques van íntimamente unidos; no se puede modificar los procedimientos de trabajo, de producción o administrativos sin que se tenga en cuenta los procesos que ocurren entre las personas y los grupos. Como ya se ha indicado anteriormente, el Consultor Experto se ocupa en exclusiva del enfoque centrado en las tareas, mientras que el Consultor de Procesos busca el cómo conseguir la participación e integración de la persona y de cómo conseguir que el grupo lo integre dentro de su evolución y desarrollo.

Esta es una parte de la Consultoría de Procesos integrada, que no se puede actuar unilateralmente y centrarse sólo en la tarea, o sólo en el proceso. Tienen que estar los dos íntimamente desarrollados para conseguir la mejora organizacional.

4.1. Enfoque de Procesos

En el enfoque de procesos se tienen en cuenta:

- La relación de ayuda, la interacción entre Cliente y Consultor. Los procesos que se originan en el intercambio de información para generar credibilidad y confianza.

- La creación de equipos de trabajo, dando especial relieve a las relaciones interpersonales, intra e intergrupales.

- Conocimiento de la situación en que se encuentra la Organización; la recogida de la información del sistema-cliente como punto de partida para la realización del diagnóstico.

- Los programas de formación, sensibilización y entrenamiento, donde se puede detectar en vivo las habilidades y destrezas del grupo, así como el proceso de aprendizaje y estilo de aprendizaje existente en la persona, grupo u Organización.

- El desarrollo profesional y personal que convergen en una Planificación de Carreras a corto y medio plazo.

- Sesiones de Training-Group para profundizar y descubrir los procesos internos del grupo.

- Procesos de funcionamiento interno, teniendo en cuenta los procesos de comunicación, motivación, toma de decisiones y el cambio de actitudes y conducta.

- Cambios de estilos de dirección, pasando de un estilo autoritario a un estilo participativo y de liderazgo.

- Procesos de diagnóstico y diseño de carencias y necesidades.

- Intervenciones propiamente dichas, basadas en los procesos de Círculos de Calidad, Círculos de Mejora o Grupos Sinergéticos.

- Sesiones de feedback como fuente de información, mantenimiento y seguimiento de la evaluación continuada del programa o sistema.

- Sensibilización para abrirse a considerar al cliente como la oportunidad para el desarrollo de todas las habilidades y destrezas que permiten establecer otro tipo de orientación y visión de la Empresa.

El enfoque de procesos pretende mejorar el:

- Conocimiento de la situación actual de la Empresa.

- Entrenamiento y formación en dinámica de grupos.

- Entender los procesos de grupo.

- La mejora de la eficacia de la persona, de los grupos y equipos humanos.

4.2. Enfoque de tarea

Mientras que la Consultoría de intervención **basada en la Tarea** se centra principalmente en las habilidades y destrezas del Consultor - Experto, que sabe trasmitir una información específica y domina ciertas metodologías y tecnologías basadas en su experiencia en el:

- Diseño de trabajo, enriquecimiento y redimensionamiento del trabajo.

- Diseños de programas técnicos para implantar nuevas tecnologías.

- Diseños de Organización adecuados a las necesidades de la Empresa. Consiste en realizar análisis y cambios a nivel estructural, en la autoridad, responsabilidad y actividades a desarrollar conforme a las distintas unidades de la Empresa.

- Rediseños de ingeniería con la introducción de nuevos sistemas de administración, control o tecnología.

- Diseños de programas de gestión, con la determinación de indicadores y ratios cuantificables que permitan una evaluación de la situación real de la Empresa y de sus posibilidades de cara al futuro.

- Diseños de planificación estratégica, teniendo en cuenta la situación del entorno y los recursos de que dispone la Empresa para hacer frente a la competencia.

- Dominio de tecnologías propias de evaluación de las distintas unidades y departamentos de la Empresa: financiero y jurídico, marketing, productividad o de servicios.

El Enfoque centrado en la tarea pretende incrementar:

- Los conocimientos y habilidades técnicas.

- El dominio de herramientas de D.O.

- Nuevos sistemas estratégicos y de competitividad.

Como veremos en la cuarta parte, la Consultoría de Procesos integrada pretende unificar estos dos enfoques, dando lugar a una Consultoría dinámica que pretende energetizar la Empresa, teniendo en cuenta no solamente la parte técnica, sino también la dinámica, de los procesos que se realizan, contando con la participación de personas a todos los niveles de la Organización.

4.3. Técnicas de intervención en Consultoría del D.O.

La práctica del D.O. ha tenido multitud de técnicas que se han desarrollado desde el campo psicológico, pedagógico y sociológico.

Yo he practicado durante muchos años algunas de esas técnicas con notable éxito y con resultados proyectados en las Empresas. Algunas de esas técnicas hoy están en desuso por su carga excesiva de psicologismo, y otras eran fruto de la moda cultural del momento, que trataba de rentabilizar principios y metodologías derivadas de las Ciencias del Comportamiento. Se pueden distinguir aquellas técnicas centradas en los Procesos de las centradas en la Tarea, en el sentido que anteriormente he indicado, esto es, aquellas técnicas que se centran en la tarea buscan la renovación técnica de los sistemas de trabajo o de las estructuras organizativas, mientras que las técnicas centradas en los procesos buscan el potenciamiento de la persona y la renovación en las relaciones interpersonales y del grupo, para asegurar la eficacia y eficiencia de la Organización.

Técnicas de Intervención en D.O.

NIVELES	Centrada en los Procesos	Centrada en las Tareas
Individual	Análisis de Roles Análisis transaccional Planificación de Carreras	Identificación de Potencial Enriquecimiento de Tareas Sistemas de Evaluación del Rendimiento Descripción de puestos de trabajo
Grupal	Team Building Sinerequipos Equipos de mejora Confrontation meeting Survey feedback	Análisis de plantillas Círculos de Calidad Cooperación intergrupal Sistema sociotécnico
Organizativo	Diagnóstico de clima social Liderazgo situacional Cultura organizativa Planificación estratégica	Dirección por objetivos Calidad total Dirección y gestión de Just In Time Projects Control de gestión

4.4. Futuro del D.O.

¿Cómo ha evolucionado el D.O.?

A continuación se presenta un esquema de la evolución del D.O.

D.O. Enfoque a Procesos	Transición	Management D.O. Enfoque de sistemas
- **Objetivo** Mejor aprendizaje Aceptación de los individuos - **Tarea** Es el medio - **Proceso** Es la finalidad - **Intervenciones** Grupos de confrontación Consultoría de procesos - **Cambio planificado** - **Planificación** Aprender cómo adaptarse (usar escenarios)	**Team Building** (Está en fase intermedia entre D.O. y Management)	- **Cambio continuo** - **Institucionalizar** - **Adaptación** Aprender a adaptarse (cambios en el medio) - **Adaptabilidad efectiva**

La evolución del D.O. ha pasado por una primera etapa centrada en el enfoque de procesos, donde la tarea es el medio y el proceso es la finalidad. Lo esencial de la Consultoría es centrarse en el cómo se hacen las cosas (proceso), la tarea técnica es un medio para conseguir la evolución de la Organización social.

Las intervenciones se centrarán en el Grupo de Confrontación, donde se canalicen las relaciones personales, grupales y organizativas con un claro predominio de la Consultoría de Procesos, donde se desarrollaría el cambio planificado, donde se estudia cómo aprender a cómo adaptarse, usando los distintos escenarios (grupos) en los que actúa la persona.

El paso intermedio sería el trabajo en equipo y en grupo. La Organización es un grupo que trabaja con una finalidad. La Dirección y el Consultor deben ser expertos en diseñar las etapas de "edificación del grupo" y profundizar en sus procesos. Deben tener en cuenta no sólo las tareas que realice sino también los procesos que se desarrollan dentro del equipo para conseguir mayores cuotas de eficacia.

La tercera fase considera que el D.O. está integrado dentro de la teoría de los sistemas y el D.O. es función típica de la Dirección. La alta Dirección con su estilo de Dirección tiene que convertirse en un agente del cambio continuo. Debe institucionalizar el cambio, y el rol principal del Directivo es adaptarse al entorno, recibir información y saber flexibilizar las estructuras, tecnología y equipos de trabajo, para responder a los retos, y conseguir movilizar la Organización para que en todo momento sea eficaz y eficiente.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

ARGYRIS, Ch. (1979): *El Individuo dentro de la Organización.* Barcelona, Herder.

BECKHARD, R. (1973): *Desarrollo Organizacional: Estrategias y Modelos.* Madrid, Addison Wesley.

BENNIS, W.G. (1987): *Desarrollo Organizacional, su Naturaleza, sus Orígenes, y sus Perspectivas.* Madrid, Addison Wesley.

BLAKE y MUOTON. *El Modelo de Cuadro Organizacional.* Grid EVA. Fondo Educativo Interoamericano.

FARIA MELLO de F.A. (1985): *Desarrollo Organizacional: un Enfoque Integral.* México, Liveusa.

FERRERES, PAVIA y MOLINA E. (1995): *La Preparación del Profesor para el Cambio en la Institución Educativa.* Barcelona.

FORDYCE, K.L. WEIL, R. (1976): *Métodos de Desarrollo Organizacional para Ejecutivos.* México, Fondo Educativo Interamericano.

GARMENDIA, J.A. (1990): *Desarrollo de la Organización y Cultura de la Empresa.* Madrid, ESIC.

GOODWIN WATSON. (1971): *Concepts for Social Change.* NTL, Washington.

GUIOT. (1985): *Organizaciones Sociales y Comportamentales.* Barcelona, Kerder.

HAMPTON D.N. (1974): *Organizational Behavior and the Practice of Management.* Scott, Glenview.

HOSE, E. y CUMMINGS, G.T.: *Organization, Development and Change.* EVA, West Publishings Company.

LEWIN, K. (1935): *Dinámica de la Personalidad.* Madrid, Morata.

LUTHANS, F. y R. KREITNER (1985): *Modificación de la Conducta Organizacional.* España, Trillas.

MARGULLIES,N. y RAJA,P. (1986): *Desarrollo Organizacional.* México, Diana.

MARGULIES y J. WALLACE. (1985): *El Cambio Organizacional. Técnicas y Aplicaciones.* España, Trillas.

NADLER. (1988): *Organizational Frame Bending, Corporate Transformatión.* S. Francisco,

Tossey-Bass, Publisher.

PARTIN, J. (1977): *Perspectivas del Desarrollo Organizacional.* México, Fondo Educativo Interamericano.

SCHEID, J.C. (1986): *Los Grandes Autores en Administración.* Bibliografía de la Empresa, Orbis, S.A.

SHELDON, O. (1984): *La Filosofía del Management.* Biblioteca de la Empresa. Orbis, S.A.

SCHEIN, E.H. (1990): *Consultoría de Procesos. Su Papel en el Desarrollo Organizacional.* España, Addison-Wesley Iberoamericana. 2 Tomos.

SCHEIN, E.H. Y BENNIS, W.G. (1980): *El Cambio Personal y Organizacional a través de Métodos Grupales.* Barcelona, Herder.

VARIOS. (1994): *ABC del Desarrollo Organizacional. España.* Trillas.

CAPITULO 8

CONSULTORIA DE INTERVENCION
CULTURA CORPORATIVA Y MODELO DE CONSULTORIA DINAMICO

CAPITULO 8. CULTURA CORPORATIVA Y MODELO DE CONSULTORIA DINAMICO

1. La cultura empresarial

2. La Organización como cultura

3. Revisión de la cultura corporativa

4. Importancia de la cultura

5. Presentación de distintos modelos culturales

   5.1. Modelo cultural de la teoría "Z"
   5.2. Modelo cultural americano: "En busca de la excelencia"
   5.3. Modelo cultural español

6. El Consultor y el cambio de cultura en las Organizaciones

   6.1. Orientaciones básicas
   6.2. Fases de cambio de cultura en la Empresa

7. Modelo de Consultoría dinámico

   7.1. El proceso planificado de cambio de cultura
   7.2. Fases del Modelo de Consultoría aplicado al cambio de cultura
   7.3. Puntos básicos para el éxito del cambio cultural
   7.4. Ejemplarización de cambios de cultura

- Referencias bibliográficas

CAPITULO 8. CULTURA CORPORATIVA Y MODELO DE CONSULTORIA DINAMICO

El término cultura ha sido utilizado durante mucho tiempo por los antropólogos como característica de un grupo étnico, como pueblos, comunidades, tribus y grupos de población, caracterizados todos ellos por unos valores y comportamientos determinados.

La cultura constituye los puntos comunes de entendimiento del grupo, es decir, sus formas de pensar, sentir y actuar.

1. La cultura empresarial

La cultura empresarial ha ido tomando carta de naturaleza, y la famosa revista Fortune, especializada en información económico-financiera, inició en 1982 una sección especializada en la cultura de empresas, reconociendo la influencia que tiene la visión cualitativa, cultura de la empresa, sobre el rendimiento económico.

Teniendo en cuenta la influencia que tiene la cultura sobre la Empresa, se han llevado a cabo numerosos estudios e investigaciones para comprobar los efectos que la cultura tiene sobre la Organización y cómo toda Organización desarrolla una cultura dentro de un entorno que presenta determinados imperativos de conducta y formas de actuación.

Si relacionamos cultura con Organización nos encontramos con que la cultura de Empresa puede adoptar distintas denominaciones:

A. La cultura como cristalización del entorno.

   La cultura desempeña el valor de variable dependiente.

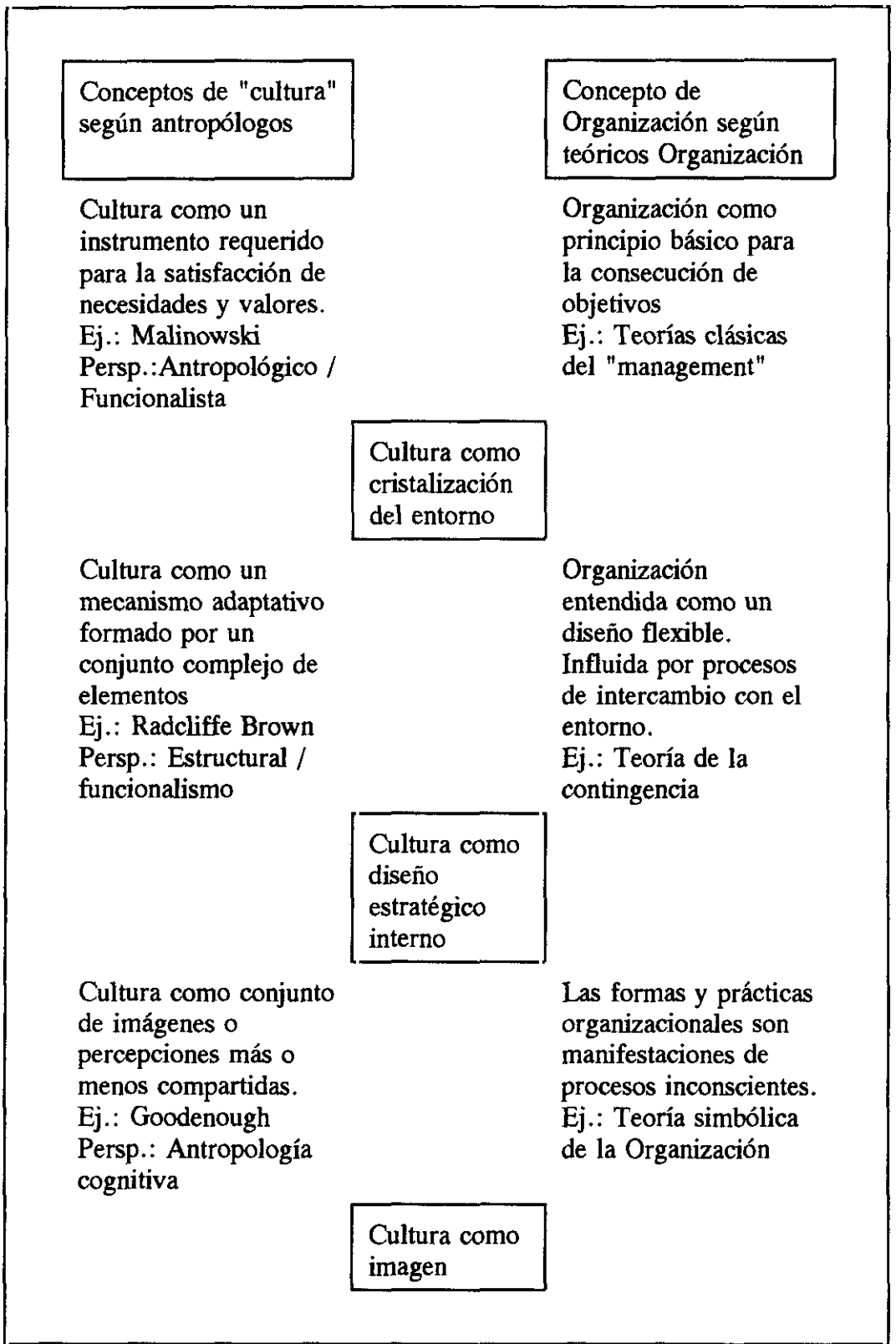
B. La cultura como diseño estratégico interno.

   Aquí la cultura desempeña el papel de variable independiente.

C. La cultura como símbolo clave, imagen o percepción más o menos compartida, con manifestación de procesos inconscientes.

   Aquí también tendría el papel de variable independiente.

Sirva de ejemplo-síntesis el siguiente cuadro de Smircich, comparando cultura y Organización:



Cuadro elaborado utilizando como base el artículo de L.Smircich "Concepts of Culture and Organizational Analysis" Administrative Science Quarterly (1983, 342)

Los tres conceptos parten de puntos de vista distintos pero obedecen a un mismo paradigma, al considerar que tienen los tres una misma función común. En el primero de los casos, la cultura es parte del entorno y es vista como una fuerza determinante e influyente. En el segundo, es considerada como producto de la acción humana.

La más importante para nuestro caso es la tercera, en la que se considera que las Organizaciones pueden ser entendidas como culturas. "La cultura no es algo que la Organización tiene, sino que la cultura es algo que la Organización es" (Smircich, 1983, 347).

2. La Organización como cultura

La cultura es generada por la mente humana por medio de un número determinado de normas o de mecanismos del inconsciente. Son muchos los autores como Argyris y Shon (1978) y Smircich (1983), que consideran a la Empresa como algo análogo a cultura: es una estructura de conocimiento para comprender y actuar. Ven a la empresa como un tejido de significados subjetivos o de sistemas de referencia compartidos que los miembros de la Organización asumen en diferente grado.

Cuanto más compartida sea, más se puede hablar de una cultura fuerte y esto se refleja en los resultados económicos. Todas las empresas pujan en la actualidad por crear esa imagen fuerte, de actuar conforme a unos principios que sirven de pauta de comportamiento para toda la Organización.

La Empresa es una Organización, como dice Garmendia (1990) que ha llegado a institucionalizar una cultura y, dentro de esta, ha dado preferencia a unos valores sobre otros, por ejemplo, "calidad de servicio", "el cliente es lo primero", "innovar"... Es más, en las Compañías excelentes parece que todos esos valores tienen la misma importancia.

Desarrollar una cultura significa socializar el recurso humano o hacerlo socio participante en la producción de resultados, mediante la asunción de unos valores compartidos. Culturizar la empresa es socializar a través de la participación y el compartir una serie de valores, junto a la adhesión generalizada a los objetivos. Como se puede apreciar, la cultura se ha convertido en un "sistema de management" a través del cual se pretende dirigir y movilizar la Empresa y, principalmente, los recursos humanos. Es lo que Ph.Selzmich llama "dirección por la cultura": El director institucional es fundamentalmente un experto en la promoción y

protección de valores. La dirección fracasa cuando se centra sólo en la mera supervivencia. El arte de una dirección creativa es el arte de fabricar institución. (T.Peters y R.H.Waterman (1982) En busca de la Excelencia. Barcelona, Herder).

3. Revisión de la cultura corporativa

En realidad, como dice Ronnie Lessem (1992), en su libro sobre Gestión de la Cultura Corporativa, Madrid, Ediciones Díaz de Santos, el concepto de cultura no es un concepto nuevo, sino más bien una tradición permanente de teoría y práctica que tiene una gran riqueza de matices y contenidos aplicables a la gestión.

Propone un cuadro síntesis que refleja la amplitud de este concepto y que, en el fondo, se identifica con lo que hemos indicado, que la Organización es equivalente a cultura. Así, en el cuadro siguiente propone las claves de la cultura corporativa y las distintas etapas.

La cultura corporativa en conjunto

	Amplitud	*Técnica*	*Social*	*Ideológica*
Etapas	*Primaria*	Impacto físico	Valores compartidos	Historias, leyendas, cuentos de hadas
	Racional	Concepto del producto	Relaciones informales	Actitudes, creencias, ética, valores
	De desarrollo	Calidad e importancia del producto	Calidad de vida laboral	Contexto cultural y evolución del negocio
	Metafísica	Origen / destino /artístico / científico	Creación compartida	Mito y ritual: espíritu y visión

Como la Organización, la cultura tiene tres aspectos fundamentales: el tecnológico, sociológico e ideológico. El aspecto tecnológico pone el acento en las técnicas, herramientas e instrumentos para el trabajo. El aspecto sociológico comprende las relaciones entre las personas y los

grupos; y el aspecto ideológico incluye creencias, rituales, arte, ética, prácticas y mitos. La amplitud de la cultura indica que tiene relación con todos los aspectos, tanto técnicos como de recursos humanos, financieros y de marketing.

- En la primera etapa del descubrimiento de la cultura, está envuelta en ritos, leyendas, cuentos, y asociada a "unos valores compartidos"; predomina el aspecto sociológico y antropológico.

  Este primer momento tiene mucho que ver con la "Teoría Z de Ouchi" y el impacto de las prácticas japonesas y orientales en la gestión y dirección de las Empresas.

- En la segunda etapa, las Empresas comienzan a percibir el fuerte impacto que tiene sobre los Recursos Humanos; así el Webster's OKW International Dictionary (1940) define la cultura como "el modelo global del Comportamiento humano dependiendo de la capacidad del hombre para aprender y transmitir conocimientos a generaciones sucesivas, a través del uso del pensamiento abstracto".

  Se trata de un concepto de cultura basado en la razón, en la aceptación de unos conocimientos, ideas y prácticas que se van transmitiendo de generación en generación.

  Es la época del Directivo y Gerente racional, que actúa defininiendo la actividad empresarial, las estructuras formales e informales dentro de las cuales se define y determina el trabajo. Tanto Bennis (1968) como Ph. Selznick (1948), resaltan los aspectos fundamentales de la Organización.

  Los criterios fundamentales vienen definidos por las siguientes características: La cultura proporciona:

1. *Seguridad* a la Organización como un todo en relación con las fuerzas sociales de su entorno.
2. *Estabilidad* a las *líneas de autoridad* y comunicación.
3. Reconocimiento de las *relaciones informales* en el seno de la Organización.
4. *Continuidad de la política* y de las fuentes de decisión de dicha política.
5. *Homogeneidad de perspectivas* con respecto al significado y papel de la Organización.

(Selznick, Philip (1948); Foundations of Theory of Organizations. American Sociology Review, Vol. 13, p 25-35).

Aquí privan, por encima de todo, los valores que dan estabilidad, seguridad y homogeneidad a todo el conjunto de personas que se relacionan con la Organización.

- En la tercera etapa de Desarrollo, las raíces de la Cultura, según Pascale y Athos (1982) se centran más en la ecología y biología que sobre las creencias cognitivas o antropológicas. Todas las grandes Empresas tienen que dar significado a sus acciones dentro y fuera de la Organización, reconociendo sus bases de desarrollo y mantenimiento. De igual modo tiene que cultivar productos y servicios con significado para los clientes y los mercados colectivos. La analogía del cultivo, con sus connotaciones de crianza y nutrición es muy apropiada en este contexto cultural y de desarrollo. Para estos autores resalta la importancia de una conciencia estética del director japonés orientado en la armonía hacia la calidad consciente.

En la dirección empresarial, como en la música, existe una clave baja y una alta. La alta generalmente lleva la melodía de la música, y el equivalente de la melodía en la dirección empresarial es el estilo del director. El estilo de un director -la forma en que centra su atención e interacción con la gente- marca el "tono" a sus subordinados...

La cultura de desarrollo se representa mediante:

- La historia y la evolución de la Compañía y sus personas.
- Los contextos social, económico y cultural en que se desarrolla.
- La importancia, calidad y significado de sus productos/servicios
- El diseño y calidad de vida de su ambiente de trabajo.

- La cuarta etapa trata de concebir la cultura como metafísica y tiene en Harrison 0wen (1987) uno de los componentes fundamentales de esta orientación. Su principal fuente de influencia ha sido la "fenomenología de la religión", en otras palabras, Owen perfila un lenguaje -de mito y ritual, de alianza y liturgia-, que es común a todas las religiones.

Se ha preocupado, como asesor de Empresas, por el espíritu de una Organización, incluyendo la forma en que se crea y se transforma.

Es partidario de establecer una dirección empresarial de base metafísica. Cita como ejemplo alguna de las Empresas británicas, como Marks y Spencer, que nacieron con espíritu de unidad en todo, incluso fijando todos los artículos al precio único de un penique.

La cultura constituye el embrión fundación de cada empresa para descubrir cuáles fueron los orígenes y el espíritu primitivo. Es práctica habitual en el Diagnóstico Organizativo, tipo Adizes, que yo he practicado y seguido, el que periódicamente se revise la historia evolutiva de una Empresa, pero contada por los protagonistas existentes en el grupo, del más antiguo al más joven, de forma que cada participante del grupo cuenta el trozo de la historia que vivió más intensamente y fue más significativo para él. De esta forma, se va renovando y transmitiendo el espíritu y esencias de la propia Empresa desde los más veteranos a los más jóvenes.

Harrison Owen (1987) ha logrado descubrir más que nadie los

aspectos metafísicos de la cultura de Empresa, que abarca el espíritu de la Organización, cubriendo así sus mitos y rituales, incluyendo las historias de su creación y resurrección a través de la cual la visión se vuelve acción y viceversa. Esta dimensión metafísica está representada por:

- Las historias de su creación y su representación ritual.
- La visión creativa detrás de los actos de fundación del negocio.
- E terreno tecnológico y cultural en que los productos y servicios están profundamente insertados.
- El arte o ciencia profunda que subyacen en la actividad del negocio.

Como recoge H.Owen, la gran diferencia entre la cultura occidental y oriental radica en que "Occidente se volcó en la estructura organizativa y en los sistemas formales para hacer frente a la competencia, y Oriente prestaba mucha más atención a los medios sociales y del espíritu". (H.Owen (1987), Spirit, Transformation and Development in Organizations, Abbot Publishing, pp. 80-100).

5.4. Importancia de la cultura

En los distintos enfoques, la cultura organizativa tiene una importancia fundamental. Resumiendo, se puede decir que las distintas corrientes tienen una finalidad distinta. Así, desde un enfoque

- Mecanicista: la cultura busca la satisfacción de una serie de necesidades, de forma que a través de la Organización se consigan los objetivos previstos.
- Social: la cultura es un conjunto de comportamientos que pretende la identidad grupal.

- Antropológica: la cultura es un conjunto compartido de creencias y símbolos, como conjunto de red de significados e imágenes, más o menos compartidos por el personal.

- Estratégico: la cultura ha ido adquiriendo unas connotaciones propias, como son "la cristalización del entorno, como fruto de un diseño estratégico interno y, por último, imagen propia" (Garmendia, 1990).

Me interesa resaltar dos definiciones que tienen que ver con el objetivo de esta tesis: visión integral de la Consultoría de procesos integrada, como algo muy unido a la cultura de la Empresa.

Muchas personas han elaborado definiciones de cultura empresarial. Según Kilman *es la fuerza invisible que asegura la unidad y el aglutinante de la Organización,* es decir:

$$\frac{\text{cultura}}{\text{Organización}} = \frac{\text{personalidad}}{\text{individuo}}$$

Muy gráfico y expresiva resulta la comparación de que cultura es a la Organización como la personalidad al individuo.

Cultura empresarial es: *el conjunto de normas y valores que adopta una Empresa y que crean las pautas de comportamiento en sus relaciones con los clientes, proveedores, entorno social, así como la dinámica individual y grupal de su componente humano. Todo ello proporciona sentido, dirección y movilización: una energía social que impulsa la Organización hacia la acción.*

En síntesis podemos decir con R.H.Kilmann que la Cultura:

- Proporciona sentido, dirección y movilización.

- Es una energía social que impulsa a la Organización.

- Es la fuerza invisible que asegura la unidad.

- Es el aglutinante de la Organización.
- Es el motor del cambio organizativo.

Cultura es lo que se comparte en cuanto a:

- Filosofías
- Ideologías
- Valores
- Creencias
- Expectativas
- Supuestos
- Normas no escritas

En la Empresa existen muchas normas no escritas que están funcionando y tienen una fuerza enorme, por ejemplo:

- No discrepes de tu jefe
- No hagas olas
- Trata a las mujeres como ciudadanos de segunda clase
- Manipula tu cuenta de resultados
- Fíngete ocupado cuando no lo estás
- No confíes en nadie y menos en los jefes
- Esto es imposible que funcione en esta Empresa

Las creencias personales o sociales definen el comportamiento del personal de la Empresa. Cuando una persona cree que lo que sucederá está determinado por fuerzas externas, no tendrá capacidad de iniciativa y espera que su jefe le diga lo que tiene que hacer y, si no, se quejará de que:

- no le mantienen informado

- aquí, si no hablas con el jefe, no eres nadie.

Cuando su sistema de creencias es fuerte y piensa que si no hace algo nadie lo va a hacer por él, entonces su forma de comportarse variará y tomará la iniciativa sobre cómo invertir

- Su tiempo, estableciendo prioridades.

- Su futuro profesional.

- Su autonomía laboral.

Desde el punto de vista de la Consultoría, teniendo en cuenta el Diagnóstico y formas de intervención para el cambio de cultura, la mejor definición es la aportada por E.H. Schein como: "Un patrón de asunciones básicas -inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo determinado-, a medida que este aprende a enfrentarse con los problemas de adaptación externa y de integración interna. Este modelo ha funcionado lo suficiente como para considerarse válido y, por tanto, como la manera correcta de percibir, pensar y sentir, en relación con estos problemas".

Esta definición refleja dos elementos muy importantes de la cultura. En primer lugar, tiene dos funciones: adaptación externa e integración interna. Cualquier grupo dedica una parte de su energía a su relación con el entorno, pero también a mantenerse unido, si no la fuerza centrífuga lo destruiría; la cultura actúa sobre ambos aspectos. En segundo lugar, hace referencia al sentido de "continuidad", al afirmar que este modelo ha funcionado lo suficiente al extenderse a otras formas y percepciones de abordar los problemas de la Organización.

Comentando esta definición de Schein, el Consultor Jan Barber, (cuando yo le conocí aún era Jefe de Personal de Recursos Humanos de REPSOL; hoy trabaja como Consultor independiente), pues bien, comentando la definición, afirma:

"Schein, además de definir cultura organizacional ha identificado tres niveles de la misma. El **primer nivel** y el más obvio es el de *Comportamientos,* es decir, los aspectos superficiales, tangibles o visibles. Por ejemplo, el estilo del edificio, tanto interno como externo, la forma de vestir o el nivel de cortesía. El **segundo nivel** es el de *Valores*, o sea la filosofía o ideología de la Empresa. Por ejemplo, incluir la importancia de la jerarquía, el tratamiento de los rebeldes o la actitud hacia la creatividad. El **tercer nivel**, y el más profundo, es el de las *Suposiciones subyacentes*, que constituyen la esencia de la cultura. Estas suposiciones se forman cuando la solución a un problema sirve repetidamente, es entonces cuando queda a la larga asentada, ya que al principio fue una hipótesis apoyada solamente por un valor. Por ejemplo, las obligaciones y derechos del individuo, el papel de la Empresa o la actitud hacia el conflicto. (Jon Barber, (1989) "Cambio de Cultura o "deja vu". Alta Dirección (p.57-64).

5. Presentación de distintos modelos culturales

Presento dos modelos de cultura cuyo estudio ha sido la base para la nueva "cultura de servicio" en la que el cliente juega un papel decisivo en la historia moderna de las Organizaciones.

5.1. *Modelo cultural de la teoría "Z"*

El origen del Japón moderno se encuentra en 1868, fecha de la revolución higí, con quien el país da fin a su estructura medieval y emprende un proceso de modernización. Japón pasa directamente de la Edad Media a la Edad Contemporánea.

Se produce una occidentalización total con un cambio en todo el sistema de vida, que afecta tanto al sistema político, legal y administrativo como al industrial y a sus costumbres diarias.

Después de la Segunda Guerra Mundial (1945), con su derrota, acentuó aún más la necesidad de aplicar las técnicas de gestión y de dirección americanos.

A juicio de Inmaculada Serra (1992), experta en temas orientales, se dan dos procesos opuestos en las Empresas, uno de occidentalización de las formas de management, y el otro proceso en sentido contrario en la base, donde se procuró defender los valores tradicionales de su sociedad. Inmaculada Serra (1992) afirma que este cambio "fue adoptado como medio de mejora, conscientes de que serviría para alcanzar el nivel de desarrollo de los países occidentales, a los que se contemplaba como meta en un horizonte de progreso. Los japoneses comenzaron a aplicar nuevas técnicas de "management", modernos métodos de organización empresarial como el control de calidad o el desarrollo de nuevos productos, por entender que les proporcionarían mejores rendimientos y que supondrían un perfeccionamiento de sus métodos tradicionales de trabajo y organización. Pero sólo en parte. Porque, si bien es cierto que la indicada superestructura se ha visto sometida a tal proceso de occidentalización, la que podríamos denominar "infraestructura", por contraposición, aun cuando se ha visto expuesta fuertemente a similar proceso, ha sabido mantenerse fiel a sus raíces tradicionales, constituyendo, en sí misma, el origen de toda la estructura social. Y laboral también". J.Serra (1992) Organización y Trabajo. Valencia, Nau LLibres, pp. 62-68).

Entre los valores más representativos del Japón se conservan los siguientes, que han servido para plantear una gama de valores tradicionales que aún perduran en nuestros días.

Valores como la estima de sí mismo, y el honor, incardinados en raíces culturales y religiosas tienen su prolongación en la ética japonesa basada en la "vergüenza social", norma de comportamiento tendente a agradar al grupo social al que se está vinculado.

Dos factores fundamentales condicionan de manera especial tal identificación del hombre con el grupo: uno, el hecho de ser Japón uno de los países que cuentan con una sociedad más homogénea del mundo.

Otro, el sentimiento de la jerarquía: la prioridad del (senior) sobre el (junior).

La prioridad jerárquica, en función de la edad, el respeto por el antecesor y la voluntaria disciplina y acatamiento ante su experiencia es otra de las características que hay que destacar.

La valoración del honor personal, vinculación total al grupo, sociedad altamente homogénea, prioridad en función de la antigüedad, son valores tradicionales del pueblo japonés que perviven por siglos. Esta infraestructura básica de la sociedad es análoga hoy a como lo era hace cuatro siglos cuando los misioneros españoles y los navegantes portugueses desembarcaron en sus costas.

Teniendo presente este transfondo social y cultural nos referiremos, a continuación, a la organización de la Empresa japonesa.

Desde el punto de vista laboral, las características más importantes son:

1. El trabajador cuenta con un empleo de por vida. Bien es verdad que el 35% de la fuerza laboral trabaja en las multinacionales y en la Administración.

2. La formación del personal se produce por antigüedad, respetando la antigüedad y potenciando la jerarquización.

3. La participación en la toma de decisiones. Como ilustrativo y objeto de estudio, en el curso Master de Consultoría, se propone estudiar la diferenciación entre dos modelos, el japonés y el americano en la toma de decisiones, cuyos gráficos presento a continuación y que son muy ilustrativos del cambio de concepto y de metodología en ambos modelos.

   Los sistemas de participación se concretan a través de los grupos de trabajo o de los comités de gestión.

   Está claramente diferenciada la forma de proceder de ambas culturas. En la japonesa se toman mucho más tiempo en elaborar la decisión, en la realización tardan muy poco tiempo y consiguen que las decisiones se tomen por consenso, mientras que en la americana son mucho más

rápidos en elaborar la decisión, mientras que invierten mucho más tiempo en la realización, encontrando, a menudo, muchos más obstáculos y dificultades. Los resultados ahí están, contando los japoneses con Empresas mucho más competitivas y de gran solidez económica y financiera.

4. Especialización en una Organización.

Es curioso el punto de vista, en el Japón no se especializan solamente en un campo técnico, se especializan también en una Organización. Este aspecto es lo que permite la fidelidad a la Organización como un elemento esencial en su contrato de trabajo.

5. Mecanismos de control internos por medio de la cultura corporativa.

Los mecanismos de control están basados en la asunción de los valores y cultura de la Empresa; el identificarse con los valores supone mantener unas reglas de comportamiento estables y de acuerdo con los principios aceptados en el contrato de trabajo.

6. Trabajo en equipo y responsabilidad compartida.

Cualquier trabajo tiene una concepción colectiva, es fruto del esfuerzo y la aportación entre todos; por lo mismo, la responsabilidad debe concebirse como algo colectivo. En la mente japonesa existe una marcada orientación hacia los valores colectivos, particularmente el sentido de la responsabilidad. Se da una importancia decisiva desde los primeros años a la educación participativa y al trabajo en grupo.

7. Interés integral por la persona.

Se trata de defender el interés de todos los trabajadores, de asegurar a la mayoría la estabilidad, la remuneración y el empleo de por vida. No se toma en cuenta el interés de la defensa de unas categorías frente a otras, pues es muy escaso el nivel de diferenciación salarial.

Como resumen: N.Ouchi (1984) en su Teoría "Z", resume los elementos diferenciados derivados de un modelo de Organización occidental (A) que se contrapone al modelo de Organización japonés (tipo Z).

Tipo A	Tipo Z
Empleo a corto plazo	Empleo de por vida
Proceso rápido de evaluación y promoción	Proceso lento de evaluación y promoción
Carreras especializadas	Carreras no especializadas
Mecanismos explícitos de control	Mecanismos implícitos de control
Proceso individual de toma de decisiones	Proceso colectivo de toma de decisiones
Responsabilidad individual	Responsabilidad colectiva
Interés segmentado	Interés holista

Elaborado por Ouchi (1982). Reproducido por Garmendia (1988).

LA GESTION CULTURAL DE LA TEORIA "Z"

En una Organización "Z", cada división y departamento se reúne periódicamente para estudiar los problemas y las relaciones existentes. La Empresa constituye un sistema integrado, todos ellos orientados a la consecución de un mismo objetivo.

La orientación participativa exige a todos los empleados el adoptar una postura de colaboración. No se les pide que realicen trabajos agotadores, sino, más bien, que se consiga una mayor y mejor coordinación. Los procesos de coordinación se podrán conseguir en la medida en que el empleado participa en los procesos de análisis, planificación y en la toma de decisiones. Dice W.Ouchi (1982), "Los mecanismos de coordinación entre los empleados y directores permiten afinarse y mejorarse hasta el punto en que se comprendan todas las sutilezas de las relaciones, que son

esenciales para una productividad mancomunada" (Teoría "Z", Biblioteca de la Empresa, Barcelona, Edic. Orbis, p.188).

En la teoría "Z", las personas tienen formas únicas de trabajar en equipo. La confianza e intimidad son las piedras angulares de esta cultura, dentro y fuera del ámbito que circunda la Empresa. La forma como trabajan los directivos y los equipos es a través de un Sistema de dirección por participación directa. "A menudo llevamos la mesa de despacho de un alto directivo al centro del área del problema para que se encuentre en medio de la acción" (Citado por W.Ouchi, p.197).

Una afirmación que se escucha constantemente en este tipo de dirección, es que los directivos entren de lleno en el problema y no traten de dirigir por control remoto. En una cultura "Z", dice W.Ouchi, la dirección "no se dedica a lavarles el cerebro" a sus empleados, sino a fijar los objetivos que le permitan satisfacer a cada individuo sus propios intereses y que, simultáneamente, benefician los objetivos últimos en la Empresa. Se afanan por buscar una estructura social integrada" (W.Ouchi, (1984). La teoría Z. Biblioteca de Empresa, Barcelona. Ediciones Orbis).

INSTRUMENTOS DE ANALISIS DE LA CULTURA "Z"

Durante años, para introducir el cambio de cultura organizativa he empleado el Cuestionario de E.Martínez Grande, para diagnosticar el punto de partida, donde se situaban los Directores en relación con su situación en la Empresa. Se trata de diagnosticar el interés por la producción (Teoría "X"), el interés por la persona humana (Teoría "Y") y el interés por la propia Empresa (Teoría "Z"). Invariablemente, en nuestra cultura, el interés por el hombre aparece en primer lugar; le sigue el interés por la producción y, en última instancia, el interés por la Empresa, que se relega al último lugar y con bastante diferencia. El resultado podría ser (9, 6, 3), en que el 9 representa interés máximo por la persona humana; el 6 un interés medio por el trabajo y el 3 representa el interés más bajo por la Empresa. En los últimos años, aparece una tendencia a subir, considerando que la Empresa está unida al trabajo. Si desaparece la Empresa, desaparece el trabajo.

LAS COORDENADAS DE LA TEORIA "Z"

No me resisto a copiar las variables y factores que se tienen en cuenta en la Teoría "Z", tomadas de los primeros contactos con

esta Teoría y que luego, en la Consultoría, me han servido como punto de partida para el conocimiento inicial de los grupos de trabajo, siguiendo las orientaciones de E.Martínez Grande (1985).

La teoría "Z" tiene como características el mantenimiento de:

- el interés por la producción como en la teoría "X"
- el interés por la persona humana como en la teoría "Y"

y como un nuevo elemento a tener en cuenta:

- el interés por la propia empresa como característica nueva de la Teoría "Z".

Se ha introducido una tercera dimensión, un tercer eje de coordenadas Z que junto con los ejes X e Y de Blake-Mouton, dan una representación volumétrica de la Teoría "Z".

En efecto, las coordenadas de las tres teorías quedarán así:

Teoría "X"	(9,1,0)	X = 9	Y = 1	Z = 0
Teoría "Y"	(9,9,0)	X = 9	Y = 9	Z = 0
Teoría "Z"	(9,9,9)	X = 9	Y = 9	Z = 9

La gestión por Teoría "Z" iguala la preocupación por la producción, persona humana y la Empresa. El empleado ha pasado a ser miembro de un equipo empresarial responsable con el que planifica el futuro de su Empresa y junto con sus jefes y compañeros lo construye, paso a paso. El trabajador se incorpora como co-gerente y conjuntamente con el mando jerárquico, analiza la situación actual, establece unos objetivos, busca unas estrategias adecuadas, fija unos programas y controla el avance del plan. Pasa a ser de simple realizador a un papel de coplanificador de su tarea; es más, llega a ser manager de su propio trabajo como decía Argyris.

5.2. *Modelo cultural americano: En busca de la Excelencia*

La exportación del modelo japonés propició el que las Empresas se preguntaran qué tenían que hacer para cambiar. Esta misma pregunta se la formularon a W.Ouchi, y la respuesta fue: "El problema más serio no será la tecnología, ni la inversión, ni tampoco las disposiciones gubernamentales, ni la inflación. La cuestión clave será la forma como respondemos ante un hecho: los japoneses saben dirigir mejor que los norteamericanos" (W.Ouchi (1984). Teoría "Z". Biblioteca de la Empresa. Barcelona. Edit. Orbis. p.13). A lo largo del libro va desgranando elementos nuevos que constituyen la base de la nueva política y concepción empresarial. Destacan, entre otros elementos los siguientes, dando una importancia decisiva al factor humano:

- En primer lugar se considera que aprender a dirigir a las personas para que puedan trabajar juntas más eficazmente es una clave básica.

- La productividad es un problema que puede resolverse coordinando los esfuerzos individuales de una manera provechosa y motivando a los empleados a hacerlo a través de una actitud de cooperación continua en todos los niveles.

- El crear un sistema de dirección que propicia un sentimiento de confianza entre el personal de la Compañía.

- Brindar la oportunidad de proyectar una buena imagen, mediante el reconocimiento.

- Los empleados deben llegar a supervisar su propia labor y trabajo.

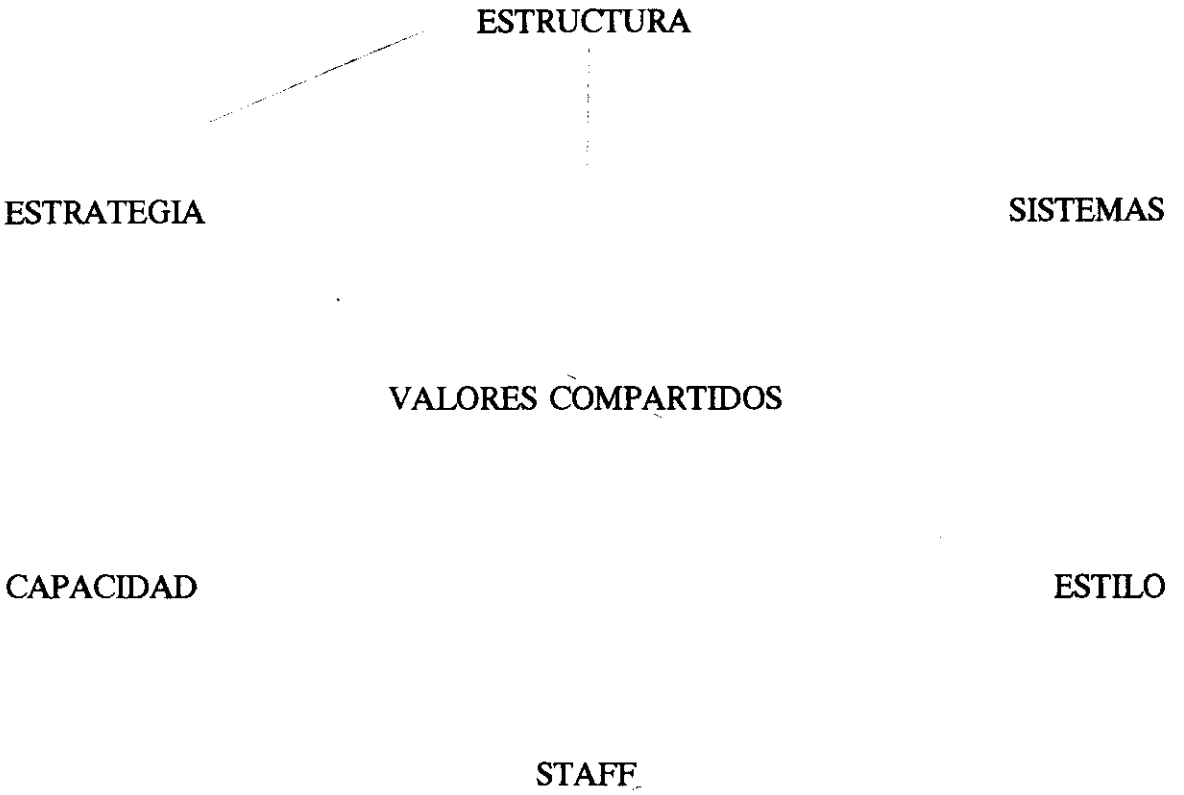
- La productividad depende de factores humanos, tales como capacidad de intimidad, relaciones humanas y sentido de la colaboración. Se deben preocupar por la calidad y hacer sentir a las personas que forman parte de una gran familia. (W.Ouchi, (1984) pp. 13-20).

El éxito logrado en el campo económico-comercial japonés ha llevado a los analistas norteamericanos a preguntarse cuáles son las claves del éxito y las formas de gestión más propicias para lograr cuotas de mayor eficacia y eficiencia.

En esta línea destaca la famosa obra de T.Peters y R.Waterman (1988), En busca de la Excelencia; lecciones de las Empresas mejor gestionadas de los EE.UU." Barcelona. Folio).

Ambos autores, procedentes de la Empresa de asesoramiento McKinsey, utilizaron el esquema de las **siete S** en su encuesta. Los tres primeros criterios (*estrategia, estructura y sistemas*) los denominan *factores "duros"* ("hard") que son los que hasta ahora dominaban, mientras que los otros cuatro factores (aptitudes, estilos, staffs y valores compartidos) se representan como los *factores "suaves"* ("soft") que son los que han decidido los éxitos empresariales. Los *valores comunes* ("shared values") fundamentan los puntos clave de la estructura de la investigación. La gran aceptación, extraordinaria, que ha tenido el libro de Peters y Waterman, en particular por parte de los directivos, provocó la idea de que en la *cultura empresarial* se dispone de una vía de configuración para asegurar la capacidad empresarial: un *Management by Culture*. Esto se transformó inmediatamente, por parte de los Consultores empresariales en un nuevo servicio de Consultoría.

Esquema de las 7/S de McKinsey



El estilo de dirección ya no se puede concebir como una variable independiente, sino que influye y es a su vez influido por otros elementos de la Organización que están todos interrelacionados.

La investigación que realizarán los dos autores pretendía descubrir los elementos comunes culturales que distinguen a las Empresas sobresalientes de Norteamérica. La investigación duró tres años (1985-88) y estaba basada en una muestra de 72 Empresas de gran tamaño, que se destacaban por ser líderes en producción, alta tecnología, predominio de Empresas de servicio, distinguidas en la gestión de proyecto y que priorizaban la explotación de recursos naturales.

Las conclusiones de estos Consultores me han servido para elaborar programas de sensibilización al cambio de cultura. Los ocho atributos figuran como elementos destacados y diferenciadores de las Empresas excelentes. Encontraron T.Peters y R.Waterman ocho características que se encontraban representadas en estas Empresas. La formulación de estas características es la siguiente:

1. Enfasis en la acción, tratando de sacar adelante los proyectos.

   El empuje por la acción, sin paralizarse en el análisis excesivo que bloquea la toma de decisiones.

2. Proximidad al cliente.

   Estas Empresas aprenden de las personas a quienes sirven. Ofrecen calidad, servicio y fiabilidad; cosas que dan resultado y que duran.

   Muchas de las Empresas innovadoras obtuvieron sus mejores ideas, sobre productos, de los clientes, y eso se consigue a fuerza de escuchar con atención y de modo regular a los clientes.

3. Autonomía e iniciativa.

   Las Empresas innovadoras fomentan la creación de líderes en toda la Organización. Son una colmena de campeones.

Procuran que las normas sean flexibles para conseguir que las personas trabajen en un entorno de estímulo constante a la creatividad. Fomentan la aceptación práctica de riesgos y apoyan las buenas tentativas.

4. Productividad contando con las personas.

Las Empresas sobresalientes tratan al personal subordinado como fuente fundamental de calidad y del incremento de la productividad. No fomentan las actitudes de "nosotros-ellos" entre el personal, ni consideran la inversión de capital como la fuente fundamental de las mejoras de eficacia. La productividad depende del grado de satisfacción personal.

5. Manos a la obra de forma eficaz.

Los logros de una Organización tienen mucho más que ver con su ideario básico que con sus recursos tecnológicos o económicos, su estructura organizativa, sus dotes de innovación o su sentido de la oportunidad.

6. Zapatero a tus zapatos.

Cada uno debe trabajar en aquello para lo que se siente preparado y especializado. Aunque existan unas cuantas excepciones, lo más probable es que el rendimiento lo tengan las Empresas que permanecen razonablemente próximas a los negocios que conocen, llevan tiempo trabajando junto a los clientes y conocen sus demandas y exigencias.

7. Estructuras sencillas, staff reducido.

Aunque la mayoría de las empresas que han examinado son grandes, ninguna estaba formalmente dirigida mediante una estructura organizativa matricial y algunas que habían ensayado dicha forma la han abandonado. Las formas y sistemas estructurales de las Empresas sobresalientes son maravillosamente simples.

8. Centralización - Descentralización.

Tira y afloja simultáneo. Las empresas sobresalientes están centralizadas y descentralizadas a la vez.

Estos ocho puntos de las Empresas sobresalientes han sido como los ocho puntos que han marcado la cultura fuerte de las Organizaciones, y se han considerado como la síntesis de lo que debe ser la "excelencia", lo mejor para conseguir el cambio organizativo y el éxito en los negocios. Bajo la óptica de la excelencia, yo he desarrollado y expuesto los diez puntos de la excelencia en las Empresas de Servicios.

Los diez puntos de la excelencia

A.	La condición indispensable	1.	VALORES COMPARTIDOS
B.	La orientación básica	2.	M A N A G E M E N T ESTRATEGICO
C.	Los principios operativos fundamentales	3.	PROXIMIDAD AL CLIENTE
		4.	PRODUCTIVIDAD A TRAVES DE LA GENTE
D.	La concreción de dichos principios	5.	ENFASIS EN LA ACCION (la eficacia "hoy")
		6.	INNOVACION (la eficacia "mañana")
E.	El apoyo logístico	7.	ESTRUCTURA SIMPLE Y FLEXIBLE
		8.	SISTEMAS COHERENTES
		9.	T E C N O L O G I A P A R A M E J O R A R L A PRODUCTIVIDAD
		10.	CAPACITACION A MEDIDA

Se transmiten unos valores nuevos como son el servicio y la proximidad al cliente. Se diría que el centro de la Empresa, pasa de estar situado en la Dirección a considerar al cliente como el centro de todo el negocio. Desde esta óptica se han iniciado nuevos caminos y formas de gestión que han servido de base al cambio revolucionario operado en sus directivos en los últimos diez años. Posteriormente, expondré las dos experiencias de cambio de cultura más importantes llevadas a cabo por mí, basadas en la "calidad del servicio al cliente y el liderazgo en el Servicio", como más representativos de los trabajos de Consultoría centrados en el cliente.

5.3. *Modelo cultural español*

No se puede hablar de un modelo español de cultura propiamente dicho. En el siglo XX, se emprendió una política de protección directa a la industria, localizada en determinadas regiones (Vizcaya, Barcelona, Asturias). Tras pasar de una época de desarrollismo (1950-60) donde se buscó más la expansión y el crecimiento industrial, con un incremento de la iniciativa privada, que supuso el paso de una etapa primaria a otra en la que se expansionó la aceleración industrial. Sobre todo, ha sido la llegada de la inversión extranjera (1960) y la homologación a las economías occidentales (1970) lo que más ha obligado a un cambio de cultura y a una forma distinta de hacer las cosas. La entrada en la Comunidad Europea (1993) está logrando un proceso de culturización abierto, donde para poder competir, es necesario abrirse al mercado y trabajar con una tecnología que tiene que tener en cuenta la competitividad y estar a la altura de las necesidades de la demanda.

Pümpin y G.Echevarría (1988) destacan como orientaciones básicas a las que la Empresa española tiene que dirigir su cambio cultural, las siguientes características:

1. La orientación hacia el mercado exterior,

   Esta orientación comporta unas exigencias superiores a las nacionales. No se puede vender cualquier producto si no se tiene la garantía de adecuarse a las necesidades de unos

clientes que están habituados a recibir una calidad superior a la media.

2. La orientación a la calidad de las prestaciones

Se debe establecer un sistema de calidad que garantice la calidad en todos los procesos de producción, realización y entrega de productos/servicios. Se impone la cultura de la Calidad Total.

3. Orientación al cambio organizativo

La toma de decisiones y estilo directivo se caractericen por la participación, flexibilidad y responsabilidad a todos los niveles.

4. Orientación a la modernización y profesionalización tecnológica

Las grandes multinacionales saben que, para poder competir, precisan dedicar recursos a investigación y desarrollo. (En España sólo se dedica un 3% a I+D cuando la media europea es del 10%). La introducción de nuevas tecnologías mejora notablemente la eficiencia de las Empresas.

5. Orientación a la defensa de la calidad de vida

La calidad de vida en todos los órdenes (humano, social, ecológico). Se deben introducir indicadores objetivos y homogéneos que lleguen a representar la totalidad axiológica de lo que se supone conforma la adecuación de la Empresa a su entorno social y a la supervivencia cualitativa del entorno. Sirva de ejemplo la red de problemas mundiales de índole ecológica y que hoy, más que nunca, la Empresa debe tratar de defender y proteger.

6. El Consultor y el cambio de cultura en las Organizaciones

Como he indicado, una de las palancas para conseguir el desarrollo organizacional es acudir a la cultura de la Empresa, concepto que equivale al de la propia Organización. Cultura es Organización; es acudir a su propia esencia y como, por otra parte, la Organización la hemos definido como sistema abierto al entorno, a medida que ésta cambie aflorarán nuevos valores sociales que van a influir en la concepción y relaciones sociales. No solamente se producen cambios no controlados, sino que el reto que nos proponemos es que el Consultor puede ayudar a analizar, diagnosticar e intervenir en el proceso de cambio de la cultura existente por otra cultura que ejerza un efecto conductor en el comportamiento de los miembros del sistema social. Para el diagnóstico de la cultura de la Empresa se plantean varios métodos:

- La determinación inmediata de sus contenidos. Este enfoque es el que ha sido adoptado por Kasper y Holzmüller (1990).

- La determinación de sus consecuencias por lo que respecta a la orientación del comportamiento de los miembros del sistema social que configuran la Empresa.

6.1. *Orientaciones básicas*

Entre los investigadores que han seguido esta visión se encuentra Pümpin (1989), que diferencia siete orientaciones básicas posibles en el comportamiento del trabajo:

1. La **orientación al cliente**, en el sentido de una ponderación de los problemas y necesidades del cliente y la relación con el mismo.

2. La **orientación al personal**, que parte de la consideración de las necesidades del personal y de los esfuerzos para su integración, así como también para una asignación eficiente en la empresa.

3. La **orientación a los resultados y prestaciones**, que se aprecian en la tendencia a alcanzar los objetivos empresariales.

4. La **orientación a la innovación**, que se traduce en una apertura a las innovaciones.

5. La **orientación a los costes**, en el sentido de una concienciación de los costes y en los esfuerzos para alcanzar los objetivos de ahorro.

6. **Orientación a la empresa**, que busca la identificación del personal con la Empresa, en la lealtad que le debe a la misma y en la fidelidad.

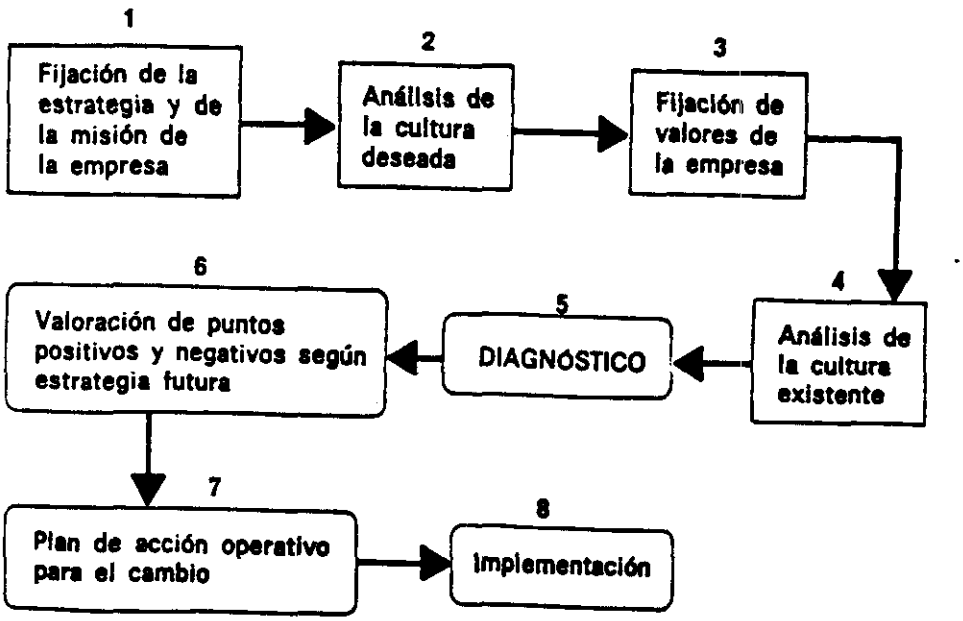
7. La **orientación a la tecnología** en la que se ponderan los procedimientos utilizados en los procesos empresariales.

Los resultados de esta clasificación se fijan en un perfil con cinco niveles (Pümpin (1988), Cultura Empresarial. Working Paper (Serie azul) n° 146, Universidad de Alcalá, Madrid. Díaz de Santos). También Rühli (1990) determina las consecuencias de una cultura empresarial basándose en treinta y dos características ubicadas en tres áreas de la dirección:

- Las técnicas o instrumentos para la dirección.
- La dirección de personal.
- La estrategia empresarial.

Define Rühli los resultados dentro de un perfil en forma de rueda. (Rühli, Edwin (1990) Ein methodischer Ausatz zur Erfassung und Gestaltung von Unernehmenskulturen". Charles Lattmann, Heidelberg).

Al abordar este análisis de la cultura nos podemos encontrar con que no existe una cultura empresarial unitaria; que más bien es un desideratum de la dirección; nos podemos encontrar con varias culturas o, inclusive, con una contracultura. El Consultor en todo momento trata de cómo influir en la cultura empresarial, sabiendo que está cimentada en valores muy profundos dentro del sistema social y que no se puede cambiar por decreto. Muchos intentos en los años 80-90 fracasaron, debido a planteamientos totalmente superficiales y faltos de experiencia. Presento primero un modelo lógico en las fases de cambio cultural, presentado por Beatriz Muñoz-Seca (1984) Alta Dirección, Madrid, pp. 1-7).



Claramente se define una metodología del cambio, que comprende:

1. Es fundamental conocer cuál ha sido y cuál va a ser la misión y estrategia de la Empresa. Es el punto de partida y hacia donde queremos ir.

2. En este análisis de la cultura se debe partir del conocimiento de la situación actual con respecto a: integración de objetivos, proceso de comunicación, integración del factor humano y variables del clima laboral. El Consultor se sirve en esta etapa de los distintos cuestionarios que existen sobre diagnóstico organizativo; particularmente interesantes son los que yo he aconsejado de R.C.Preziosi (1985) sobre Cuestionario de Diagnosis Organizativa o el Cuestionario de Bion sobre Características de las Organizaciones "sanas" (abiertas) y "enfermas" (cerradas), que miden factores como: misión, estructura, liderazgo, relaciones, premios, mecanismos de ayuda; si descendemos a niveles más concretos de los recursos humanos, los cuestionarios tratan de determinar los objetivos, reacción ante los problemas, toma de decisiones, respeto a los sentimientos, manejo de los

conflictos, métodos de aprendizaje, actitud ante las tareas, evaluación del desempeño, innovación, frustraciones, tradiciones...

3. Fijación de los valores de la Empresa. El proceso siempre es el mismo: analizar los valores existentes y, desde aquí, definir entre todos los nuevos valores consensuados. Para que estos valores formen parte del sistema social, es preciso que existan reuniones con todos los miembros, para ir buscando y definiendo los nuevos valores que la Dirección y los colaboradores van perfilando de cara al futuro. Miles de reuniones he mantenido sobre esta determinación de valores y ha sido de lo más apasionante confirmar la identidad de preferencias en los valores que deberían definir la Organización social, priorizando los referentes a calidad, servicio, liderazgo, trabajo en equipo y eficacia. Lo mismo con respecto a valores intrínsecos de cohesión, fidelidad, respeto, clima, honestidad y desarrollo personal y profesional.

4. Se debe proceder, con todo el material proveniente de las reuniones, a elaborar un análisis de la cultura existente, concretando aquellos valores que han aparecido como predominantes hasta el momento presente.

5. Supone dar un paso más, tratando de concretar un diagnóstico de la situación presente, integrando todos los elementos relativos al sistema de finanzas, tecnología, RRHH y los resultados obtenidos a nivel empresarial.

6. Una vez realizado el diagnóstico por el Consultor, se presenta a la Dirección y se discuten los puntos positivos y negativos de la situación actual con respecto a la cultura deseada.

7. Se debe diseñar un plan de actuación y de intervención a los distintos niveles, para conseguir la mejora en la efectividad y eficacia de los recursos a emplear. El diseño del plan de intervención debe implicar un **plan estratégico** a nivel de dirección, que se transfiera a los otros niveles de la Empresa, aprovechando de forma competitiva las oportunidades del mercado, aunando esfuerzos y creando una cultura participativa donde todos son necesarios. Se

concretarán el plan de comunicación, nuevas formas de delegación, estilos de dirección... Junto al plan estratégico, se debe elaborar un **plan de acción de intervención**, a nivel operativo, donde se programan las acciones a realizar, las personas y recursos a utilizar y el tiempo, junto a los objetivos a conseguir y los resultados esperados, así como los sistemas de evaluación.

8. La última fase supone la ejecución del Plan, ajustado a las previsiones y el seguimiento de las distintas etapas para comprobar que se han conseguido los resultados.

Conviene resaltar cómo en cada etapa existen unas personas que actúan como propulsoras del cambio y que garantizan la continuidad del mismo. Gráficamente, lo expongo a continuación:

Niveles, etapas y responsables en el cambio de cultura

NIVELES		FUNCIONES	RESPONSABLES
NIVEL ESTRATEGICO	1.	Fijación de estrategia y misión	Alta Dirección
	2.	Análisis de la cultura deseada	Alta Dirección + toda la Organización y Consultor
	3.	Fijación de los valores de la empresa	Alta Dirección
NIVEL OPERATIVO	4.	Análisis de la cultura existente	Consultor
	5.	Diagnóstico	Consultor
	6.	Valoración de puntos +/- según estrategia	Alta Dirección + Consultor
	7.	Plan de Acción	Alta Dirección, Representantes de todos los Departamentos + Consultor
	8.	Ejecución	Comisión de Seguimiento

7. Modelo de Consultoría dinámica

7.1. *El proceso planificado de cambio de cultura*

La práctica en Consultoría me ha aconsejado seguir un proceso mucho más dinámico y activo en el cambio de cultura. Siguiendo los pasos de Lewin, es preciso tener en cuenta las tres fases:

7.2 FASE DE DESCONGELACION: Despertar la motivación para el cambio.

Ideal para provocar el cambio de mentalidad:

- Desconfirmación, percepción de que lo que era bueno ayer, hoy no lo es.
- El modelo de actuación que servía para triunfar ayer, hoy ya no sirve.
- Debe despertarse interés para que surjan deseos de cambio: provocar ansiedad, necesidad, deseos, etc..
- Este estado de ánimo de la Organización debe responder a una sensación de seguridad, alguien en quien confiar, que sea el líder del proceso.

FASE DE CAMBIO: Desarrollar nuevos hábitos, valores y creencias para conseguir la

- Identificación con las personas y con los nuevos estilos.
- Demostración de que los nuevos valores o habilidades son eficaces.
- Introducción de nuevos conceptos y técnicas.

FASE DE RECONGELACION: Estabilización del cambio.

- Confirmación vía experiencia, aplicando las nuevas técnicas y estrategias.

- Aceptación social: Se asimilan las nuevas formas, hábitos y actitudes en la Empresa y se genera un nuevo espíritu de trabajo.

7.2. Fases del modelo de Consultoría aplicado al cambio de cultura

A. *Fase 1*

Diagnóstico de los problemas que se pueden encontrar al tratar de introducir los nuevos valores y la estrategia para su implantación eficaz.

- Conocer las "condiciones marco" objetivas dentro de las cuales se va a desarrollar la nueva cultura empresarial.
- Tener en cuenta a las personas para que se conviertan en protagonistas del nuevo cambio.
- Ver cómo va a afectar al proceso de la realización de la actividad empresarial, al introducir modificaciones en el engranaje entre tareas, trabajos, personas y procesos de trabajo.
- Medir las consecuencias de nuevos medios de trabajo y nuevos procedimientos de dirección.

B. *Fase 2*

Ambitos de actuación.

- Línea de cultura: establecer confianza, compartir la información y adaptabilidad; ser receptivo al cambio y a las mejoras.

  Entre iguales: desarrollar pactos culturales.

- Línea de habilidades directivas: aumentar las capacidades para afrontar la complejidad; poner de manifiesto los supuestos previos y actualizarlos.

  Entre iguales: incorporar nuevas técnicas y habilidades.

- Línea de construcción de equipos: infundir nuevas prácticas de cultura y desarrollo de las nuevas técnicas y habilidades.

  Organización formal: supervisor/supervisado en una misma reunión analizan los nuevos supuestos y acuerdan los nuevos pactos y supuestos previos.

C. *Fase 3*

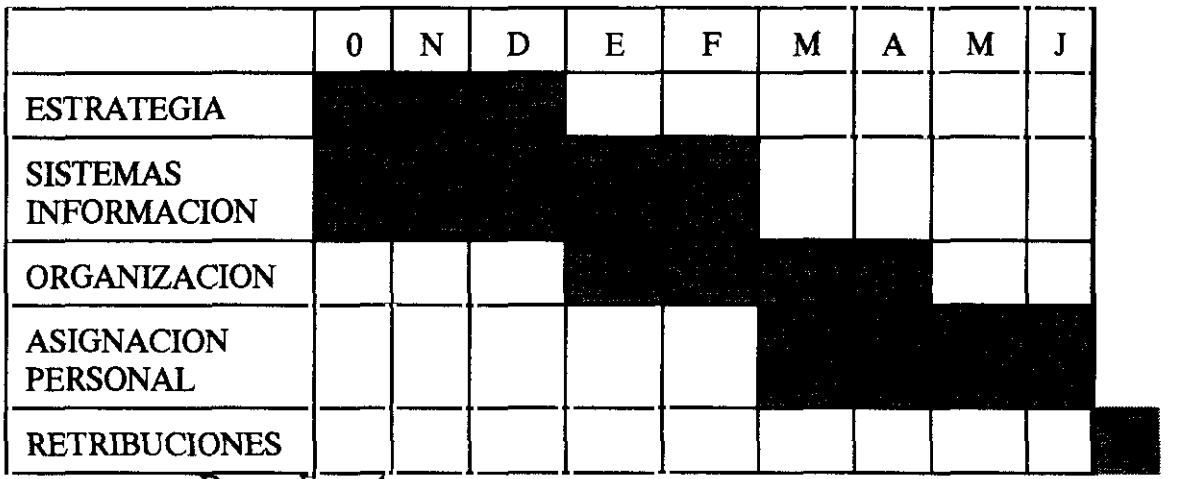
Aplicación del programa.

Implica una programación exhaustiva de todas las actividades, implicando tiempo de aplicación parcial de las mismas a lo largo de todo el calendario de actuación. Expongo un cronograma tentativo, teniendo como referencia el inicio del año y las actividades a desarrollar en cada mes.

- PROGRAMACION DE ACTIVIDADES

	E	F	M	A	M	J	J	A	S
CULTURA	■	■	■	■					
HABILIDADES			■	■	■	■			
EQUIPOS DE TRABAJO					■	■	■	■	

- OTRAS ACTIVIDADES



D. *Fase 4*

Seguimiento en la aplicación.

- El **Grupo de seguimiento**, cuya finalidad es implantar la nueva cultura, el desarrollo de habilidades y la creación de equipos de trabajo.

  Constitución de un equipo de seguimiento de composición mixta: dirección/participantes del programa.

  Objetivos:

  - Analizar el cumplimiento del calendario
  - Calidad de las acciones
  - Evaluar impactos
  - Detectar avances o disfunciones, etc..

- El **Comité de Dirección** cuya finalidad es definir la estrategia y sistemas de información, organización, asignación personal y retribuciones.

Objetivos:

- Dirigir los equipos de trabajo
- Asegurar la implementación
- Asegurar la comunicación
- Evaluar impactos

E. *Fase 5*

Evaluación de los resultados

- Analizar el comportamiento de la Organización, su nivel de respuesta a las exigencias del entorno, su eficacia y la satisfacción de su personal.

  Fuentes de información:

  - La aportada por los Comités
  - Los indicadores predeterminados

7.3. Puntos básicos para el éxito del cambio cultural

- Integrar al personal

  Que todo el mundo crea en el proyecto que se pretende desarrollar.

- Proceso voluntario

  No se pueden dar órdenes, hay que convencer, hay que "liderar".

- Tiempo

  Dedicar el tiempo necesario a debatir este proceso.

- Pactos culturales

  Concreción de los valores comunes en los que todo el personal puede ponerse de acuerdo; "exigir el cumplimiento a nivel individual y de grupo".

- Tutelar

  Dar al personal puntos de apoyo en los que fundamentar sus acciones enfocadas al cambio.

- Dirigir

  No ir contra corriente.

- Credibilidad

  Transparencia en el proceso, que ha de conseguirse a través de procesos de formación e información.

- Reconocimiento

  Revisar las actuaciones en el proceso de cambio, mediante el reconocimiento de las aportaciones y alertar a los que no participan o entorpecen el proceso.

7.4. Ejemplarización de cambios de cultura

Estos ejemplos han sido tomados de Empresas reales donde he trabajado por conseguir un cambio de cultura.

- *Definición de los valores culturales de nuestra Empresa*: eficacia, creatividad y satisfacción personal

  La EFICACIA se obtiene mediante la instrumentación de acciones derivadas de las normas siguientes:

- Trabajar para servir a nuestros clientes.
- Planificar el futuro y cumplir los objetivos.
- Delegar autoridad y asumir responsabilidad.
- Crear un equipo humano. Impulsar los esfuerzos de cooperación.
- No malgastar ni hacer malgastar el tiempo.

La CREATIVIDAD es producto de la aplicación de normas como las siguientes:

- Compartir la información.
- Expresar libremente los puntos de vista y escuchar los de los demás.
- Apoyar las iniciativas y el espíritu emprendedor.

La SATISFACCION EN EL TRABAJO es el resultado de las normas anteriores más la aplicación de las normas siguientes:

- Cumplir lealmente con la Sociedad Civil y plural a la que pertenecemos.
- Estar dispuestos a aprender para trabajar mejor.

■ *Valores culturales de relación externa con los clientes*

Se definieron unas normas de comportamiento aceptadas por consenso:

En esta empresa todos:

- Tratamos a cada cliente como un amigo.
- Procuramos hacer nuevos amigos.
- Cuidamos la calidad y el servicio que prestamos a nuestros amigos.
- Tenemos una responsabilidad social.
- Nos preocupamos de velar por los intereses de nuestros accionistas.
- Cumplimos los compromisos que adquirimos.
- Pertenecemos a una sociedad civil y plural y debemos cumplir nuestras obligaciones con la misma lealmente.

Todos estamos orgullosos de pertenecer a esta Empresa.

- En algunas Empresas se ha llegado a crear como un código o credo que ha servido de referencia. Sirva de ejemplo ilustrativo este Credo Rockwell que se proponía como ejemplo:

El Credo de Rockwell: nuestra filosofía

Creemos que la máxima satisfacción de nuestros clientes es el elemento más importante para asegurar una lealtad constante.

Creemos en proporcionar resultados óptimos a nuestros clientes mediante productos y servicios de alta calidad, tecnológicamente avanzados y de precio equitativo, concebidos para satisfacer sus necesidades mejor que ninguna otra alternativa.

Creemos que el personal de Rockwell es lo más importante, que marca una diferencia vital en el desempeño de la empresa y que, por medio de su trabajo y su esfuerzo, distingue a Rockwell entre todos sus competidores.

Creemos que tenemos la obligación de asegurar el bienestar de las comunidades en las que vivimos y trabajamos.

Creemos que la excelencia debe ser la norma de todas nuestras actividades y que se logra promoviendo y realzando:

- El respeto al individuo
- El diálogo sincero y abierto
- El desarrollo y la satisfacción personales
- El sentido de propiedad y de responsabilidad sobre el éxito de Rockwell
- La participación, la cooperación y el trabajo en equipo.
- La creatividad, la innovación y la iniciativa.
- Los riesgos prudentes.
- El reconocimiento y la recompensa de los logros.

Creemos que el éxito se obtiene:

- Alcanzando el liderazgo en los mercados en los que participamos
- Dirigiendo nuestros recursos y nuestra energía hacia los mercados mundiales en los que podamos combinar la tecnología, la capacidad, la comprensión de los clientes y los conocimientos de los que disponemos para alcanzar el liderazgo.
- Manteniendo las más altas normas de ética e integridad en todas nuestras actividades.

Creemos que la medida definitiva de nuestro éxito es la capacidad de proporcionar una ventaja financiera a nuestros accionistas, equilibrando los objetivos a largo y a corto plazo para alcanzar utilidades competitivas sobre las inversiones y asegurar un aumento constante del valor comercial.

Las ocho reglas de oro

1. Integridad de carácter. Anteponer el interés de la Empresa al propio.

2. Crear un equipo humano de alta calidad con "espíritu de cuerpo".

3. Darse objetivos ambiciosos y elevados, pero alcanzables.

4. Asumir riesgos importantes, pero calculados. Ser emprendedor.

5. Afinar las prioridades. Una decisión puede sellar el destino de una Empresa por muchos años.

6. Operar con simplicidad, apoyándose en los puntos fuertes y con gusto por la acción.

7. Ser buen comunicador, estar bien informado e informatizado. La información es poder.

8. Buscar el consenso hasta el momento de la decisión.

En último lugar, propongo las Empresas en las que he trabajado como Consultor propiciando un cambio de Cultura. Este trabajo lo he desempeñado en Empresas multinacionales como Amex, (American Express), Rank Xerox, como en Empresas nacionales vinculadas con las finanzas, como Cajas de Ahorro: Caja Canarias, Caja Salamanca y Soria, Caja España, Banco Herrero...

Los resultados han sido muy satisfactorios, ya que la metodología ha sido muy participativa, siendo los empleados los protagonistas principales. Al mismo tiempo, se ha procurado integrar a todo el personal, prescindiendo de niveles, ya que en este proceso de cambio de cultura, lo importante son los ideales que cada empleado desea ver reflejados en la cultura de la Organización.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Annovazzi, L. (1992). *Los tests de aptitud.* Barcelona: De Vecchi.

Argyris, C. (). *Cómo vencer las barreras organizativas.* Madrid: Díaz de Santos.

Baron R. (1990): *Behavior in organizations: understanding and managing the human side of work.* Boston: Allyn and Bacon.

Belda, J. (1992). *Revelaciones de un cazatalentos.* Barcelona: Gestión 2000.

Boxwell, R.J. (1995). *Benchmarking para competir con ventaja.* Madrid: McGraw Hill.

Courtis, J. (1989). *Cómo aprender de los propios errores en la gestión empresarial.* Bilbao: Deusto.

Desaunay, G. (1986). *Cómo tratar con los subordinados.* Madrid: Díaz de Santos.

Fernandez, A. (1993). *La gestión integrada de recursos humanos.* Bilbao: Deusto.

García Echevarría (1991). *El reto empresarial español.* Madrid: Díaz de Santos.

Hammer M. y Champy, J. (1994). *Reingeniería de la empresa.* Madrid: Paramón.

Harrington, H.J. (1993). *Mejoramiento de los procesos de la empresa.* Madrid: McGraw Hill.

Hichman, Craig, R. y otros (1992). *Cómo organizar hoy empresas con futuro.* Barcelona: Granica.

Higham, M. (1989). *El ABC de la selección de Personal.* Madrid: Deusto.

Hill, L.A. (1989). *El nuevo gerente.* Madrid: McGraw Hill.

Kaufmann, A. (1994). *El poder de las organizaciones.* Madrid: ESIC.

Kravetz, D. (1990). *La revolución de los recursos humanos. Una nueva dimensión de la gestión empresarial.* Bilbao: Deusto.

Latthan, Ch. y García Echeverría (1992). *Management de los recursos humanos en la empresa.* Madrid: Díaz de Santos.

Leap, T. (1989). *Personnel human resource management.* New York: Collier Macmillan.

Levy-Leboyer, C. (1990). *Evaluación del personal: los métodos a elegir.* Madrid: Díaz de Santos.

Lewicki, R.J. (1993). *Desarrollo organizacional. Guía de capacitación.* México: Noriega.

Louart, P. (1994). *Gestión de los recursos humanos.* Barcelona: Gestión 2000.

Mintzberg, H. (1984). *La estructuración de las organizaciones.* Madrid: Eudema.

Muñoz Adanez, A. (1994). *Métodos creativos para organizaciones.* Madrid: Eudema.

Nadler, D.A., Gerstain, M.S., Shaw, R.B. y asociados (1994). *Arquitectura organizativa. El diseño de la organización cambiante.* Barcelona: Granica.

Normann, R. (1990). *La gestión en las empresas de servicios.* Madrid: Díaz de Santos.

Pain, A. (1990). *Cómo realizar un proyecto de capacitación.* Buenos Aires: Granica.

Pümpin, Cuno y García Echevarría (1990). *Dinámica empresarial, una nueva cultura para el éxito de la empresa.* Madrid: Díaz de Santos.

Pümpin, Cuno y García Echevarría (1990). *Cultura empresarial.* Madrid: Díaz de Santos.

Quijano de Arano, S. (1992). *Sistemas efectivos de evaluación del rendimiento. Resultados y desempeños, técnicas y sistemas para la gestión y el desarrollo del personal.* Barcelona: PPU.

Randolph y Posner (1989). *El arte de gestionar y planificar en equipo.* Madrid: Díaz de Santos.

Reddin, B. (1994). *La organización orientada al resultado.* Barcelona: Paidós.

Robbins, S.P. (1987). *Comportamiento organizacional.* Madrid: Díaz de Santos.

Rodriguez, J.L. (1993). *La entrevista en la empresa.* Madrid: Eudema.

Ruiz Nagore, F. (1991). *Cómo superar las entrevistas en una selección de personal.* Madrid: Ibérico Europea de Ediciones.

Sayles, L.R. (1981). *Managing human resources.* Englewood Cliffs: Prentice Hall.

Schein, E.H. (1980). *Psicología de la organización.* Madrid: Díaz de Santos.

Serieyx, H. (1994). *El big-bang de las organizaciones.* Barcelona: Ediciones B.

Schmidt, H. (1983). *Recursos humanos en la empresa y política social.* Madrid: Cátedra de Alcalá de Henares.

Smith, M. y Robertson, I. (1993). *Advances in selection and assessment.* Chichester: Wiley.

Swan, W.S. (1991). *Cómo escoger el personal adecuado: un programa para hacer la entrevista eficaz.* Barcelona: Norma.

Swieringa, J. y Wierdsma, A. (1995). *La organización que aprende.* Buenos Aires: Addison-Wesley.

Tena Millán, J. (1991). *Organización de la empresa: teoría y aplicaciones.* Barcelona: Gestión.

Thornton, P.B. (1992). *Lecciones gerenciales: técnicas simples que producen grandes resultados.* Bogotá: Legis.

Townsend, R. (1987). *Más arriba en la organización.* Madrid: Díaz de Santos.

Tronconi, M. y Morganti, S. (1991). *Los tests de selección de personal.* Barcelona: De Vecchi.

Ulrich, D. y Lake, D. (1992). *Organizarse mejor para competir con ventaja.* Buenos Aires: Vergara Editor.

Vickery, G. (1993). *Gestión de recursos humanos y tecnologías de fabricación avanzada.* Madrid: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

Weiss, D. (1993). *La función de los recursos humanos.* Madrid: Colección Esden.

Yate, M.J. (1991). *Esta vez contrate al mejor.* Buenos Aires: Vergara Editor.

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

1. Predominio de la metodología cualitativa

Uno de los principales intereses de esta Tesis es analizar las teorías que las Ciencias del Comportamiento han elaborado sobre análisis, diagnóstico e intervención en las Organizaciones.

El interés de los científicos por las Organizaciones es relativamente reciente, ya que se comenzó a estudiar de forma sistemática a partir de mediados de este siglo.

Se piensa, en palabras de Gibson Ivancevich y Donelly (1991) que los Consultores y profesionales de las Organizaciones "han aceptado las prácticas y principios prevalecientes sin contar con el respaldo de la validación científica. Ellos creen que deben utilizarse los procedimientos científicos para validar la práctica siempre que se pueda. Gracias a su trabajo, muchas de las prácticas y de los principios iniciales se han descartado o modificado y otros se han validado" (Las Organizaciones, Addison Wesley, Argentina, pg.678).

En parte tiene razón Gibson; la premura con que opera el Consultor, le impide la comprobación y medición científica de todos los métodos que usa, ya que no puede cuantificar mediante definiciones precisas y grupo de control la recogida objetiva de datos.

La tesis emplea fundamentalmente la metodología cualitativa, utilizando como herramientas la experiencia y la intuición del consultor investigador para describir los procesos y las estructuras de la Organización que se están investigando.

El punto de apoyo es la observación sistemática y opera igual que el antropólogo con el método etnográfico, actuando como observador imparcial durante largos periodos de tiempo.

La investigación cualitativa, que es el método científico en el que se apoya I.Adizes, trata de recoger la información que realizan todos los miembros de la Organización por niveles; quienes previamente han sido seleccionados por los propios representantes de los Departamentos y Unidades, de forma que de todos exista alguna representación proporcional al número de miembros.

La observación se emplea como método primero de recogida de datos para obtener descripciones exactas de las situaciones, tal como son vividas por los propios participantes. El Consultor no interpreta, sólo propone el método para ayudar a sistematizar toda la información y trasladarla a los casilleros correspondientes de Cuadro o Parrilla de Diagnóstico.

Las variables de cada proceso organizacional ha sido seleccionada por medio de la acumulación de frecuencias de toda la información recogida en miles de empresas representativas de diversas culturas.

Creo que esta investigación analítica concuerda con las condiciones que la bibliografía actual sobre investigación cualitativa recoge Van Maanen (1983), (Qualitative Methodology, Beverly Hills, California, Sage Publications, pg. 255-256). Dichas condiciones son las siguientes:

1. **Inducción analítica**

   La investigación cualitativa que se realiza sobre el diagnóstico comienza y termina con la observación directa de los hechos y de la vida organizativa, tal como es vivida por los protagonistas.

2. **Proximidad**

   El consultor reproduce en grupo las reuniones de la empresa y está en contacto directo.

3. **Comportamiento normal y corriente**

   El estudio se hace sobre los problemas reales, tal como ellos los viven y sienten.

4. **Enfasis en la descripción**

Se evita en todo momento la crítica y la búsqueda de culpables, para que exista una descripción objetiva y real.

5. **Reducción de la varianza a lo real**

Se trata de analizar los puntos de mejora claros y percibidos por los asistentes, evitando otras influencia.

6. **Información a la Dirección**

Se pretende informar de los problemas (prioritariamente) y de las soluciones cuando se ponen en marcha los grupos sinergéticos. La decisión final corresponde a la Dirección.

En síntesis, la investigación cualitativa empleada en el diagnóstico está avalada científicamente y sus conclusiones son válidas para comprender, afrontar y modificar el comportamiento organizativo.

No obstante, para medir determinados comportamientos y procesos organizativos, trato de integrar los métodos cualitativos con métodos cuantitativos, para precisar y ofrecer resultados que sean objetivos y fiables, permitiendo situar a cada sujeto o Departamento en comparación con los demás y relacionados con una media intergrupal.

2. Nuevos contenidos de la Consultoría de Procesos

La segunda conclusión que me interesa resaltar es el poder elevar a categoría de Consultoría de procesos a todos los procesos que el Consultor realiza a nivel Directivo, de redimensionamiento de estructuras y del cambio de actitudes y del diseño de una nueva Cultura. Tradicionalmente, y siguiendo a E.H.Schein, se ha incluido en la Consultoría de procesos todo lo relativo a las interacciones individuales y de grupo, y a los conflictos entre los grupos o entre los integrantes de los grupos.

Entre las premisas esenciales de la Consultoría de procesos, tal como la concibe tradicionalmente E.H.Schein (1988) es que "el Consultor ayuda al Gerente (cliente) a llegar a ser un diagnosticador suficientemente bueno; a aprender a manejar los procesos organizativos mejor, para que él mismo los pueda solucionar mejor; a adquirir nuevas habilidades para solucionar los problemas nuevos con más maestría" (Consultoría de procesos pg. 5-7 V.I.).

Existen dos concepciones opuestas de la Consultoría. La tradicional, de E.H.Schein y la mía, inspirada en I.Adizes. Los contrastes aparecen reflejados en el siguiente cuadro:

	CONSULTORIA DE PROCESOS SEGUN E.H.SCHEIN	CONSULTORIA DE PROCESOS SEGUN I.ADIZES Y PROPIA
Función del consultor	Transmitir habilidades para diagnosticar	Proponer metodología, el grupo diagnostica
Tarea centrada	En el gerente	En el grupo
Finalidad	Mejorar situación según es percibida por el Gerente	Mejorar situación según es percibida por el grupo
Cultura	Patrones de conducta	Misión y visión
Procesos	Individuales y grupales	Organizacionales
Metodología	Simplificar y mejorar procesos	Reingeniería de procesos radical
Visión	Psicologizante	Funcionamiento operativo y en equipo
Actúa	Pequeños grupos	Intergrupal - interdepartamental
Estructura	Formal e informal	Desestructura; task force; grupos operativos
Grupos	Naturales de trabajo	Naturales y sinergéticos

Problemas	Humanos y grupales	Macroprocesos
Crea	Dependencia	Entorno de aprendizaje para ser independientes
Interviene	Agente de cambio	Catalizador del cambio
Ofrece	Proceso de ayuda individual	Proceso de ayuda grupal
Integra	Los procesos humanos del trabajo	Tarea, objetivos con satisfacción
Diseña	Nuevos procesos y experiencias humanas	Nuevos diseños organizativos
Gerencia	La relación con Dirección	La relación participativa
Intervención	Método de dinámica de grupos	Método grupal, preventivo, curativo.

3. Visión de la Organización como un sistema

Otra de las conclusiones que permite obtener una ventaja competitiva para el Consultor es la visión de la Organización como un Sistema.

El punto de vista de la teoría de los sistemas es un modo de pensar sobre la Organización como un todo integrado compuesto de partes que interactúan. Este punto de vista proporciona un marco de referencia que es constante tanto al hablar de diagnóstico como de la intervención; los subsistemas están relacionados con los procesos, tanto desde el punto de vista interno a cada función, como desde el punto de vista externo, pues es a través de los procesos, por los que Departamentos y Unidades están íntimamente relacionados, como ha demostrado la Ingeniería de los Procesos.

Existe una gran incertidumbre de planificar el cambio organizacional, por lo que es imposible hacer cambios en un subsistema sin producir cambios en otros subsistemas. Así se explica que al querer introducir cambios en la tecnología (mediante la red de ordenadores) se pueden obtener resultados no deseados en otros subsistemas, por lo que la innovación propuesta fracasa, sobre todo por el impacto que tiene en el subsistema social. Pueden existir percepciones de deshumanización o pérdidas de puestos de trabajo, por lo que la gente no quiere dar su apoyo.

El Consultor tiene que ser consciente del impacto que se produce en otros subsistemas, macroprocesos, dirección o tecnológico para planificar los acontecimientos y asegurar la participación de todos. Este enfoque permite obtener otros resultados no previstos, con lo que la forma de actuación del Consultor le permitirá sacar ventaja de las fuerzas potenciales existentes en la Organización.

4. Lo esencial de la Consultoría es centrarse en los Procesos

El proceso es una actividad que se lleva a cabo en distintas etapas para producir unos resultados. Lo esencial de los procesos son grupos de acciones que tienen un objetivo común, y que permite avanzar en la consecución de los objetivos. El proceso es el objetivo de mejora de la Consultoría. Es fácil distinguir lo que es Organización de lo que son los procesos; los procesos son los objetivos más atractivos para prosperar y obtener ventajas competitivas. Como dice D.Morris y J.Brandos (1994) los procesos se mejoran por diferentes razones "para implantar la calidad, para obtener una mayor eficiencia; para dar una respuesta de servicio rápido al cliente y para obtener una ventaja competitiva" (La Reingeniería, Bogotá, McGraw Hill, pg.43-44).

El Consultor con su intervención va a ayudar a las Empresas a cambiar de paradigma, a considerar que las empresas se deben instalar en al dinámica del cambio constante; esto es, se deben instalar en una evolución constante de la operativa. Ahora bien, la operativa no lo es todo; los cambios de tecnología, si no van acompañados del cambio de mentalidad y del cambio de comportamiento no será posible innovaciones que perduren en las Organizaciones. En una palabra, si no tiene en cuenta los procesos sociales, no tendrá posibilidades de prosperar.

Si el movimiento de la Ingeniería de Procesos de Hammer y Champy (1983) no ha obtenido los resultados esperados es porque sólo se han tenido en cuenta los procesos técnicos, no los procesos sociales, humanos y organizativos.

El mal producto es fácilmente visible, pero lo que no es visible es la falta de motivación, el dar información falsa o el no querer colaborar. Existen otros muchos procesos a los que el Consultor debe prestar atención, si es que quiere ayudar a la Organización a ser más eficaz.

5. Sinergia, equipo y organización

Toda fuerza de las Organizaciones radica en movilizar la inteligencia de la empresa. Se considera que es el hombre el generador de progreso y, por tanto, el trabajo en equipo va a ser fruto de la colaboración y del apoyo mutuo. Cuando Hervé Serieyx (1991) habla de las siete metamorfosis que tienen que realizar las empresas para ser competitivas, estas giran en torno a:

- Cambiar la mentalidad industrial por otra comercial
- Establecer relaciones clientes-proveedores
- Producir mejor desde el principio
- Cambiar de modelo mecanicista a modelo biológico
- Elaborar contratos de confianza
- Crear cultura empresarial e introducir nuevos procesos de trabajo
- Reducir la calidad a procesos

(El desprecio cero, Madrid, McGraw Hill, pg.26-28).

Llama la atención dos aspectos que son clave en Consultoría; primero es necesario implantar el modelo biológico, donde los equipos responsables asumen misiones, uniendo colectivamente su talento para hacerlo. En segundo lugar, Serieyx habla de sustituir la empresa piramidal por la empresa multicelular, para hacer posible el trabajo con más rapidez y eficiencia.

I.Adizes, conocedor de la importancia de la sinergia, cree y apuesta por unos equipos que, debidamente entrenados, sean capaces de garantizar la eficacia de sus resultados, mediante el trabajo en equipo. Por eso, propone trabajar en equipo los diagnósticos, realizar la misión de la empresa y la propuesta de búsqueda de solución de los problemas técnicos y organizativos. Sin equipo no hay gestión posible; el Consultor externo debe apoyarse en un equipo interno para realizar su trabajo con las garantías necesarias.

6. La importancia del factor humano

A lo largo de la tesis se advierte que tanto en el desarrollo de las Organizaciones como en el diagnóstico e intervención, el factor humano es la pieza clave. Desde el taylorismo, hasta el movimiento de las relaciones humanas; desde el modelo mecanicista hasta el antropológico, se van dando oscilaciones entre los distintos Modelos donde prima la preocupación por la productividad, los objetivos y la tarea, a otros donde los factores humanos son la clave del éxito. Es más, en la sociedad actual, como dice Serieyx "no existen empresas sino hombres". Una empresa tiene la responsabilidad de todas sus inversiones; sus máquinas, sus patentes, sus hombres. Invertir en sus hombres, en su personal es asegurar el futuro. No sobra ningún empleado, cada uno tiene un punto de inteligencia en la que se puede apoyar la empresa para mejorar la cadena de la calidad total y que no se rompa por ningún eslabón. El "desprecio cero" tiene su razón de ser en contar y apoyarse en todos y cada uno de los empleados de la Empresa.

En los círculos empresariales es conocida la declaración de Matsushita (1990): "Nosotros ganaremos y el occidente industrial perderá, no podéis hacer gran cosa, porque lleváis vuestra derrota dentro de vosotros mismos. Vuestras Organizaciones son tayloristas; pero lo peor es que vuestros cerebros lo son también; nosotros somos post-tayloristas y sabemos que los negocios han llegado a ser tan complicados... que una empresa debe cada día movilizar toda la inteligencia de todos para tener la oportunidad de seguir funcionando bien. Sólo la inteligencia de todos sus miembros puede permitir a una empresa afrontar las turbulencias y exigencias de su entorno. Es por esto que nuestras sociedades dan tres o cuatro veces más formación a todo su personal, que les dan las suyas".

7. Habilidad para rediseñar

Esta otra conclusión se desprende de los Modelos de Organización y de los Procesos de intervención. I.Adizes define en todo momento que debemos rediseñar la estructura y los procesos para la mejor consecución de los objetivos previstos. Para él no existe dificultad, ya que junto a la estructura formal ha creado una estructura paralela, que le pemrite influir en la formal, mediante los procesos de innovación y de integración de las personas. No se solucionan los problemas para siempre; nos movemos en un entorno más o menos inestable y aveces turbulento, por lo que la respuesta de la empresa es la readaptación. Cuanta más especialización, más obligada está la empresa a montar sistemas de coordinación que respondan mejor a los intereses y habilidades de las personas y a la satisfacción de las necesidades del Mercado. Existen una serie de criterios de coordinación dinámicos que el Consultor debe dominar.

En todo rediseño debe ser prioritario el no romper los flujos de trabajo, de forma que todo esté alineado en torno a procesos. Se debe posibilitar en todo momento el ajuste mutuo en vez de la supervisión, fomentando la madurez de las personas. Es básico en toda estructura el conseguir la orientación al Mercado, como elemento dinamizador, de ahí que según sean estos Mercados se deben crear las estructuras, que los atiendan y aborden con garantías. Se deben montar sistemas de conexión lateral que faciliten el ajuste mutuo y la forma espontánea de coordinación. El Consultor debe estar atento a todos los elementos de contingencia, entorno-mercado, personas, para rediseñar estructuras de coordinación flexibles y eficaces. Como muchas veces repetía I.Adizes la decisión la deben tomar las personas, quienes mejor conozcan el tema, quienes tengan más capacidad de decidir y quienes tengan más influencia para comprometer a las personas en la acción a realizar y llevar a cabo el proyecto. Es decir, los que tengan CAPI: conjunto de autoridad, poder e influencia.

Es fundamental que el Consultor sea experto en rediseñar procesos y dominar las técnicas y diseño de diagnóstico de intervención.

8. Pensamiento estratégico

El Consultor, tal como se desprende del estudio de los macroprocesos fundamentales de la Organización debe estar dominado por el pensamiento estratégico, cuando actúa en las Organizaciones. La planificación estratégica exige coordinar cultura y proyecto de empresa con una visión global y unos valores asumidos y compartidos por todas las personas. A través de la estrategia se escogen aquellos negocios en los que la Empresa pueda tener ventajas competitivas. La estrategia permite situarse en el Mercado y buscar las ventajas competitivas flexibilizando la estructura y comprometiendo a las personas en la acción. Se podrá lograr ilusionar a todos los empleados para que se logre "lo que se quiere hacer". Todo debe estar integrado para que la empresa funcione en función de la estrategia que se ha elegido como medio para conseguir un progreso continuo. La Malcom Baldrige National Quality Award (1995) estableció la influencia de los criterios de evaluación para conseguir ser una empresa lider en el Mercado. La base fundamental es la satisfacción del cliente (25%); los resultados deben siempre acompañar (25%); el desarrollo de los recursos humanos influye con un 14%, al igual que la gestión de procesos (14%); el liderazgo influye con un 9%; tener bien informado a todo el personal (7%) y la cúspide está dominada por la planificación estratégica, como se puede ver en el gráfico adjunto.

100	PLANIFICACION ESTRATEGICA	6%
94	INFORMACION	7%
87	LIDERAZGO	9%
78	GESTION DE LOS PROCESOS	14%
64	DESARROLLO DE RR.HH.	14%
50	RESULTADOS	25%
25	SATISFACCION DE LOS CLIENTES	25%

MNBQA (1995)

9. El diagnóstico sinergético de los procesos organizativos

Como muestran tanto I.Adizes como la reingeniería de procesos, las Organizaciones están compuestas de una serie de procesos que les dan vida y energía. Los procesos constituyen su dinámica y las personas son las que los impulsan hacia la meta prefijada. Todo lo demás, como se dice vulgarmente, es realidad virtual. Todo debe estar al servicio de las personas que organizan los procesos para convertir la energía interna (personal, grupal y organizativa) en energía externa orientada al Mercado.

1. EL CONTINUO EN CONSULTORIA

rsuasor, Abogado	Experto, Especialistas	Educador	Mediador en Resolución de problemas.	Identificador de Alternativas. Integrador.	Descubridor de Hechos.	Consultor de Procesos.	Observador / Reflejador Objetivo
CENTRADO EN EL CONSULTOR CONSULTORIA DE PRODUCTO CONSULTOR COMO ADMINISTRADOR DE TECNICAS Y/O EXPERTO TRABAJAR "PARA"				* CENTRADO EN EL CLIENTE * CONSULTORIA DE PROCESO * CONSULTOR COMO FACILITADOR * TRABAJAR "CON"			
›pone directrices, rsuade o dirige en proceso de ución de oblemas	Explora, relaciona y proporciona políticas o prácticas de decisiones	Enseña y entrena al cliente	Ofrece alternativs y participa en las decisiones	Identifica alternativas y recursos para el cliente y ayuda a evaluar las consecuencias	Reúne datos y estimula sus interpretaciones	Observa el proceso de resolución de problemas y levanta temas reflejando feed-back	Levanta aspectos y cuestiones para reflexión
RECTIVA			NIVEL DE LA ACTIVIDAD DEL CONSULTOR EN LA RESOLUCION DE PROBLEMAS				NO DIRECTIVA

ROLES DEL CONSULTOR EXPERTO Y FACILITADOR

CONSULTOR EXPERTO TECNICO	CONSULTOR FACILITADOR DEL PROCESO

CARACTERISTICAS DEL ROL

	ORIENTACION A LA TAREA	ORIENTACION AL PROCESO
1.	*Verificación del problema*: evaluación experta y recogida de información.	*Verificación del problema*: "toma el pulso" al problema y facilita una definición clara que incluya actitudes y sentimientos.
2.	*Resolución de problemas*: ofrece ideas y opiniones, diseña la investigación de la información y desarrolla la solución para el sistema-cliente.	*Resolución del problema*: trabaja sobre la capacidad de resolución de problemas del sistema, mejora el proceso de resolución de problemas y fomenta la creatividad.
3.	*Información de retorno*: presenta la información resultante de la investigación, así como las interpretaciones "expertas".	*Información de retorno*: ofrece información significativa, facilita la asimilación de la información y permite la interpretación del cliente.
4.	*Utilización de la investigación*: presenta recomendaciones específicas y concretas basadas en la información.	*Utilización de la investigación*: desarrolla el uso de la información por el cliente y facilita la acción del cliente basada en el aprendizaje.
5.	*Relaciones con el cliente*: objetivas, impersonales y orientadas a la tarea. La relación es a corto plazo y orientada al problema.	*Relaciones con el cliente*: personales y comprometidas.
6.	*El compromiso*: básicamente con el problema a resolver.	*El compromiso*: básicamente con las personas y los grupos de la Organización.
7.	*Enfoque de sistemas*: se centra en las implicaciones del problema en otras áreas de la Organización.	*Enfoque de sistemas*: se centra en relaciones de colaboración e intercambio de recursos entre las diferentes áreas de la Organización.

HABILIDADES DEL CONSULTOR

HABILIDAD DEL CONSULTOR	EXPLICACION
CONSULTOR:	
MODELO DE ROL	Puede practicar lo que dice, congruente.
RELACION	Utiliza eficazmente sus habilidades interpersonales, manteniendo su credibilidad con todos los niveles de la Organización..
EXPERTO EN PROCESOS	Posee experiencias en Tecnología, Instrumentos y Diseños de Intervención. Cada instrumento y Diseño requieren habilidades, que se tienen que aprender.
CONFRONTADOR	Capaz de confrontar y afrontar temas y personas.
EJECUTOR Y FACILITADOR DE INTERVENCIONES	Utiliza su repertorio de intervenciones adecuada y eficazmente.
ANALIZADOR DE SISTEMAS	Familiarizado con el enfoque y pensamiento de sistemas en los procesos de cambio.
PLANIFICADOR DE DISEÑOS E INTERVENCIONES	Capaz de planificar, diseñar y ejecutar intervenciones eficazmente.
ADAPTADOR	Aplica su propia experiencia y la de otros de una manera creativa y relevante para la Organización.
INTEGRADOR	
INTEGRADOR DE RECURSOS	Habilidad de enlazar los mejores recursos con la necesidad correctamente identificada.
- INTERNOS	Identifica, recluta, entrena y emplea recursos internos de la Organización para llevar a cabo el cambio.
- EXTERNOS	Identifica los recursos externos apropiados facilitando su entreda y funcionamiento eficaz. Utiliza eficazmente la relación C.E. - C.I..
SERVICIOS ESP. EN AREAS NECES. EXPERTOS/CIENT.	Son tres casos de funciones de integración/enlace en los que las habilidades o credibilidad del C.I. o del tándem C.I./C.E. fueran insuficientes.
CONTACTADOR	Capaz de ayudar al cliente a utilizar recursos que no requieren necesariamente la implicación del C.E./C.I..

HABILIDADES DEL CONSULTOR

HABILIDAD DEL CONSULTOR	EXPLICACION
EDUCADOR:	
INVESTIGADOR	Conocedor de los fundamentos teóricos del cambio.
ESCRITOR / INFORMADOR	Capaz de escribir, describir e informar claramente.
DISEÑADOR	Capaz de diseñar Seminarios, intervenciones, etc..
FORMADOR / INSTRUCTOR	Eficaz en ayudar a otros a aprender, en la línea clásica de Formación.
FACILITADOR / ENTRENADOR	Más allá dela nterior, capacitado para entrenamiento de laboratorio, usando métodos heurísticos y técnicas asimiladas.
ABOGADO	Manifestando y manteniendo sus puntos de vista e ideas sobre planes de acción.
COORDINADOR DE REUNIONES	Capaz de dirigir y de enseñar a otros a dirigir reuniones participativas.
PLANIFICADOR DE CARRERA PERSONAL Y PROFESIONAL	Capaz de ayudar a clientes a planificar carreras profesionales.
DIAGNOSTICADOR	
INVESTIGADOR ACTIVO	Sabe cómo utilizar datos de investigación y de encuesta y Teoría de Sistemas y aplicarlos a la situación actual de la organización.
ESCRITOR / INFORMADOR	Capaz de escribir, describir e informar claramente.
DIAGNOSTICADOR	Capacidad para identificar lo que se debe analizar, datos a recopilar y cómo obtenerlos y usarlos.
DISEÑADOR	Capaz de obtener los datos y opiniones necesarios de la forma más eficaz, simple o rápida.
ANALIZADOR DE DATOS	Capaz de extraer conclusiones válidas de los datos y de prepararlas con o para el cliente para su presentación.
EVALUADOR	Utiliza la evaluación como un proceso continuo.

BIBLIOGRAFIA TEMATICA

CONSULTORÍA - ORGANIZACIÓN - RECURSOS HUMANOS

(DÉCADA DEL 80 Y DEL 90)

TEMA: **ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS** (incluye incorporación, asignación, desvinculación, capacitación, desarrollo, evacuación, recompensas, etc.)

BEER, MICHAEL y otros (1989)

Dirección de los recursos humanos. México: Cecsa

DANIELS, Aubrey (1993)

Gerencia del desempeño. Madrid: Mc Graw Hill

KIRKPATRIC, Donald L. (1982)

How to improve performance through appraisal and coaching. New York: Amacom

LAWLER, Edward. E. (1990)

Strategic pay: Aligning organizational strategies & pay systems. San Francisco: Jossey

MAGER, Robert F. y PIPE, Peter (1984)

Analyzing performance problems. Pitman Learning

MOHRMAN, Allan M., RESNICK - WEST, Susan M. y LAWLER, Edward E. (1990)

Designing performance appraisal systems. San Francisco: Jossey - Bass

MERCHANT, Kenneth A.

Rewarding results - Motivating profit center mangers. Boston: Harvard Business School Press

TEMA: ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO

DOUGLASS, Merril E. y DOUGLASS, Donna N. (1980)

Manage your time, manage your work, manage yourself. New York: Amacom

MACKENZIE, R. Alec (1991)

Tiempo para el éxito. Establecimiento de tiempos y metas. Madrid: Mc Graw Hill

La trampa del tiempo. Madrid: Editorial Técnica, 1974

WEBBER, Ross A. (1985)

Una guía para la administración del tiempo. Barcelona: Editorial Norma S.A.

TEMA: ADMINISTRACIÓN (O DIRECCIÓN) POR OBJETIVOS)

MC CONKEY, Dale D. (1985)

Administración por resultados. Barcelona: Editorial Norma S.A.

REDDIN, Bill (1991)

Gerencia por resultados. Bogotá: Legis

WEIHRICH, Hienz (1987)

Excelencia administrativa - Productividad mediante administración por objetivos. Madrid: Editorial Limusa

TEMA: APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL (U ORGANIZACIÓN INTELIGENTE)

ARGYRIS, Chris (1993)

Como vencer las barreras organizativas. Madrid: Diaz de Santos

Knowledge for action. San Francisco: Jossey Bass Publishers

GARRATT, Bob (1987)

The learning organziation and the need for directors who think. Gower Publishing CO.

PINCHOT, Gifford & Elizabeth (1994)

The end of bureaucracy & the rise of the intelligent organziation. Berrett-Koehler Publishers

SENGE, Peter M. (1992)

La quinta disciplina. Barcelona: Granica

STEWART, Jim (1992)

Gerencia para el cambio. Bogotá: Legis

La organización que aprende. Addison Wesley. Iberoamericana

SWIERINGA, Joop y WIERDSMA, André (1992)

La organización que aprende. Addison Wesley. Iberoamericana

TEMA: BENCHMARKING

CAMP, ROBERT C. (1989)

Benchmarking. Quality Press

KARLÖF, Bengt y ÖSTBLOM, Svante (1993)

Benchmarking. New York: John Wiley & Sons

SPENDOLINI, Michael (1994)

Benchmarking. Barcelona: Norma

WATSON, Gregory H. (1995)

Benchmarking estratégico. Barcelona: Vergara

TEMA: CALIDAD

ALBRECHT, Karl (1992), (1994)

Servicio al cliente interno. Barcelona: Editorial Paidos

Todo el poder al cliente. Barcelona: Editorial Paidos

ALBRECHT, Karl y BRADFORD, Lawrence J. (1990)

La excelencia en el servicio. Bogotá: Legis

CROSBY, Philip B. (1987), (1988)

La calidad no cuesta. Cia. Editorial Continental

Calidad sin lágrimas. México: Cecsa

DAVIDOW, William H. (1990)

Servicio integral a los clientes. Barcelona: Plaza & Janes

DEMING, W. Edwards (1989)

Calidad, productividad y competitividad - La salida de la crisis. Madrid: Diaz de Santos

GARVIN, David A. (1988)

Managing quality. New York: The Free Press

HESKETT, James L., SASSER, W. Earl Jr. y HART, Cristopher W.L. (1995)

Cambios creativos en servicio. Madrid: Distribuidora Cúspide

ISHIKAWA, Kaoru (1986)

¿Qué es el control total de calidad? La modalidad japonesa. Barcelona:Norma S.A.

JURAN, J. M. (1990)

Juran y la planificación para la calidad. Madrid: Diaz de Santos

Juran y el liderazgo para la calidad. Madrid: Díaz de Santos

LAWLER, Edward E., MOHRMAN, Susan A. y LEDFORD, Gerald E. (1992)

Employee involvement and total quality management: Practices and results in fortune 1000 companies. San Francisco: Jossey - Bass

LELE, Milind M. y SHEYH, Yagdish N. (1989)

El cliente es la clave. Madrid: Díaz de Santos

WALTON, Mary (1988)

Como administrar con el método deming. Barcelona: Norma S. A.

TEMA: CAMBIO/DESARROLLO ORGANIZACIONAL

ADIZES, Ichak (1980), (1994), (1991)

Como evitar la incompetencia gerencial. México: Diana

Ciclos de vida de la Organización. Madrid: Díaz de Santos

Mastering change. California: Adizes Institute Publishers

BECKHARD, Richard y HARRIS, Reuben T, (1988)

Transiciones organizacionales. Barcelona: Sitesa

BECKHARD, Richard y PRITCHARD, Wendy (1992)

Changing the essence. San Francisco: Jossey - Bass

BEER, Michael, EISENSTAT, Russell A. y SPECTOR, Bert (1992)

La renovación de las empresas. Madrid: Mc Graw - Hill

BLAKE, Robert., MOUNTON, Jane y ADAMS McCANSE, Anne (1991)

La estrategia para el cambio organizaciones. Buenos Aires: Addison Wesley Americana

BOLDAMN, Lee y DEAL, Terrence (1991)

Organización y Liderazgo. Buenos Aires: Addisson Wesley Iberoamericana

BRIDGES, William (1991)

Managing transitions. Buenos Aires. E.U.A.: Addison - Wesley

BURKE, W. WARNER (1987)

Organization development. Buenos Aires. E.U.A.: Addison - Wesley

CONNER, Daryl R. (1993)

Managing at the speed of change. Williard Books

DAVENPORT, Thomas H. (1993)

Process innovation. Reingeniering work through information technology. New York: Free Press

FRENCH, Wendell L., JBELL, Cecil H. Jr. (1990)

Organization development. Prentice Hall (4ª Edición)

HAMMER, Michael & CAHMPY, James (1994)

Reingeniería. Barcelona: Morma

HANDY, CHARLES (1992)

La edad de la insensatez. México: Limusa

KILMANN, Ralph H. (1989)

Managing beyond the quick fix. San Francisco: Jossey Bass Publishers

KIRPATRICK, Donald L. (1985)

How to manage change effectively. San Francisco: Jossey - Bass

MOSS KANTER, Rosabeth, STEIN, Barry y JICK, Todd D.

(1990), (1992)

Cuando los gigantes aprenden a bailar. Barcelona: Plaza & Janes

The challenge of organizational change. New York: Free Press

NADLER, David y TUSHMAN, Michael (1994)

Arquitectura organizativa. Barcelona: Granica

THE PRICE WATERHOUSE CHANGE INTEGRATION TEAM (1995)

El cambio óptimo. México: Irwin

TOMASKO, Robert M. (1993)

*Rethinking the corporation.*New York: Amacom

TEMA: CARRERA Y DESARROLLO PERSONAL

HERMIDA, Jorge y SERRA, Roberto (1989)

Desafío empresario. Buenos Aires: Ediciones Macchi

TEMA: CÍRCULOS DE CALIDAD (Y PRODUCTIVIDAD)

BARRA, Ralph (1985)

Círculos de calidad en operación. Madrid: Mc Graw Hill

DEWAR, Donald L. (1980)

The quality circle guide to participation management. Prentice Hall Inc.

TEMA: COMPORTAMIENTO HUMANO

HERSEY, Paul y BLANCHARD, Ken (1982)

Traducción de edición anterior en inglés (1997). *Estilo eficaz de dirigir.* Madrid: IDH Ediciones

LEAVITT, Harold y BAHRAMI, Homa (1988)

Traducción de obra anterior de Leavitt exclusivamente (1968). *Psicología gerencial.* Madrid: Ediciones Contabilidad Moderna.

SCHEIN, EDGAR h. (1982)

Psicología de la organización. Madrid: Dossat S.A.

TEMA: COMPORTAMIENTO/CULTURAL ORGANIZACIONAL

ARCHIER, Georges y SERIEYX, Hervé (1985)

La Empresa del tercer tipo. Una nueva concepción de la empresa. Barcelona: Sudamericana Planeta.

COLLINS, James C. y PORRAS, Jerry I. (1995)

Empresas que perduran. Barcelona: Norma

DEAL, Terrence E. y KENNEDY, Allan A. (1985)

Las empresas como sistemas culturales. Buenos Aires: Editorial Sudamericana

HICKMAN, Craig r. y SILVA, Michael R. (1986)

El directivo excelente. Barcelona: Grijalbo

KOTTER, JOHN P. y HESKETT, Jim (1992)

Corporate culture and performance. New York: Free Press

LAWRENCE, Paul R. y LORSCH, Jay W. (1987)

La empresa y su entorno. Barcelona: Plaza & James

LEVY, Alberto R. y WILENSKY, Alberto L. (1987)

Cómo hacen los que hacen. Madrid: Editorial Tesis

PETERS, Tom (1989), (1993)

Del caos a la excelencia. Barcelona: Folio

Liberation management. Barcelona: Atlantida

PETERS, Thomas J. y WATERMAN, Jr. Robert H. (1985)

En busca de la excelencia. Barcelona: Editorial Atlantida

PETERS, Thomas J. y AUSTIN, Nancy K. (1986)

Pasión por la excelencia. Barcelona: Folio

SCHEIN, Edgard H. (1988)

La cultura empresarial y el liderazgo. Barcelona: Plaza & Janes

TOFFLER, Alvin (1985)

La empresa flexible. Barcelona: Plaza & Janes

WATERMAN, Jr. Robert H. (1988)

Cómo mantener la excelencia. Barcelona: Editorial Norma

TEMA: COMPORTAMIENTOS DISFUNCIONALES

BRAMSON, Robert M. (1992)

Coping with difficult bosses. Birch Line Press

ELBING, Carol y ELBING, Alvar (1991)

Do aggressive managers really get high performance?. Scott Foreman Professional Books

FLAMHOLTZ, Eric y RANDLE, Yvonne (1993)

El juego interno del management. Barcelona: Paidos

KETS DE VRIES, Manfred y MILLER, Danny (1993)

La organización neurótica. Madrid: Ediciones Apóstrofe

Leaders, fools and impostors. New York: Jossey Bass

WILSON SCHAEF, Anne y FASSEL, Diane (1988)

The addictive organization. Harper & Row, Publishers

TEMA: COMUNICACIÓN

BERLO, David K. (1990)

El proceso de la comunicación - Introducción a la teoría y la práctica. Barcelona: El Ateneo

FRANK, Milo O. (1986)

Comunique su opinión y convenza en menos de 30 segundos. Barcelona: Grijalbo.

SHAW, Malcom E. (1985)

El test de la gerencia. Ediciones el Cronista Comercial

TEMA: CONDUCCIÓN (principalmente relación jefe-subordinado)

BLANCHARD, Keneth y JOHSON, Spencer (1983)

El ejecutivo al minuto. Nuevas Técnicas de dirección. Barcelona: Editorial Grijalbo S.A.

BLANCHARD, Keneth y LORBER, Robert (1985)

El ejecutivo al minuto en acción. Barcelona: Ediciones Grijalbo S.A.

BUCHHOLZ, Steve (1985)

The positive manager. John Wiley & Sons

FOURNIES, Ferdinand F. (1991)

Técnicas de dirección de personal. Madrid: Mc Graw Hill

LEBOEUF, Michael (1986)

El gran principio del management. Barcelona: Ediciones Grijalbo

WHITEMORE, John (1992)

Coaching for performance. A practical guide to growing your own skills. Nicholas Breley Publishing

TEMA: CONFLICTO

DE BONO, Edward (1986)

Conflictos. Una mejor manera de resolverlos. Barcelona; Sudamericana/Planeta

FILLEY, Alan C. (1985)

Solución de conflictos interpersonales. México: Editorial Trillas

LIKERT, Rensis y LIKERT, Jane Gibson (1986)

Nuevas formas para solucionar conflictos. México: Trillas

WALTON, Richard E. (1988)

Conciliación de conflictos. Argentina: Addison Wesley Iberoamericana

TEMA: CONSULTORIA

BERMONT, Huber (1991)

Cómo ser un consultor de éxito. Barcelona: Granica, Blake, Robert R. y MOUNTON, Jane Sryhley

BLAKE, Robert R. y MOUNTON, Jane Srygley (1983)

Consultation. Argentina: Addison Wesley, (2nd Edition)

BLOCK, Peter (1994)

Consultoría sin fisuras. Barcelona: Granica

MARGERISON, Charles J. (19988)

Managerial consulting skills. Gower

PHILIPS, Keri y SHAW, Patricia (1989)

A consultancy approach for trainers. University Associates

SCHEIN, Edgar H. (1988)

Consultoría de Procesos - Volúmenes I & II. Argentina: Addison Wesley

TEMA: CREATIVIDAD

ALBRECHT, Karl y ALBRECHT, Steven

The creative corporation. Dow Jones Irwin

DE BONO, Edward (1991), (1989), (1991), (1992)

El pensamiento lateral - Manual de creatividad. Barcelona: Paidos

El pensamiento práctico. Barcelona: Paidos

Ideas para profesionales que piensan. Barcelona: Paidos

Serious creativity. Harper Business

HERMANN, Ned (1988)

The creative brain. Brain Books

MAJARO, Simon (1992)

Cómo generar ideas para generar beneficios. Barcelona: Granica

VON OECH, Roger (1987)

El despertar de la creatividad. Madrid: Ediciones Díaz de santos

TEMA: DELEGACIÓN

JENKS, James M. y KELLY, John M. (1987)

Delegar es la clave. Selector

TAYLOR, Harold (1984

Delegate. General Publishong CO. Limited

TEMA: DINÁMICA DE GRUPOS Y FORMACIÓN DE EQUIPOS ("Team building")

BLAKE, Robert R., MOUNTON Jane S. y ALLEN, Robert L. (1989)

Como trabajar en equipo. Barcelona: Norma

BLANCHARD, Kenneth, CAREW, Donald y PARISI-CAREW, Eunice (1992)

El ejecutivo al minuto - Formación de equipos de alto rendimiento. Barcelona: Grijalbo

BUCHOLZ, Steve y ROTH, Thomas (1992)

Cómo crear un equipo de alto rendimiento. Atlantida

DIMANESCU, Dan (1992)

The semaless enterprise. Omneo

DYER, William (1988)

Formación de equipos - Problemas y alternativas (segunda edición). Argentina: Addison Wesley Iberoamericana

KATZEMBACH, Jon y SMITH, Douglas (1993)

The wisdom of teams. Harvard Business School

LARSON, CARL E. y LAFASTO, FRANK M. (1989)

Teamwork. Sage Publications

MARGERISON, Charles y McCANN, Dick (1983)

Administración en equipos. Buenos Aires: Ediciones Macchi

PARKER, Glenn M. (1994)

Cross functional teams. New York: Jossey Bass

SHONK, James H. (1992)

Team - based organizations. Business One Irwin

WELLINS, Richard, BYHAM, Willians y WILSON, Jeanne (1991)

Empowered beams. New York: Jossey bass

ZENGER, John, MUSRLWHITE, Ed., HURSON, Kathleen y PERRIN, Craig (1994)

Leading teams. Zenger - Miller Inc.

TEMA: "EMPOWERMENT"

BLANCHARD, Ken, CARLOS, John P & RANDOLPH, Alan (1995)

Empowerment. Blanchard Training & Development

BLOCK, Peter (1990)

El manager fortalecido. Barcelona: Paidos

BYHAM, William C. (1992)

Zapp! La energía inspiradora y vigorizante que aumentará el éxito. México: Diana

LAWLER, Edward E. (1992)

The ultimate advantage: Creating the high-involvement organization. Jossey Bass

PLUNKETT, Lorne C. y FPURNIER, Robert (1991)

Participative management - Implementing empowernent. New York: John Wiley & Sons

TACY, Diane (1991)

La pirámide del poder. Madrid: Vergara

VOGT. F. Judith y MURRELL, Kenneth L. (1990)

Empowerment in organizations. University Associates

TEMA: ENTORNO DE LA ORGANZIACIÓN

ALBERT, Michel (1992)

Capitalismo contra capitalismo. Barcelona: Paidos

DRUCKERT, Peter F. (1989), (1993)

Las nuevas realidades. Barcelona: Edhasa

La sociedad poscapitalista. Argentina: Editorial Sudamericana

NAISBITT, John y ADURDENE, Patricia (1989)

Megatrends 2000. William Morrow

OHMAE, Kenichi (1980), (1987), (1991)

El poder de la triada. Madrid: Mc Graw Hill

Beyond national borders: Reflections on Japan & the world. Bussines One

El mundo sin fronteras. Madrid; Mc Graw Hill

TOFFLER, Alvin (1990)

El cambio del poder. Barcelona: Plaza & James

THUROW, Lester (1992)

La guerra del siglo XXI. Madrid: Vergara

TEMA: ESCUELAS Y AUTORES

HUCZYNSKI, Andrzeej (1993)

Management gurus. What makes them and how to become one. Routledge Chapman and Hall, INC.

KENNEDY, Carol (1991)

Guide to the management gurus. Business Books Limited

SCHEID, Jean Claude (1983)

Los grandes autores en administración. Barcelona: Editorial Ateneo S.A.

TEMA: ESTILOS PERSONALES

BARR, Lee and Norma (1989)

Leadership equation. Eakin Press

BOLTON, Robert y GOVER BOLTON, Dorthoy (1984)

Social style / Management style. New York: American Management Association

BRIGGS MYERS, Isabel y MYERS, Peter B. (1980)

Gifts differing. Consultin Psychologists Press

HARRISON, Allen F. y BRAMSON, Robert M. (1982)

Styles of thinking - Startegies for asking question, making decisions, and solving problems. Anchor Press/Double Dam

HIRSH, Sandra y KUMMEROW, Jean (1990)

Cómo soy en realidad (y como son los demás). Barcelona: Editorial Paidos

KEIRSEY, David y BATES, Marilyn (1990)

Por favor, compréndeme. Prometheus Nemesis Book Co.

KROEGER, Otto y THUESEN, Janet M. (1992)

Type talk at work. Delacorte Press

MERRILL, David W. y REID, Roger H. (1982)

Personal styles and effective performance. Chilton book company

MILLER, Lawrence M. (1991)

De bárbaros a burócratas. Barcelona: Grigalbo

QUINN, Robert E. (1988)

Beyond rational management, New York: Jossey Bass Publishers

TEMA: ESTRATEGIA (incluye planificación y administración estratégica

ABRAHAMS, Jeffrey (1995)

The mission statement book. Ten Speed Press

ANDREWS, Keneth (1987)

The concept of corporate strategy. Irwin

ANSOFF, H. Igor (1984, (1988)

Implanting strategic management. Prentice Hall

The new corporate strategy. New York. John Willey & Sons

FOGG, Davis (1994)

Team-based strategic planning. New York. Amacom

HAX. Arnolod y MAJLUF, Nicolas (1993)

Gestión de empresas con una visión estratégica. Barcelona: Dolmen

KAMI, Michael J. (1990)

Puntos estratégicos. Madrid: Mc Graw Hill

HAMEL, Gary & PRAHALAD, C. (1994)

Competing for the future. Boston: Harvard Bussines School Press

LEVY, Alberto R. (1990)

La rutina y la ruptura. Barcelona: Editorial Tesis

LEWIS, Jordan (1994)

Alianzas estratégicas. Barcelona: Editorial Vergara

MINTZBERG, Henry (1994)

The rise and fall of strategic planning. New York: Prentice Hall

Nagle, Thomas T, (1987)

The strategy & tactics of pricing - A guide to profitable decision making. New York: Prentice Hall.

PORTER, Michael E. (1980), (1982), (1987)

Competitive strategy. Techniques for analizing industries and competitors. The Free press, a Division of MacMillan Publishing Co. Inc.

Estrategia competitiva - Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. México: Compañía Editorial Continental S.A. de C.U.

Competitive advantage. The Free Press A Division of MacMillan, Inc

Ventaja competitiva. México: Cecsa

PRAHALAD, C.K. (1987)

The multinational mission. Balancing local demands and global mission. New York: Free Press

SALLENAVE, Jean-Paul (1990)

Gerencia y planeación estratégica. Barcelona: Norma

SAPP, Richard W. y SMITH, Roger W, (1984)

Strategic management for bankers. Planning Executive Institute, Oxford, Ohio

STALK, George y HOUT, Thomas (1990)

Compitiendo contra el tiempo. Madrid: Ciencias de la Dirección

TREGOE, Benjamín B. y otros (1989)

Vision in action putting a winning strategy to work. Simon & Schuster Inc.

TEMA: ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

DAVIS, Standly y LAWRENCES, Paul R. (1981)

Organizaciones matriciales. Argentina: Fondo Educativo Latinoamericano.

DAVIDOW, WILLIAM H. (1992)

The virtual corporation. Edward birlingame Books/Harper Business

MINTZBERG, Henry (1989)

Diseño de organizaciones eficientes. Madrid: El Ateneo

WATERMAN, Robert H. (1990), (1993)

Adhocracy. The power to change. W. W. Norton Company

Adhocracial. Madrid: Ariel

TEMA: EXPERIENCIA DE MANAGERS Y DE EMPRESAS

ASH, Mary Kay (1986)

Mary Kay. Cómo organizar a la gente. México: Editorial Diana S.A.

AVIS, Warren (1987)

Atrévase a ser lider - Autobiografía del fundador de Avis Rent A-Car. Barcelona: Norma S.A:

BROWN, W. Steve (1986)

13 errores fatales que incurren los gerentes y cómo evitarlos. Barcelona: Norma S.A.

CARLZON, Jan

El momento de la verdad. Madrid: Edición APD

GENEEN, Harold y MOSCOW, Alvin (1986)

Alta dirección. Las normas básicas para triunfar en los negocios. Barcelona: Grijalbo

GROVE, Andrew S. (1984)

Cómo aumentar el rendimiento de los ejecutivos. Barcelona; Plaza & Janes Editores S.A.

LACOCCA, Lee (1985)

Lacocca: Autobiografía de un triunfador. Barcelona: Ediciones Grijalbo S.A.

LOVE, John F. (1987)

Mc Donald's: La empresa que cambió la forma de hacer negocios en el mundo. Barcelona: Editorial Tesis

LUNDBORG, Louis B. (1983)

El arte de ser ejecutivo. Barcelona: Grijalbo S.A.

Mc Cormack, Mark H, (1985)

Lo que no le enseñarán en la Harvard Business School. Barcelona: Ediciones Grijalbo

PAGONIS, Willian G (L. T. General) (1992)

Moving mountains. Boston: Harvard Business School Press

TICHY, Noel M & SHERMAN, Stratford (1995)

Controle el destino de su empresa. Madrid: Editorial Vergara

TOWNSEND, Robert (1987)

Más arriba en la organización. Barcelona: Ediciones Folio

TEMA: GENERAL

DAVIS, Standley M. (1988)

Futuro perfecto. Barcelona: Ediciones Folio

DE BONO, Edward (1994)

Más allá de la competencia. Barcelona: Paidos

DRUCKER, Peter F. (1987), (1992)

Las fronteras de la administración. Argentina: Editorial Sudamericana

El cambiante mundo del ejecutivo. El Cronista Comercial

Managing in the future. Dutton

ECCLES, Robert & NOHRIA, Nitin (1995)

Beyond the hype. Harvard Business School

Más allá de la palabrería - Redescubramos la esencia de la gestión. Madrid: Ediciones Apóstrofe

HANDLY, Charles B. (1985, (1990)

La organziación por dentro. Bilbao: Deusto

HERMIDA, Jorge y SERRA, Roberto (1993)

Administración y estrategia. Buenos Aires: Ediciones Macchi (4ª edición)

HICKMAN, Craig R. y SILVA, Michael A, (1990)

Cómo organizar hor empresas con futuro. Barcelona: Ediciones Juan Granica S.A.

KOTTER, John P. (1982)

The general managers. New York: The Free Press

MINTZBERG, Henry (1993)

Mintzberg y la dirección. Madrid: Díaz de Santos

PASCALE, Richard Tanner (1990)

Managing on the edge. Simon & Schuster

QUICK, Thomas L. (1991)

El pensamiento innovador en la empresa. Barcelona: Paidos

TEMA: INFORMACIÓN

CURTIS, Donald A, (1990)

Management rediscovered, Richard D. Irwin

HRONEC, Steven M. (1995)

Signos vitales. Madrid: Mc Graw Hill

KHADEM, Riaz y LORBER, Robert (1988)

Administración en una página. Barcelona: Norma

TEMA: INNOVACIÓN Y ENTREPRENEURSHIP

DRUCKER, Peter F. (1986)

La innovación y el empresario innovador - La práctica y los principio. Argentina: Editorial Sudamericana S.A.

KANTER, Rosabeth Moss (1983)

The change masters. Simon & Schuster Inc

PINCHOT III, Gifford (1985)

Intrapreneuring (El empresario dentro de la empresa). Barcelona: Editorial Norma S.A.

TEMA: JAPÓN

IMAI, Maseeki (1986)

Kaizen. Rabdom House

OUCHI, Willian (1982)

Teoría Z. Cómo pueden las empresas hacer frente al desafío japonés. Argentina: Fondo Educativo Interamericano S.A.

PASCALE, Richard Tanner y ATHOS, Anthony G. (1983)

El secreto de la técnica empresarial japonesa. Barcelona: Ediciones Grijalbo S.A.

STALK, George y AHEGGLEN, James

La corporación japonesa. Barcelona: Plaza & Janes

TEMA: LIDERAZGO

ADAIR, John (1990)

Líderes, no jefes. Bogotá: Legis

BENNIS, Warren (1990)

Cómo llegar a ser líder. Barcelona: Editorial Norma

BENNIS, Warren y NANUS, Burt

Líderes - las cuatro claves del liderazgo eficaz. Barcelona: Editorial Norma

BLAKE, Robert y MOUNTON, Jane S, (1980)

Traducción de edición anterior en inglés (1978). El nuevo grid gerencial. México: Editorial Diana

BLANCHARD, Kenneth, ZIGARMI, Patricia y ZIGARMI, Drea (1986)

El lider ejecutivo al minuto. Barcelona: Ediciones Grijalbo

BLOCK, Peter (1993)

Stewardship. Berett - Koehler Publishers

COVEY, Stephen R, (1990)

Los siete hábitos de la gente eficaz. Barcelona: Paidos

CROSBY, Philip B.

Dinámica gerencial. El arte de motrivar a los demás. Madrid: Mc Graw - Hill

HERSEY, Paul (1985)

El ejecutivo eficaz. México: IDH Ediciones

KOTTER, John P. (1990), (1992)

El factor liderazgo. Madrid: Díaz de Santos

Una fuerza para el cambio. Madrid: Díaz de Santos

KOUZES, James M. y POSHER. Barry Z. (1987)

The leadership challenge. New York: Jossey Bass Publishers

VROOM, Victor H y Jago, Arthuir G. (1990)

El nuevo liderazgo. Madrid: Díaz de Santos

TEMA: MOTIVACIÓN

ADAIR, John (1992)

Cómo motivar. Bogotá: Legis

FOURNIES, Ferdinand F. (1991)

Por qué los empleados no hacen lo que se supone que deben hacer y qué hacer para conseguirlo. Madrid: Mc Graw Hill

LAWLER III, Edward E. (1994)

Motivation in work organizations. San Francisco: Jossey Bass

MACCOBY, Michael (1989)

Por qué y para qué trabajar. Barcelona: Granica

QUICK, Thomas L. (1985)

The manager's motivation. New York: John Willey & Sons

ROSEMBAUM, Bernard L. (1983)

Cómo motivar a los empleados hoy. Madrid: Mc Graw Hill

TEMA: NEGOCIACIÓN

COHEN, Herb (1981)

Todo es megociable. Barcelona: Editorial Planeta S.A.

FISHER, Roger y URY, WILLIAM (1984 - 85)

Obtenga el sí. El arte de negociar sin ceder. Compañía Editorial Continental S.A.

NIERENBERG, Gerard I. (1991)

El negociador completo. Madrid: Espasa Calpe/CND, 1991

TEMA: ORGANIZACIONES SIN FINES DE LUCRO

DRUCKER, Peter F. (1992)

Dirección de instituciones sin fines de lucro. Barcelona: El Ateneo

TEMA: PLANIFICACIÓN Y CONTROL DE GESTIÓN (U OPERATIVO)

ANTONY, Robert N.

El control de gestión. Bilbao: Deusto

AMSTRONG, Michael (1994)

Performance Management. Kogan Page

JOHNSON, H. Thomas y KAPLAN, Robert S, (1988)

La contabilidad de costes. Barcelona: Plaza & Janes

MORRISEY, George L., BELOW, Patrick J. y ACOMB. Betty (1988)

The executive guide to operational planning. Jossey Bass Publishers

STANK, John y GOVINDARAJAN, Vijay (1995)

Gerencia estratégica de costos. Barcelona: Norma

TEMA: PODER

DRUMMOND, Helga (1992)

Cómo crear y usar el poder. Bogotá: Legis

KOTTER, John P. (1982), (1985)

El poder gerencial. Argentina: Interamericana

MINTZBERG, Henry (1992)

El poder de la organización. Barcelona; Ariel Economía

PFEFFER, Heffrey (1993)

El poder de las organizaciones - política e influencia en una empresa. Madrid: Mc Graw Hill

TEMA: PRODUCTIVIDAD

BELCHER, John (1991)

Productividad total. Barcelona: Ediciones Juan Granica

HARMON, Roy L. y PETERSON, Leroy D. (1990)

Reinventar la fábrica. Ciencias de la Dirección

RICHARDSON, Peter R. (1988)

Cost containment. The ultimate advantage. New York: The Free Press

RUMMLER, Geary A. y BRACHE Alan P. (1993)

Cómo mejorar el rendimiento en la empresa. Bilbao: Deusto

SMITH, Elizabeth (1993)

Manual de productividad. Buenos Aires Macchi

TEMA: RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS Y TOMA DE DECISIONES

ARNOLD, John D. (1992)

The complete problem solver. John Wiley & Sons

DE BONO, Edward (1987), (1988), (1992)

Aprender a pensar. Barcelona: Plaza & Janes

Seis sombreros para pensar. Barcelona: Garnica

Seis pares de zapatos para la acción. Barcelona: Paidos

KEPNER, Charles H. y TROGOE, Benjamin B. (1983)

El nuevo directivo racional. México: Mc Graw Hill

LYLES, Richard I. (1982)

Practical management problem solving and decision making. Van Nostrand Reinhold Company Inc.

MILANO, Antonio (1993)

Resolución de problemas y toma de decisiones. Buenos Aires: Ediciones Macchi

NADLER, Gerald y HIBINO, Shozo (1990)

Breakthrough thinking. Prima Publishing & Communications

PLUNKETT, Lorne C. y HALE, Guy A. (1982)

The proactive manager. New York: John Willey & Sons

Russo, J. Edward y SCHOEMAKER, PAUL J. H.

Decision traps. Doubleday

TEMA: REUNIONES

DELBECQ, Andre VAn de VAn, Andrew H, y GUSTAFSON, David (1984)

Técnicas grupales para la planeación. México: Trillas

How to make meeting work. A Jove Book

FOX, William M. (1987)

Effective grouo problem solving. San Francisco: Jossey Bass Publishers

KIEFFER, George David (1988)

The strategy of meetings. Simon & Schuster

MAINER, NORMAN R. F. (1980)

Toma de decisiones en grupo. México. Trillas

VON OECH, Roger (1986)

A kick in the seat of the pants. Perennial Library

TEMA: SALUD (Stress, etc,)

KERTESZ, Roberto y KERMAN, Bernardo

El manejo del stress. México: Editorial Ippem

ANEXOS

TECNICAS ESPECIALIZADAS DE CONSULTORIA

INDICE

1. Diagnóstico de la Cultura
2. Cultura Corporativa
3. Manual de Funciones
4. Perfil Profesiográfico
5. Diagnóstico sinergético de una Entidad Financiera
6. Diagnóstico sinergético de una Entidad Comercial
7. Valoración del personal
8. Gestión de la Identificación de Potencial
9. Actividades del Consultor para la implantación de un Círculo de Innovación
10. Análisis de Normas

ANEXO 1

DIAGNOSTICO DE LA CULTURA

DIAGNOSTICO DE LA CULTURA DE LA ORGANIZACION

Roger Harrison

Las organizaciones tienen pautas de conducta que operativizan una cultura: un conjunto de doctrinas, mitos, y símbolos comúnmente mantenidos y comportamientos. La cultura de una organización tiene un profundo impacto sobre la efectividad de la organización. Influencian los temas más importantes en la vida de la organización: cómo se toman las decisiones; cómo se utilizan los recursos humanos; y cómo la gente responde al ambiente.

INSTRUCCIONES. Dé un "1" a la afirmación que representa mejor el punto de vista dominante de su organización, un "2" a la próxima más cercana a la posición de su organización, y luego un "3" a la siguiente y un "4" a la última. Una vez hecho esto, vuelva a empezar y ordene por rango las afirmaciones desde "1" a "4", esta vez según sus actitudes y creencias.

CULTURA DE LA ORGANIZACION

Roger Harrison

Cultura de la Organización	Cultura de Organización preferida por el participante		
1. Un buen jefe es:			
_____	_____	a.	Fuerte, decisivo y firme, pero justo. Es luchador e indulgente con los subordinados leales.
_____	_____	b.	Impersonal y correcto, evita el ejercicio de su autoridad por su propio bien. Exige de los subordinados sólo lo requerido por el sistema formal.
_____	_____	c.	Trabaja, de igual a igual y es capaz de ser influenciado en asuntos relativos a la tarea. Utiliza su autoridad para obtener los recursos necesarios para cumplir la tarea.
_____	_____	d.	Sensible a las necesidades personales y a los valores de los demás. Utiliza su puesto para proporcionar oportunidades de trabajo satisfactorias y capaces de estimular el crecimiento profesional de sus subordinados.
2. Un buen subordinado es:			
_____	_____	a.	Obediente, trabajador - duro, y leal a los intereses de su jefe.
_____	_____	b.	Responsable y fiable, cumple los deberes y responsabilidades de su trabajo y evita las acciones que sorprenden o embarazan a su jefe.
_____	_____	c.	Auto-motivado para contribuir con lo mejor que tiene a la tarea y ofrece sus ideas y sugerencias. Está, por otra parte, dispuesto a ceder el liderazgo a otros cuando muestran mayor conocimiento, experiencia o capacidad en esa materia.
_____	_____	d.	Vitalmente interesado en el desarrollo de sus propias potencialidades y está abierto al aprendizaje y a recibir ayuda. También respeta las necesidades y valores de los demás y está dispuesto a ayudar y a contribuir a su desarrollo.

3.	Un buen miembro de la organización concede la prioridad principal a:		
_____	_____	a.	Satisfacer las demandas personales del jefe.
_____	_____	b.	Cumplir los deberes, responsabilidades y requisitos de su propio "puesto de trabajo".
_____	_____	c.	Aportar las destrezas, capacidades, energía y recursos que exige la tarea a realizar.
_____	_____	d.	Satisfacer las necesidades personales de los individuos implicados.
4.	Los que "destacan" en la organización son:		
_____	_____	a.	Astutos y competitivos, con un fuerte impulso de poder.
_____	_____	b.	Conscientes y responsables, con un fuerte sentimiento de lealtad a la organización.
_____	_____	c.	Técnicamente efectivos y competentes, con un fuerte compromiso hacia la realización de trabajo.
_____	_____	d.	Efectivos y competentes en las relaciones personales, con un fuerte compromiso con el crecimiento y desarrollo profesional del personal.
5.	La organización trata a los individuos:		
_____	_____	a.	Como si su tiempo y energía estuviesen a disposición de las personas más altas en la jerarquía.
_____	_____	b.	Como si su tiempo y energía estuviesen disponibles por contrato, con derechos y responsabilidades para ambas partes.
_____	_____	c.	Como un compañero que ha comprometido sus destrezas y capacidades a una causa común.
_____	_____	d.	Una persona interesante y valiosa en sí misma.
6.	El control y la ingerencia se ejercen mediante:		
_____	_____	a.	El ejercicio personal del poder político y económico (recompensas y castigos).
_____	_____	b.	El ejercicio impersonal del poder político y económico para reforzar los procedimientos y "resultados" del rendimiento.
_____	_____	c.	La comunicación y discusión de los requisitos de tareas que conducen a una acción apropiada motivada por el compromiso personal con el logro de las metas.
_____	_____	d.	El interés personal que encuentra en esas actividades y/o por la preocupación y cuidado por las necesidades de las otras personas implicadas.

7.	El legítimo para una persona controlar las actividades de otra, si:		
_____	_____	a.	El tiene más autoridad y poder en la organización.
_____	_____	b.	Su función prescribe que es responsable de dirigir a la otra persona.
_____	_____	c.	Tiene más conocimiento relevante a esa tarea.
_____	_____	d.	El otro acepta que su ayuda o instrucción puede contribuir a su aprendizaje y crecimiento.
8.	El criterio básico para la asignación de tarea es:		
_____	_____	a.	Las necesidades personales y/o el criterio de los que tienen autoridad.
_____	_____	b.	La división de función y responsabilidades formales del sistema.
_____	_____	c.	Los requisitos de recursos y/o conocimientos-experiencias que exige el trabajo a realizar.
_____	_____	d.	Los intereses y necesidades personales de aprendizaje y crecimiento de los miembros individuales de la organización.
9.	El trabajo se realiza motivado por:		
_____	_____	a.	La esperanza de recompensa, el miedo al castigo, o la lealtad personal hacia una persona con poder.
_____	_____	b.	El respeto a las obligaciones contractuales impuestas mediante sanciones y la lealtad hacia la organización o sistema.
_____	_____	c.	La satisfacción profesional que aporta el logro del trabajo y/o el compromiso personal con la tarea o meta.
_____	_____	d.	El gozo en la actividad por si misma, y la preocupación y respeto por las necesidades y valores de las otras personas implicadas.
10.	La gente trabaja en equipo cuándo:		
_____	_____	a.	Lo requiere una autoridad más alta, o cuando creen que pueden utilizar a los demás para su ventaja personal.
_____	_____	b.	El sistema formal exige esta coordinación y/o intercambio. rendimiento.
_____	_____	c.	Se necesita la acción conjunta para efectuar la tarea.
_____	_____	d.	La colaboración es, a nivel personal, satisfactoria, estimulante o retadora.

11.	Se compite por:		
_____	_____	a.	Obtener poder y control.
_____	_____	b.	Ganar posiciones de alto-status en el sistema formal.
_____	_____	c.	Incrementar los resultados, la contribución a la tarea, la cantidad.
_____	_____	d.	Atender a las propias necesidades personales.
12.	El conflicto se resuelve:		
_____	_____	a.	Por la intervención de autoridades superiores. A menudo ellos lo fomentan para mantener su propio poder.
_____	_____	b.	Mediante referencia a las reglas, procedimientos y áreas de responsabilidad.
_____	_____	c.	Lo deciden en una discusión a fondo sobre la importancia de los trabajos a realizar.
_____	_____	d.	Los implicados lo deciden mediante discusión abierta y profunda de las necesidades y valores de los implicados.
13.	Las decisiones las toma:		
_____	_____	a.	La persona con mayor poder y autoridad.
_____	_____	b.	La persona a quien corresponde esa responsabilidad a partir del Manual de Funciones.
_____	_____	c.	Las personas con mayor conocimiento y experiencia en el tema.
_____	_____	d.	Las personas más directamente implicadas y afectadas por el resultado.
14.	En una estructura adecuada:		
_____	_____	a.	La comunicación y el control funcionan desde la cima hasta la base de la pirámide, de modo que los que están arriba tienen autoridad sobre cualquiera que esté abajo. La información fluye a través de la cadena de mando.
_____	_____	b.	Las instrucciones fluyen desde la cima y la información fluye hacia arriba dentro de la pirámide funcional. La autoridad y responsabilidad de un "puesto" está limitado a los puesto por debajo de su propia pirámide. Se restringe el intercambio funcional cruzado.
_____	_____	c.	La información sobre los requisitos de la tarea y los problemas fluye desde la misma actividad de la tarea hacia arriba y hacia afuera, y los que viven la tareas son quienes determinan los recursos y apoyos que necesitan del resto de las organización. Existe una coordinación para establecer prioridades y niveles de recursos generales en base a la información de todos los centros que colaboran en la tarea. La estructura cambia según la naturaleza y localización de las tareas.

_____	_____	d.	La información y la influencia o control fluyen de persona a persona según relaciones espontáneas iniciadas para realizar trabajos concretos, incrementar el aprendizaje y apoyo mutuo o por compartir valores. Existe coordinación para establecer los niveles generales de contribución necesarios para el mantenimiento de la organización. Estas tareas se asignan por acuerdo mutuo.
15.	Ante el entorno externo, las diversas unidades de la organización actúan como:		
_____	_____	a.	Una jungla competitiva en la que todos van contra todos, y aquellos que no explotan a los demás son explotados ellos mismos.
_____	_____	b.	Un sistema ordenado y racional en la que la competición está limitada por la ley, y puede haber negociación o compromiso para resolver los conflictos.
_____	_____	c.	Un conjunto de subsistemas que han de configurarse, integrarse y completarse mutuamente para lograr los objetivos de la organización.
_____	_____	d.	Un complejo de amenazas y apoyo potencial. Es utilizado y manipulado por la organización tanto como un medio de auto-abastecimiento como un espacio de juego-y-trabajo para el crecimiento de los miembros de la organización.

PERFIL INDIVIDUAL

SUMA DE RANGOS: todos los rangos a, por un lado; los b, los c y los d, por separado

	A. ORIENTACION DE DEBER	B. ORIENTACION DE ROL	C. ORIENTACION DE TAREA	D. ORIENTACION DEL SI-MISMO
CULTURA ORGANIZACIONAL EXISTENTE				
CULTURA DE LA ORGANIZACION PREFERIDA POR EL PARTICIPANTE				

7

PERFIL DE GRUPO

	A. ORIENTACION DE DEBER	B. ORIENTACION DE ROL	C. ORIENTACION DE TAREA	D. ORIENTACION DEL SI-MISMO
CULTURA ORGANIZACIONAL EXISTENTE				
CULTURA DE LA ORGANIZACION PREFERIDA POR EL PARTICIPANTE				

INTERESES DE LAS PERSONAS Y DE LA ORGANIZACION

SEGUN CUATRO ORIENTACIONES

A. Intereses de las personas

	Seguridad frente a la carencia económica, política y psicológica.	Oportunidades para un compromiso voluntario en unos objetivos que valgan la pena.	Oportunidades para perseguir la realización y el desarrollo propios, independientemente de los objetivos organizativos.
ORIENTACION HACIA EL PODER	**Bajo:** A gusto del autócrata.	**Bajo:** A menos que se esté en una posición lo suficientemente elevada como para determinar los objetivos de la organización.	**Bajo:** A menos que se este en una posición lo suficientemente elevada como para determinar los objetivos de la organización.
ORIENTACION HACIA LA FUNCION	**Alto:** Asegurado por la ley, las costumbres y los procedimientos.	**Bajo:** A veces, aunque se esté en una posición elevada.	**Bajo:** Los objetivos de la organización son relativamente rígidos y las actividades están estrechamente prescritas.
ORIENTACION HACIA EL TRABAJO	**Moderado:** La carencia psicológica puede darse cuando las contribuciones del individuo son redundantes.	**Alto:** Una base importante de relación del individuo con la organización.	**Bajo:** El individuo no debería estar en la organización si no se adhiere a algunos de sus objetivos.
ORIENTACION HACIA LA PERSONA	**Alto:** Lo más importante es el bienestar del individuo.	**Alto:** Pero sólo si el individuo es capaz de crear sus propios objetivos.	**Alto:** Los objetivos de la organización están determinados por las necesidades individuales.

B. Intereses de la organización

	Respuesta eficaz a los peligros y amenazas del entorno.	Gestión rápida y eficaz ante la complejidad y los cambios del entorno.	Integración interna y coordinación del esfuerzo. Si es necesario a expensas de las necesidades del individuo.
ORIENTACION HACIA EL PODER	**Alto:** La organización tiende a estar siempre dispuesta para la lucha.	**De moderado a bajo:** Depende del tamaño, los canales de comunicación piramidal fácilmente se sobrecargan.	**Alto:** El control, eficaz, emana desde arriba.
ORIENTACION HACIA LA FUNCION	**De moderado a bajo:** La organización es lenta en movilizarse para salir al encuentro de las amenazas.	**Bajo:** Lenta para cambiar los procedimientos programados. Los canales de comunicación fácilmente se sobrecargan.	**Alto:** Presenta un sistema funcional de trabajo cuidadosamente planificado.
ORIENTACION HACIA EL TRABAJO	**De moderado a alto:** Puede que la organización sea lenta en tomar decisiones, pero origina respuestas competentes.	**Alto:** La asignación flexible de los recursos y los cortos canales de comunicación facilitan la adaptación.	**Moderado:** Integración por un objetivo común, pero una estructura flexible y variable puede hacer que la coordinación sea dificultosa.
ORIENTACION HACIA LAS PERSONAS	**Bajo:** La organización es lenta para captar la amenaza y también para movilizarse contra ella.	**Alto:** Pero la respuesta es errática la asignación de recursos a los problemas depende en gran parte de las necesidades e intereses individuales.	**Bajo:** Es difícil alcanzar un objetivo común y las actividades pueden cambiar según los intereses individuales.

ANEXO 2

CULTURA CORPORATIVA

PROCESO DE CAMBIO PLANIFICADO

INTRODUCCION

El concepto de cultura corporativa es aún muy reciente. Como mucho, los directivos tienen una vaga noción de lo que el término ***"Cultura Corporativa"*** significa: algo que tiene que ver con las personas y las características específicas y peculiares de la organización. Pero si les preguntamos cómo identificar la cultura de la organización, y si no es la ajustada, cómo cambiarla, la mayoría de los directivos no sabrán responder.

La mayoría de las veces, su idea de cómo conformar y dirigir la cultura de la organización es aún más difusa que sus definiciones de la misma. Esta falta de conocimientos acerca de la cultura corporativa contrasta con el amplio conocimiento que los directivos tienen sobre objetivos, estrategias, organigramas, normas y presupuestos... los aspectos más tangibles de la organización.

Podemos definir ***la cultura*** como ***la filosofía, ideología, valores, creencias, supuestos-clave, expectativas, actitudes y normas que ligan y ensamblan a una comunidad.*** Todos estos factores interrelacionados muestran el acuerdo de un grupo, explícito o no-explícito, de cómo hacer frente a las decisiones y problemas: ***el "cómo hacemos las cosas aquí".***

La cultura es la ***energía social que dinamiza*** -o deja de estimular- a la organización. Ignorar la cultura significa asumir, una vez más, que los documentos formales, estrategias, estructuras y sistemas de remuneración son suficientes para dirigir el comportamiento humano dentro de una organización; que los empleados creen y están comprometidos con lo que leen en los comunicados internos o les han dicho que hagan. Y esto no es así.

Sabemos que la mayor parte de las actividades dentro de la organización están determinadas por las variables culturales, tales como los significados compartidos, los supuestos-clave ocultos o las normas no-escritas.

Si la innovación, el crecimiento y la revitalización son imprescindibles en un mundo que se caracteriza por el ritmo de cambios y la competición, las organizaciones deben ser capaces de inyectar nueva vida a sus procedimientos, estilos de dirección y culturas. Si no, ***las grandes compañías***, firmemente establecidas, continuarán perdiendo terreno ***frente a compañías pequeñas***, más inquietas y activas, ***y a nuevas compañías*** que intentan apadrinar la innovación, y que compran pequeñas compañías más dinámicas.

En la actualidad, sí es posible conformar y dirigir la cultura corporativa. Si seguimos ***profundizando nuestro conocimiento sobre este concepto clave***, seremos capaces de desarrollar ***métodos nuevos*** que aumenten nuestro control sobre la cultura de la corporación y no viceversa. Si el interés que actualmente despierta la cultura corporativa perdura, será ***fácil conseguir un nivel óptimo de innovación y revitalización*** y ***podremos dirigir*** la organización de un modo ***armónico e integrado con la variable personas actuando la cultura de marco de referencia***.

OBJETIVOS

En los últimos diez años, los ejecutivos hablan y discuten sobre cultura corporativa. Se ha demostrado que ***"las reglas no-escritas del juego"*** y los ***"valores compartidos"*** impactan de modo decisivo la moral del personal, y, por tanto, los resultados de la corporación. Por consiguiente, es crucial comprender cómo dirigir la cultura -cómo ganar el control sobre esta variable clave- difícil de atar y formular en la vida de las organizaciones.

Este programa ofrece a los participantes modelos y herramientas operativas de trabajo para:

* Identificar las diversas manifestaciones de la cultura

* Evaluar si la cultura corporativa es disfuncional o si se ajusta a las necesidades

* Diseñar las directrices de un cambio cultural.

* Conformar y aplicar una cultura más ajustada a la actual situación.

* Asegurar que la nueva cultura mantendrá y aumentará el nivel de innovación, productividad, calidad y resultados a largo plazo.

Abordar la cultura corporativa de forma rápida y fragmentada con soluciones mágicas o recetas conduce al fracaso; exige un programa completo de ***revitalización de la organización***.

CUADRO SECUENCIAL DE LA IMPLANTACION DE UNA CULTURA CORPORATIVA

FASES	*OBJETIVOS*	*DURACION*
I. Jornadas sobre cultura corporativa	*1. Reflexiones sobre la cultura corporativa.* *2. Análisis de la cultura actual.* *3. Determinar el perfil de la nueva cultura.*	*2/3 días*
II. Cuestionario a todo el Colectivo	*Ponderación de todo el colectivo.*	*2 meses*
III. Reunión con la Dirección de la Caja	*1. Institucionalizar la nueva cultura corporativa de la Caja.* *2. Políticas y estrategias.*	*1 día*
IV. Equipo de la cultura corporativa	*1. Creación de equipo.* *2. Metodología de trabajo.*	*2 días*

FASE I

JORNADAS DE SENSIBILIZACION SOBRE LA CULTURA CORPORATIVA

DESTINATARIOS: Las primeras sesiones se deben realizar con la Dirección de la , o bien con representantes seleccionados de los tres primeros niveles. El coordinador de todo el programa debe ser la Dirección o bien Recursos Humanos por expreso mandato de la Dirección

CONTENIDO:

1. Reflexiones sobre la Cultura Corporativa

* **La cultura corporativa como energía social**

No se tiene una cultura corporativa para siempre.

* **Una nueva cultura corporativa para una sociedad en cambio**

Sistema:
- ideológico
- sociológico
- tecnológico

* **La cultura corporativa y la gestión estratégica de los Recursos Humanos**

En el horizonte del año 2.000.

Tres representantes de la cultura:
- *R.K. KILMANN*
- *CUNO PUMPIM*
- *EDGAR H. SHEIN*

* **Modelos de cultura**

- Burocrática
- Centrada en la eficiencia
- Centrada de las personas
- Centrada en el poder
- Cultura de la Excelencia
- Cultura de la Calidad Total

2. *Análisis de la cultura actual*

* Parámetros definidores de la cultura actual.
* Puntos fuertes y puntos críticos.
* Detectores de la Cultura Corporativa.

- Análisis de datos y cuestionarios realizados en los dos últimos años.
- **Test de R. Harrison** sobre las formas esenciales de la Cultura Corporativa.
- Resultado de grupo y análisis.
- La gestión de empresa y la Cultura Corporativa (Test de R. Kilmann).
- Valores y contravalores

3. *Perfil de la Nueva Cultura Corporativa*

* **Hacia dónde queremos ir**: Los atisbos de una Nueva Cultura Corporativa.

* Metodología de grupo 2-4-6 para definir el Perfil de la Cultura.

Plan de Acción general para la introducción de una Nueva Cultura

* Fuerzas a favor y fuerzas en contra de la Nueva Cultura.

* Estrategias de cambio.

* Acciones principales.

FASE II

CUESTIONARIO A TODO EL COLECTIVO

Para la realización del cuestionario se seguirán los siguientes pasos:

* Establecimiento del cuestionario siguiendo las pautas del Diagrama de Valores.

* Instrucciones y lanzamiento.

* Proceso de datos y tabulación.

* Avance de resultados con presentación de informe-resumen del cuestionario.

FASE III
REUNION CON DIRECCION

1. Presentación de Resultados y Fijación de Conclusiones

* La presentación de Resultados provenientes del Cuestionario a todos los empleados.

* Ahora es el momento de sacar conclusiones definitivas volviendo a insistir en la importancia que tiene una lectura hecha desde la ***Dirección***

2. Política y Estrategia de la Nueva Cultura

La fijación de la Política de la con respecto a la Cultura Corporativa.

En este paso es donde:

* Se diseña y establece la política y las estrategias de la Nueva Cultura Corporativa Interna.
* Se establecen los objetivos estratégicos.
* Se diseñan y conforman los planes generales de acción correspondientes al logro de dichos objetivos.

Estas definiciones de las políticas y estrategias de la Cultura Corporativa son la premisa básica para el éxito del proyecto y deben servir para obtener la comprensión y compromiso de todos con la Nueva Cultura Corporativa

FASE IV

PROCESO DE CAMBIO PLANIFICADO

EL EQUIPO: MOTOR DE LA NUEVA CULTURA CORPORATIVA

1. Aplicación del Programa de la Nueva Cultura

* Creación de un Equipo "**Gestor de la Cultura Corporativa**"

* Funciones de Equipo.

* Ambitos de actuación.

* Aplicación de Programas:

  . Nuevas habilidades directivas
  . Trabajo en Equipo
  . Imagen nueva

* Seguimiento de la Aplicación.

* Evaluación de Resultados.

2. Mantenimiento de los Programas de Cambio de Cultura Corporativa

* Reuniones periódicas de equipo.

* Sesiones de Sensibilización sobre la Nueva Cultura Corporativa, desarrollando pautas culturales.

  . Implantar nuevas prácticas de **habilidades directivas.**

  . Nuevas **formas de trabajar en equipo.**

  . Nueva Imagen

3. ***La comunicación, instrumento imprescindible para el cambio de Cultura Corporativa.***

* Instrumentos de aplicación.

* Los *TEAM BRIEFING* a nivel de oficina.

RESPONSABLE DEL PROGRAMA

* Emiliano Herrero Toranzo, Consultor Especialista en Cultura Corporativa. Gerente.

ANEXO 3

MANUAL DE FUNCIONES

1.- ADJUNTO AL SUBDIRECTOR
PUESTO: GABINETE DE RECURSOS HUMANOS

1.1.- Misión

Estudiar, proponer y desarrollar de acuerdo con los objetivos de la Subdirección, los planes, estudio y recomendaciones necesarias, en materia de Recursos Humanos, que permitan establecer los programas de desarrollo y adecuación profesional de los tripulantes técnicos.

1.2.- Funciones

Confeccionar e implementar la política de desarrollo de Recursos Humanos de la Dirección.

Estudiar y establecer las especificaciones funcionales necesarias para la creación de un banco de datos de la Subdirección que permita conocer los Recursos Humanos de vuelo con que cuenta en cada momento.

Prever y definir las necesidades, a corto y medio plazo, referidas a volumen de recursos y su perfil profesiográfico.

Elaborar, proponer y dirigir la implantación de los planes y proyectos necesarios para formar y capacitar al personal de la Dirección de Operaciones.

Apoyar y colaborar en el desarrollo de la política de formación de la Subdirección.

Detectar carencias y necesidades de formación.

1.3.- Tareas

Elaborar inventario de los Recursos Humanos de tripulantes técnicos y coordinar la actualización de datos para conseguir que responda a las necesidades de información que el Gabinete precise para cumplir los objetivos previstos.

Estudiar y coordinar la mecanización del banco de datos del Gabinete con el fin de asegurar la operatividad, fiabilidad y confidencialidad de la información en él recogida.

Colaborar en la elaboración y diseño de programas formativos que traten de conseguir un mayor desarrollo en las áreas de gestión y mando.

Elaborar y diseñar los cuestionarios, encuestas, etc..., que se precise para la recogida de la información que cada proyecto necesite.

Analizar viabilidad, oportunidad, costes sociales, etc..., de los diferentes programas de desarrollo de Recursos Humanos que se acometan para proponer aquellos que mejor se adapten a las características y circunstancias existentes.

1.4.- Relaciones con Otros Puestos o Unidades Funcionales

Coordinar la elaboración de programas informáticos y las especificaciones para la mecanización del banco de datos con el Gabinete Informático de la Subdirección de Planificación y Control Económico.

Coordinar la recogida de información con otras unidades de la Subdirección.

Coordinar con la Subdirección de Vuelos la información de las Flotas para inventario de tripulantes técnicos.

Informar a otras unidades de la Subdirección de la solicitudes de candidatos a

instructores.
Colaborar con otras unidades de la Subdirección en la definición de necesidades y en el diseño de programas de cursos.
Informar a los tripulantes técnicos sobre los objetivos y métodos de actuación en los distintos planes y proyectos.
Coordinar con Empresas de Formación y Consultoría la implantación de modelos y métodos de actuación.

1.5.- Parámetros para la Evaluación del Desempeño

Nivel de actualización del banco de datos de los tripulantes técnicos.
Resultados de los planes y proyectos para formar y capacitar al personal de la Dirección de Operaciones.

2.- CENTRO DE FORMACIÓN DE PILOTOS
PUESTO: JEFE DEL CENTRO DE FORMACION DE PILOTOS

2.1.- Misión

Dirigir la selección y la formación de aspirantes para el programa Futura y de los pilotos con la titulación y experiencia exigidas por la Compañía, hasta el momento del inicio del curso de clasificación de tipo de avión para prestar su servicio como piloto de flota.

2.2.- Funciones

Organizar las pruebas de selección de los tripulantes técnicos, de acuerdo con las normas de Iberia.

Estudiar, planificar y programar los objetivos y filosofía del C.A.O.V.I. y supervisar la instrumentalización de los medios humanos y materiales que a tal efectos se propongan.

Estudiar, planificar y programar el proceso de transformación de mecánicos de vuelo en tripulantes técnicos.

Supervisar y participar en la formación de los tripulantes técnicos en el programa Futura.

2.3.- Tareas

Supervisar las pruebas de selección.

Planificar los cursos de formación del personal de nuevo ingreso.

Instruir a los aspirantes en determinadas materias.

2.4.- Relaciones con Otros Puestos o Unidades Funcionales

Coordinar con la División de Instrucción Tierra y División de Instrucción Vuelo la instrucción a impartir a los aspirantes.

Coordinar con la División Simuladores de Vuelo la realización de las pruebas en simuladores básicos.

Coordinar con el Servicio Médico la realización de las pruebas de selección a los aspirantes.

Coordinar con la Dirección Económico Financiera la administración del programa Futura.

Coordinar con Seguridad de Vuelo el intercambio y recepción de información sobre objetivos de seguridad en la enseñanza y en el ejercicio de la profesión.

Coordinar con la Subdirección Técnica de Apoyo al Vuelo sus trabajos sobre Factores Humanos.

2.5.- Parámetros para la Evaluación del Desempeño

Grado de aceptación de los alumnos al pasar a las flotas.

Valoración del nivel de los alumnos.

3.- CENTRO DE FORMACIÓN PILOTOS
DEPARTAMENTO DE ADMISION Y SELECCIÓN
PUESTO: JEFE DEL DEPARTAMENTO DE ADMISION Y SELECCIÓN

3.1.- Misión

Efectuar la propuesta de requisitos de admisión, selección de aspirantes, seguimiento de su contratación y supervisión de la administración durante el proceso de formación.

3.2.- Funciones

Seleccionar las peticiones de ingreso de aspirantes e iniciar los expedientes de las solicitudes recibidas.

Organizar las convocatorias de ingreso de tripulantes técnicos, OTV's, estudiantes en prácticas de comunicaciones y Ab-Initio.

Informar al Comité de Selección "COSFOTT" de las condiciones a exigir y de las posibles variaciones establecidas en el reclutamiento de tripulantes técnicos y ab-initio.

Analizar la documentación presentada por los aspirantes y resolver aquellas peticiones que requieran una interpretación especificar de las normas.

Supervisar el control de gestión de todo el proceso de formación del programa Futura.

3.3.- Tareas

Seleccionar peticiones de ingreso y mantener correspondencia con los aspirantes.

Auxiliar en la programación de las pruebas de selección.

Reunir la información correspondiente a los resultados de las pruebas y presentarlos en las Juntas de Selección.

Seguimiento de la documentación para la formalización de los contratos de pilotos y los procesos de OTV's para la consecución de sus títulos, licencias, uniformes, etc...

Informar por escrito o verbalmente de cuestiones relacionadas con la selección, contratación y formación de aspirantes.

Establecer los procesos y normalización de modelos, impresos, certificados, etc..., relativos a las funciones descritas.

3.4.- Relaciones con Otros Puestos o Unidades Funcionales

Proponer al COSFOTT, Servicio Médico, División de Instrucción Tierra y División de Simuladores variaciones en las condiciones o requisitos de admisión para adaptar el perfil profesiográfico a las normas en vigor.

Coordinar con Servicio Médico, División de Instrucción Tierra, División de Simuladores, División de Salvamento, Departamento de Psicología, Departamento de Servicios y Dirección de Material la realización de las pruebas de selección.

Vigilar junto con las Direcciones de Operaciones y Económico-Financiera el cumplimiento de los contratos establecidos, cumplimentando la legislación vigente.

3.5.- **Parámetros para la Evaluación del Desempeño**

Nivel permanente de actualización de las modificaciones introducidas en el Manual de Instrucción (COSFOTT).

Banco de datos de aspirantes para llevar a efecto las convocatorias de ingreso (C.F.P.)

4.- CENTRO DE FORMACIÓN DE PILOTOS DEPARTAMENTO DE PSICOLOGÍA AERONAUTICA PUESTO: JEFE DEL DEPARTAMENTO DE PSICOLOGÍA AERONAUTICA

4.1.- Misión

Tratar de elevar el nivel de salud mental del personal de vuelo así como el rendimiento en su trabajo.

4.2.- Funciones

Asesorar, y tratar si fuere necesario, en temas de Higiene Mental a los tripulantes, para lograr una mayor adaptación a su tarea, contribuyendo así a la seguridad en vuelo.

Planificar, Dirigir y efectuar el estudio psicológico de los aspirantes a tripulantes técnicos, mediante pruebas psicotécnicas, entrevistas y test, estableciendo los criterios para lograr la mejor selección posible.

4.3.- Tareas

Seleccionar las pruebas a aplicar y llevar a cabo los exámenes de los tripulantes técnicos.

Dirigir las aplicaciones de pruebas así como su corrección y baremación.

Controlar pruebas aplicadas por MEPSA.

Realizar entrevistas individuales y de grupo, así como aplicar determinadas pruebas.

Realizar las correcciones de los exámenes y test.

Asesorar a las Juntas de Selección y al COSFOTT.

4.4.- Relaciones con Otros Puestos o Unidades Funcionales

Coordinar con el Departamento de Selección, la División de Instrucción Tierra y el Servicio Médico las fechas de citaciones de los aspirantes.

Coordinar con el DFVLR (Iberia Futura) y MEPSA la aplicación y la determinación de los baremos de las pruebas.

Coordinar con TEA las correcciones de pruebas.

4.5.- Parámetros para la Evaluación del Desempeño

Cursos realizados y personas examinadas.

5.- DIVISION DE SIMULADORES DE VUELO
PUESTO: JEFE DE LA DIVISION DE SIMULADORES DE VUELO

5.1.- Misión

Dirigir la explotación y mantenimiento de los simuladores de vuelo.

5.2.- Funciones

procurar el material de instrucción en el área de simuladores de vuelo.
Dirigir la explotación del parque de simuladores de vuelo.
Asesorar de las innovaciones tecnológicas aparecidas en el mercado al Subdirector de Instrucción.
Representar a la Compañía en diferentes comités técnicos.

5.3.- Tareas

Definir las especificaciones técnicas que han de tener los nuevos simuladores previas al concurso de ofertas para su adquisición.
Analizar y evaluar técnica y económicamente las ofertas de adquisición de elementos y simuladores.
Negociar con los proveedores.
Aprobar el programa de utilización de los simuladores.
Estudiar el mercado internacional de simuladores.
Asistir a reuniones de I.A.T.A. y del Grupo Atlas.

5.4.- Relaciones con Otros Puestos o Unidades Funcionales

Asesorar a la Subdirección de Instrucción sobre la selección del material de instrucción.
Elaborar con la División de Instrucción Vuelo las especificaciones técnicas relacionadas con la instrucción y el material de instrucción.
Negociar con Organismos Externos (I.A.T.A., Grupo Atlas, etc...) posibles modificaciones en equipos de utilización en común y realizar informes sobre operatividad, actualización, mercados, etc...
Asesorar a la Asesoría Jurídica sobre la elaboración y seguimiento de contratos con fabricantes.
Aprobar con la División de Instrucción Vuelo el programa de utilización de los simuladores.

5.5.- Parámetros para la Evaluación del Desempeño

Relación entre tiempos de utilización respecto de tiempos programados en los simuladores.

6.- DIVISIÓN DE SIMULADORES DE VUELO
DEPARTAMENTO DE INGENIERIA
PUESTO: JEFE DEL DEPARTAMENTO DE INGENIERIA

6.1.- Misión

Desarrollar los proyectos de ingeniería dentro de la normativa dictada par la Autoridad Civil Aeronáutica, así como los encaminados a mejorar la calidad de la instrucción.

6.2.- Funciones

Controlar los desarrollos de los proyectos en que este implicada la División de Simuladores.
Dirigir la homogeneización de especificaciones técnicas.
Organizar la implementación de boletines de modificaciones.
Planificar y organizar la formación técnica del personal a niveles progresivos y continuos.
Supervisar la actualización de las bases de datos y certificaciones del material de instrucción.
Asesorar al Jefe de la División sobre técnicas y tecnologías utilizadas en la fabricación del material de instrucción.

6.3.- Tareas

Realizar el seguimiento de los proyectos.
Realizar el pliego de condiciones técnicas y especificaciones para los concursos de adquisición de nuevos simuladores.
Resolver averías en los simuladores junto con el departamento de Mantenimiento si este departamento no pudiera hacerlo.
Estudiar y analizar publicaciones técnicas.

6.4.- Relaciones con Otros Puestos o Unidades Funcionales

Con el Departamento de Mantenimiento de Simuladores mantener intercambio de información para la resolución de averías y organizar los planes de mantenimiento.
Coordinar con Control Operativo la operatividad máquina después de revisiones.
Organizar junto con Instrucción Tierra cursos de formación.
Coordinar con Instrucción Vuelo la actualización de los simuladores.
Controlar con Ingeniería Aviones modificaciones en los aviones y su aplicación a los simuladores.
Intercambiar con la Escuela de Capacitación documentos, libros, exámenes, etc...

6.5.- Parámetros para la Evaluación del Desempeño

Documentos acreditativos, informes, calificaciones y certificaciones.
Documentación técnica de simuladores.

7.- DIVISION DE SIMULADORES DE VUELO
DEPARTAMENTO DE MANTENIMIENTO
PUESTO: JEFE DEL DEPARTAMENTO DE MANTENIMIENTO

7.1.- Misión

Dirigir el mantenimiento y las modificaciones a realizar en los simuladores para llevar a efecto las programaciones de instrucción con el menor coste posible.

7.2.- Funciones

Planificar y coordinar las revisiones periódicas de acuerdo con los planes de mantenimiento.

Dirigir y controlar las reparaciones de averías y proyectos de modificaciones en los simuladores, equipos e instalaciones.

Coordinar y controla la ejecución de los proyectos, tanto del parque de simuladores como de las instalaciones e infraestructura del edificio.

Prever la adquisición del material de repuesto.

Revisar y actualizar las documentaciones técnicas de los simuladores y equipos.

Asesorar al Jefe de la División sobre técnicas para la confección de especificaciones de compras de material de instrucción.

7.3.- Tareas

Planificar las revisiones de acuerdo con la disponibilidad de programación.

Analizar las especificaciones técnicas de los nuevos productos.

Optimizar el nivel de repuestos en almacén y llevar a su historial.

Verificar la ejecución de los proyectos.

Analizar y estudiar documentaciones técnicas de publicaciones especializadas y de fabricantes de equipos y materiales.

7.4.- Relaciones con Otros Puestos o Unidades Funcionales

Intercambiar información con el Departamento de Ingeniería para la resolución de averías, controlar los planes de mantenimiento y apoyar las modificaciones de los boletines.

Informar a otros Departamentos y Divisiones de la disponibilidad de horas para instrucción.

Asesorar a la Subdirección de Instalación sobre proyectos nuevos de simuladores, instalaciones, etc... y organizar las modificaciones en las instalaciones.

Asesorar técnicamente a la Subdirección de Aprovisionamiento y Contratación sobre proveedores.

Organizar con la División de Instrucción en Vuelo la revisión de los simuladores y apoyar la programación de los simuladores.

Coordinar con el Departamento de Control Administrativo los pedidos de repuestos.

7.5.- Parámetros para la Evaluación del Desempeño

Disponibilidad de los simuladores en buenas condiciones.

8.- DIVISION DE SIMULADORES DE VUELO
DEPARTAMENTO DE MANTENIMIENTO
PUESTO: JEFE DE SECTOR

8.1.- Misión

Planificar las revisiones periódicas y de mantenimiento preventivo de todos los equipos de su sector.

8.2.- Funciones

Organizar, dirigir y participar con el personal a su cargo en la reparación de las averías de los equipos de su sector.
Confección de los boletines de mantenimiento.
Vigilar el estado y correcta utilización de los bienes a su cargo.
Impartir formación técnica entre el personal a su cargo.

8.3.- Tareas

Recopilación de los datos proporcionados por las casas fabricantes de los equipos del sector.
Supervisar la correcta ejecución de los trabajos encomendados.
Analizar y planificar los trabajos necesarios para la confección de los boletines de mantenimiento.
Estudiar las materias necesarias para mantener al día los conocimientos técnicos que evolucionen.
Estudiar y analizar las necesidades actuales y futuras de los equipos a su cargo.

8.4.- Relaciones con Otros Puestos o Unidades Funcionales

Coordinar con otros Sectores la reparación de averías.
Solicitar información de las posibles averías de los Instructores de tripulaciones.
Recibir información de técnicos de las casas fabricantes de los equipos a su cargo.

8.5.- Parámetros para la Evaluación del Desempeño

El funcionamiento de los equipos puestos a su cargo.

9.1.- DIVISIÓN DE SIMULADORES DE VUELO
DEPARTAMENTO DE SIMULADORES BASICOS Y CONTROL OPERATIVO
PUESTO: JEFE DEL DEPARTAMENTO DE SIMULADORES BASICOS Y CONTROL OPERATIVO

9.1.- Misión

organizar la instrucción de vuelo instrumental, navegación y procedimientos impartida a los pilotos en los simuladores básicos y verificar que se ajusta a lo aprobado.

9.2.- Funciones

Controlar la programación en los simuladores básicos así como supervisar la instrucción impartida en los mismos.
Diseñar los programas de instrucción para los cursos en los simuladores básicos.
Analizar las necesidades de instrucción básica de los alumnos pilotos.
Analizar desde el punto de vista operativo las averías que se produzcan en los simuladores así como su resolución.
Efectuar con el equipo nombrado al efecto las especificaciones y pruebas de aceptación de nuevos simuladores adquiridos.

9.3.- Tareas

Controlar diariamente la utilización de los simuladores.
Controlar diariamente la instrucción básica.
Elaborar los programas de instrucción.
Remitir a la División de Administración y Servicios los resultados económicos y justificantes de pago de los alumnos.

9.4.- Relaciones con Otros Puestos o Unidades Funcionales

Coordinar con el Centro de Formación de Pilotos las pruebas a efectuar para pilotos de nuevo ingreso en Iberia.
Coordinar con el Departamento de Mantenimiento el potencial de horas de instrucción en los simuladores básicos y analizar desde el punto de vista operativo las averías que se produzcan en los simuladores.
Coordinar con los Jefes de Instrucción Flota los asuntos relacionados con la operación de los simuladores.
Coordinar con el Departamento de Ingeniería la realización de pruebas posteriores a modificaciones en los simuladores.

9.5.- Parámetros para la Evaluación del Desempeño

Resultados de la actividad de instrucción en los simuladores básicos.

10.- DIVISION DE SIMULADORES DE VUELO
DEPARTAMENTO DE CONTROL ADMINISTRATIVO
PUESTO: JEFE DEL DEPARTAMENTO DE CONTROL ADMINISTRATIVO

10.1.- Misión

Realizar el control administrativo de los recursos de la División de Simuladores.

10.2.- Funciones

Realizar el control contable y funcional de los almacenes de la División de Simuladores.

Elaborar los presupuestos anuales de mobiliario, materiales y enseres de la División.

Coordinar la mecanización de los almacenes de la División.

Planificar los stock de repuestos.

10.3.- Tareas

Supervisar inventarios y balances de almacén.

Conformar facturas.

Realizar pedidos.

Controlar entradas y salidas de materiales.

Prever necesidades de los Departamentos.

10.4.- Relaciones con Otros Puestos o Unidades Funcionales

Coordinar con los Departamentos de Ingeniería y Mantenimiento el aprovisionamiento de equipos y materiales.

Coordinar con Compras la tramitación de pedidos y revisar y consultar su seguimiento.

Proponer y consultar a la División de Estudios Económicos la contabilización de entradas y consumos.

Revisar y consultar con la División de Estudios Económicos los presupuestos de la División.

Coordinar con el Departamento de Mantenimiento las necesidades de stock.

10.5.- Parámetros para la Evaluación del Desempeño

Informes de la auditoría interna.

ANEXO 4

PERFIL PROFESIOGRAFICO

PERFIL PROFESIOGRAFICO DEL PUESTO

PUESTO: JEFE DE DIVISION DE SALVAMENTO

1.- Perfil de Formación

Conocimientos Académicos o asimilados
Piloto (Comandante, Copiloto o PVT)

Formación Complementaria
Altamente recomendable tener el curso de Seguridad en Vuelo (9 meses) tipo Universidad Sur de California. Seminarios sobre: Seguridad, Prevención de Accidentes y Seguridad a Bordo.

Informática
Nivel de usuario

Idiomas: cuáles y nivel
Inglés, nivel de "Proficiency"

2.- Perfil Profesional

Fuera de la Compañía
No necesaria

En la Compañía
- Carrera-tipo en la Compañía
La propia exigida por la empresa

- Años de experiencia
Mínimo 5

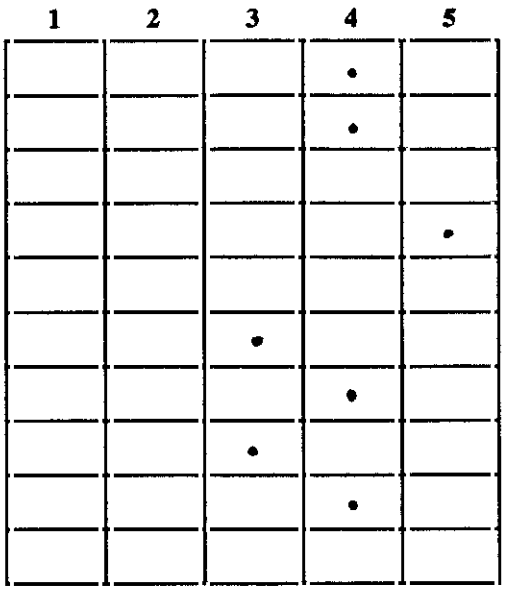
- Niveles (o responsabilidad alcanzada)
Recomendable experiencia como Instructor.

Estancias profesionales en el extranjero
No necesarias pero valorables.

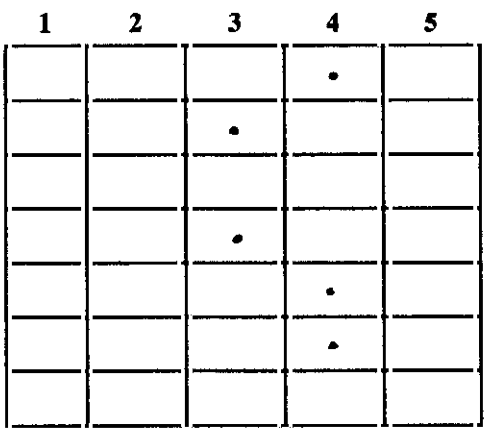
Conocimiento de Empresas del sector
No necesario.

PERFIL DE PERSONALIDAD

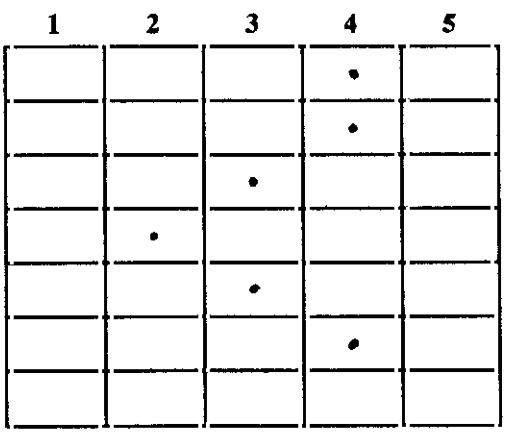
POTENCIAL MENTAL



PERSONALIDAD BASICA



CARACTER PARA EL TRABAJO



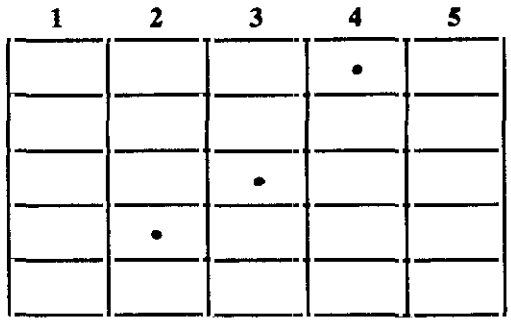
ESTILO DIRECTIVO

Funcional (servicio)

Directivo (ejecutivo)

Sistemático (administrativo)

Negociador (comercial, relaciones públicas)



DESTREZAS TECNICAS

Instrumental

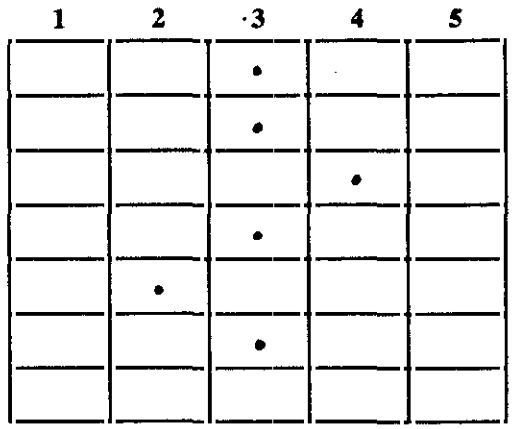
Electrónico/Aviónica

Mecánico/Hidráulico

Visuales

Computadores

Eléctrico



ESTILO DE APRENDIZAJE

Facilidad de palabra en público

Adaptación al grupo

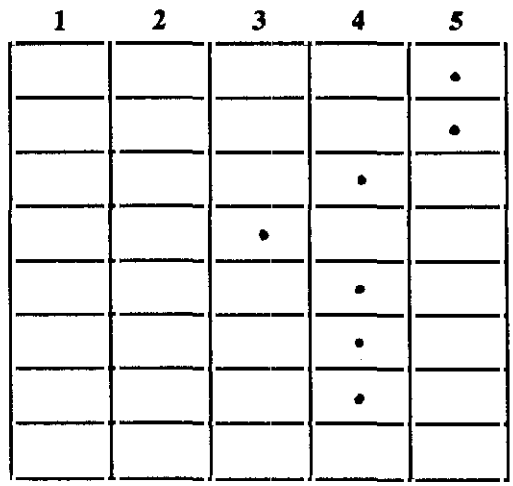
Adaptación al individuo

Usos didácticos

Destrezas mecánicas

Apertura al feedback

Presentación y modales



PERFIL PROFESIOGRAFICO DEL PUESTO

PUESTO: JEFE DE DIVISION DE SIMULADORES DE VUELO

1.- Perfil de Formación

Conocimientos Académicos o asimilados
TGS (Técnico de Grado Superior)

Formación Complementaria
Valorable cursos específicos en Administración de empresas.

Informática
Nivel de usuario. Valorable conocimientos de lenguajes fortran, ASSEMBLER, ADA.

Idiomas: cuáles y nivel
Inglés, nivel de "Proficiency"

2.- Perfil Profesional

Fuera de la Compañía
Valorable experiencia en el campo de Mantenimiento y muy recomendable en el de simulación.

En la Compañía
- Carrera-tipo en la Compañía
No necesaria. Valorable haber estado en la Dirección de Material.

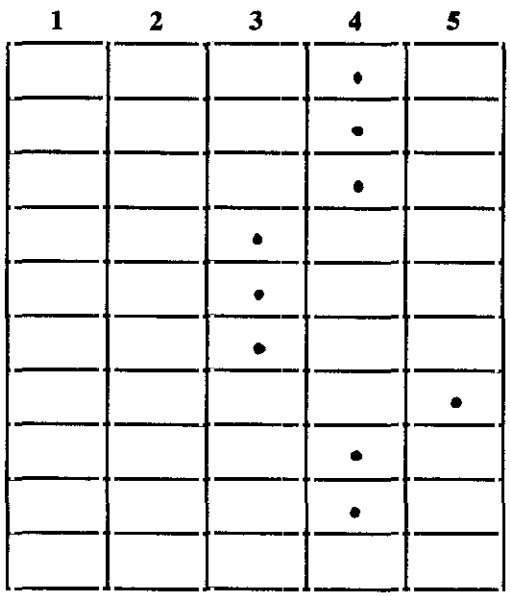
- Años de experiencia
4/5
- Niveles (o responsabilidad alcanzada)
Recomendable el haber sido responsable de una unidad funcional.

Estancias profesionales en el extranjero
No necesarias.

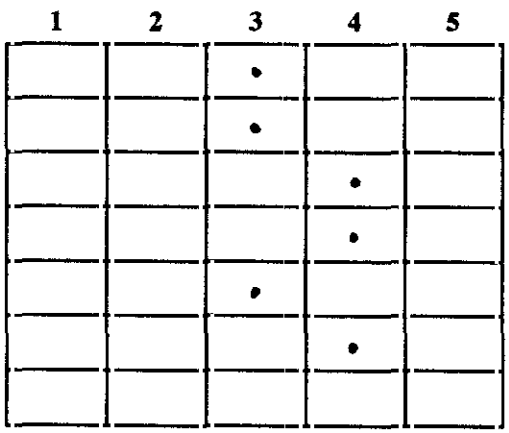
Conocimiento de Empresas del sector
Recomendable.

PERFIL DE PERSONALIDAD

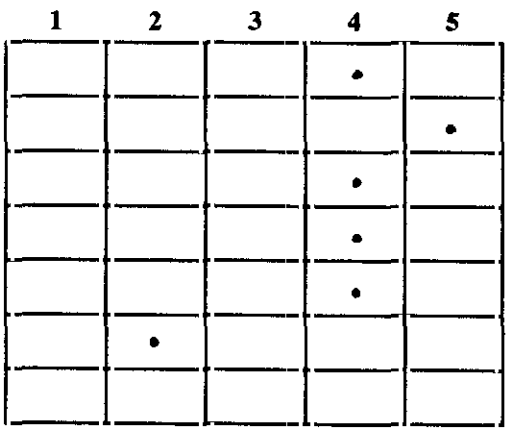
POTENCIAL MENTAL



PERSONALIDAD BASICA



CARACTER PARA EL TRABAJO



ESTILO DIRECTIVO

	1	2	3	4	5
Funcional (servicio)				•	
Directivo (ejecutivo)					
Sistemático (administrativo)				•	
Negociador (comercial, relaciones públicas)			•		

DESTREZAS TECNICAS

	1	2	3	4	5
Instrumental			•		
Electrónico/Aviónica			•		
Mecánico/Hidráulico			•		
Visuales			•		
Computadores			•		
Eléctrico			•		

ESTILO DE APRENDIZAJE

	1	2	3	4	5
Facilidad de palabra en público		•			
Adaptación al grupo					
Adaptación al individuo			•		
Usos didácticos		•			
Destrezas mecánicas			•		
Apertura al feedback			•		
Presentación y modales			•		

PERFIL PROFESIOGRAFICO DEL PUESTO

PUESTO: JEFE DE DIVISION DE INGENIERIA

1.- Perfil de Formación

Conocimientos Académicos o asimilados
Altamente recomendable TGS. Mínimo TGM

Formación Complementaria
Valorable experiencia en el campo de la simulación.

Informática
Altamente recomendable poseer experiencia como analista-programadores y dominar al menos los lenguajes FORTRAN y ASSEMBLER.

Idiomas: cuáles y nivel
Inglés, nivel de "Intermedio"

2.- Perfil Profesional

Fuera de la Compañía
Mínimo 3 años de experiencia en el campo de la Ingeniería.

En la Compañía
- Carrera-tipo en la Compañía
No necesaria

- Años de experiencia
2/3

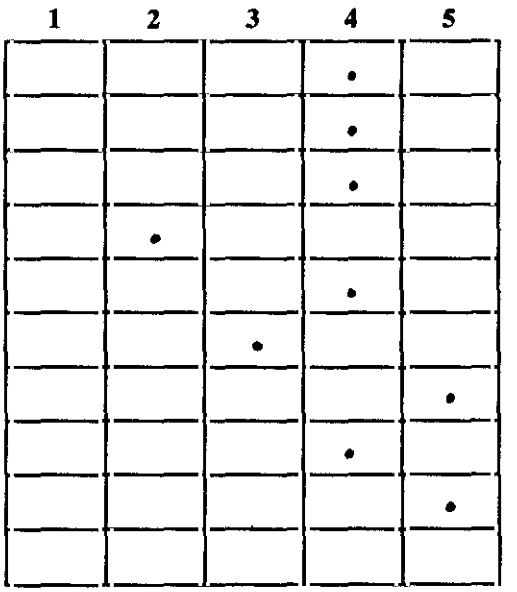
- Niveles (o responsabilidad alcanzada)
Experiencia en el campo de Operaciones de Vuelo.

Estancias profesionales en el extranjero
No necesarias.

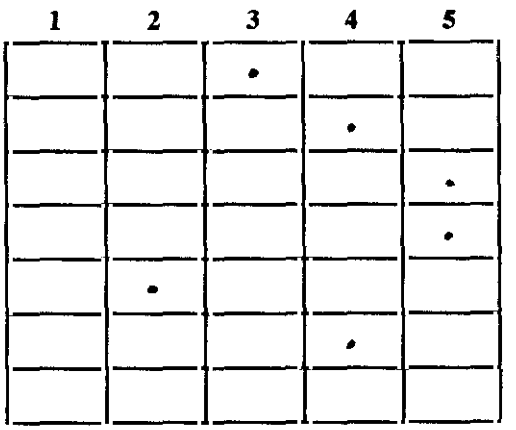
Conocimiento de Empresas del sector
Recomendable.

PERFIL DE PERSONALIDAD

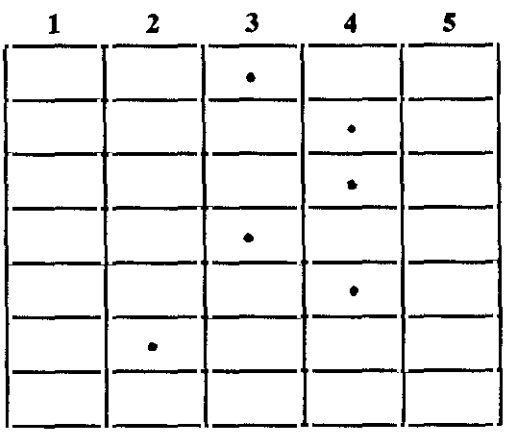
POTENCIAL MENTAL



PERSONALIDAD BASICA



CARACTER PARA EL TRABAJO



ESTILO DIRECTIVO

	1	2	3	4	5
Funcional (servicio)			•		
Directivo (ejecutivo)			•		
Sistemático (administrativo)				•	
Negociador (comercial, relaciones públicas)			•		

DESTREZAS TECNICAS

	1	2	3	4	5
Instrumental				•	
Electrónico/Aviónica				•	
Mecánico/Hidráulico				•	
Visuales				•	
Computadores					•
Eléctrico				•	

ESTILO DE APRENDIZAJE

	1	2	3	4	5
Facilidad de palabra en público		•			
Adaptación al grupo		•			
Adaptación al individuo			•		
Usos didácticos		•			
Destrezas mecánicas				•	
Apertura al feedback				•	
Presentación y modales			•		

PERFIL PROFESIOGRAFICO DEL PUESTO

PUESTO: JEFE DE DEPARTAMENTO DE MANTENIMIENTO

1.- Perfil de Formación

Conocimientos Académicos o asimilados
Técnico de Grado Superior. Mínimo TGM

Formación Complementaria
Recomendable poseer cursos de especialización en el área de mantenimiento.

Informática
Nivel de usuario. Conocimientos de lenguajes FORTRAN y ASSEMBLER.

Idiomas: cuáles y nivel
Inglés, nivel de "Intermedio"

2.- Perfil Profesional

Fuera de la Compañía
Recomendable experiencia en el área de Mantenimiento de empresas fabriles.

En la Compañía
- Carrera-tipo en la Compañía
No necesaria. Valorable haber estado en la Dirección de Material.

- Años de experiencia
2/3

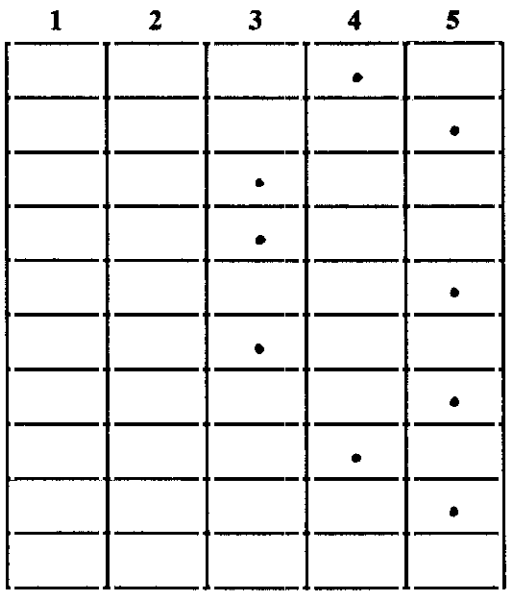
- Niveles (o responsabilidad alcanzada)
No necesaria.

Estancias profesionales en el extranjero
No necesarias.

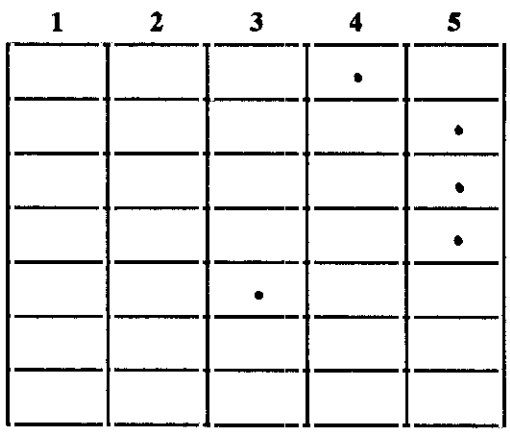
Conocimiento de Empresas del sector
Recomendable.

PERFIL DE PERSONALIDAD

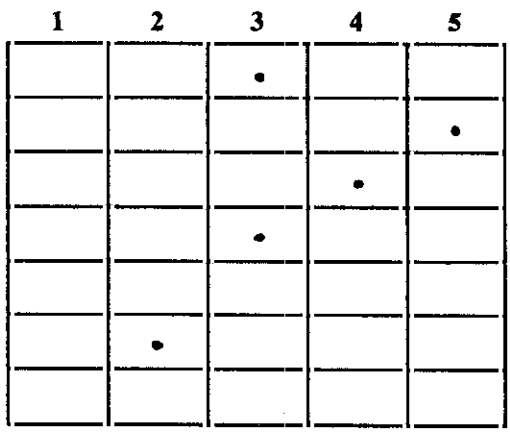
POTENCIAL MENTAL



PERSONALIDAD BASICA



CARACTER PARA EL TRABAJO



ESTILO DIRECTIVO

	1	2	3	4	5
Funcional (servicio)			•		
Directivo (ejecutivo)			•		
Sistemático (administrativo)					
Negociador (comercial, relaciones públicas)		•			

DESTREZAS TECNICAS

	1	2	3	4	5
Instrumental					•
Electrónico/Aviónica					•
Mecánico/Hidráulico					•
Visuales					•
Computadores					•
Eléctrico					•

ESTILO DE APRENDIZAJE

	1	2	3	4	5
Facilidad de palabra en público		•			
Adaptación al grupo			•		
Adaptación al individuo			•		
Usos didácticos		•			
Destrezas mecánicas					•
Apertura al feedback				•	
Presentación y modales			•		

PERFIL PROFESIOGRAFICO DEL PUESTO

PUESTO: JEFE DE DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN

1.- **Perfil de Formación**

Conocimientos Académicos o asimilados
BUP/COU

Formación Complementaria
No necesaria.

Informática
Nivel de usuario.

Idiomas: cuáles y nivel
Inglés, nivel de "First certificate"

2.- **Perfil Profesional**

Fuera de la Compañía
Valorable experiencia administrativa y de gestión de stocks.

En la Compañía
- Carrera-tipo en la Compañía
No necesaria.

- Años de experiencia
2/3

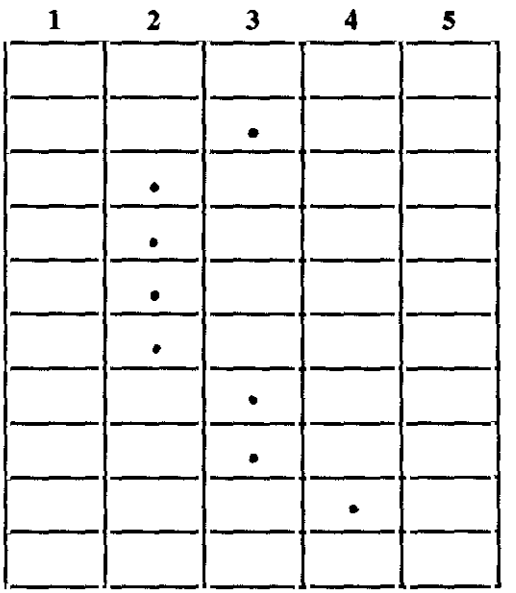
- Niveles (o responsabilidad alcanzada)
Ninguna.

Estancias profesionales en el extranjero
No necesarias.

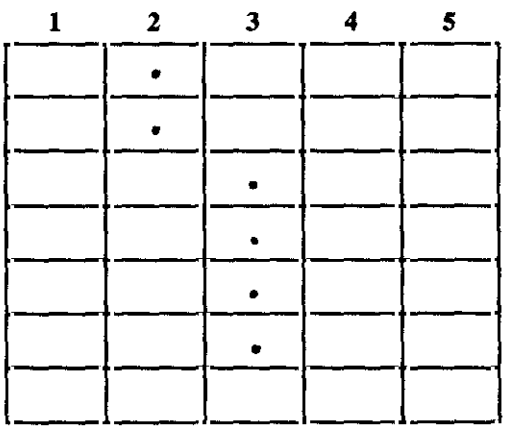
Conocimiento de Empresas del sector
No necesario.

PERFIL DE PERSONALIDAD

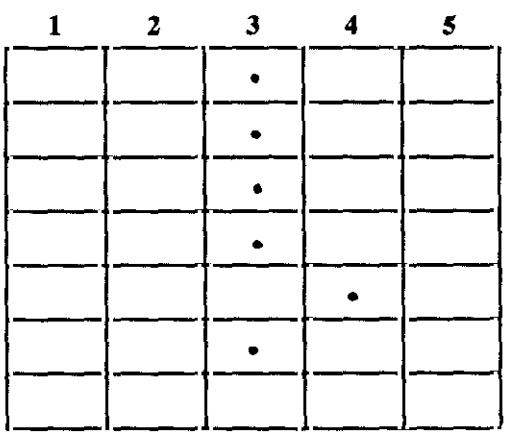
POTENCIAL MENTAL



PERSONALIDAD BASICA



CARACTER PARA EL TRABAJO



ESTILO DIRECTIVO

	1	2	3	4	5
Funcional (servicio)			•		
Directivo (ejecutivo)					
Sistemático (administrativo)				•	
Negociador (comercial, relaciones públicas)		•			

DESTREZAS TECNICAS

	1	2	3	4	5
Instrumental	•				
Electrónico/Aviónica	•				
Mecánico/Hidráulico	•				
Visuales	•				
Computadores	•				
Eléctrico	•				

ESTILO DE APRENDIZAJE

	1	2	3	4	5
Facilidad de palabra en público		•			
Adaptación al grupo		•			
Adaptación al individuo	•				
Usos didácticos	•				
Destrezas mecánicas	•				
Apertura al feedback		•			
Presentación y modales			•		

PERFIL PROFESIOGRAFICO DEL PUESTO

PUESTO: JEFE DE DIVISION DE INSTRUCCIÓN TIERRA

1.- **Perfil de Formación**

Conocimientos Académicos o asimilados
Técnico de Grado Superior o medio, preferentemente aeronáutico.

Formación Complementaria
Altamente recomendable con cursos de especialización en Tecnología Educativa y/o Recursos Humanos y/o Ciencia de la Educación.

Informática
Nivel de usuario.

Idiomas: cuáles y nivel
Inglés, nivel de "First Certificate" (Hablado, escrito y traducción)

2.- **Perfil Profesional**

Fuera de la Compañía
Recomendable experiencia en el campo de la formación en alguna empresa.

En la Compañía
- Carrera-tipo en la Compañía
Recomendable haber sido instructor

- Años de experiencia
5/7
- Niveles (o responsabilidad alcanzada)
Jefatura de Departamento preferentemente en Instrucción o Recursos Humanos.

Estancias profesionales en el extranjero
Valorable relacionadas con la instrucción
Conocimiento de Empresas del sector
Valorable en el campo aeronáutico.

PERFIL DE PERSONALIDAD

POTENCIAL MENTAL

	1	2	3	4	5
Nivel intelectual general				•	
Razonamiento analítico				•	
Capacidad de síntesis				•	
Dotes verbales					•
Intuición			•		
Creatividad			•		
Sentido práctico				•	
Enfoque global					
Enfoque de detalle			•		

PERSONALIDAD BASICA

	1	2	3	4	5
Estabilidad emocional				•	
Autocontrol y resistencia al stress				•	
Criterio propio (asertividad)			•		
Autonomía y decisión				•	
Apertura a la relación					•
Extraversión				•	

CARACTER PARA EL TRABAJO

	1	2	3	4	5
Disposición al liderazgo				•	
Responsabilidad				•	
Esfuerzo y constancia				•	
Planificación				•	
Organización				•	
Carácter social			•		

ESTILO DIRECTIVO

	1	2	3	4	5
Funcional (servicio)				•	
Directivo (ejecutivo)					
Sistemático (administrativo)				•	
Negociador (comercial, relaciones públicas)			•		

DESTREZAS TECNICAS

	1	2	3	4	5
Instrumental			•		
Electrónico/Aviónica			•		
Mecánico/Hidráulico			•		
Visuales			•		
Computadores		•			
Eléctrico			•		

ESTILO DE APRENDIZAJE

	1	2	3	4	5
Facilidad de palabra en público					•
Adaptación al grupo					•
Adaptación al individuo				•	
Usos didácticos				•	
Destrezas mecánicas			•		
Apertura al feedback				•	
Presentación y modales					•

PERFIL PROFESIOGRAFICO DEL PUESTO

PUESTO: JEFE DE DEPARTAMENTO DE MEDIOS AUDIOVISUALES

1.- Perfil de Formación

Conocimientos Académicos o asimilados
Mínimo Técnico de Grado Medio

Formación Complementaria
Valorable haber asistido a cursos o seminarios sobre Tecnología Educativa y/o medios audiovisuales.

Informática
Nivel de usuario.

Idiomas: cuáles y nivel
Inglés, nivel de "First Certificate", mínimo

2.- Perfil Profesional

Fuera de la Compañía
Valorable experiencia adquirida en el campo de medios audiovisuales y en formación industrial.

En la Compañía
- Carrera-tipo en la Compañía
Recomendable haber estado en puesto que ofrecieran conocimientos básicos aeronáuticos.

- Años de experiencia
3/5

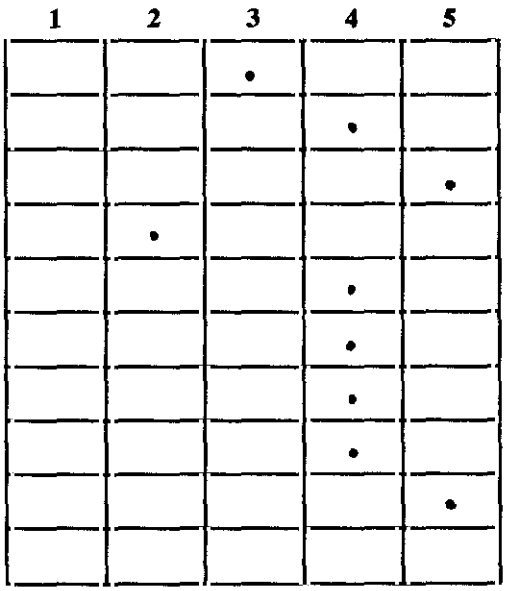
- Niveles (o responsabilidad alcanzada)
No necesaria.

Estancias profesionales en el extranjero
No necesaria.

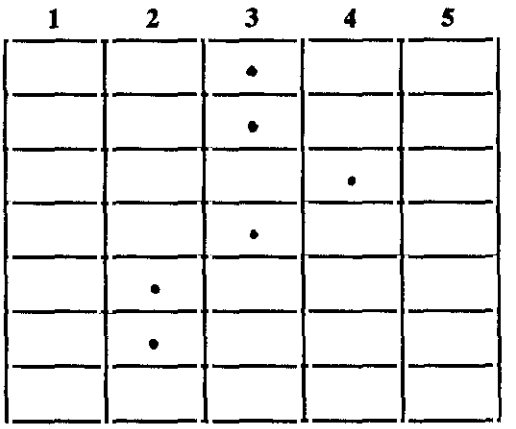
Conocimiento de Empresas del sector
Valorable.

PERFIL DE PERSONALIDAD

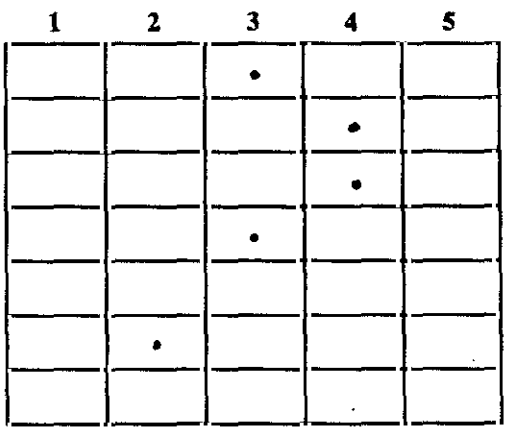
POTENCIAL MENTAL



PERSONALIDAD BASICA



CARACTER PARA EL TRABAJO



ESTILO DIRECTIVO

	1	2	3	4	5
Funcional (servicio)			•		
Directivo (ejecutivo)			•		
Sistemático (administrativo)				•	
Negociador (comercial, relaciones públicas)		•			

DESTREZAS TECNICAS

	1	2	3	4	5
Instrumental			•		
Electrónico/Aviónica			•		
Mecánico/Hidráulico			•		
Visuales				•	
Computadores				•	
Eléctrico			•		

ESTILO DE APRENDIZAJE

	1	2	3	4	5
Facilidad de palabra en público		•			
Adaptación al grupo		•			
Adaptación al individuo				•	
Usos didácticos				•	
Destrezas mecánicas			•		
Apertura al feedback					•
Presentación y modales			•		

PERFIL PROFESIOGRAFICO DEL PUESTO

PUESTO: JEFE DE DEPARTAMENTO DE APOYO A LA INSTRUCCIÓN

1.- **Perfil de Formación**

Conocimientos Académicos o asimilados
Mínimo de TGM, preferible Aeronáutico

Formación Complementaria
Altamente recomendable el haber asistido a cursos o seminarios sobre Tecnología Educativa y/o pedagogía.

Informática
No necesaria.

Idiomas: cuáles y nivel
Inglés, nivel de "First Certificate"

2.- **Perfil Profesional**

Fuera de la Compañía
Valorable el haber redactado material didáctico

En la Compañía
- Carrera-tipo en la Compañía
Recomendable experiencia como instructor

- Años de experiencia
3/5

- Niveles (o responsabilidad alcanzada)
No necesaria.

Estancias profesionales en el extranjero
No necesarias.

Conocimiento de Empresas del sector
Valorable en el sector educativo y aeronáutico.

PERFIL DE PERSONALIDAD

POTENCIAL MENTAL

	1	2	3	4	5
Nivel intelectual general			•		
Razonamiento analítico				•	
Capacidad de síntesis					•
Dotes verbales		•			
Intuición			•		
Creatividad				•	
Sentido práctico				•	
Enfoque global				•	
Enfoque de detalle					•

PERSONALIDAD BASICA

	1	2	3	4	5
Estabilidad emocional		•			
Autocontrol y resistencia al stress			•		
Criterio propio (asertividad)				•	
Autonomía y decisión			•		
Apertura a la relación		•			
Extraversión		•			

CARACTER PARA EL TRABAJO

	1	2	3	4	5
Disposición al liderazgo			•		
Responsabilidad				•	
Esfuerzo y constancia				•	
Planificación				•	
Organización				•	
Carácter social		•			

ESTILO DIRECTIVO

	1	2	3	4	5
Funcional (servicio)			•		
Directivo (ejecutivo)			•		
Sistemático (administrativo)			•		
Negociador (comercial, relaciones públicas)		•			

DESTREZAS TECNICAS

	1	2	3	4	5
Instrumental		•			
Electrónico/Aviónica		•			
Mecánico/Hidráulico		•			
Visuales		•			
Computadores		•			
Eléctrico		•			

ESTILO DE APRENDIZAJE

	1	2	3	4	5
Facilidad de palabra en público		•			
Adaptación al grupo		•			
Adaptación al individuo			•		
Usos didácticos				•	
Destrezas mecánicas		•			
Apertura al feedback					•
Presentación y modales			•		

PERFIL PROFESIOGRAFICO DEL PUESTO

PUESTO: JEFE DE DEPARTAMENTO DE FORMACIÓN PERMANENTE

1.- Perfil de Formación

Conocimientos Académicos o asimilados
Indistinto entre TGS, TGM, Copiloto o PVT

Formación Complementaria
No necesaria.

Informática
Nivel de usuario.

Idiomas: cuáles y nivel
Inglés, nivel de "First Certificate"

2.- Perfil Profesional

Fuera de la Compañía
No necesario.

En la Compañía
- Carrera-tipo en la Compañía
Valorable conocimiento de quehacer del máximo número de Unidades de la Compañía.

- Años de experiencia
8/10

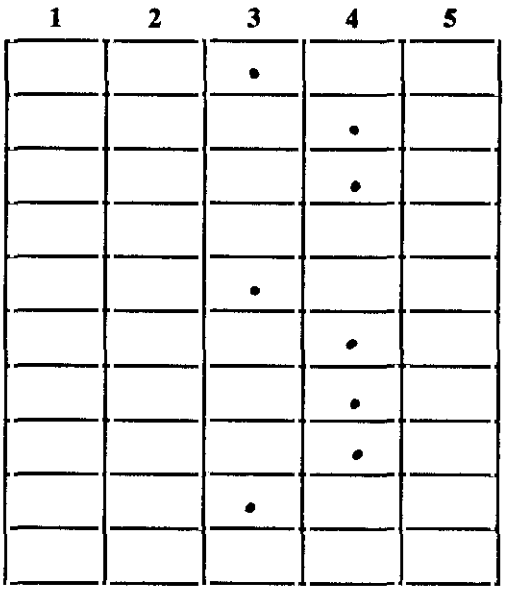
- Niveles (o responsabilidad alcanzada)
Valorable si se tiene experiencia en haber dirigido personal.

Estancias profesionales en el extranjero
No necesarias.

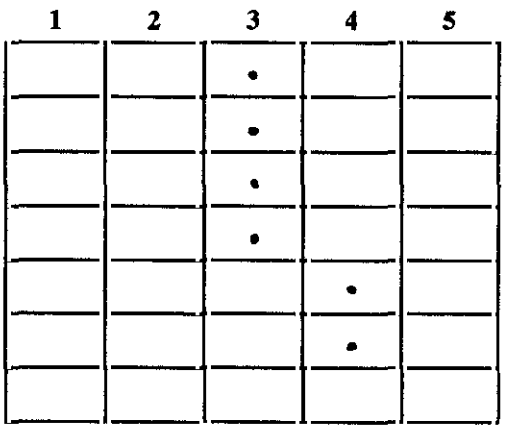
Conocimiento de Empresas del sector
No necesario.

PERFIL DE PERSONALIDAD

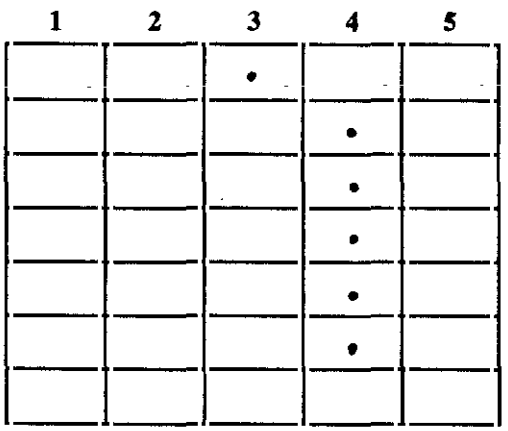
POTENCIAL MENTAL



PERSONALIDAD BASICA



CARACTER PARA EL TRABAJO



ESTILO DIRECTIVO

	1	2	3	4	5
Funcional (servicio)			•		
Directivo (ejecutivo)			•		
Sistemático (administrativo)			•		
Negociador (comercial, relaciones públicas)			•		

DESTREZAS TECNICAS

	1	2	3	4	5
Instrumental		•			
Electrónico/Aviónica		•			
Mecánico/Hidráulico		•			
Visuales		•			
Computadores		•			
Eléctrico		•			

ESTILO DE APRENDIZAJE

	1	2	3	4	5
Facilidad de palabra en público				•	
Adaptación al grupo				•	
Adaptación al individuo			•		
Usos didácticos			•		
Destrezas mecánicas		•			
Apertura al feedback					•
Presentación y modales				•	

PERFIL PROFESIOGRAFICO DEL PUESTO

PUESTO: CENTRO DE FORMACIÓN DE PILOTOS

1.- Perfil de Formación

Conocimientos Académicos o asimilados
Técnico de Grado Superior (TGS). Comandante de Aeronave o PVT.

Formación Complementaria
Recomendable cursos de especialización en Tecnología Educativa, Ciencias de la Educación y valorable aquellos relacionados con temas aeronáuticos .

Informática
Nivel de usuario.

Idiomas: cuáles y nivel
Inglés, nivel de "Proficiency"

2.- Perfil Profesional

Fuera de la Compañía
No necesaria.

En la Compañía
- Carrera-tipo en la Compañía
Valorable experiencia en la DPRL o la propia exigida por la empresa en caso de PVT, con credibilidad y respeto profesional.

- Años de experiencia
105
- Niveles (o responsabilidad alcanzada)
Altamente recomendable experiencia como instructor y/o inspector.

Estancias profesionales en el extranjero
No necesarias.

Conocimiento de Empresas del sector
Valorable.

PERFIL DE PERSONALIDAD

POTENCIAL MENTAL

	1	2	3	4	5
Nivel intelectual general				•	
Razonamiento analítico				•	
Capacidad de síntesis				•	
Dotes verbales				•	
Intuición				•	
Creatividad					•
Sentido práctico				•	
Enfoque global					•
Enfoque de detalle			•		

PERSONALIDAD BASICA

	1	2	3	4	5
Estabilidad emocional				•	
Autocontrol y resistencia al stress				•	
Criterio propio (asertividad)				•	
Autonomía y decisión				•	
Apertura a la relación					•
Extraversión				•	

CARACTER PARA EL TRABAJO

	1	2	3	4	5
Disposición al liderazgo				•	
Responsabilidad				•	
Esfuerzo y constancia				•	
Planificación					•
Organización				•	
Carácter social				•	

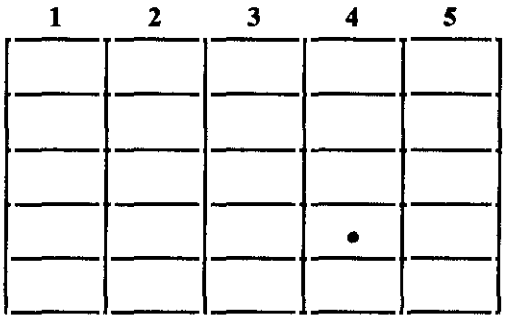
ESTILO DIRECTIVO

Funcional (servicio)

Directivo (ejecutivo)

Sistemático (administrativo)

Negociador (comercial, relaciones públicas)



DESTREZAS TECNICAS

Instrumental

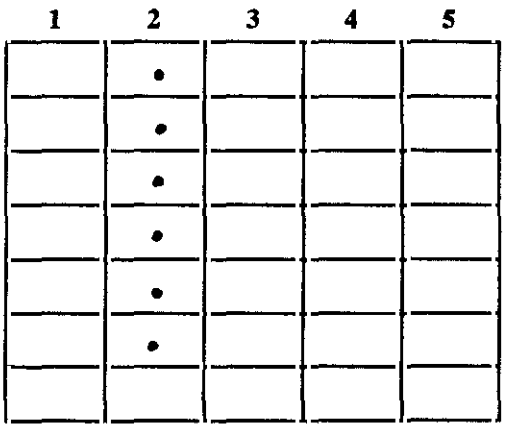
Electrónico/Aviónica

Mecánico/Hidráulico

Visuales

Computadores

Eléctrico



ESTILO DE APRENDIZAJE

Facilidad de palabra en público

Adaptación al grupo

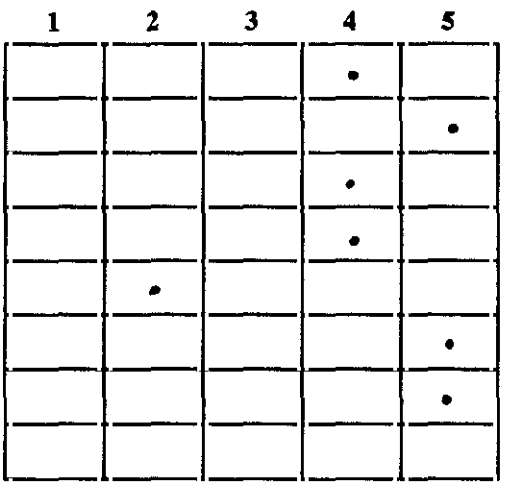
Adaptación al individuo

Usos didácticos

Destrezas mecánicas

Apertura al feedback

Presentación y modales



ANEXO 5

DIAGNOSTICO SINERGETICO DE UNA ENTIDAD FINANCIERA

DIAGNOSTICO SINERGÉTICO DE UNA ENTIDAD FINANCIERA COMERCIAL

AGRUPADOS POR PROBLEMAS Y RETOS DE MEJORA

ENTORNO	MACROPROCESOS			PROBLEMAS FUNCIONALES		CONSECUENCIAS
	1. ACTITUD	2. ESTRUCTURA	3. PROCESOS	MERCADO TECNIA		RESULTADOS
				VENTAS Productos 4	CLIENTES Innovación 10 Clientes 9	
	MISION Imagen 3	POLITICAS V. de puesto 6 Evalución 11	DPO Gestión 16 Sucursales 5	PRODUCCIÓN		
	VALORES Mentalidad 6 retos 7	S. DE COMUNICACION Com. 18 Proced. 12	TOMA DE DECISICONES Proceso 16 Prevenc. 5	CALIDAD 11	REINGENIERIA	INEFICIENCIA Conflito 6
				RECURSOS HUMANOS		CONDUCTAS
INFLUENCIABLE Negocio 8	CLIMA Confianza 36	RECURSOS Retribuc. 13	ESTILOS Participac. 5	R. Humanos 21 Selección/Promoción 24 Medidas 14	Recursos 5 Formación 5 Carrera Prof. 9 Cliente interno 11	
				FINANZAS		
8	41	83	50	74	63	6
2,5%	12,6%	25,5%	15,4%	22,8%	19,4%	1,8%

RECURSOS HUMANOS

1.- El clima laboral es optimista y motivador.
2.- Las condiciones ambientales de trabajo son las adecuadas.
3.- Existe un alto nivel de seguridad en el empleado.
4.- Existe en el personal un alto nivel de energía latente.
5.- La política de Gestión de Recursos Humanos es clara y los sistema son los adecuados.
6.- Existen criterios claros para medir el rendimiento.
7.- Existen sistemas para la adecuada identificación del potencial de cada empleado.
8.- Los beneficios sociales son superiores a la media del entorno.
9.- En el sólo existe administración de personal, pero no Gestión de Recursos Humanos.
10.- La distribución de la plantilla en las diversas Direcciones es la adecuada y está proporcionada a las cargas de trabajo..
11.- Falta personal.
12.- No existe polivalencia en los puestos de trabajo de los servicios centrales.
13.- La plantilla está sobredimensionada en los servicios centrales.
14.- Los contratados sufren una clara discriminación.
15.- El incremento de contratados recorta oportunidades de carrera profesional a los miembros de plantilla.
16.- No existen normas claras para el trasvase central-sucursales o viceversa.
17.- La gestión de recursos humanos es una función asumida por cada uno de los jefes.
18.- Los mandos tienen entre sus preocupaciones fundamentales el favorecer la buena comunicación y la cohesión de su equipo de trabajo.
19.- El desarrollo humano y profesional de su personal es una preocupación constante entre los mandos.
20.- La alta dirección demuestra, con sus acciones, que se preocupa del bienestar de todos los miembros de la organización.
21.- El nivel de disciplina es el adecuado.

GESTIÓN

1.- El nivel de participación en la fijación de los objetivos de trabajo es el adecuado.
2.- Se analizan las desviaciones de los objetivos anuales y se toman las medidas correctoras oportunas.
3.- Cada profesional conoce los objetivos anuales de su puestos de trabajo.
4.- Cada unidad tiene claramente definidos sus objetivos de gestión.
5.- El mando está profesionalmente preparado para asumir los retos de la competencia.
6.- Se trabaja en departamentos estancos.
7.- Existen mandos intermedios con asignaciones claras de trabajo y nivel de

responsabilidad bien definido.

8.- Existe un sistema de contabilidad analítica adecuado.
9.- Nuestros costes de estructura son bajos.
10.- Los sistemas informáticos son los adecuados.
11.- Existe un sistema eficaz de seguimiento de morosos.
12.- Existe un estilo y lenguaje gerencial común en las distintas subdirecciones y departamentos.
13.- Los mandos tienen que aplicar directrices en cuya elaboración no han participado.
14.- Se integran de manera coherente los objetivos de cada departamento, subdirección y dirección con los del conjunto del banco.
15.- Se vive "a salto de mata" en los departamentos.
16.- Se entienden bien la metas y objetivos.

SUCURSALES

1.- El futuro está en las sucursales.
2.- La infraestructura de las sucursales es la adecuada para competir.
3.- El perfil de nuestros directores de sucursal es el adecuado.
4.- Los profesionales de las sucursales cuentan con un programa de adiestramiento eficaz.
5.- El ritmo en la apertura de sucursales es el adecuado.

COMUNICACIÓN

1.- La información sobre productos, procedimientos y políticas es clara y llega a tiempo.
2.- De todo te enteras por la prensa, antes que por los canales internos de comunicación.
3.- Los jefes asumen el papel de cauces de comunicación.
4.- "Radio Macuto" es la mejor fuente de información.
5.- No abunda la comunicación descendente porque es peligrosos que tus subordinados sepan tanto como tú.
7.- La información queda bloqueada en los niveles de mando.
8.- No hay cauces bien establecidos par canalizar ágilmente la información ascendente y descendente.
9.- La alta dirección cuenta con canales ágiles de información par conocer lo que piensan y sienten los diferentes sectores profesionales del Banco.
10.- Los profesionales se sienten bien informados sobre la evolución dentro del mercado.
11.- El contacto incluso entre mandos y alta dirección es escaso.
12.- Se puede acceder libremente al superior jerárquico cuando sobre un tema importante una está insatisfecho con la decisión del superior inmediato.

13.- Hay libertad de expresión y los profesionales no sufren represalias por lo que piensan y expresan.

14.- La alta dirección confía en el buen hacer de sus profesionales y busca sus opiniones.
15.- Los mandos toman en consideración las opiniones y puntos de vista de los profesionales de su equipo de trabajo.
16.- Es habitual enterarte de informaciones importantes por rumores o "Radio Macuto".
17.- Realizar encuestas de opinión como ésta es útil para la información de la alta dirección y la toma de medidas correctivas.
18.- Las decisiones de la alta dirección se comunican con eficacia.

CULTURA

1.- Hay concentración excesiva de poder en la Alta Dirección.
2.- Ganar dinero es objetivo clave hoy.
3.- El nivel profesional de los empleados permite competir con la banca privada.
4.- La cultura del personal no es competitiva; seguimos siendo funcionarios.
5.- Aquí no hay una "cultura todavía existen tres.
6.- En relación al entorno, se vive bien; no te exigen.
7.- El deterioro de las relaciones está ya superado.
8.- Tenemos ya mentalidad de "negocio".
9.- La cultura del funcionario predomina sobre la comercial.
10.- La captación de pasivo es ya obsesión en los profesionales de las sucursales.
11.- Defiende hoy abiertamente la postura de una clara orientación al mercado.

FORMACIÓN

1.- Quien no se forma es porque no quiere..
2.- Los presupuestos de formación son los adecuados, pero no se aprovechan.
3.- Los programas de formación son anárquicos, poco integrados.
4.- Hay despilfarro en los recursos de formación.
5.- La organización se esfuerza por desarrollar las destrezas de profesionales, mandos y directivos.

PRODUCTOS

1.- Nuestra gama de productos-servicios actuales es atractiva para nuestros clientes.
2.- Los préstamos subvencionados deben ser nuestro único objetivo.
3.- La diversificación de productos es la base del futuro..
4.- Nuestro abanico de productos-servicios es insuficientes para competir.

NEGOCIO

1.- Los criterios técnicos están excesivamente subordinados a los políticos.
2.- Se aprovecha con eficacia la sinergia.
3.- La política del gobierno es clara.
4.- Hay una manifiesta incertidumbre sobre el futuro.
5.- Comparando con hace un año, hay impresión de que se va a más.
6.- Las decisiones que se toman en el Banco vienen demasiado afectadas por políticas insuficientemente explicadas por parte de la dirección.

ESTRUCTURA

1.- Los puestos de jefatura se crean con frecuencia a título personal..
2.- Existen funciones solapadas o duplicadas.
3.- Se crean nuevas categorías y puestos par dar salario, no porque sean necesarios.
4.- No existe correlación entre las funciones de los departamentos y el número de operarios de los mismos.
5.- El organigramas es poco operativo.
6.- Es excesivo el número de miembros del staff directivo.
7.- Existen divergencias entre el organigramas oficial y el real.

8.- Son positivos los cambios organizacionales realizados en los dos últimos años.
9.- Algún nivel directivo sería fácilmente suprimible sin que sufriera menoscabo alguno.
10.- Las Direcciones trabajan en equipo.
11.- Entre las Direcciones, Subdirecciones y Departamentos existe falta de coordinación para el desarrollo de nuevos productos/servicios.
12.- La actual estructura organizativa es apropiada a las necesidades.
13. La estructura actual permite que la alta dirección esté informada y pueda reconocer la contribución de cada Dirección y Unidad de Trabajo al conjunto de la organización.
14.- Los puestos de trabajo están claramente definidos y tienen una estructura lógica.
15.- Las políticas y la estructura se han explicado con claridad.
16.- La burocracia se ha reducido al mínimo.
17.- La productividad se resiente por falta de planificación y organización.
18.- En algunos de los proyectos en los que he trabajado, no he estado totalmente seguro de quién era mi jefe.

19.- La dirección no se preocupa tanto por la organización y la autoridad formal; por el contrario, se centra en reunir a las personas adecuadas para que conjuntamente hagan el trabajo.
20.- No siempre está del todo claro quién tiene la autoridad formal para tomar una decisión.
21.- El exceso de normas, el detalle administrativo y la burocracia dificultan la aplicación de ideas nuevas y originales.

EFECTTIVIDAD DE LA ORGANIZACIÓN Y DE LOS PROCEDIMIENTOS

1.- Existe una sana preocupación en los profesionales por disminuir los costos de transformación.
2.- La gestión del día-a-día es operativa..
3.- Los procedimientos administrativos son racionales y ágiles.
4.- Hay mala coordinación entre las diferentes unidades en cuanto a la petición de datos e informes.
5.- La información que se solicita a las sucursales es la estrictamente necesaria para el buen funcionamiento.
6.- Los Manuales de Funciones son claros.
7.- Existen Manuales de Procedimientos par la operativa del día-día en mi puesto de trabajo.

8.- Existe una excesiva burocratización en la gestión general..
9.- Los comités trabajan con poca disciplina y rigor en sus agendas. Se pierde mucho tiempo en las reuniones de trabajo.
10.- Cada profesional cuenta con la descripción escrita de su puesto de trabajo..
11.- Existen Manuales de Procedimientos que especifican la operativa diaria.
12.- Cada departamento cuenta con un croquis que describe los flujos de trabajo del mismo.

PROCESO DE TOMA DE DECISIONES

1.- La calidad se persigue como la mayor preocupación de los directivos y de todos los profesionales y se refleja en sus decisiones.
2.- Dentro de cada sucursal y departamento se trabaja en equipo.
3.- El equipo directivo trabaja conjuntado.
4.- Se aplazan innecesariamente las decisiones sólo por tener que esperar la aprobación de instancias superiores.
5.- Nadie se atreve a tomar decisiones que entrasen cierto riesgo o modifiquen las rutinas diarias.
6.- Cada profesional se siente formando parte de su equipo de trabajo.

7.- Está centralizada en exceso la toma de decisiones..
8.- Los jefes tienen muy poca autonomía en su gestión.
9.- No se preparan suficientemente las reuniones de trabajo y se pierde mucha efectividad, tiempo y calidad en la solución de problemas..
10.- En mi departamento no se trabajo en equipo; cada uno es responsable de su propia actividad.
11.- El mando elude tomar las decisiones importantes. Todo sube arriba.
12.- Las decisiones se toman con el mínimo de retraso.
13.- Los que están por encima de mí prefieren no hacer nada antes que arriesgar y equivocarse.
14.- Después de presentar una recomendación a la dirección, puedo olvidarme del tema porque es probable que pase mucho tiempo antes de que tomen una decisión.
15.- Es difícil resolver los problemas porque quiénes tienen autoridad no toman decisiones rápidas en base a las recomendaciones de quiénes viven los problemas.
16.- Los mandos y/o directivos han recibido una formación adecuada en técnicas de toma de decisiones.

SELECCIÓN Y PROMOCIÓN

1.- Existe poco interés por la promoción interna de sus profesionales.
2.- En igualdad de circunstancias se promociona a personal calificado de dentro antes que alguien del exterior.
3.- Se promociona internamente o se contrata del exterior únicamente en canción de la valía personal.
4.- Son claros los criterios de selección y promoción..
5.- El sistema para conocer las necesidades de puestos vacantes es inadecuado.
6.- Se mantiene a las personas en su puesto por "ser quiénes son", independientemente de su profesionalidad y/o de sus resultados.
7.- En los procesos de selección y promoción se cuenta habitualmente con la opinión del mando de la unidad interesada.
8.- Las decisiones en lo que atañe a promoción y selección del personal son lentas.
9.- No se contrata con visión de futuro al nuevo personal.
10.- Se cuenta con un sistema de promociones que ayuda a que el mejor llegue más alto.
11.- Las promociones en esta organización se basan en la relación personal y no en el rendimiento.
12.- Para triunfar en esta organización es necesario jugar a la política.
13.- El éxito profesional se basa fundamentalmente en el rendimiento en el puesto de trabajo y no en los contactos personales de la política.

14.- La dirección ha pasado por alto a personas competentes cuando ha tenido que cubrir vacantes y ha seleccionado a los menos competentes.
15.- La dirección cubre las vacantes con personas ajenas a la organización, cuando

existen personas competentes para quiénes ese trabajo significaría una promoción.

16.- El éxito profesional depende de estar en el lugar correcto en el momento correcto.
17.- Los títulos universitarios pesan más que la experiencia y el rendimiento óptimo en el trabajo.
18.- El sistema de promociones es justo.
19.- Existen buenas oportunidades de promoción.
20.- Existe mucho favoritismo en relación a las promociones.
21.- Las perspectivas de progreso son adecuadas.
22.- La experiencia profesional aumenta las posibilidades de promoción.
23.- Se cubren las vacantes de los buenos puestos antes de que hayas oído hablar de ellas.
24.- Existe la idea generalizada de que los mandos y directivos se han ganado la autoridad que ostentan.

CARRERA PROFESIONAL

1.- Existen sistemas para la adecuada identificación del potencial de cada empleado.
2.- Se atiende y se sigue con detenimiento la evolución individual de cada uno de los profesionales.
3.- Existen oportunidades suficiente para avanzar en la carrera profesional.
4.- No hay igualdad de oportunidades entre los profesionales en lo que concierne a su carrera profesional.
5.- Se presta la atención debida a la previsión de sucesores en los niveles de dirección y mando.
6.- El progreso en la propia carrera profesional es satisfactorio.
7.- Se está siendo más atrayente a la hora de captar personal calificado y con potencial de futuro.
8.- Existen favoritismos inconfesados que pueden afectar el futuro desarrollo de cualquier profesional y a toda su carrera.
9.- Los profesionales con potencial directivo tienen oportunidades reales de desarrollar su carrera.

DESCRIPCIÓN Y VALORACIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO

1.- Están bien definidas la responsabilidades, tareas y funciones del propio puesto de trabajo.
2.- Mi trabajo actual me ofrece pocas posibilidades de utilizar los propios conocimientos, habilidades y experiencia.
3.- La autoridad de cada responsable es proporcional a su nivel de responsabilidad.

4.- Está correctamente definida el área de autoridad derivada del propio puesto de trabajo.

5.- Están bien valorador los puestos de trabajo que conozco y que tienen cierta relación con mi trabajo.
6.- Los sistemas de descripción y de valoración de puestos de trabajo son flexibles.

EVALUACIÓN DEL RENDIMIENTO

1.- La evaluación del rendimiento no tiene repercusión en la retribución.
2.- La evaluación del rendimiento influye en el desarrollo de la propia carrera profesional.
3.- Cada profesional recibe información suficiente de cómo cubre sus objetivos.
4.- Se dialoga abiertamente con el evaluado acerca de su rendimiento.
5.- Los sistemas de evaluación se basan en criterios y factores objetivos.
6.- En la evaluación de los jefes se debería incluir la forma en que ellos evalúan a sus subordinados.
7.- Los jefes no asumen su parte de responsabilidad para que en el la evaluación del rendimiento se aplique correctamente.
8.- Se evalúa con regularidad el rendimiento de profesionales, mandos y directivos.
9.- En esta organización no se toleran los bajos estándares de rendimiento.
10.- El rendimiento es el principal criterio en la evaluación de los directivos y/o mandos.
11.- Se avalúa a los mandos y directivos en base a la relación coste/eficacia de sus unidades.

RETRIBUCIÓN Y COMPENSACIÓN

1.- El sistema de retribución actualmente en vigor se basa en la relación sueldo/rendimiento.
2.- Estoy remunerado correctamente en relación con los colegas de mi mismo nivel en el sector bancario.
3.- Estoy correctamente pagado en comparación con la remuneración de mis subordinados.
4.- Los incentivos marginales son motivadores.
5.- Los beneficios sociales en tan buenos como los de la competencia.
6.- El sueldo de los profesionales está entre los mejores en el entorno regional.
7.- Los profesionales de mi nivel se sienten mal pagados en relación a las responsabilidades que están obligados a asumir.
8.- Mi salario es justo en proporción a mis contribuciones a la organización.
9.- Los empleados que muestran un fuerte compromiso con la calidad tienen más oportunidades de promoción.
10.- A algunos se les paga por no hacer nada.
11.- Recompensamos más a los "apaga fuegos" que a los que previene los problemas.
12.- Me recompensan por el trabajo bien hecho.
13.- Los grupos de trabajo reciben el reconocimiento por sus esfuerzos para mejorar la calidad.

PREVENCIÓN Y RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS

1.- Existe un lenguaje de calidad compartido por todos..
2.- Nuestra forma de vida es prevenir los problemas antes de que ocurran.
3.- Analizamos bien nuestros errores para poder aprender de ellos.
4.- Reptemos una y otra vez los mismos errores.
5.- Aparentemente, nos preocupamos más de buscar al culpable que de arreglar el problema.

DIRECCIÓN PARTICIPATIVA

1.- Mi jefe me deja decidir la forma en que hago mi trabajo.
2.- Mi jefe me anima a participar en la toma de decisiones.
3.- Los mandos se verían amenazados si involucraran a los trabajadores en las decisiones.

4.- Todos tenemos libertad para discutir los problemas de trabajo de forma abierta y sincera con los jefes.
5.- Mi jefe me anima a que utilice al máximo mis destrezas y capacidades.

INNOVACIÓN

1.- Existe una operativa convencional que en muy raras ocasiones cambia.
2.- Los procedimientos se modifican con rapidez para adaptarlos a las nuevas condiciones del entorno o del mercado.
3.- Las innovaciones técnicas bancarias más recientes ha provocado pocos cambios.
4.- Siempre se da una oportunidad a las nuevas ideas..
5.- Se fomentan planes de acción desafiantes y poco usuales.
6.- Los cambios en las políticas con muy lentos y solamente se llevan a cabo tras un análisis exhaustivo.
7.- Se rechazan las formas alternativas de resolución de problemas o formas diferentes de hacer las cosas.
8.- Hay voluntad de innovación y cambio.
9.- El crecimiento es sólo vegetativo.
10.- Valorar las destrezas emprendedoras.

MENTALIDAD ABIERTA

1.- Todo el mundo se siente libre de expresarse abiertamente y con total espontaneidad.
2.- Se comentan libremente errores y fracasos para aprender de ellos.

3.- Nadie tienen miedo a expresar libremente opiniones radicales y poco populares.
4.- Aquí todo el mundo tiende a ser cauto y contenido.
5.- La crítica constructiva se considera una afrenta personal. Se vive a la defensiva.
6.- Rara vez se manifiestan los valores personales.

CONFIANZA INTERPERSONAL

1.- Tengo total confianza en las destrezas de mis colegas.
2.- La dirección esta haciendo un trabajo eficaz.
3.- Estoy seguro de que intentan siempre tratarme con justicia.
4.- Puedo confiar en que las personas con las que trabajo me ayudan si lo necesito.
5.- La dirección toma decisiones operativas para el futuro de la organización.
6.- La dirección es sincera en su intento de conocer las opiniones de los trabajadores.
7.- El futuro es incierto a menos de sea capaz de atraer a mejores mandos.
8.- Si tengo dificultades en mi trabajo, estoy seguro de que mis colegas intentaran ayudarme.
9.- Los miembros de esta organización no confían demasiado entre si.
10.- Las relaciones entre dirección y trabajadores son cordiales.
11.- Los miembros de esta organización tienden a ser distantes y fríos entre sí.
12.- Se caracteriza por un clima labora relajado e informal.
13.- Reina una atmósfera de amistad entre los profesionales.
14.- Es difícil llegar a conocer a las personas en esta organización.

IMAGEN

1.- Es líder reconocido en su campo de especialidad.
2.- No es lo que yo llamaría una organización financiera de alto status.
3.- La organización tiene una imagen de calidad en sus productos y servicios.

CONFLICTO

1.- Pensamos que el conflicto entre las unidades y entre los individuos puede ser sano y rentable.
2.- Nos animan a decir lo que pensamos, incluso cuando estemos en desacuerdo con nuestros superiores.
3.- La mejor forma de progresar es mantenerte alejado de toda discusión y/o desacuerdo.
4.- Existe más competitividad que cooperación entre los mandos.
5.- Los departamentos tienen un fuerte sentido de organización. Se comparten los objetivos globales.
6.- Existen muchos intereses creados; por eso, la cooperación y la innovación son escasas.

RETO

1.- El trabajo bien hecho se reconoce.
2.- Existe un campo de acción amplio para la creatividad individual y se fomenta.
3.- Los profesionales tienen oportunidad de desarrollar sus destrezas y talentos en el día-a-día.
4.- Aquí las nuevas ideas son bienvenidas.
5.- Incluso en lo que hacemos bien, tratamos permanentemente de buscar nuevas vías para hacerlo mejor.
6.- Yo tomo la iniciativa a la hora de comunicar mis ideas de mejorar.
7.- Si asumes riesgos en testa compañía, estás buscando problemas.

ESTRATEGIA

1.- Sirve mercados claramente definidos y presta gran atención a las nuevas necesidades de los mismos.
2.- Invierte en el desarrollo de nuevos productos y procesos que le ofrecerán una ventaja competitiva en el futuro.
3.- Es una organización viva que aprende del mercado, experimentando permanentemente nuevas ideas.
4.- Estudia a la competencia, con el fin de determinar las capacidades y la estrategia futura de sus competidores.
5.- Evalúa el tipo de amenaza que suponen los diferentes competidores con el fin de diagnosticar con exactitud su entorno competitivo.
6.- Los profesionales comprenden realmente su estructura de costes.
7.- Aprende de sus éxitos y sus errores, y adapta su estrategia en base a la experiencias.
8.- Asigna a los puestos clave a profesionales capacitados y deseosos de alcanzar el máximo rendimiento posible.
9.- Integra a las diferentes direcciones, subdirecciones y departamentos de forma que trabajan unidos como un todo integrado.
10.- Tienen visión de futuro, detecta las amenazas potenciales, y desarrolla planes adecuados de contingencias.
11.- Piensa en el largo plazo e invierte en el desarrollo de capacidades ventajosas a largo plazo, y sabe diferenciar estas inversiones de los costes operativos.
12.- Considera a sus empleados como una inversión valiosa, cuya destrezas y capacidades es necesario desarrollar.
13.- Ha definido su MISIÓN, la ha comunicado, y todos los empleados se sienten comprometidos con ella.
14.- El equipo de alta dirección está personalmente comprometido con el triunfo..
15.- Tienen planes detallados para identificar las fuentes potenciales de ventaja competitiva e incorporarlas a su organización.
16.- Se esfuerza por identificar los factores directamente relacionados con el éxito en el sector financiero.

17.- El volumen de operaciones es suficientemente importante como para beneficiarse de las ventajas de una economía de escala.
18.- Cuenta con profesionales de marketing altamente cualificados.
19.- Los profesionales, mandos y directivos conocen con exactitud cual es la orientación del negocio.
20.- La organización aprovecha las oportunidades de mercado con agilidad, según se presentan.
21.- Los profesionales, mandos y directivos demuestran con sus acciones que realmente comprende las leyes del mercado.
22.- Durante los dos últimos años las decisiones estratégicas de la alta dirección han demostrado ser acertadas.

CLIENTES

1.- Escucha a sus clientes.
2.- Vive atento a las necesidades cambiantes de sus clientes.
3.- Los profesionales que trabajan saben cómo los clientes utilizan sus servicios.
4.- Servimos a nuestros clientes mejor que la competencia.
5.- Los profesionales conocen perfectamente quienes son los clientes del Banco.
6.- Entrega puntualmente sus productos o servicios.
7.- Las relaciones con sus clientes son buenas.
8.- Tenemos capacidad de respuesta para los problemas de nuestros clientes.
9.- Hacemos lo imposible por satisfacer al cliente insatisfecho.

CALIDAD

1.- La alta dirección esta dispuesta a comprometer los recursos necesarios para mejorar la calidad.
2.- Mi jefe ofrece sugerencias útiles sobre la manera de mejorar la calidad de mi trabajo.
3.- La dirección ha mejorando la calidad de su propio trabajo.
4.- El compromiso de la alta dirección con la calidad es evidente para todos los que estamos aquí.
5.- Mi jefe revisa la calidad de mi trabajo.
6.- Me animan a presentar sugerencias para mejorar la calidad.
7.- Los empleados respaldan los esfuerzos de mejora de la calidad.
8.- Se tienen en cuenta las sugerencias de mejora de la calidad proveniente de los niveles inferiores.
9.- Mi grupo de trabajo estudia los problemas de calidad identificados por nuestros clientes.
10.- Mi grupo de trabajo tiene la autoridad necesaria para ejecutar las ideas de mejora presentadas.

11.- Los miembros de los diferentes departamentos y sucursales trabajan juntos para mejorar los productos y/o servicios.

CLIENTE INTERNO

1.- Mi departamento tiene que repetir trabajos por culpa de otros departamentos.
2.- El trabajo que yo recibo de otros departamentos está bien hecho.
3.- Nos tratamos unos a otros de la misma manera que tratamos a nuestros clientes.
4.- Cada profesional comprende de que forma el trabajo de otros departamentos afecta al suyo propio.
5.- Los miembros de mi unidad de trabajo comprenden la forma en que nuestro trabajo afecta a otros departamentos.
6.- Con frecuencia, los problemas quedan a la deriva debido a la falta de coordinación entre las unidades.
7.- Mi jefe trabaja en colaboración con otros departamentos para prevenir problemas.
8.- Existe el espíritu de "estar en la misma barca" en todas las unidades.
9.- Trabajamos en estrecha relación con nuestros proveedores.
10.- Se evita la competencia destructiva interdepartamental.
11.- La competencia entre los diferentes grupos de trabajo se utiliza para aumentar los estándares de rendimiento.

MEDIDAS

1.- Los miembros de mis grupo de trabajo hace el seguimiento de propio rendimiento.
2.- Conozco las metas y objetivos.
3.- Mi grupo de trabajo comprueba las mejoras de calidad resultantes de nuestro esfuerzo.
4.- Hacemos el seguimiento de cómo los profesionales respetan los procedimientos.
5.- Mi grupo de trabajo esta altera para detectar las señales que indican problemas.
6.- Mide la forma en que el personal se siente en relación a su trabajo.
7.- Se esfuerza por medir cada día más y mejor su operativa diaria.
8.- No tiene un conjunto consistente de estándares par medir la calidad.
9.- Solamente se recibe información de retorno cuando se cometen errores.
10.- Mi grupo recibe con regularidad información de retorno de otros grupos de trabajo sobre nuestra operativa.
11.- Mi grupo de trabajo mide el grado en que estamos satisfaciendo los requerimiento de otros grupos de trabajo.
12.- Recibo información de otros trabajadores sobre la calidad del trabajo que reciben de mi.
13.- Me informan de los problemas en mi trabajo con el tiempo suficiente para arreglarlos.
14.- Se mide con regularidad el nivel de competitividad en relación a otras entidades financieras.

RECURSOS

1.- Recibo la formación que necesito para mejorar la calidad de mi trabajo.
2.- Nos dan tiempo suficiente para mejorar la calidad de nuestro trabajo.
3.- Los equipos que necesito para hacer bien mi trabajo están a mi disposición.
4.- Mi jefe se asegura de que su personal dedica tiempo a la formación.
5.- Mi grupo de trabajo cuenta con los recursos necesarios para hacer bien su trabajo.

ANEXO 6

DIAGNOSTICO SINERGETICO DE UNA ENTIDAD COMERCIAL

DIAGNOSTICO SINERGETICO DE UNA ENTIDAD COMERCIAL

AGRUPADOS POR PROBLEMAS Y RETOS DE MEJORA

CAUSAS EXTERNAS	CAUSAS ORGANIZACIONALES			PROBLEMAS FUNCIONALES		MANIFESTACIONES
0. NO CONTROLABLES	1. ACTITUD	2 ESTRUCTURA	3. PROCESOS	4 DESARROLLO (EI)	5. MANTENIMIENTO (PA)	6. CONSECUENCIAS
NO INFLUENCIABLE	CREENCIAS Y ESTILOS VALORES 18	JERARQUICA 25	TOMA DE DECISIONES RESOLUCION DESACUERDOS 14	INTERRELACION CLIENTES 2	5	INEFICACIA
				PRODUCCIÓN 20	5	INEFICIENCIA 3
EXTERNA INFLUENCIABLE	ESTILOS DIRECTIVOS 15	NORMAS	PLANIFICACIÓN (MISION)			
	CLIMA 36	SISTEMAS DE ASIGNACIÓN RECURSOS	ACCION (AP) CORRECTIVA	RECURSOS HUMANOS 22	7	CONDUCTAS 14
CORPORATIVO INFLUENCIABLE 24		S/INFORMACIÓN Y CONTOL		FINANZAS		
MONITOREAR	VIVENCIAL	RESOLVER A FONDO		ALIVIO SINTOMATICO		FRENAR
24	69	25	14	44	17	17
11,4%	32,8%	11,9%	6,7%	20,9%	8,1%	8,1%

CAUSAS EXTERNAS
COLUMNA 0. NO CONTROLABLES

COLUMNA 0.- 0.3. CORPORATIVO INFLUENCIABLES

0301.- Instalaciones Inadecuadas en Almacenes

217.- Inmovilismo en las instalaciones de almacén.
204.- Falta espacio en almacenes para presentar las ofertas.

0302.- Deficiencias en la Gestión de Recepción de Mercancías

202.- Demasiadas diferencias en recepción de mercancías.
201.- Aviso de diferencia y devoluciones sin suficiente justificación.
210.- Excesiva espera de proveedores en descarga muelle.

0303.- Falta Estructura Operativa en Almacén; Insuficiente Inversión en Recursos Humanos (Selección, Formación, Incentivos

191.- Falta estructura operativa en almacén
197.- Mal trato al cliente en nuestro almacenes.
96.- Falta entrenamiento personal nuevos almacenes.
102.- Poco personal en almacenes.
187.- Falta preparación personal almacenes.
198.- En la contratación de nuevo personal de los almacenes se va más a precio que a calidad.

0304.- Inadecuada Planificación y Seguimiento de Pedidos por Almacenes.

208.- Demasiadas roturas de stocks.
222.- Mala planificación de los almacenes al solicitar sus pedidos.
171.- No hay responsables profesionales al frente de la reposición en los almacenes.

0305.- No se Vende la Compañía en el Exterior

125.- No se vende la compañía en el exterior.

0306.- Reincidencias en Aperturas: Escaso Nivel de Inversión, Planificación, Inadecuada Improvisación por la Justa,...

195.- Apertura de nuevos almacenes de forma desordenada con graves consecuencias.
211.- Nula consulta sobre temas de expansión.
193.- Pérdida del norte de la compañía.
36.- No hay política comercial clara de la compañía.

0307.- Ambigüedad y/o Desconocimiento del a Política de Clientes

224.- Falta política de Marketing adecuada al momento actual.
33.- Ambigüedad de la política de clientes.

0308.- **Centralita de Pedales**

48.- Centralita de pedales.

0309.- **Política de Gestión de Recursos Humanos Insatisfactoria**

32.- Mal manejo de los temas de personal.

0310.- **Excesiva Preocupación por la Rotación en Almacenes**

215.- Excesiva preocupación por la rotación en almacenes.

CAUSAS ORANIZACIONALES
COLUMNA 1. ACTITUD

COLUMNA 1.- 1.1. CREENCIAS Y ESTILOS - VALORES

1101.- Los Buenos Resultados Elevan el Nivel de Autocomplacencia del Departamento en Todos sus Niveles y Rebajan el Nivel de Autocrítica

148.- No se reconocen los errores con facilidad..
40.- Ausencia de autocrítica.
103.- Falta autocrítica diaria que depure errores.
69.- Exceso de orgullo individual.
166.- Hay un engreimiento importante no justificado con el trabajo que se realiza.

1102.- Fijación de Objetivos sin Negociación Previa. (se consulta)

56.- Se imponen las soluciones a los problemas.
10.- Falta capacidad de decisión.
15.- Fijación de metas sin participación.
156.- Divorcio entre el comprador y objetivos de la compañía en la confección del presupuesto.

1103.- Los Departamentos son Reinos de Taifas

52.- Departamentos demasiado estancos.
100.- Falta de comprensión por la labor de otros departamentos.
168.- Proclividad a justificar errores de otros departamentos.
115.- Excesivos pactos con otros departamentos.
122.- Falta definición responsabilidades en los departamentos de la compañía.
25.- Desconocimiento del trabajo de los otros.

1104.- Demasiada Mentalidad a Corto Plazo.

73.- Demasiadas mentalidad a corto plazo.

1105.- Excesiva Mentalidad de Centralización

97.- Excesiva mentalidad de centralización.

1106.- Excesiva Relevancia al Comite de Empresa: Concesiones.

101.- Se tiene miedo al comité.

COLUMNA 1.- **1.2. ESTILOS DIRECCION**

1201.- **No se Promueve el Trabajo en Equipo en el Departamento**

124.- No se busca el equipo.
43.- Falta de colaboración.
88.- No se dialoga para la creación de equipos homogéneos a nivel de grupo perecederos y no perecederos.
3.- No se integra correctamente la política del departamento. Nos desconocemos.
44.- Recelo hacia sectores del departamento.
21.- Clima de desconfianza interna generalizado.
135.- Se dificulta la comunicación horizontal profesional.
38.- Poca agresividad para defensa del grupo.
98.- No hay comisiones de trabajo para solucionar algunos problemas.

1202.- **Exceso de Orientación Administrativa en Departamento Comercial**

16.- Se valoran más los resultado administrativos que los comerciales.
8.- Transformación de departamento comercial en administrativo.
93.- No hay confianza comercial hacia la dirección del departamento.
107.- Excesiva estructura departamental.

1203.- **Poco Entendimiento Entre los Propios Mandos**

75.- Poco entendimiento entre los propios mandos.

1204.- **No se Hace Llegar al Responsable Máximo, Diferencias y Problemas**

41.- No se hace llegar al responsable máximo, diferencias y problemas.

COLUMNA 1.- **1.3. CLIMA**

1301.- **Existe un Nivel Generalizado de Desmotivación**

130.- Faltan ideales.
67.- No existe ilusión colectiva.
116.- Se nota frustración.
2.- Existe desmotivación.
45.- Enfasis en lo negativo.
71.- Se habla mal de la empresa.

1302.- **Exceso de Individualismo: Predominan los Objetivos Personales Sobre los de Grupo**

89.- Predominan objetivos personales sobre los del departamento.
169.- Se valora demasiado el trabajo individual frente al logro del grupo.
138.- Relaciones humanas frías y distantes.
106.- Demasiado individualismo, poca generosidad.
151.- En ciertos casos se espera que otro se equivoque en vez de advertir previamente.
157.- No se comparten los problemas.
162.- Se trabaja demasiado para si.
134.- Actitudes muy personalistas.
92.- Escaso compañerismo.
164.- Poco espíritu de sacrificio.
161.- Poco respeto mutuo.

1303.- **Actitud de Autocomplacencia (conformismo) Consecuencia de Sistemas y Resultados**

132.- Conformismo con los buenos resultados.
59.- Mucha resistencia a los cambios.
82.- No se asumen riesgos.
68.- No empujamos.
129.- Exceso mentalidad de "funcionario".
111.- Acomodación por parte de los que han llegado a su "máximo nivel".

1304.- **Se Constatan Ciertos Niveles de Intransigencia y Actitudes Defensivas**

95.- Se trabaja a la defensiva.
108.- Intransigencia.
86.- Mucha preocupación por justificar y poca por aportar.
18.- No se respetan las opiniones de los demás.
42.- Método de defensa: ataque y crítica a los demás.

1305.- **Chismología y Política de Pasillos**

137.- Excesivos comentarios, fuera de temas comerciales.
78.- Exceso de politiqueo.
146.- Existencia de crupúsculos.
99.- Exceso de amiguismo.
109.- Abuso de la comunicación informal para hacer crítica destructiva.
49.- Exceso de intriga y comentarios de pasillo.

1306.- **Consideración de que Cualquier Tiempo Pasado fue Mejor**

112.- Consideración de que cualquier tiempo pasado fue mejor.

1307.- **Más Vinculación a las Personas que a la Empresa**

133.- Más vinculación a las personas que a la empresa.

CAUSAS ORANIZACIONALES
COLUMNA 2. ESTRUCTURA

COLUMNA 2.- 2.1. JERARQUICA

2101.- Discrepancias y Diferencias Criterio en Actuación y Poder Decisor de Regionales/Nacionales

62.- Los criterios nacionales difieren de los regionales.
61.- Resistencia a considerar a los regionales como iguales.
179.- falta criterio de utilización de las negociaciones del regional con delegaciones.
70.- No existe definición del regional.
12.- No se comprenden las funciones del comprador regional.
79.- El puesto de comprador regional necesita ampliar responsabilidades.
173.- Falta solidez del comprador regional ante el proveedor, por carecer de capacidad de decisión.
90.- Poco apoyo del equipo al personal regional.
91.- (El comprador regional va por libre).

2102.- Autoridad Compradores Limitada (poco capi)

110.- Poca autonomía en las personas que dependen del comprador.
50.- Responsabilidad limitada.
27.- Estructura de departamento no flexible.

COLUMNA 2.- 2.4. SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y CONTROL

2401.- Circuito de Información Interna Inadecuado

9.- Mala comunicación interna.
144.- Ambigüedad en la información en ambos sentidos.
76.- Falta información al personal.
60.- Falta fluidez en la transmisión de órdenes a los distintos niveles.
142.- Marginación de ciertas personas en la información.
119.- Los jefes informan relativamente a los compradores.

2402.- Servidumbre Hacia el Departamento de Sistemas

154.- Excesiva servidumbre del sistema informático.
123.- Programas informáticos poco flexibles.
72.- Poca ayuda del departamento de sistemas.
194.- Sistemas suelta proyectos sin pruebas en paralelo.
34.- La información del ordenador no es la adecuada.
180.- Sistemas hace programas sin consultar con los usuarios sus necesidades específicas.
4.- Falta de información del sistema para desarrollar el trabajo.

PROBLEMAS FUNCIONALES
COLUMNA 3. PROCESOS

COLUMNA 3.- 3.1. TOMA DE DECISIONES - RESOLUCION DE DESACUERDOS

3101.- La Participación del Comprador en la Toma de Decisiones no está Clara

118.- Los compradores toma pocas decisiones.
105.- No se recogen opiniones del responsable de la sección antes de tomar decisiones.
104.- Los compradores toman decisiones y no forman a sus jefes.

COLUMNA 3.- 3.2. PLANIFICACIÓN (MISIÓN)

3201.- No Definida la Estrategia Global Comercial del Departamento

153.- Hay un sentimiento de pérdida de lo que debe ser nuestra misión.
175.- Falta la creación de una estrategia comercial propia - no estar tan pendientes del mercado.
29.- Falta definir y unificar la estrategia del departamento.
172.- Pocos cambios en el abanico de proveedores.
181.- Inadecuada política de márgenes.
178.- Falta de estrategia de compras globales.
205.- Dificultad de negociación dura con algunos proveedores por imperativos de marcas. Exigencias de almacenes.
219.- Demasiada burocracia para la creación de nuevos proveedores.
149.- Falta de instrucciones generales sobre estrategia de negociación.

COLUMNA 3.- 3.3. ACCIÓN CORRECTIVA

35.- Indefinición de funciones y responsabilidades.
58.- Poca información marcha general de la empresa.

PROBLEMAS FUNCIONALES
COLUMNA 4. DESARROLLO (EI)

COLUMNA 4.- 4.1. DESARROLLO (EI)

4104.- Revisión de Surtido (Sinerequipo en Marcha)

77.- No está clara la participación del surtido regional en el surtido general.

24.- Falta política lara sobre surtido.

COLUMNA 4.- 4.2. PRRODUCCION

4201.- Sistema Periódico-Hoja Regional Obsoleto

83.- Coordinación difícil Periódico Hoja-Regional.

185.- Precios de oferta se tienen que fijar con mucha antelación.

1.- Sistema de oferta en Periódico anticuada.

200.- Negociación comercial demasiado enfocada a obtener aportaciones puntuales.

186.- Sistema de negociación excesivamente acelerado (por sistema de oferta).

196.- Dificultad de consecución del Periódico nacional por expansión de la Compañía.

4202.- Se Valora en Exceso la Marca y se Valora Poco el Producto

177.- Se Valora en Exceso la Marca y se Valora Poco el Producto.

4203.- Exceso Burocracia y Trabajo Rutinario

6.- Exceso de burocracia.

22.- Trabajo rutinizado.

23.- Demasiados controles.

4204.- Lentitud en la Incorporación de Nuevos Artículos y Proveedores

223.- Lentitud en la incorporación de nuevos artículos y proveedores.

4205.- Creatividad y Autonomía Escasa

14.- Poca creatividad.

39.- Falta de agilidad e improvisación comercial.

127.- Poca preocupación por obtener información profesional de los mercados.

7.- Falta autonomía para desarrollar iniciativas.

19.- Mínima iniciativa.

4206.- **Dificultad de Mantener un Control Centralizado de Precios y Márgenes Debido al Gran Número de Almacenes**

192.- Dificultad de Mantener un Control Centralizado de Precios y Márgenes Debido al Gran Número de Almacenes.

4207.- **Criterios Excesivamente Normalizados**

209.- Objetivos similares a secciones que requieren distinto tratamientos.

184.- Dificultades distintas para conseguir objetivos (carnes).

117.- Distinto criterio en la aplicación de los sistemas.

COLUMNA 4.- **4.3. RECURSOS HUMANOS**

4301.- **Sistema de Valoración de Rendimiento Inadecuado, Desgastado y no Vinculado a Resultados**

57.- No objetivo sistema evaluación personal.

145.- Falta de reconocimiento a los que realmente saben y pueden aportar.

114.- Falta motivación en los mandos intermedios.

4302.- **Sistema de Incentivos**

- Poco estimulantes

- Tardíos

65.- No existe sistema de incentivos claro.

5.- Falta de incentivos para el personal del Departamento.

74.- Incentivos poco estimulantes.

150.- No se priman los buenos resultados.

199.- Incentivos se comunican tarde.

4303.- **Pese a Últimos Esfuerzos, aún no Estamos a Nivel de Mercado en el Sistema de Remuneración Compradores**

64.- Los salarios no son los del mercado.

158.- Grave desequilibrio entre responsabilidades y emolumentos.

167.- Existe agravio comparativo con otros Departamentos en puesto similares.

47.- Sueldos diferentes para una misma categoría.

140.- Al valorar sueldos exceso de comparación con otros Departamentos.

4304.- **Política de Formación Deficiente**

94.- No hay interés en formación profesional y humana.
85.- No hay suficiente formación para nuestro trabajo específico.
121.- Bajo nivel de formación
46.- No se desarrollan las capacidades personales.

4305.- **Desajuste del Profesional al Puesto de Trabajo (Ayudantes y su desarrollo)**

28.- Los Ayudantes no son los adecuado en cada sección.
189.- Problema de expansión de la Compañía si modifica el personal permanente (ampliación).
80.- Al adjunto se la aleja de las actividades comerciales.

PROBLEMAS FUNCIONALES
COLUMNA 5. MANTENIMIENTO (PA)

COLUMNA 5.- **5.1. INTERRELACIÓN CLIENTES**

220.- Muchos faltantes y retrasos en las entregas a proveedores.
81.- Faltan visitas a la competencia.
206.- Poco rigor en la exposición de nuestras normas a nuevos proveedores.
207.- Excesiva burocracia en el flujo de comunicación compras-almacenes.
37.- Las reuniones del Departamento no son eficaces ni operativas.

COLUMNA 5.- **5.2. PRODUCCION**

136.- Desigual reparto del trabajo de las secretarias.
183.- Excesiva información de folletos de oferta en el mercado.
160.- Falta poder analítico de toda la información que se recibe.
152.- Exceso de listados poco útiles.
190.- Mala información tipo cliente actual.

COLUMNA 5.- **5.3. RECURSOS HUMANOS**

53.- Parking discriminación comercial.
188.- Falta de conocimiento de la Compañía en Europa.
31.- Los ayudantes no están potenciados. Tarjetas de visita.
143.- Falta motivación de compradores hacia ayudantes.
54.- Deterioro en la calidad del trabajo.
17.- Falta disciplina en el trabajo.
155.- Poco control del comprador en los trabajos que delega en el ayudante.

MANIFESTACIONES
COLUMNA 6. CONSECUENCIAS

COLUMNA 6.- **6.2. INEFICACIA**

55.- Excesiva programación de trabajos y actividad promocional.
84.- Control superior a la eficacia.
87.- No hay criterio único para la consecución de objetivos.

COLUMNA 6.- **6.3. CONDUCTAS**

147.- Interpretación personalista de las normas.
139.- Falta de lealtad.
128.- Se trabaja más con el corazón que con la cabeza.
170.- Profesionalidad o belleza.
30.- No se aceptan estilos distintos de trabajo y dirección.
51.- (Regodeo en los errores de los demás).
163.- Actitudes demasiado frívolas.
213.- Obsesiva comparación con canales de hipermercados.
120.- Falta definir competencia.
20.- Lentitud en la toma de decisiones.
216.- (Poco rigor en ficheros de almacenes).
63.- Mal de otros departamentos afectan a tus objetivos.
174.- Excesivos puntos de los planes de acción de la compañía para un sólo departamento ejecutor.
214.- Dificulta de medir objetivamente el resultado de la negociación.

RESUMEN DE PATRONES Y PA's

CAUSAS EXTERNAS
COLUMNA 0. NO CONTROLABLES

0.3. CORPORATIVO INFLUENCIABLES

0301.- Instalaciones inadecuadas en almacenes.
0302.- Deficiencias en la gestión de recepción de mercancías.
0303.- Falta estructura operativa en almacén; insuficiente inversión en recursos humanos (selección, formación, incentivos).
0304.- Inadecuada planificación y seguimiento de pedidos por almacenes.
0305.- No se vende la compañía en el exterior.
0306.- Reincidencias en aperturas: Escaso nivel de inversión, planificación, inadecuada improvisación por lo justa,...
0307.- Ambigüedad y/o desconocimiento de la política de clientes.
0308.- Centralita de pedales.
0309.- Política de gestión de recursos humanos insatisfactoria
0310.- Excesiva preocupación por la rotación en almacenes.

CAUSAS ORANIZACIONALES
COLUMNA 1. ACTITUD

1.1. CREENCIAS Y ESTILOS - VALORES

1101.- Los Buenos Resultados Elevan el Nivel de Autocomplacencia del Departamento de Compras en Todos sus Niveles y Rebajan el Nivel de Autocrítica
1102.- Fijación de Objetivos sin Negociación Previa. (se consulta).
1103.- Los Departamentos son Reinos de Taifas
1104.- Demasiada Mentalidad a Corto Plazo.
1105.- Excesiva Mentalidad de Centralización
1106.- Excesiva Relevancia al Comite de Empresa: Concesiones.

1.2. ESTILOS DIRECCION

1201.- No se Promueve el Trabajo en Equipo en el Departamento
1202.- Exceso de Orientación Administrativa en Departamento Comercial
1203.- Poco Entendimiento Entre los Propios Mandos
1204.- No se Hace Llegar al Responsable Máximo, Diferencias y Problemas

1.3. CLIMA

1301.- Existe un Nivel Generalizado de Desmotivación
1302.- Exceso de Individualismo: Predominan los Objetivos Personales Sobre los de Grupo
1303.- Actitud de Autocomplacencia (conformismo) Consecuencia de Sistemas y Resultados
1304.- Se Constatan Ciertos Niveles de Intransigencia y Actitudes Defensivas
1305.- Chismología y Política de Pasillos
1306.- Consideración de que Cualquier Tiempo Pasado fue Mejor
1307.- Más Vinculación a las Personas que a la Empresa

CAUSAS ORANIZACIONALES
COLUMNA 2. ESTRUCTURA

2.1. JERARQUICA

2101.- Discrepancias y Diferencias Criterio en Actuación y Poder Decisor de Regionales/Nacionales
2102.- Autoridad Compradores Limitada (poco capi)

2.4. SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y CONTROL

2401.- Circuito de Información Interna Inadecuado
2402.- Servidumbre Hacia el Departamento de Sistemas

PROBLEMAS FUNCIONALES
COLUMNA 3. PROCESOS

3.1. TOMA DE DECISIONES - RESOLUCION DE DESACUERDOS

3101.- La Participación del Comprador en la Toma de Decisiones no está Clara.

3.2. PLANIFICACIÓN (MISIÓN)

3201.- No Definida la Estrategia Global Comercial del Departamento.

3.3. ACCIÓN CORRECTIVA

35.- Indefinición de funciones y responsabilidades.
58.- Poca información marcha general de la empresa.

PROBLEMAS FUNCIONALES
COLUMNA 4. DESARROLLO (EI)

4.1.- INTERRELACIÓN CLIENTES

4104.- Revisión de Surtido (Sinerequipo en Marcha)

4.2.- PRODUCCION

4201.- Sistema Periódico-Hoja Regional Obsoleto
4202.- Se Valora en Exceso la Marca y se Valora Poco el Producto
4203.- Exceso Burocracia y Trabajo Rutinario
4204.- Lentitud en la Incorporación de Nuevos Artículos y Proveedores
4205.- Creatividad y Autonomía Escasa
4206.- Dificultad de Mantener un Control Centralizado de Precios y Márgenes Debido al Gran Número de Almacenes
4207.- Criterios Excesivamente Normalizados

4.3.- RECURSOS HUMANOS

4301.- Sistema de Valoración de Rendimiento Inadecuado, Desgastado y no Vinculado a Resultados
4302.- Sistema de Incentivos
4303.- Pese a Últimos Esfuerzos, aún no Estamos a Nivel de Mercado en el Sistema de Remuneración Compradores
4304.- Política de Formación Deficiente
4305.- Desajuste del Profesional al Puesto de Trabajo (Ayudantes y su desarrollo)

PROBLEMAS FUNCIONALES
COLUMNA 5. MANTENIMIENTO (PA)

5.1.- INTERRELACIÓN CLIENTES

220.- Muchos faltantes y retrasos en las entregas a proveedores.
81.- Faltan visitas a la competencia.
206.- Poco rigor en la exposición de nuestras normas a nuevos proveedores.
207.- Excesiva burocracia en el flujo de comunicación compras-almacenes.
37.- Las reuniones del Departamento no son eficaces ni operativas.

5.2.- PRODUCCION

136.- Desigual reparto del trabajo de las secretarias.
183.- Excesiva información de folletos de oferta en el mercado.
160.- Falta poder analítico de toda la información que se recibe.
152.- Exceso de listados poco útiles.
190.- Mala información tipo cliente actual.

5.3.- RECURSOS HUMANOS

53.- Parking discriminación comercial.
188.- Falta de conocimiento de la Compañía en Europa.
31.- Los ayudantes no están potenciados. Tarjetas de visita.
143.- Falta motivación de compradores hacia ayudantes.
54.- Deterioro en la calidad del trabajo.
17.- Falta disciplina en el trabajo.
155.- Poco control del comprador en los trabajos que delega en el ayudante.

MANIFESTACIONES
COLUMNA 6. CONSECUENCIAS

6.2.- INEFICACIA

55.- Excesiva programación de trabajos y actividad promocional.
84.- Control superior a la eficacia.
87.- No hay criterio único para la consecución de objetivos.

6.3.- CONDUCTAS

147.- Interpretación personalista de las normas.
139.- Falta de lealtad.
128.- Se trabaja más con el corazón que con la cabeza.
170.- Profesionalidad o belleza.
30.- No se aceptan estilos distintos de trabajo y dirección.
51.- (Regodeo en los errores de los demás).
163.- Actitudes demasiado frívolas.
213.- Obsesiva comparación con canales de hipermercados.
120.- Falta definir competencia.
20.- Lentitud en la toma de decisiones.
216.- (Poco rigor en ficheros de almacenes).
63.- Mal de otros departamentos afectan a tus objetivos.
174.- Excesivos puntos de los planes de acción de la compañía para un sólo departamento ejecutor.
214.- Dificulta de medir objetivamente el resultado de la negociación.

ANEXO 7

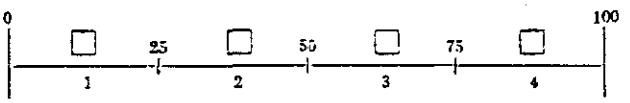
VALORACIÓN DEL PERSONAL

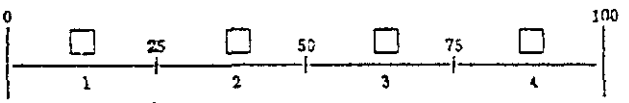
VALORACION DEL PERSONAL

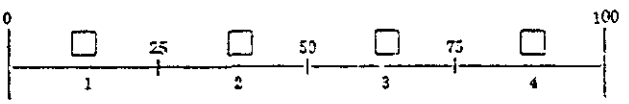
Apellidos _____ Nombre _____

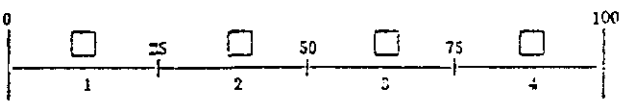
Departamento, Sección o Sucursal _____

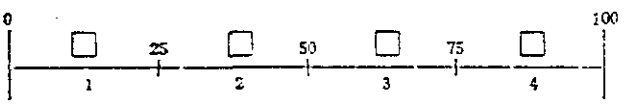
Señálese con una [X] el grado de valoración

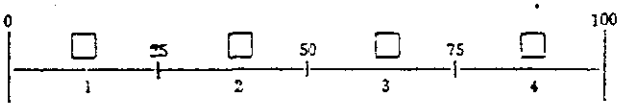
— Calidad ..... 

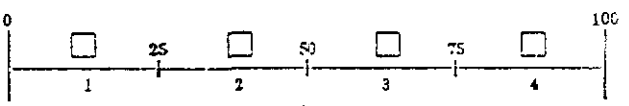
— Cantidad ..... 

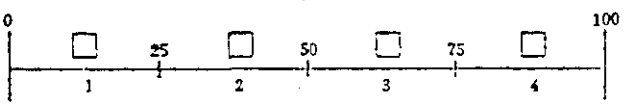
— Conocimiento del trabajo ..... 

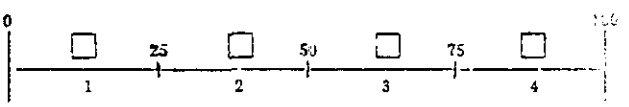
— Espíritu de colaboración ..... 

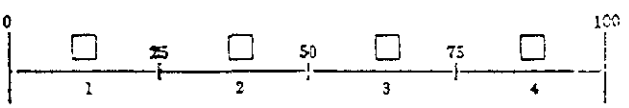
— Identificación con la Caja ..... 

— Afán de superación personal ..... 

— Iniciativa ..... 

— Sentido de responsabilidad ..... 

— Indumentaria ..... 

— Relaciones con la clientela ..... 

Observaciones: _____

_____

_____

_____

_____, _____ de _____ de 19____

EL JEFE DE SECCION.

V.º B.º

EL JEFE DE DEPARTAMENTO.

DESARROLLO DE LOS GRADOS DE LA VALORACION DEL PERSONAL

DEPARTAMENTO DE PERSON

FACTOR	GRADO - 1	GRADO - 2	GRADO - 3	GRADO - 4
CALIDAD	Se equivoca con frecuencia. Mala presentación de trabajos.	Se equivoca con alguna frecuencia. Es conveniente vigilarlo.	Normalmente exacto. Presenta bien los trabajos.	Generalmente muy exacto y sin errores. Hábil en su trabajo.
CANTIDAD	Rendimiento bajo. Trabaja lentamente.	Rendimiento más bien bajo, conviene animarlo. Poco rapidez.	Rendimiento normal. Utiliza aceptablemente el tiempo de trabajo.	Por lo general es muy rápido y laborioso.
CONOCIMIENTO DEL TRABAJO	Sabe poco. Hay que ayudarle muchas veces.	Conocimiento incompleto de su trabajo. Necesita ayuda con frecuencia.	Conoce su trabajo. Necesita ayuda algunas veces.	Conoce bien su trabajo. Prácticamente no hay que ayudarle.
ESPIRITU DE COLABORACION	No colabora. Se desentiende del trabajo de sus compañeros aunque están apurados.	Colabora únicamente si se le indica.	Colabora con frecuencia.	Está dispuesto a colaborar en cualquier momento aún sin indicarle.
IDENTIFICACION CON	Realiza con frecuencia crítica destructiva	Siente ajenos los fine	Se siente partícipe de colaborando a que todo salga bien.	Se siente plenamente identificado con los objetivos
AFAN DE SUPERACION PERSONAL	No presenta ningún interés en superarse profesionalmente.	Cumple con su trabajo pero no presenta aspiraciones por mejorar.	Tiene afán por aprender nuevos trabajos y superarse.	Tiene un gran espíritu de superación. Se presenta a oposiciones internas.
INICIATIVA	No posee iniciativa.	Tiene escasa iniciativa.	Tiene con frecuencia iniciativa.	Es persona de una gran iniciativa.
SENTIDO DE RESPONSABILIDAD	Evita toda responsabilidad. No le preocupa dejar los trabajos sin terminar.	Acepta responsabilidades, pero si puede las evita.	En general acepta y es responsable con su trabajo.	Acepta de buen grado toda nueva responsabilidad. Es muy responsable.
INDUMENTARIA	Con frecuencia se presenta sucio y mal vestido.	Es descuidado en su indumentaria.	Se presenta aceptablemente vestido y aseado.	Su indumentaria y aspecto personal es muy correcto.
RELACIONES CON LA CLIENTELA	Atiende mal a la clientela. Malos modos. A veces se producen roces.	Su trato con la clientela es frío.	Correcto y normal. Ninguna reclamación.	Los clientes le aprecian. La consultan directamente. Preguntan por él.

ANEXO 8

GESTION DE LA IDENTIFICACIÓN DE POTENCIAL

GESTION DE LA IDENTIFICACIÓN DE POTENCIAL

El éxito de una empresa depende esencialmente de la COMPETENCIA de las personas que trabajan en ella.

Ya que los costes de personal representan normalmente uno de los mayores costes de una empresa, por esa razón es necesario controlar su eficacia.

La fórmula más sencilla para el éxito es:

TENER COLABORADORES COMPETENTES EN TODOS LOS PUESTOS

EXPECTATIVAS CONFLICTIVAS SOBRE IDENTIFICACIÓN DE POTENCIAL Y COMPETENCIA

CULTURA ACADEMICA	CULTURA EMPRESARIAL
1.- Importancia del conocimiento y la comprensión.	1.- Importancia de destrezas demostrables.
2.- Se centra en la teoría.	2.- Se centra en la práctica.
3.- Pone el acento en las capacidades cognitivas.	3.- Pone el acento en la capacidades de acción.
4.- Debe tener libertad para enseñar lo que exijan los aspectos académicos.	4.- Debe enseñar únicamente los conocimientos pertinentes.
5.- La investigación se orienta hacia las publicaciones académicas.	5.- La investigación se orienta hacia los problemas de gestión.
6.- Los resultados se evalúan casi totalmente en términos de la capacidad para conseguir que la investigación se publique.	6.- Los resultados se evalúan en términos de la capacidad para conseguir que el trabajo se haga.
7.- Importancia de las conclusiones de la investigación general.	7.- Importancia de las conclusiones de la investigación específica.

MODELOS DE IDENTIFICACIÓN DE POTENCIA BASADOS EN LA COMPETENCIA

Competencia viene definida por la aptitud para desempañar un cometido con un "nivel aceptable de rapidez y calidad".

La competencia en el trabajo es como una característica subyacente de una persona, que da lugar a un rendimiento eficiente y/o superior en un puesto de trabajo. Esa característica que se utiliza puede ser una motivación, capacidad, destreza, aspecto de la propia imagen o función social, o un conjunto de conocimientos especializados.

Identificar el potencia de las personas, Mandos o Directivos, es descubrir cuáles son sus aptitudes, habilidades o destrezas, que le definen o identifican. Descubrir su potencial es descubrir sus competencias potenciales o sus capacidades para el desempeño de su tarea.

Se presentan a continuación una serie de Modelos o Taxonomías orientadas a buscar aquellas competencias demostrables o capacidades que debería tener un Directivo de una Empresa. El proceso de la Identificación de Potencial es determinar el nivel que en estos momentos posee para luego concretar el Plan de Formación o de Desarrollo de Directivos que debería seguirse para conseguir el nivel de calidad aceptable en el puesto de trabajo que desempeña.

Estos Modelos han sido elaborados a partir de un artículo de Cunningto Bart (1985) en el Journal of Management Development, vol. 4, N° 5. El autor habla siempre de las capacidades o habilidades que debe poseer un directivo y/o ejecutivo de empresa.

1.- MODELO DE KATZ

Las competencia que un Directivo debe poseer las divide en tres clases:

1) Capacidades técnicas
2) Capacidades humanas
3) Capacidades conceptuales

Capacidades Técnicas

Las capacidades técnicas se refieren a actividades relacionadas con la misión de la Organización. Abarcan la realización y comercialización de un producto o servicio y son las primordialmente utilizadas por el nivel más bajo de la Dirección en el núcleo técnico de la Organización. Suponen la aplicación de conocimientos especializados al trabajo con objetos o procesos físicos.

Capacidades Humanas

En contraste con las capacidades técnicas encaminadas al trabajo con objetos o procesos físicos, las capacidades humanas son la expresión de la aptitud del ejecutivo para trabajar eficazmente como miembro de un grupo y desplegar esfuerzos de cooperación en el equipo que dirige.

Más recientemente, Katz ha dividido estas capacidades en dos subgrupos:

1) Aptitud para liderazgo dentro de la propia unidad de Directivo, es decir, capacidades intergrupales.

2) Aptitud para el liderazgo entre la unidad del directivo y otras unidades, es decir, capacidades intergrupales.

Sugiere este autor que una capacidad sobresaliente para una de esas funciones va acompañada con frecuencia por una capacidad mediocre para la otra.

Capacidades Conceptuales

Katz identifica la capacidad conceptual con lo que él denomina "el punto de vista general de la dirección". Este punto de vista supone que se piensa en los términos siguientes: importancias y prioridades relativas de los distintos objetivos y criterios conflictivos, tendencias relativas y probabilidades (más bien que certezas),correlaciones y pautas aproximadas entre elementos (más bien que relaciones claras de causa a efecto).

2.- MODELO DE LIVINGSTON

El segundo modelo de capacidades es el presentado por J. Sterling Livingston (1986), profesor de Dirección y Administración de Empresas en la Harvard Business School. En un artículo frecuentemente citado, Livingston sugerí que "muchos hombres sumamente inteligentes y ambiciosos no aprenden ni de su educación formal ni de su propia experiencia lo que más necesitan saber para conseguir éxito en sus careras profesionales de Directivos". Afirmaba además que no se enseñan a los alumnos destrezas y capacidades cruciales durante sus estudios de dirección, en el convencimiento de que los aprenderán en el trabajo. En la práctica, no las aprenden nunca porque nunca se les ha enseñado cómo deben aprenderlas a partir de su propia experiencia.

Livingston sugiere que el directivo necesita cuatro capacidades básicas:

1) Capacidades de solución de problemas
2) Capacidades de identificación (captación y formulación) de problemas,
3) Capacidades de búsqueda de oportunidades.
4) Capacidad de desarrollar un estilo natural de dirección

Capacidades de Solución de Problemas

Afirma Livingston que la formación de directivos en solución de problemas y adopción de decisiones conduce a la "parálisis del análisis" porque únicamente se exige a los alumnos que defiendan su razonamiento, no que apliquen sus decisiones y ni siguiera que planifiquen de manera realista esa aplicación. A consecuencia de ellos, los titulados se sienten a menudo perplejos cuando descubren que no bastan las soluciones racionales a los problemas. No llegan a tomar en consideración la implicación emocional de las personas en las soluciones a los problemas que afectan a su futuro.

Capacidades de Identificación (Captación y Formulación) de Problemas

Si son importantes las capacidades de solución de problemas, son todavía más cruciales para el éxito de la dirección las aptitudes conceptuales necesarias para identificar problemas aun antes de que puedan ser captados por el más avanzado de los sistemas de información de la dirección. Esta capacidad no puede desarrollarse únicamente mediante el análisis de los problemas descubiertos por otro personal, sino que debe adquirirse a través de una experiencia de primera mano en el trabajo. Livingston afirma que los más dotados identificadores de problemas rara vez son personas que posean títulos académicos sobresalientes.

Capacidades de Búsqueda de Oportunidades

El éxito de la empresa se produce a través de la exploración de la oportunidades más que de la solución de los problemas. Por tanto, la aptitud de un directivo para encontrar oportunidades es todavía más importante que su aptitud para identificar problemas. Los directivos que carecen de esta capacidad a menudo malgastarán su tiempo haciendo cosas desacertadas. El directivo no puede aprender a identificar oportunidades o problemas sin una experiencia adecuada de la vida real. Por tanto, las conferencias, los estudios de casos y los libros de texto tienen, por sí solos, un valor limitado.

Capacidad para Desarrollar un Estilo Natural de Dirección

Las oportunidades no se aprovechan ni los problemas se resuelven hasta que alguien inicia una acción. Pero todo Directivo debe aprender a actual a su manera propia e individual, manera coherente con su personalidad. En vez de esto sucede a menudo que los Directivos aprenden a seguir un conjunto de prácticas prescritas y/o adoptar un estilo de dirección particular.

3.- LA TAXONOMIA DE MINTZBERG

Henry Mintsberg, (1982) en su tratado clásico titulado "The Nature of Managerial Work", elaboró una taxonomía más amplia de la capacidades, basada en su observación del trabajo de altos directivos. Sugiere este autor la siguiente taxonomía que puede relacionarse directamente con las dos anteriores:

Capacidades de Trato con Iguales

Aptitudes para entablar y mantener eficazmente relaciones con iguales.

Capacidades de Liderazgo

Son aptitudes del Directivo para motivar, formar, orientar, etc., a sus subordinados.

Capacidades de Solución de Conflictos

Son las aptitudes necesarias para actuar como mediador entre individuos que se hallan en el conflicto.

Capacidades de Transmisión de Información

Son la aptitudes para encontrar la información y distribuirla.

Capacidades de Adopción de Decisiones en Condiciones de Ambigüedad

Es la aptitud para adoptar decisiones en situaciones no estructuradas.

Capacidades de Asignación de Recursos

Aptitudes para elegir entre exigencias contrapuestas y asignar su propio tiempo y el de su subordinados.

Capacidades de Introspección

Aptitudes para aprender mediante la observación del comportamiento de uno mismo y de los demás en el trabajo.

Capacidades Empresariales

Aptitudes para encontrar los problemas y las oportunidades y aplicar el cambio de manera controlada.

4.- LA TAXONOMIA DE AMA (AMERICAN MANAGEMENT ASSOCIATION)

En un comentario escrito por Katz en 1974 sobre un artículo de él mismo aparecido uno veinte años antes, dice lo siguientes:

> "Una idea clara de estas capacidades y de las maneras de medir la competencia de un Directivo en cada categoría sigue pareciéndome un instrumento sumamente eficaz de la Alta Dirección no sólo para entender el comportamiento de los ejecutivos, sino también para seleccionar, formar y promover a los directivos de todos los niveles".

Un instrumento de esta índole ha sido elaborado por la American Managemente Association (Asociación Estadounidense para la Dirección) en su estudio relativo a más de 2.000 Directivos que ocupaban 41 puestos de dirección diferentes en 12 Organizaciones distintas.

La principal diferencia entre la taxonomía AMA y las demás es que la competencias o destrezas que en ella se describen se han establecido estudiando a Directivos de rendimiento sobresaliente y comparándolos con las normas de sus propios puestos de trabajo. La taxonomía AMA identifica 18 capacidades genéricas en cuatro grupos:

Grupo "Dirección de Metas y Acción"

Este grupo se refiere a la iniciativa del Directivo, a sus capacidades de solución de problemas y a su orientación hacia metas.

Orientación hacia la eficacia

Es la capacidad para preocuparse por hacer algo mejor utilizando métodos eficientes, metas realistas y normas de excelencia.

Proactividad

Es la capacidad para anticiparse a los acontecimientos, intervenir para realizar algo, por ejemplo, resolver problemas, superar obstáculos, conseguir metas.

Interés por el impacto

Es la capacidad de preocuparse por el status y la reputación, por el mantenimiento de la imagen y buen nombre de la Organización.

Utilización de conceptos para diagnóstico

La capacidad para utilizar los conceptos o modelos existentes para explicar o interpretar informaciones diversas.

Grupo "Dirección de Subordinados"

Este grupo se refiere a la libertad de expresión del Directivo tanto en lo que se refiere a dar instrucciones y órdenes como información de retorno que contribuya al desarrollo de los subordinados.

Empleo de poder unilateral

La aptitud para dar directrices y conseguir su cumplimiento.

Desarrollo de otras personas

La aptitud para dar a otros información de retorno sobre su rendimiento, que les ayude a mejorarlo.

Espontaneidad

La aptitud para expresarse libre y fácilmente.

Grupo "Gestión de Recursos Humanos"

Los Directivos que poseen estas aptitudes tienen de los demás una visión y expectativas positivas, tienen una visión realista de sí mismo, crean redes o coaliciones con otros para cumplir las tareas y estimulan la cooperación y el orgullo en los grupos de trabajo.

Uso del poder socializado

Es la aptitud para influir en otros mediante la creación de alianzas, coaliciones o equipos.

Gestión de procesos grupales

Es la capacidad para estimular a otros a trabajar eficazmente en contextos grupales.

Visión positiva

Es la aptitud para expresar convicción en la capacidad de los demás para trabajar y mejorar.

Objetividad perceptual

Es la aptitud para sr relativamente objetivo en el trato de las opiniones de otros

y no verse restringido por la subjetividad o los sesgos personales.

Autoevaluación precisa

Es la aptitud para evaluar de manera realista los puntos fuertes y los puntos débiles de uno mismo.

Autocontrol

Es la aptitud para subordinar los deseos o necesidades personales al bienestar de la Organización.

Capacidad de trabajo y adaptabilidad

Es la aptitud para trabajar durante largas horas y ser flexible en la adaptación al cambio.

Grupo "Liderazgo"

Este grupo representa la capacidad del Directivo para discernir las cuestiones clave, las pautas y los objetivos de una Organización y después para comportarse y comunicarse de manera firme.

Confianza en sí mismo

Es la aptitud para expresar confianza y decisión.

Conceptualización

Es la aptitud para identificar nuevos conceptos o reconocer nuevos modelos o pautas en un acervo de información.

Pensamiento lógico

Es la aptitud para comprender las relaciones de causa a efecto y disponer los eventos en secuencias causales.

Exposición

Es la aptitud para hacer presentaciones verbales eficaces.

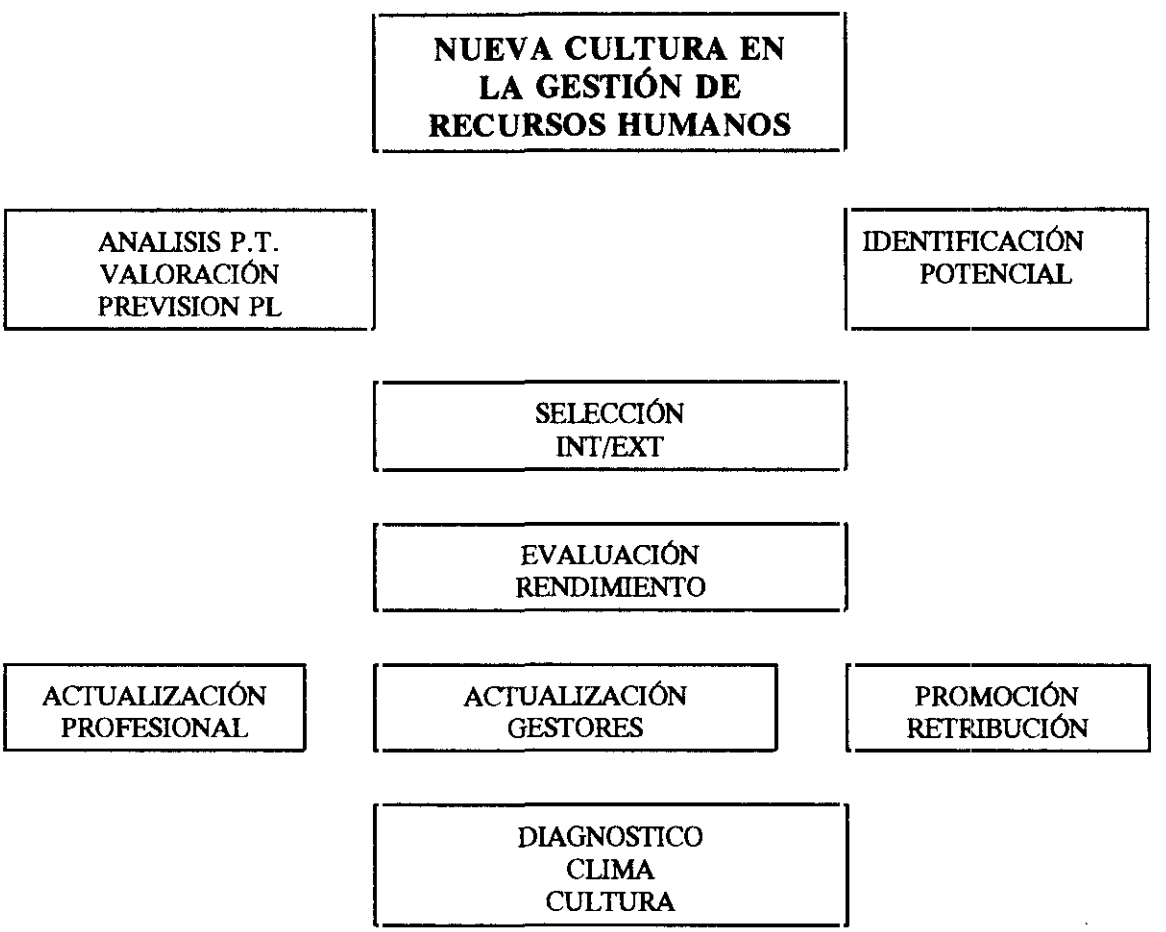
Si bien la asignación de una capacidad o competencia genérica a un grupo determinado

puede ser un tanto arbitraria, la determinación de capacidades genéricas medibles es por sí misma un avance importante que abre interesantes posibilidades para el proceso de formación y desarrollo de Directivos.

Para elaborar u programa completo de formación basado en la competencias, la American Managemente Association ha completado el conjunto de capacidades antes expuesto con otro grupo que se base en el conocimiento especializado: de marketing, de personal, de contabilidad, de economía, de finanzas, etc... Así se pueden especificar los objetivos de la formación y desarrollo de directivos en términos de competencias específicas que han de conseguirse.

EL PROCESO DE IDENTIFICACIÓN DE POTENCIAL
PLAN GESTIÓN RECURSOS HUMANOS

"EL RECURSO MAS VALIOSOS A LARGO PLAZO
ES SU GENTE"



"CALIDAD Y SERVICIO": DIRECCIÓN CENTRADA
EN EL CLIENTE

EVALUACIÓN DE RENDIMIENTO

Clave en el desarrollo profesional: Autoevaluación, información de retorno.

Basada en **criterios** claros y ponderados: emanan del P.T. y D.P.O.. a ser posible negociados.

El **Jefe** se compromete.

Orientada al **futuro**.

REQUIERE:

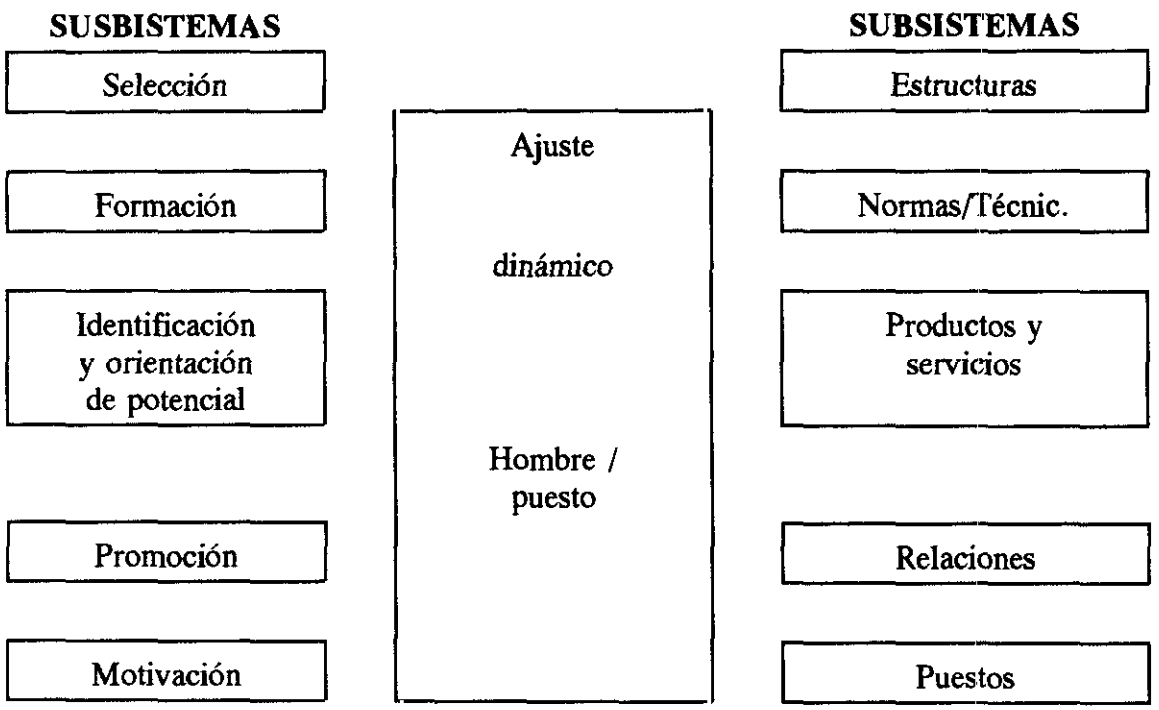
Experiencia de rodaje.

Fuerte marketing interno.

Primera experiencia sin repercusión económica.

Seguimiento evaluadores: informatización

SISTEMAS DE DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS



CARACTERISTICAS DEL SISTEMA DE IDENTIFICACIÓN POTENCIAL

El empleado es el **protagonista** y asume la responsabilidad de su desarrollo profesional futuro.

El proceso es **optativo**. La empresa ofrece las herramientas apropiadas.

Se analizan los aspectos **cualitativos** v **cuantitativos**.

Idealmente intervienen:

- **Nivel 1** **Interesado**/Consultor interno-externo
- **Nivel 2** **Jefe Directo**/Adiestrado en técnicas de observación
- **Nivel 3** **Grupo de Jefes** especializados (Assessment Center)

El análisis de actitudes y aptitudes contrastado evita **expectativas**.

DESARROLLO DEL PROCESOS DE IDENTIFICACIÓN DE POTENCIAL

1.- Carta-invitación del Director General de Marketing Interno.

2.- Opción individual: llamada a personal.

3.- Pruebas colectivas.

Grupos de 15.

Duración: 4 horas.

4.- Baremación de pruebas.

5.- Entrevistas personal.

De 60 a 90 minutos.

Discusión resultados con consultor interno - externo.

6.- Elaboración informe individual detallado

- a la empresa
- al interesado

7.- Comentario opcional: Nueva Entrevista

8.- Informatización de resultados a nivel colectivo (opcional).

9.- Análisis datos diagnóstico clima (opcional).

VENTAJAS

1.- Disponer de Banco de Datos con descripciones sistemáticas de los rasgos profesionales y humanos de los ocupantes de los distintos puestos.

2.- Análisis comparativo y evaluación relación profesional/puesto, para lograr ajuste encuadrando en especialidades y niveles.

3.- Determinar gradiente de aprovechamiento efectivo del personal, de su motivación, potenciando pleno desarrollo profesional/humano.

4.- Facilitar gestión del activo humano, permitiendo reconversión con objeto de lograr productividad total:

motivación / satisfacción

eficacia / eficiencia

PROCESO EN LA IDENTIFICACIÓN DE POTENCIAL

La Identificación de Potencial es un primer paso en el Desarrollo de Directivos. Como la Dirección es un proceso evolutivo de complejidad creciente, es preciso aceptar el concepto de aprendizaje permanente a lo largo de toda la vida. Una vez que se acepta este concepto resulta posible identificar las competencias que han de adquirirse inicialmente y las que se pueden adquirir después.

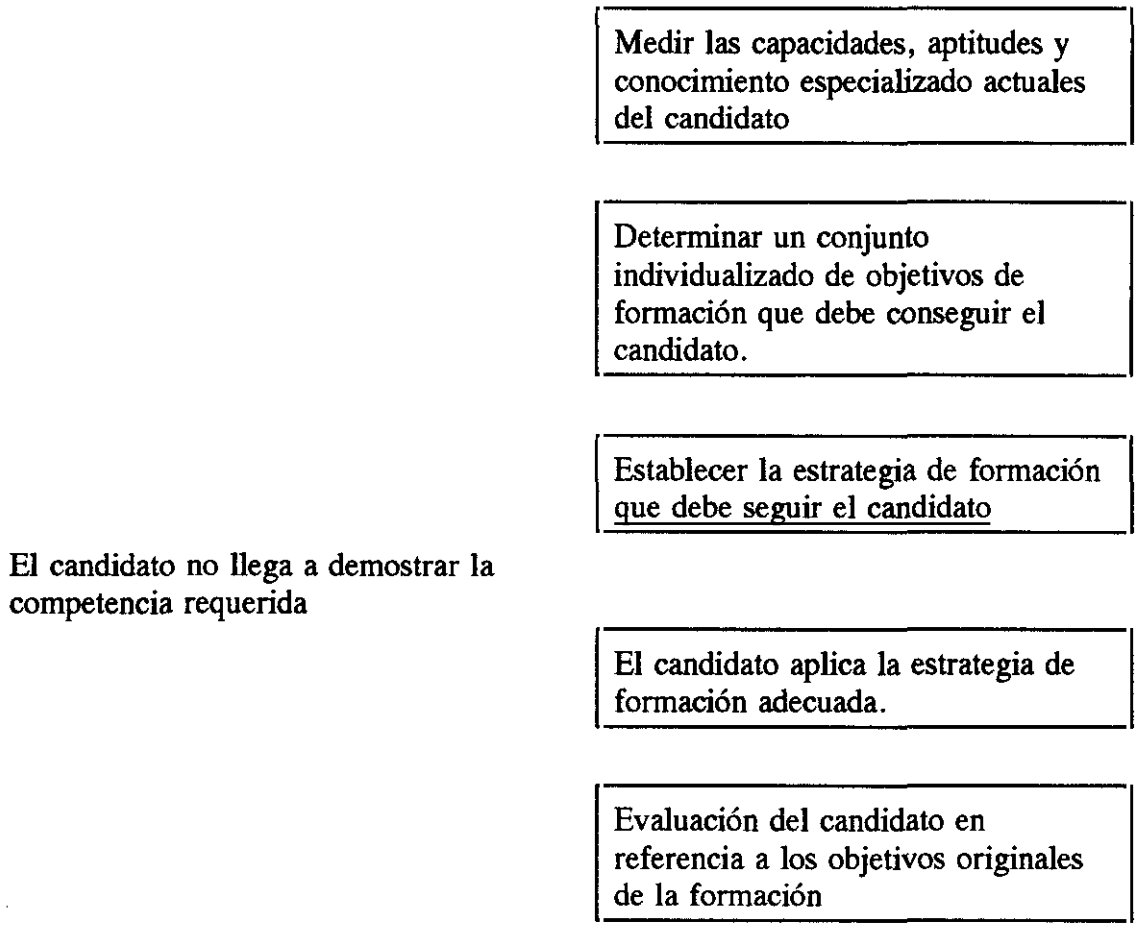
Los pasos en el proceso de Identificación de Potencial serían los siguientes:

I.- Identificar las competencias en los diferentes puestos.

Competencia: - profesional
- básica
- social
- intelectual
- liderazgo
- métodos de trabajo

Esta Identificación debe estar determinada por la Empresa. El Departamento de Personal, al definir las funciones y tareas del puesto, debe también determinar cuáles son las habilidades y destrezas que debe poseer el candidato para desarrollar con éxito las competencias propias del puesto.

II.- El Candidato inicia el proceso de Identificación de Potencial mediante los siguientes pasos:



Paso 1 - Medición

El primer paso del proceso es la medición de las competencias actuales del candidato con referencia a capacidades, aptitudes y conocimiento especializado.

Se deberán determinar los métodos para la obtención de datos y evaluación y mediante las técnicas de entrevistas, aplicación de tests y cuestionarios, evaluación y consultoría.

Paso 2 - Objetivos

Tras un análisis detallado del rendimiento del candidato durante el Paso 1, puede establecerse un conjunto de objetivos de formación individualizados para su formación permanente o Desarrollo de Directivos.

Paso 3 - Estrategia

Después de fijado el conjunto de objetivos de formación se puede prescribir el programa de estudios formales, experiencia práctica, etc., que seguirá el candidato.

Paso 4 - Ejecución

El candidato sigue y culmina el programa de formación recomendado.

Paso 5 - Evaluación

Una vez que el candidato ha terminado el programa prescrito, debe demostrar que ha asimilado la competencia y que puede demostrarla a voluntad. Si el candidato no llegara a demostrar la competencia requerida, podrá prescribirse un nuevo programa de aprendizaje si el progreso general realizado hacia la consecución de la competencia ha sido satisfactorio.

Paso 6 - Certificado de Competencia

Previa demostración de las competencias requeridas que se enumeraban en los objetivos de la formación, debe reconocerse que el candidato las ha logrado, mediante la concesión de una calificación formal o la expedición de un certificado de competencia.

IDENTIFICACIÓN DE POTENCIAL DE DIRECTIVOS Y MANDOS

Identificación potencial personalizada

Análisis P.T.

Evaluación rendimiento

Actualización profesional

Promoción / retribución / incentivos

Responsabilidad Social

Profundizar en medidas de incentivación y motivación que no supongan incremento de gastos.

Adecuar planes de formación a necesidades específicas.

Aplicar las variaciones de categoría o remuneración derivadas de nuevas clasificaciones.

Productividad

Mejorar la calidad de la gestión.

IDENTIFICACIÓN DE POTENCIAL CON RESPECTO A LOS EMPLEADOS

Por parte de los empleados, su participación como **valor añadido** se considera altamente satisfactoria.

El abanico salarial es muy estrecho, originando problemas de desmotivación, tanto a nivel de empleados como de Jefes y Mandos Intermedios.

Los ascensos por antigüedad hace que la movilidad de categorías con posibilidad directa de promoción sea baja.

Los empleados consideran que su desarrollo profesional no es satisfactorio en los sistemas de formación, promoción, cambios de puesto..., buscan algo más que les permita gestionar su propia promoción con conocimiento de sí mismo.

La identificación de potencial les permite programar su nivel de expectativas a corto y medio plazo.

La identificación de potencial es una herramienta de gestión que permite ser negociada entre el Departamento de Personal y el propio empleado.

MENU PROFESIONAL DE IDENTIFICACION DE POTENCIAL

Inventario biográfico general

Registro de autopercepción, motivación e intereses de cada participante.

Inventario de factores individuales y conceptuales.

Cuestionario de factores de personalidad 16PF de Cattell.

Inventario de carácter para el trabajo P.A.P.I. de Kostic.

Cuestionario de estilos viales y de gestión de A. Katcher.

Cuestionario de estilos de interacción de Schultz.

Perfil comercial de Katcher.

COMPETENCIA DIRECTIVA

	+3	+2	+1	O.K.	-1	-2	-3
1.- Fijación de objetivos							
2.- Organización							
3.- Delegación							
4.- Información							
5.- Control							
6.- Tratamiento de problemas							
7.- Feedback de rendimiento							
8.- Calificación							
9.- Opinión hacia el subordinado							
10.- Autoridad							

FACTORES DE IDENTIFICACION DE COMPETENCIAS

	+3	+2	+1	O.K.	-1	-2	-3
Competencia profesional							
- Motivación - Disposición hacia el trabajo							
Competencia básica - Confianza en sí mismo							
- Iniciativa							
- Estabilidad							
- Energía							
- Sistemática							
- Capacidad para imponerse							
- Flexibilidad							
- Lealtad							
Competencia intelectual - General							
- Creatividad							
Competencia social - Disposición comunicativa							
- Comunicación							
- Aspecto							
- Trabajo de equipo							

Hay que seleccionar los factores en función del puesto. Quitaremos los que no nos interesen para añadir los que necesitemos.

La puntuación se obtiene hallando la media estadística.

FACTORES PARA LA EVALUACIÓN DE POTENCIAL
(Potential Appraisal)

NOMBRE		Excelente 1	Notable 2	Bueno 3	No Adecuado 4	Insuficiente 5
FUNCION						
EDAD						
1.	EFICACIA CONCEPTUAL					
1.1.	Visión de los problemas					
1.2.	Visión global					
1.3.	Sentido de negocio					
1.4.	Orientación de emprendedor					
1.5.	Sentido de la realidad					
2.	EFICACIA OPERATIVA					
2.1.	Orientación hacia resultados					
2.2	Eficacia individual					
2.3.	Capacidad de asumir riesgos					
2.4.	Control					
3.	EFICACIA INTERPERSONAL					
3.1.	Capacidad de contacto					
3.2.	Poder de negociación					
3.3.	Influencia personal					
3.4.	Poder de convicción					
4.	MOTIVACIÓN DEL LOGRO					
4.1.	Nivel de aspiraciones					
4.2.	Exito profesional					
4.3.	Equilibrio/estabilidad					

ANEXO 9

ACTIVIDADES DEL CONSULTOR PARA LA IMPLANTACION DE UN CIRCULO DE INNOVACION

ANEXO 9

ACTIVIDADES DEL CONSULTOR PARA LA IMPLANTACION DE UN CIRCULO DE INNOVACION

		Duración
1.	Asistencia al Director General de la Empresa en la constitución de un grupo de trabajo que, integrado por representantes de alto nivel en sus diversos departamentos, efectuará el seguimiento de la labor que desarrolla el Círculo de Innovación. En la reunión constitutiva el consultor expondrá con diapositivas los fines y objetivos de los Círculos de Innovación y el resumen de su funcionamiento y técnicas.	1 hora
2.	Asistencia al vocal del Grupo de Trabajo que va a desempeñar las tareas de Secretaría del mismo y de coordinación o enlace con el Círculo de Innovación. Esta asistencia se concretará en propuestas para:	
	2.1. La preparación de las reuniones del Grupo de Trabajo	3 horas
	2.2. La elaboración del colectivo de los posibles participantes en el Círculo de Innovación (Mandos Intermedios, Supervisores, Vendedores y otros técnicos)	2 horas
	2.3. La preparación de las cartas que el Director General enviará al colectivo antes definido .	2 horas
	2.4. La constitución del Círculo de Innovación con los participantes que han dado respuesta favorable	2 horas
	2.5. La selección del jefe inicial del Círculo de Innovación	1 hora
	2.6. La formación del lider en la Dirección de Reuniones, la Definición de Problemas y las Técnicas de Creatividad en Grupo (TCG) . .	20 horas

	2.7. La recopilación, en su caso, de información complementaria de los problemas en estudio	
3.	Asistencia al líder para la puesta en marcha del Círculo de Innovación a través de:	
	3.1. La instrucción de los participantes del Círculo de Innovación en las TCG	15 horas
	3.2. La identificación de los primeros temas de trabajo	2 horas
	3.2. La presentación de resultados	2 horas
		50 horas

CIRCULOS DE INNOVACION

RESUMEN DE SUS NORMAS Y TECNICAS

INTERES POR LA INNOVACION	La innovación, por conducir a productos de novedad en términos de su tecnología, prestaciones y atractivo, permite a la empresa alcanzar su objetivo de competitividad. Promover la Innovación es una tarea ineludible en la Dirección General de toda empresa.
OBJETIVO DE UN CIRCULO DE INNOVACION	Una de las más recientes y prometedores medidas de política empresarial en el área de la innovación es la constitución de un Círculo de Innovación para potenciar y utilizar la capacidad creativa del personal no integrado en sus departamentos técnicos y unidades de I+D.
EN QUE EMPRESAS DEBE CREARSE UN CIRCULO DE INNOVACION	Cualquier empresa que ofrezca bienes o servicios en sectores tan diversos como los Manufactureros, la Banca, los Seguros, y hasta la Administración Pública, necesitan de un Círculo de Innovación para promover en su personal una conciencia de creatividad y participación. Cuanto más organizada esté la empresa y mayor sea su dimensión, más necesitará de la creación de un Círculo de Innovación

BENEFICIOS INDUCIDOS	Además de los efectos directos sobre la innovación, los Círculos de Innovación generan otros beneficios entre los que están: - El incremento de la participación mejorando la comunicación - La mayor capacidad de resolver problemas a través del trabajo en equipo - La potenciación de los puestos de trabajo por un mejor desarrollo personal y de mando - El desarrollo de una doble comunicación entre la Dirección y los empleados.
DEFINICION Y FUNCIONES DE UN CIRCULO DE INNOVACION	Un Círculo de Innovación es un grupo reducido de personas de una empresa que participan voluntariamente en reuniones de análisis y propuesta de resolución de problemas relacionados con la innovación de productos y procesos, y de un modo más específico: - En el fomento de una actitud favorable a los cambios técnicos y apoyar la rápida y plena explotación de productos innovadores. - En el desarrollo de la constante mejora de aquellos nuevos productos que van a pasar de una fase de lanzamiento a otra de expansión bajo la presión de los primeros competidores. Las técnicas a emplear serán el Análisis del Valor y los Diagramas Causa-Efecto. - En la diversificación de la producción que esté en fase de madurez, aumentando el número de sus modelos utilizando elementos ya amortizados y gastos fijos ya rentabilizados. Las técnicas a emplear serán el "Brainstorming", la Sinéctica y los esquemas del "Story Board". - En la reconversión para la producción que está entrando en la fase de decadencia, determinando nuevos productos en nuevos mercados. Entre otras se usarán técnicas Delphi.

ENLACE CON LA DIRECCION GENERAL DE LA EMPRESA	Para canalizar el apoyo de la Dirección General al Círculo de Innovación, se crea en la empresa un Grupo de Trabajo con representantes de sus Departamentos y de la Dirección General. Uno de sus vocales actúa como coordinador o enlace con el Círculo de Innovación, asiste a sus primeras reuniones, apoya a su lider y promueve el entrenamiento del personal.
QUIENES INTEGRAN UN CIRCULO DE INNOVACION	Los miembros de un Círculo de Innovación, que generalmente no pasan de 10, provienen del colectivo de mandos intermedios, supervisores, jefes de ventas y otros técnicos de alta cualificación no pertenecientes al centro de I+D de la empresa, en caso de existir tal centro, ni siquiera a su Departamento técnico o equivalente.
FUNCIONAMIENTO Y FINANCIACION	El Círculo de Innovación se reunirá generalmente dos veces al mes durante una hora y media por reunión. No hay retribución por participar en un Círculo de Innovación, y los costes generados, así como el pago de horas extras empleadas, se imputan a Gastos Generales o al Programa de I+D si la empresa utiliza un presupuesto por Programas.
TEMAS DE TRABAJO	Dentro de la tipificación de funciones asignadas a un Círculo de Innovación, algunos de los temas de trabajo podrán ser: - Modificaciones en el diseño - Sustitución de materiales - Mejora de prestaciones - Activación en la implantación de innovaciones

ASISTENCIA DEL CONSULTOR	El Círculo de Innovación, sin merma de su libre creatividad, puede contar con la asistencia de consultores externos en las siguientes áreas. - En la constitución del Círculo de Innovación - En la formación de su líder y demás miembros en las técnicas de creatividad en grupo. - En la puesta en marcha del Círculo de Innovación identificando los primeros temas de trabajo y preparando la presentación de propuestas a la Dirección. - En la recopilación de información complementaria de los problemas en estudio.

ANEXO 10

ANALISIS DE NORMAS

Cuestionario de Normas Fides aplicado en cinco sedes de una empresa industrial (1980-81)

PERFIL NORMATIVO COMPARADO

Rasgo 1: Identificación con la empresa

- Toman parte activa en los éxitos de la empresa (+)
- Ante los éxitos se muestran indiferentes (-)

		Puntuación Media del Grupo	**Puntuación Media Total**
Grupos	1°	11,52	15
	2°	9,75	15
	3°	13,57	15
	4°	11,77	15
	5°	13,73	15

Rasgo 2: Cumplimiento

- Normas positivas favorecen el clima de trabajo (+)
- Normas negativas no favorecen sus intereses (-)

		Puntuación Media del Grupo	**Puntuación Media Total**
Grupos	1°	11,52	15
	2°	14,18	15
	3°	16,14	15
	4°	16,50	15
	5°	15,13	15

Rasgo 3: Rentabilidad

- Se entregan por la consecución de objetivos (+)
- No se interesan por ser eficientes (-)

		Puntuación Media del Grupo	**Puntuación Media Total**
Grupos	1°	14,35	15
	2°	14,06	15
	3°	15	15
	4°	15,05	15
	5°	15,73	15

Rasgo 4: Trabajo en equipo

- Las normas contribuyen a trabajar en grupo (+)
- No se trabaja en grupo, ni se fomenta (-)

		Puntuación Media del Grupo	**Puntuación Media Total**
Grupos	1°	18,23	15
	2°	17,50	15
	3°	17,66	15
	4°	19	15
	5°	17,06	15

Rasgo 5: Planificación

- Se favorece la participación en la planificación (+)
- No se favorece la participación en los métodos de trabajo (-)

		Puntuación Media del Grupo	**Puntuación Media Total**
Grupos	1°	15,28	15
	2°	13	15
	3°	16,38	15
	4°	14,74	15
	5°	14,33	15

Rasgo 6: Supervisión

- Se acepta la influencia y supervisión del jefe (+)
- No tiene prestigio el jefe para imponerse (-)

		Puntuación Media del Grupo	**Puntuación Media Total**
Grupos	1°	14,29	15
	2°	14,62	15
	3°	16,04	15
	4°	14,88	15
	5°	16,20	15

Rasgo 7: Rentabilidad

- Se considera la formación como algo esencial para el progreso (+)
- No se tiene en consideración la formación por no ser práctica (-)

		Puntuación Media del Grupo	**Puntuación Media Total**
Grupos	1°	13,76	15
	2°	13,12	15
	3°	13,85	15
	4°	14,55	15
	5°	13,86	15

Rasgo 8: Calidad

- Se está orgulloso del propio trabajo (+)
- No se trabaja con calidad (-)

		Puntuación Media del Grupo	**Puntuación Media Total**
Grupos	1°	14,94	15
	2°	14,93	15
	3°	16,23	15
	4°	16,66	15
	5°	15,33	15

Rasgo 9: Honestidad

- Se trabaja con ética en todo momento (+)
- No se cuidan los materiales de la empresa (-)

		Puntuación Media del Grupo	**Puntuación Media Total**
Grupos	1°	14,41	15
	2°	13,12	15
	3°	15,23	15
	4°	14,27	15
	5°	15,20	15

Rasgo 10: Seguridad / higiene

- Predomina el interés por la seguridad (+)
- No se tiene en cuenta la seguridad en el trabajo (-)

		Puntuación Media del Grupo	**Puntuación Media Total**
Grupos	1°	15,41	15
	2°	14,62	15
	3°	16,19	15
	4°	16,77	15
	5°	16,6	15

GLOSARIO DE TERMINOS

GLOSARIO DE TERMINOS

Actitud — Orientación duradera, evaluativa o afectiva hacia algún objeto o clase de objetos, que incluyen opiniones, creencias y expectativas organizadas por la experiencia.

Actividad — Una acción que puede contribuir al resultado pero, en sí misma, no constituye el resultado. (Ver "Resultado").

Análisis de Coste-Eficacia — Es una técnica que compara los costos de un proyecto con los beneficios resultantes; no expresados en la misma unidad de medida.

Aprendizaje — Proceso por el que los individuos adquieren conocimientos, técnicas y actitudes que conducen al cambio latente de conducta a través de la experiencia, reflexión, el estudio o la instrucción.

Areas de Resultados — Son las funciones o responsabilidades asignadas a un puesto de trabajo.

Assesment Centers — Técnica de simulación que se utiliza en la selección de personal cuando surge la necesidad de estudiar las capacidades y comportamientos que los candidatos manifiestan cuando se enfrentan a situaciones reales. Básicamente consiste en reunir a un grupo de personas, cuyo número oscila entre ocho y quince y presentarles una serie de ejercicios que los participantes deberán resolver con el fin de que los evaluadores califiquen sus comportamientos y las capacidades puestas en juego en la resolución de problemas. El assesment centers tiene aplicación, además de en la selección de personal, para la evaluación de potencial, planes de carrera y formación.

Auditoría de RR.HH.

Examen metódico de una situación que se asegura de la validez material de los elementos que debe controlar, verificando la conformidad de éstos con las reglas, normas y procedimientos del sistema de control interno, con el fin de emitir un informe motivado sobre la concordancia global de esta situación con las normas.

Batería de Tests

Combinación de tests que tiene por objeto potenciar la validez de una característica medida. Los tests, por tanto, no se reúnen en batería indiscriminadamente, sino que se seleccionan para incrementar su validez. La interrelación de los distintos tests se orienta en la batería según la dimensionalidad de la característica a medir. Cuando existe un alto grado de correlación entre los tests, se habla de batería homogénea. La batería heterogénea se caracteriza por la correlación débil entre los distintos tests.

Calidad

Según J.M.Juran, se puede entender por calidad el comportamiento del producto que produce satisfacción en el cliente, o también como la ausencia de deficiencias en el producto, que evita la insatisfacción del cliente.

Para la American Society for Quality Control, Calidad es la totalidad de funciones y características de un producto o servicio dirigidas a su capacidad para satisfacer las necesidades de un cierto usuario.

En definitiva, podemos definir Calidad como la acción que está dirigida a orientar el proceso de un producto o servicio hacia la consecución satisfactoria de su destino, adecuándolo a la demanda del usuario.

Calidad, Certificado de

Certificado que proporciona la empresa que vende el producto, asegurando que posee las características que dice tener. Este certificado de calidad va unido a la existencia de un control de calidad por parte de la propia empresa que ha fabricado el producto.

Calidad Total

La Empresa Procter & Gamble lo define como un proceso de mejora continua de la calidad por un mejor conocimiento y control de todo el sistema, de forma que el producto recibido por los consumidores esté constantemente en correctas condiciones para su uso.

Por su parte, la AECC enumera los conceptos básicos de la Calidad Total:

1. Ha de abarcar a todas las actividades que se realizan dentro de la empresa.

2. La calidad es compromiso de todos los integrantes de la empresa.

3. Pone énfasis en la prevención.

4. El objetivo principal es obtener la satisfacción de todas las personas de la empresa con su trabajo.

Capital Humano

Cantidad de conocimientos técnicos y cualificaciones que posee la población trabajadora de un país, procedente de la educación formal y de la formación en el trabajo.

Clima

Este concepto se utiliza para designar la calidad del entorno interno que a su vez condiciona la calidad de la cooperación, el desarrollo de los individuos, el grado de dedicación o adhesión de los miembros de la Organización y la eficacia con que este objetivo se transforma en resultados.

Clima Organizacional

Propiedades del medio ambiente laboral percibidas por los miembros de una Organización y que influyen tanto en su conducta como en sus actitudes.

Competencia

Es una forma de rivalidad entre dos o más organizaciones, medida por un tercer grupo. En el caso de la industria, por ejemplo, el tercer grupo puede ser el comprador, el proveedor, etcétera. Habilidad para resolver problemas mediante soluciones que impiden su reaparición y que impliquen una mínima utilización de energía.

Conflicto Disfuncional Cualquier conflicto que origine una disminución en la eficiencia y mayores fricciones dentro de la Organización.

Conflicto Funcional Representa una confrontación de grupos que incrementa y beneficia el desempeño de la Organización. Sin este tipo de conflicto en las organizaciones es probable que haya poco empeño por cambiar y es casi seguro que la mayoría de los grupos se estanquen.

Conflicto Organizacional Desacuerdo entre individuos o grupos dentro de la Organización, debido a la necesidad de compartir recursos escasos o realizar actividades de trabajo interdependientes, o bien debido a diferentes status, metas o cultura.

Consultoría de Procedimiento

Consultoría por la que el consultor no funciona como un especialista en aquello que la Organización pretende hacer, pero auxilia a la Organización en el mejoramiento de sus procesos humanos, de información, y en su adecuada utilización para el alcance de los objetivos.

Control Es la secuencia de actos que permiten comparar los resultados obtenidos con las previsiones establecidas, analizar las desviaciones y tomar decisiones para plantear nuevas previsiones y hacerlo en forma reiterada.

No es inspección, no es fiscalización, no es supervisión.

Control de Gestión Incorpora los conceptos de Control y Gestión.

Conjunto de actos por los que los objetivos perseguidos y los recursos aplicados permiten obtener unos resultados que, a la vista de las desviaciones producidas y del análisis de las causas que las originaron, se toman decisiones y se plantean nuevos objetivos.

Control Presupuestario

Sistema de control que llevan a cabo las empresas, basado en el establecimiento de presupuestos de carácter anual para todos los departamentos de la empresa, comprobando de forma periódica si se ajusta la actividad de la empresa a dichos presupuestos y analizando todas aquellas desviaciones que se hayan podido producir con el objeto de identificar y corregir las causas que hayan motivado esas desviaciones.

Coste

Gasto que se origina por el uso o consumo de un producto o servicio. Es la imputación de un gasto a un producto o servicio.

El total de gastos (cargas) referido en un momento determinado a:

- una función o una parte de la Organización,
- un objeto, una prestación de servicio, un grupo de objetos o de prestaciones de servicio,

tomado en una fase diferente a la final de la entrega al cliente.

Para un objeto o prestación de servicio existen varios costes (coste de explotación, coste de distribución, coste de compra, coste de energía, etc.).

Costes Fijos

También llamados Costes de Estructura, son aquellos poco sensibles a las variaciones de la actividad de la Organización.

Son ejemplos los alquileres, las primas de seguro, las amortizaciones, los sueldos de personal directivo, los impuestos, etc.. En general, son las cargas ligadas a la estructura de la Organización.

Costes Funcionales

Son aquellos que corresponden a una función de la Organización.

Administración, Compras, Función Financiera, Ventas, etc., o a ciertas partes de la Organización, por ejemplo, Almacenes.

Costes Operacionales

Son aquellos que corresponden a una operación determinada o a un servicio determinado.

Costes de Oportunidad

Valor de una alternativa de actuación no elegida.

Valor de las oportunidades medidas económicamente. Cantidad de dinero que se está dispuesto a pagar de más por la posesión de un bien o servicio que no se posee y se necesita en un momento determinado o la predisposición, expresada en dinero, a prescindir de un bien o servicio que se posee en un momento determinado.

Rentabilidad que un factor de producción, o de servicios, podría obtener si se le dedicara a otro fin o a la consecución de otros objetivos.

Costes Variables

Son aquellos que aumentan o disminuyen con la actividad de la Organización.

Son ejemplos los costes de desplazamiento, los costes de atención al usuario, los salarios y cargas sociales del personal operacional, los gastos de material de oficina, etc..

Coordinación

Función en la Organización que trata de conseguir la armonización y eficiencia de los factores aplicados para el logro eficaz de los objetivos perseguidos.

Cultura de una Organización

El conjunto de actitudes, valores y patrones de comportamiento que caracterizan y distinguen a los miembros de una Organización, tanto en sus relaciones externas como internas.

Delegación

Acto por el cual se transfiere a otra persona o grupo de personas la responsabilidad de alcanzar un objetivo, facilitándoles los medios y recursos necesarios y la capacidad de decisión.

Desarrollo Organizacional Programa educacional a largo plazo, orientado a producir un cambio organizacional con el fin de mejorar los procesos de resolución de problemas y de renovación de una Organización, en particular, a través de una administración más colaboradora y efectiva con la cultura de la Organización (y de sus grupos internos).

Desarrollo Profesional Se designa así al proceso formativo destinado a desarrollar y perfeccionar al individuo para su crecimiento profesional en determinada carrera en la empresa, o para estimular su eficiencia y productividad en el puesto.

Descentralización Acto por el cual las responsabilidades asignadas a las distintas Unidades de Negocio de una Organización llevan incorporadas la capacidad de tomar decisiones.

Desviación Diferencia entre el valor previsto para un objetivo a conseguir y el valor del resultado real obtenido.

Diagnóstico Es un proceso por el cual se llega a conocer el estado de una Organización, identificando un determinado grupo de variables de Tipo Externo (evolución del mercado, gusto de los consumidores, actuación de la competencia, evolución tecnológica, avance del mercado y del capital, desarrollo de las políticas económicas y sociales, así como la evaluación de los sistemas socio-culturales) y de Tipo Interno, que se refieren a la situación empresarial en cuanto a materiales, conocimientos técnicos, modificación y comportamiento del personal y recursos humanos; la identificación de estas variables permite conocer el estado de la Organización con la finalidad de localizar y determinar posibles causas que dificulten su desarrollo y comprometan su viabilidad.

Dirección Participativa por Objetivos

Método de dirección en el que superiores y subordinados fijan conjuntamente los objetivos que se han de alcanzar en un intervalo de tiempo determinado. El proceso de elaboración de la DPO conoce diversas fases sucesivas: determinación de la misión general de la empresa, establecimiento de los objetivos generales y control. Al final del proceso todo viene a ser completado por un análisis de las diferencias verificadas entre los resultados y los objetivos, análisis que facilita el control y la regulación mediante una acción correctiva.

Dirección por Objetivos

Sistema de dirección orientado a resultados. Procedimiento por el cual el conjunto de la Organización identifica a un tiempo las metas comunes, responsabilidades de cada individuo con arreglo a los resultados que se esperan de él, utilizando estas medidas como pauta para gobernar la unidad y fijar la contribución de cada miembro.

Eficacia

Grado o nivel de consecución de los objetivos previstos. El alcanzar plena y totalmente un objetivo es haber logrado la máxima (100%) eficacia.

Eficiencia

Grado o nivel de utilización de cada uno de los recursos aplicados para conseguir el objetivo propuesto.

Disminución o eliminación de excedente de recurso aplicado para un objetivo.

Aumentar la eficiencia en la obtención de un producto o en la prestación de un servicio es conseguir los mismos o mayores resultados con la aplicación de menos recursos (tiempo, coste, mano de obra, capital, etc.).

Empatía

Se denomina así a la capacidad de situarse en la posición de otra persona, de crear una relación de simpatía y de prever sus reacciones, sentimientos y comportamiento futuro.

Empresa

Unidad que mediante unos factores de producción, utilizados y combinados de manera óptima, obtiene una serie de bienes y de servicios que, una vez realizados, llevan a alcanzar unos objetivos previamente fijados.

La empresa es, en definitiva, una unidad económica de producción básica. Se dedica a la comercialización, producción o distribución de bienes y servicios con el fin de obtener un beneficio.

Empresa Privada

Unidad de producción que es propiedad de personas físicas o jurídicas privadas.

Empresa Pública

Entidad cuyo capital total está en manos del poder público. Su actividad no se rige por el principio de la consecución de beneficios.

Entrenamiento

Proceso destinado al desarrollo del potencial personal, en relación con aptitudes, técnicas, conocimientos, actitudes, mediante métodos diseñados a tal fin.

Error de Previsión

Es la diferencia entre el valor real y el valor presente para un periodo determinado de la variable considerada.

Estándar de Rendimiento

Es la cantidad de trabajo (para personal operacional) o el nivel del logro de una responsabilidad asignada (para responsables ejecutivos) que define el nivel aceptable de ese rendimiento.

En los puestos de trabajo operacionales ese estándar de rendimiento va íntimamente ligado con los tiempos normales y con los tiempos-tipo o estándar.

Estrategia

Plan de actuación decidido por la Organización en cuanto a los productos o servicios que van a ser ofertados y de los mercados que van a ser atendidos.

Es el camino decidido por la Organización para llegar a la consecución de los objetivos planteados y define los puntos en donde hay que poner el acento.

Estructura

Figura abstracta utilizada en una Organización para significar el ordenamiento de los recursos humanos, jerárquico y funcional, y de los materiales, que permita la aplicación armónica, eficaz y eficiente de los mismos en el logro de los objetivos que se pretenden.

Estructura Divisional

Ordenamiento de recursos en base a Unidades (Divisiones) con autonomía de gestión.

Estructura Funcional

Es uno de los tipos de estructura más comunes. El criterio fundamental que se tiene en cuenta para dividir las responsabilidades es la especialización de los conocimientos. Las tareas y responsabilidades se agrupan de modo que puedan ser realizadas por personas con sus conocimientos especializados en las diferentes tareas.

Estructura Lineal

Ordenamiento de los recursos humanos y materiales en una Organización, en el que los primeros:

- Se reciben órdenes de un solo jefe.
- Cada subordinado debe rendir cuentas de su actuación a un solo responsable.
- Se basa en la relación superior-subordinado en línea jerárquica.
- Hay línea directa de autoridad y responsabilidad.

Evaluación del Potencial

Determinación o pronóstico de las posibilidades de desarrollo de una persona, en orden a estimar qué tipo de puestos puede llegar a alcanzar dentro de una Organización, consecuentemente encaminarle en las trayectorias y tipos de formación más adecuados, detectando para ello las habilidades y aptitudes requeridas.

Evaluación del Rendimiento

Valoración sistemática del desempeño de un individuo en el puesto de trabajo y su potencial para el desarrollo. Toda evaluación es un proceso para estimar las habilidades, conocimientos técnicos y capacidades de los empleados.

Evaluación Estratégica

Análisis sobre los resultados obtenidos por una empresa al objeto de valorar su consecución y descubrir futuros potenciales de crecimiento y actividad.

Mediante este proceso evaluador se puede llegar a la eliminación de las disfunciones existentes entre objetivos y resultados.

- *Evaluación interna.* Proceso que está encaminado a valorar la capacidad que tiene la empresa para conseguir sus objetivos iniciales sin que se produzcan modificaciones en el campo de su actividad actual.

- *Evaluación externa.* Proceso que es utilizado para valorar un nuevo campo de actividad en base a sectores más atractivos en términos de crecimiento y rentabilidad.

Evaluación de Puestos

Los sistemas de evaluación de puestos son técnicas que se emplean para determinar la importancia relativa de cada puesto de trabajo dentro de la empresa, en función de su contribución a los resultados de la misma.

- *Sistemas de evaluación globales.* Los sistemas de evaluación globales se caracterizan por evaluar el puesto de trabajo como un todo, sin dividirlo en sus factores constituyentes.

- *Sistemas de evaluación analíticos.* Se caracterizan por combinar aspectos tanto de los sistemas globales como de los analíticos.

- *Sistemas de evaluación mixtos.* Se caracterizan por combinar aspectos tanto de los sistemas globales como de los analíticos.

- *Sistemas Hay.* El sistema Hay es una técnica de evaluación de puestos, diseñada por Edward Hay en la década de los 50. El sistema Hay considera que todo puesto de trabajo debe aportar algo a la empresa, por lo que tiene asignada una responsabilidad. Para desarrollar esta responsabilidad el personal que lo ocupa necesita disponer de una competencia que aplica a su actividad para encontrar solución a los problemas. Responsabilidad, competencia, solución de los problemas son los tres factores que nos permiten evaluar el puesto. Para cada factor existe una tabla de puntos y los puntos totales se obtienen como suma de los puntos asignados a cada factor.

Formación

Esfuerzo sistemático y planificado para modificar o desarrollar el conocimiento, las técnicas y las actitudes a través de la experiencia de aprendizaje y conseguir la actuación adecuada en una actividad o rango de actividades.

Conjunto de sistemas de entrenamiento para implantar, desarrollar o modificar actitudes y/o habilidades en el equipo humano de la empresa.

Factores

Elementos materiales, inmateriales y humanos que participan y se aplican, directa y/o indirectamente, en la consecución de objetivos de la Organización (tiempo, recurso humano, medios financieros, calidad, organización, estructura, tecnología, medio ambiente, sociales, económicos, políticos, etc.).

Gestión

Conjunto de acciones por las que, dado un objetivo, se arbitran decisiones en la aplicación de factores y recursos que permitan lograr dicho objetivo.

Gráfico del Plan de Acción

Calendario gráfico que muestra todas las actividades necesarias para lograr el objetivo.

Ideología

Marco dinámico de valores y creencias interrelacionados que surge dentro de una sociedad y es utilizado por dicha sociedad para hacer explícitos sus valores y darles una validez institucional.

Incentivo

Motivo o recompensa que incita a la acción (particularmente, a una productividad mayor). El valor de incentivo de un objeto se ha definido con frecuencia en función de una necesidad.

Indicador del Rendimiento

Es aquel parámetro o característica significativo del resultado esperado que permite medir y valorar el nivel del logro alcanzado, en cantidad y/o en calidad.

Un indicador de rendimiento tiene que ser:

- *válido,* porque refleje realmente la media del rendimiento obtenido.
- *importante,* tanto para la Organización como para su clientela.
- *completo,* porque debe reflejar una visión equilibrada del rendimiento.

Intervención en las Organizaciones

Intervención de un consultor externo o agente de cambio (normalmente un psicólogo, pedagogo o sociólogo) que ayuda a un sistema cliente con el que establece una relación de colaboración, a fin de aplicar conocimientos científicos válidos a la resolución de los problemas del cliente.

Lider

Sujeto que posee un conjunto de cualidades que le permiten lograr una posición de dominio en cualquier situación.

Liderazgo

Capacidad de influir en el comportamiento de los empleados y en los objetivos de la empresa, no dependiendo esta capacidad de habilidades naturales sino de las actitudes de la persona. Indica también una aptitud o capacidad de dirigir a los empleados y de integrar sus motivos en un espíritu de equipo.

Management

Gestión de una empresa o de un equipo directivo. Conjunto de papeles y actividades desarrollados por los responsables de guiar la Organización hacia el logro de sus objetivos. Proceso que tiene como finalidad planificar, motivar y regular las actividades de las personas en orden al cumplimiento efectivo y económico de una determinada tarea normal. Los elementos que lo constituyen son:

- *Planificación*: determinación de las líneas generales que regirán la operación y preparación de las bases y métodos por los que se llevará a cabo.

- *Coordinación*: equilibrar y mantener unido al equipo, asegurando una asignación adecuada de las tareas a los distintos miembros y la realización conjugada de las tareas asignadas.

- *Motivación*: proceso cuya finalidad es conseguir que los miembros del equipo sean leales al grupo, lleven a cabo correctamente las tareas, y en general tengan una participación efectiva en la tarea que ha emprendido el grupo.

- *Control*: proceso de comparar la realización de hecho con los estándares y planes acordados, con vistas a asegurar un curso adecuado o una realización satisfactoria.

Mando Miembro de la Organización que asume funciones de estudio, organización, control y coordinación. Se suele aplicar dicho término a todo aquel que tiene una responsabilidad jerárquica.

Mando Directo Aquel que realiza la supervisión de los trabajadores de forma inmediata.

Mando Intermedio Mando situado en determinados escalones de la empresa que, sin una clara misión de fijación de política, controlan a los mandos directos.

Manual de Funciones Manual donde se especifican todas las funciones, responsabilidades, puestos y relaciones que componen la Organización, para cada sección, departamento, área o división.

Manual de Procedimientos Manual elaborado por las empresas en el que se recogen las reglamentaciones, normativa y procedimientos que regulan la forma de operar en la realización de las distintas tareas.

Mapas Profesionales Consiste en agrupar familias de puestos de trabajo que, en el contexto de un nivel de formación homogéneo (actividades que no requieren conocimientos teóricos o que corresponden a estudios medios, universitarios, etcétera) suponen distintos grados de experiencia y consiguientemente de retribución.

Marketing Aquella función de la dirección encargada de identificar, prever y satisfacer las demandas del cliente de una manera rentable.

Medida

La medida es uno de los tres componentes obligatorios en cualquier definición de objetivos (los restantes son "tema único" y "límite de tiempo"). La función de la medida es informar de que se ha logrado el objetivo o, si aún no se ha logrado, dónde se encuentra. Las medidas pueden ser de tres tipos.

Cantidad - cifra.

Ratio - comparación numérica.

Descripción - lista de características y/o comportamientos que, cuando se observan (o en algunos casos cuando ya no se observan), constituyen el logro del objetivo.

La medida descriptiva es una lista subjetiva de características. Para que sea un instrumento válido, todos los componentes de la lista deben ser observables.

Meta

Es un Objetivo General a largo plazo, es decir, contempla normalmente varios ejercicios económicos.

Con ese horizonte, la incertidumbre es más evidente y, en consecuencia, las metas son definidas con menos precisión que un Objetivo General y, obviamente, que un Objetivo Específico.

Así, para una Organización, se podría hablar de la Misión como su razón de ser; la Meta, como siendo lo que es o lo que quiere ser, dónde debería estar situada en su mercado a largo plazo (3/5 años); un Objetivo General como las intenciones concretas, pero globales, sintetizadas e integradas, a conseguir en un periodo determinado (el económico, un año); unos Objetivos Específicos como las intenciones concretas y de detalle a conseguir dentro del periodo considerado en el Objetivo General.

Misión

Razón de ser de una Organización.

Establecimiento general de lo que la Organización es, o del propósito de lo que la Organización quiere llegar a ser.

Por exclusión, el establecimiento de la misión de una Organización define lo que no es, ni quiere llegar a ser.

Motivación

Proceso que determina la conducta y en el que intervienen los efectos de estímulo, situaciones percibidas, aprendizaje, aptitudes, incentivos y otros. Es todo aquello que impulsa a las personas a actuar de determinada forma. Las motivaciones explican la fuerza que tiene una necesidad. Son los por qué que justifican y dan valor a las necesidades.

Negociación

Comunicación en dos sentidos cuyo fin es llegar a un acuerdo cuando entre una y otra parte existen intereses comunes y opuestos. Forma básica de conseguir lo que se quiera de otros.

Objetivo

Cada una de las intenciones cuantificables que la Organización pretende lograr.

En la definición o planteamiento de un objetivo debe incluirse al menos y necesariamente:

- *Qué* debe lograrse.
- *Cuánto* debe lograrse.
- *Cuándo* debe lograrse.

Esta definición es característica de los llamados *objetivos específicos*.

Además de que un objetivo de esta naturaleza esté orientado a resultados, sea medible y con límite de tiempo, es altamente recomendable que pueda hacerse un seguimiento del mismo, sea desafiante pero alcanzable, y exhaustivo al representar la mayor parte del trabajo por anticipado.

Objetivo General

La intención más global y genérica que integre las distintas intenciones u objetivos específicos que una Organización desea alcanzar en un plano determinado, generalmente, coincidiendo con el ejercicio económico.

Organigrama

Representación gráfica y esquemática de la estructura de una Organización.

Organización

Unidades sociales deliberadamente constituidas para alcanzar determinadas metas o fines y caracterizadas por las siguientes variables.

- Jerarquía de autoridad.
- División de tareas.
- Normas, procedimientos y tecnología.
- Sistemas de comunicación e información.
- Medios de control y motivación.

Henry Mintzberg identifica dos partes bien diferenciadas en una Organización. Por un lado, está el núcleo de operarios y un componente administrativo de directivos y analistas que se subdividen en el ápice estratégico, línea media, tecnoestructura y staff de apoyo.

Organización Lineal/Funcional

Es una Organización lineal por departamentos especializados, incluyendo además un cuadro de asesores (staff).

Organización Matricial

Es aquella en la que la responsabilidad en cada uno de los principales departamentos funcionales se transmite en línea recta de arriba a abajo, mientras que la responsabilidad de los programas, que corresponde a sus respectivos directores, se extiende en sentido horizontal a través de los distintos departamentos de la empresa.

Organizar

Es estructurar los recursos de tal forma que sea posible desarrollar los procedimientos, así como las tareas y operaciones que los definen, para alcanzar los objetivos y metas propuestas en la fase de planificación.

Orientación Profesional

Comprende un conjunto de servicios ofrecidos a trabajadores actuales o potenciales, encaminados bien a facilitar directamente su colocación (selección y clasificación profesional), bien a contribuir a su inserción y adaptación a las condiciones del mercado de trabajo (orientación e información profesional).

Outplacement

Anglicismo utilizado para designar un proceso sistemático e intensivo, al mismo tiempo que individualizado, ideado para orientar la carrera profesional de aquellas personas, fundamentalmente ejecutivos, que por uno u otro motivo han de desligarse de la Organización a la que pertenecen..

Perfil Psicoprofesiográfico

Representación gráfica de las características y/o niveles de un individuo, tanto a nivel de prototipo como a nivel de resultados.

Personalidad

Organización, relativamente estable, de las disposiciones motivacionales de una persona, que surge de la interacción entre los instintos biológicos y el ambiente social y físico.

Conjunto de papeles que podemos representar, así como la actitud para asumir el papel adaptado a la situación del momento y a su circunstancia.

Plan Estratégico

Conjunto de decisiones sobre acciones globales a emprender para implantar y aplicar la estrategia producto-mercado seleccionada.

Plan de Acción

Conjunto de decisiones sobre acciones puntuales y secuenciales a emprender para llevar a cabo una parte del Plan Estratégico y lograr uno o varios hitos en los objetivos planteados, designando un responsable del mismo.

Plan de Contingencia

Conjunto de decisiones preestablecidas que deberán ser aplicadas cuando surjan una o más dificultades de las previstas en la ejecución del Plan de Acción.

Planificación

Es el proceso de preparación del conjunto de decisiones, sobre la base de estrategias y posibles actuaciones para la acción futura de largo plazo, dirigida al logro de objetivos mediante la optimización de medios.

Como la previsión y la incertidumbre asociada están involucradas en la Planificación, ésta debe ser flexible, continua y adaptativa.

Políticas

Son criterios de gestión que dan la respuesta específica a situaciones específicas repetitivas con frecuencia indeterminada. Las políticas determinan las acciones que han de hacer los subordinados en situaciones específicas.

En la Organización no se suelen hacer horas extraordinarias, pero cuando hay que hacerlas se aplica la política correspondiente preestablecida.

Precio de Coste

De un objeto o de una prestación de servicio, está constituido por el total de costes relativos a

- ese objeto
- esa prestación de servicio

llegados a la fase final de la entrega al cliente.

Para un objeto o prestación de servicio sólo hay UN precio de coste.

Presupuesto

Es la expresión contable de un plan económico. Tiene dos partes: ingresos y gastos. Es la expresión cuantitativa en términos de unidades monetarias (dinero) de los recursos a aplicar, de los ingresos a percibir y de los resultados a obtener, relacionados con los objetivos que se pretende alcanzar en una Organización.

Previsión

Expectativas posibles sobre las que las decisiones sobre distintas alternativas se tomarán en condiciones de riesgo (se conocen las alternativas y también sus probabilidades) o de incertidumbre (se conocen las alternativas pero no sus posibilidades).

Procedimiento

Conjunto ordenado y secuencial de tareas, operaciones y movimientos de carácter técnico y/o administrativo que se desarrollan en una Organización.

El concepto y su aplicabilidad están técnicamente más generalizados en las Organizaciones de Servicios y en los Servicios de las Organizaciones.

Productividad

Es la relación directa que se establece entre lo que se produce y lo que se utiliza para obtener ese producto/servicio.

Es la relación entre la cantidad de productos y servicios obtenidos/prestados y la de uno o varios factores aplicados (dichos factores de producción pueden ser: horas de trabajo, costes, locales, etc.).

Productividad de un Factor

Es la relación entre la cantidad de producto obtenido o de servicio prestado y la cantidad de ese factor aplicado.

Es equivalente a eficiencia en la utilización de ese factor.

Profesiongrama

Representación gráfica que expresa cualitativa y cuantitativamente los requerimientos de un puesto, prototipo de perfil de la persona idónea para cubrirlo.

Programa

Es un plan que comprende un conjunto relativamente grande de actividades organizativas y que especifica los pasos principales, la secuencia y el tiempo, así como la unidad responsable de cada una de ellas.

Programación

Es el proceso de preparación del conjunto de decisiones sobre la base de tácticas y actuaciones concretas para la acción a corto plazo, dirigida a la consecución de hitos significativos dentro de los objetivos perseguidos.

Recursos Humanos

Potencial humano cuantitativo y cualitativo de una Organización. Número y tipo de personas que componen la plantilla. Sus historiales, trayectoria en la empresa, formación, calificación profesional, capacidades, cualidades, actitudes y motivaciones. Elementos básicos de la Organización que utilizan recursos y disponen a la Organización para adquirir otros recursos necesarios.

Registro de Objetivos

Es un documento de trabajo que sirve de guía para el seguimiento y control de los objetivos marcados. Es un impreso donde se describe la definición del objetivo y toda la información necesaria.

Rendimiento

Es equivalente a Eficiencia o a Productividad.

Resultado (versus actividad)

No hay que confundir Resultado (logro) con las actividades o tareas. Las tareas son las diferentes actividades que una persona realiza cada día. El resultado es el fruto de todas esas tareas (resultados del trabajo).

Son la concreción de las funciones o responsabilidades asignadas y están íntimamente ligados con los objetivos señalados.

En el contexto de costes y precios es la diferencia entre el precio de venta y el precio de coste.

Reto

Es una exigencia que representa una mejora de rendimiento, bien en términos de resultados mayores o los mismos resultados en condiciones más difíciles.

Reuniones de Revisión

Una reunión para informar al jefe del progreso alcanzado en cada objetivo. Es posible en ella ajustar prioridades, reasignar los recursos y cambiar los planes de acción.

Rol

Suma de modos de conducta esperados de un individuo en la que se apoya la conducta de otros miembros del grupo.

Selección de Personal

Proceso de elección del hombre adecuado para el cargo adecuado, o más ampliamente, entre los candidatos reclutados, aquellos más adecuados a los cargos existentes en la empresa, con miras a mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal.

Sinergia

Es la producción de efectos adicionales por el trabajo conjunto, bien sea a nivel de equipo de trabajo o bien a nivel de varias Organizaciones. Ese efecto adicional no se produciría si actuasen individualmente.

Sociodrama

(Role-playing). Consiste en fingir situaciones de la vida real, cuyos papeles o personajes son encargados por participantes, normalmente, en cursos de formación.

Staff

Anglicismo utilizado en organización para significar a las personas, grupos de personas o Unidades de la Entidad que sirven de apoyo o prestan un servicio para el logro de los objetivos de la Organización.

En una Organización fabril de la línea blanca, son staff el contable, la Unidad de Contabilidad, el técnico de métodos, la Unidad de Procesamiento de Datos, el médico de la empresa, el conjunto de ordenanzas o telefonistas, etc..

Supuestos

Son las circunstancias, condiciones de entorno o aspectos de cualquier índole que pueden influir significativamente en los resultados esperados.

Stress

Importante desequilibrio percibido entre la demanda y la capacidad bajo condiciones en las que el fracaso en la solución de la situación tiene importantes consecuencias percibidas.

Técnica de Evaluación y Revisión de Programas (PERT)

Técnica de análisis de redes, que sirve de estimación del tiempo necesario para determinar tareas; se emplea para programar y controlar los proyectos en los cuales no es posible predecir con suficiente precisión los tiempos de terminación de las partes.

Teoría X

Concepción tradicional sobre la naturaleza humana ideada por Douglas McGregor, en la que el hombre es considerado perezoso, impulsado únicamente por dinero, incapaz de asumir responsabilidades, con escasa ambición, etc..

Teoría Y

Concepción moderna sobre la naturaleza humana y contrapuesta a la anterior, mediante la cual el hombre es considerado una persona con capacidad para aprender, activa, motivada por otros aspectos además del económico, etc..

Teoría Z

Definida como el factor trabajo, ya sea trabajo intelectual, directivo o del tipo que sea, se involucra libre y decididamente en la Organización, produciendo un cambio en los resultados de la empresa.

Training

Tipo de formación o adiestramiento generalmente destinado a la adquisición de destrezas manuales mediante la instrucción y la práctica.

Valores

Conjunto de opciones preferentes y estables que regulan el comportamiento humano en una Organización.

Transparencia fiscal, asiduidad en el trabajo, fidelidad a la Organización, fidelidad al cliente, etc., son ejemplos de valores.

Valoración de Tareas: Procedimiento que permite establecer el valor que tienen los puestos en determinada Organización. El valor obtenido apra cada puesto es relativo, no absoluto, en tanto que indica la importancia de ese puesto en relación a los demás existentes en la Organización. Gracias a la valoración de puestos, obtenemos niveles jerárquicos sobre los que se aplicarán las bases retributivas.

Visión: Capacidad de las empresas para trabajar pensando en el largo plazo. Tener una idea clara de lo que se quiere lograr en el futuro para ser líderes y competitivos.