



**CULTURA ORGANIZATIVA
Y CAMBIO EN LA EMPRESA**

DESARROLLO ORGANIZACIONAL

ÍNDICE DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN: DESARROLLO ORGANIZACIONAL	02
• UN POCO DE HISTORIA	03
• DEFINICIONES DEL D.O.	03
• OBJETIVOS INMEDIATOS MÁS COMUNES DEL D.O.	06
• FUNDAMENTOS CONCEPTUALES DEL D.O.	07
CULTURA ORGANIZACIONAL	09
• INTRODUCCIÓN: CULTURA ORGANIZACIONAL	10
• CULTURA ¿REALIDAD Ó FANTASÍA?	11
• CULTURA EXISTE, PERO ¿QUÉ ES?	13
• CULTURA EXISTE, ¿Y QUE?	15
• SI LA CULTURA EXISTE, ¿SE PUEDE CAMBIAR?	17
CULTURA Y CAMBIO	18
• CAMBIO DE CULTURA	19
• ¿CÓMO SE CREA LA CULTURA?	21
• ¿CÓMO SE ARRAIGA LA CULTURA?	22
• FUERZA Y ESTABILIDAD CULTURAL	23
• EL CICLO DEL DESARROLLO	24
• MECANISMOS DE CAMBIO CULTURAL	25
• PAPEL DEL FUNDADOR Y LÍDERES	26
• CARL JUNG: LAS CUATRO FUNCIONES DE JUNG	27
• COMBINACIONES PERCEPCIÓN Y JUICIO COMPARADAS	29
• TIPOS DE PERSONALIDAD C. G. JUNG	30
• TIPOS DE ORGANIZACIONES	32
DEFASES CULTURALES	33
• DIAGNÓSTICO DE CULTURA DE GRUPO	34
EL DIRECTIVO Y EL CAMBIO	36
• INTRODUCCIÓN: EL DIRECTIVO Y EL CAMBIO	37
• EL CAMBIO EN LA EMPRESA	43
• GESTIÓN DE LA TRANSFORMACIÓN	45
CONSULTORÍAS INTERPERSONALES	51
• LA RELACIÓN DE CONSULTORÍA	52
• FASES DEL PROCESO DE CONSULTORÍA	53
INTERVENCIONES SOCIOTÉCNICAS	66
• EL DISEÑO DE LAS TAREAS	67
• DIMENSIONES DE LA TAREA	69
• ALARGAMIENTO Y ENRIQUECIMIENTO DE LAS TAREAS	70
• DIVERSOS ESQUEMAS PARA ENRIQUECER TRABAJOS	72
• DISTINTOS ENFOQUES PARA EL DISEÑO DEL TRABAJO	73

INTRODUCCIÓN:
DESARROLLO ORGANIZACIONAL

UN POCO DE HISTORIA

El D.O. se refiere a un gran esfuerzo para mejorar las capacidades y habilidades en la solución de problemas organizacionales, para enfrentarse con cambios en su ambiente externo e interno, con la ayuda externa e interna de consultores científicos del comportamiento o agentes de cambio, como son llamados algunas veces.

Las actividades del D.O. aparecieron en 1957, como un intento por aplicar algunos de los méritos e ideas del entrenamiento de laboratorio a la organización total. El difunto Douglas Mc. Gregor, investigador en la Unión Carbide, ha sido considerado como uno de los primeros científicos del comportamiento que habló sistemáticamente acerca de implantar un programa de D.O. Otros investigadores a quienes se asocia con tales esfuerzos son Herzbert Shepard y Robert Blake, los mismos que, en colaboración con el Departamento de Relaciones Industriales de la Esso Company, diseñaron un programa de entrenamiento de laboratorio (*sensitivity training*) en varias refinerías de la compañía. Este programa surgió en 1957, después de que los pioneros en investigaciones de las relaciones humanas empezaron a verse como un grupo de consultores internos que ofrecían servicios a gerentes, en vez de considerarse como un grupo de investigación que elaboraba reportes a una gerencia.

Actualmente se está extendiendo la aplicación del D.O. en el mundo entero dado el ritmo de cambio al que estamos sometidos, sin embargo, todavía en algunas organizaciones no se ha llevado a cabo en su integridad y sí en forma más bien novedosa y basada con exclusividad o en un aspecto meramente administrativo o técnico o psicosocial, y no teniendo en cuenta a los tres al mismo tiempo, y que no se le ha presentado de manera asimilable a nuestra mentalidad, se le ha desvirtuado de todo su impacto a que es merecedor; no obstante, el D.O. ofrece muchos instrumentos que, de ser aplicados científicamente y considerando nuestra psicología y el actual estado de nuestros valores organizacionales, que no se pueden cambiar de improviso, beneficiarán notablemente la efectividad y el desarrollo no sólo de las empresas e industrias, sino también de todo tipo de organizaciones en nuestro país que estén formalmente estructuradas.

● DEFINICIONES DEL D.O.

Muchos autores han intentado definir lo que es el D.O. (desarrollo organizacional) en términos operacionales. Así, Warren Bennis describe el D.O. como: " Una respuesta al cambio, una compleja estrategia educacional que pretende cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, de tal manera que puedan adaptarse mejor a las nuevas tecnologías, los mercados y los varios retos, incluyendo el mismo cambio vertiginoso".

Una definición más amplia, o sea, no restringida al empleo del laboratorio, es la de Richard Beckhard: "Un esfuerzo planificado de toda la organización y administrado desde la alta gerencia, para aumentar la efectividad y el bienestar de la organización por medio de intervenciones planificadas en los *procesos* de la entidad, los cuales aplican los conocimientos de las ciencias del comportamiento".

Esta última definición es más precisa que la anterior; sin embargo, cabe preguntar: ¿en qué consiste "el esfuerzo planificado"? De ahí que propongamos la siguiente definición: "*D.O. es la aplicación creativa de largo alcance, de un sistema de valores, técnicas y procesos, administrado desde la alta gerencia y basado en las ciencias del comportamiento, para lograr mayor efectividad y salud de las organizaciones mediante un cambio planificado, según las exigencias del ambiente exterior y/o interior que las condiciona*". (Luis Ferrer)

Explicación de esta última definición

1. "**Aplicación creativa**": el D.O. no es una mera teoría para especular, sino que está encaminada a aplicarse a una organización de acuerdo a las circunstancias por las que está pasando la misma y la psicología de sus miembros.
2. "**De largo alcance**": el D.O. está destinado a aplicarse en toda la organización durante un plazo de tres a cinco años en su primer ciclo.
3. "**Sistema de valores, cultura, técnicas y procesos**": el D.O. no es algo desarticulado, sino un todo compacto, integrado por técnicas específicas, valores y procesos propios que guardan una estrecha interrelación, a tal grado que la modificación de uno da lugar a modificaciones en los otros dos.
4. "**Administrado desde la alta gerencia**": la aplicación del D.O. debe estar respaldada y administrada por la alta gerencia, lo cual constituye una condición "sine qua non".

5. **"Basado en las ciencias del comportamiento"**: el D.O. tiene su base primordial, aunque no excluyente de lo técnico y administrativo, en las ciencias de la conducta; de ahí el verse en mejorar la conducta grupal y organizacional como un medio para lograr efectividad y salud de las organizaciones.
6. **"Mayor efectividad y salud..."**: he aquí el *objetivo primordial* y la razón de ser del D.O.
7. **"Mediante un cambio..."**: la aplicación creativa susodicha tiene lugar en respuesta a las exigencias de cambio causadas por el ambiente que afecta a las organizaciones desde su interior y/o desde el exterior, dado que para sobrevivir se supone que son un sistema abierto.

A partir de las definiciones anteriores podemos tener la siguiente DEFINICIÓN OPERACIONAL DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL es:

- un proceso
- de cambios planificados
- de largo alcance (3 a 5 años)
- de las creencias, actitudes, valores, relaciones con el medio y estructura de la organización
- que implica a toda la organización en su conjunto
- a fin de lograr una mayor adaptación de la organización a las exigencias que le plantea el medio y los sistemas social y técnico- económico propios (medio interno), de mejorar su "salud"
- con la ayuda de intervenciones programadas
- basado en las ciencias del comportamiento
- y administrado por la alta gerencia
- con la ayuda externa y/o interna de consultores o agentes de cambio
- e implicando a todos los niveles de autoridad

Así en resumen tenemos la siguiente **DEFINICIÓN DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL**.

- **QUE:** UN CAMBIO PLANIFICADO DE LA ORGANIZACIÓN EN SU CONJUNTO.

- **PARA QUE:** MEJORAR SU EFICIENCIA, "SALUD" Y CAPACIDAD DE AUTORRENOVARSE.

- **COMO:** TENIENDO EN CUENTA LA IMPORTANCIA DEL FACTOR HUMANO Y LA CULTURA.

● **OBJETIVOS INMEDIATOS MÁS COMUNES DEL D.O.**

Los objetivos de una implantación de D.O. en una determinada organización dependen del diagnóstico que se haga de ésta; no obstante, existen algunos que se pueden considerar como los más comunes:

1. Desarrollar un sistema *viable* y capaz de autorrenovarse, que se pueda organizar de varias maneras, dependiendo de las *tareas*: "La función debe determinar a la forma", y no las tareas a *encajar* en las estructuras existentes.
2. Hacer óptima la efectividad tanto del sistema estable, como de los sistemas temporales (proyectos, comisiones, etc., mediante los cuales se lleva a cabo gran parte del trabajo de la organización) por medio de la creación de *mecanismos de continuo mejoramiento*.
3. Avanzar hacia la colaboración y competencia (regulada) entre las unidades interdependientes.
4. Crear condiciones en las que se haga aparecer el conflicto inevitable y se maneje adecuadamente.
5. Lograr el punto en que se tomen las decisiones en base a las fuentes de información, y no a las funciones organizacionales.
6. Aumentar el nivel de confianza y apoyo entre los miembros de la organización.
7. Crear un ambiente en el cual la autoridad de un papel asignado se incremente por la autoridad, basada en el conocimiento y la habilidad.
8. Aumentar la apertura de las comunicaciones laterales, verticales y diagonales.
9. Incrementar el nivel de entusiasmo y satisfacción personal en la organización.
10. Aumentar el nivel de responsabilidad personal y de grupo en la planificación y ejecución.
11. Encontrar soluciones sinérgicas a problemas frecuentes. (Soluciones sinérgicas son soluciones creativas, en las que 2 + 2 es equivalente a más de 4, y en las que a través de las partes se logra más por medio de la cooperación que de conflictos).

● FUNDAMENTOS CONCEPTUALES DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Los supuestos subyacentes al D.O. se podrían identificar con los de la llamada Teoría "Y". Entre sus planteamientos podemos citar los que tiene acerca de las personas, de las personas en grupo y de las personas en los sistemas organizacionales.

1. Acerca de las personas:

La mayoría de los individuos aspiran a un crecimiento y desarrollo personal, elementos más susceptibles de ser actualizados en un ambiente de apoyo y reto. La mayoría de la gente desea contribuir, y tiene capacidad para hacerlo, al logro de los objetivos de las organizaciones que el ambiente permita.

2. Acerca de la gente en grupo:

Las personas en grupo desean ser aceptadas e interactuar cooperativamente por lo menos con un grupo de referencia; uno de los grupos más importantes es el del trabajo, incluyendo a los compañeros y al superior. Así los trabajadores pueden aumentar su eficiencia ayudados por sus grupos de referencia para resolver problemas y trabajar eficientemente en grupo.

3. Acerca de las personas en los sistemas organizacionales:

Las organizaciones tienden a ser caracterizadas por las interdependencias sobrepuestas del grupo de trabajo y por la función eslabonada de supervisores y otras necesidades que deben ser comprendidas y facilitadas.

Entonces, lo que sucede a un grupo afecta a toda la organización, y viceversa; lo que sucede a un subsistema (social, tecnológico, administrativo, etc.) afecta y será afectado por todas las otras partes del sistema global. Luego la supresión de sentimientos a que tiende la organización es negativa para la solución de problemas y para el desarrollo y la satisfacción en el trabajo.

Por lo tanto, entre los **valores** del Desarrollo Organizacional se encuentran:

- ♦ Dar oportunidad a los miembros de la organización para que trabajen como seres humanos más que como fuentes de producción, y que desarrollen todo su potencial del mismo modo que la organización.
- ♦ Buscar el aumento de la efectividad de la organización en términos de todas sus metas.

- ◆ Fomentar la motivación creando un ambiente en el cual sea posible que los miembros de la organización encuentren un trabajo atractivo que los rete.
- ◆ Fomentar la participación dando la oportunidad a los miembros de la organización para que tengan influencia en la manera de relacionarse con el trabajo, la organización y el ambiente.
- ◆ Tratar a cada ser humano como una persona con una serie de necesidades.

CULTURA ORGANIZACIONAL



**INTRODUCCIÓN:
CULTURA ORGANIZACIONAL**

"Cultura Organizacional", ¡que levante la mano quien no haya oído el término!. Durante la última década es imposible que no hayas oído la frase multitud de veces, en los medios de comunicación, revistas especializadas, cursos de formación, convenciones y reuniones internas.

Parece que la atención que hemos dedicado al tema no se ha convertido directamente en éxitos.

En los últimos diez años muchas organizaciones han dicho que han comenzado un programa de "Cambio de Cultura", un número más reducido ha hecho algo de verdad, menos han conseguido resultados tangibles, ¡y muy pocos han conseguido lo que querían!.

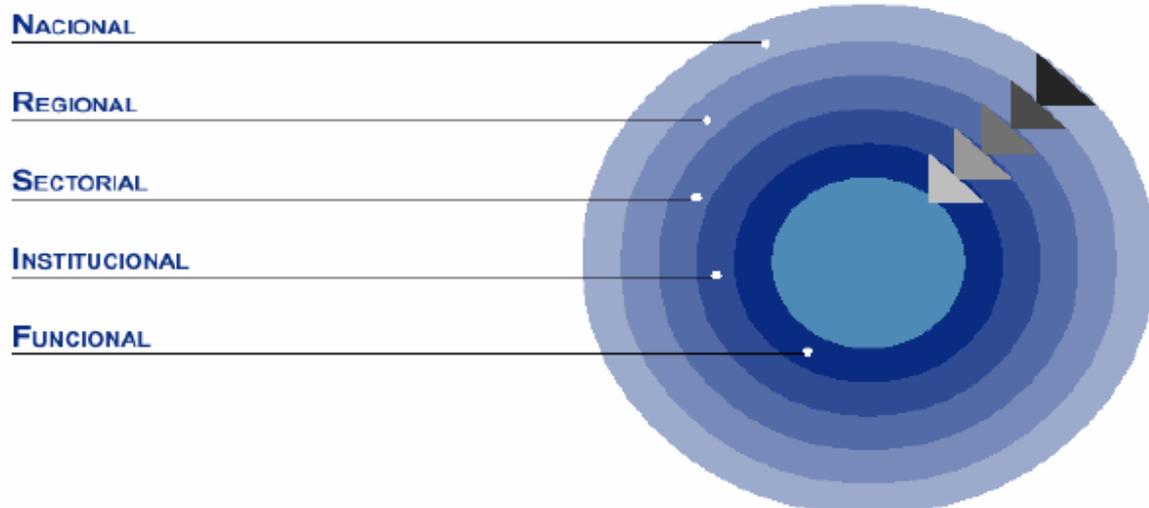
A continuación pretendemos aprovechar estos diez años de experiencia para explicitar lo que realmente sabemos (que tal vez no sea tanto) y para cuestionar algunas de las suposiciones más frecuentes.

● **CULTURA - ¿REALIDAD O FANTASÍA?**

Si nuestro objetivo es empezar desde cero, la primera pregunta no puede ser otra que:

¿Existe la Cultura?

La respuesta, como en casi todo lo relacionado con Cultura, no puede ser rotunda; sin embargo, parece que si existe o, mejor dicho, existen, porque es importante distinguir entre cinco culturas diferentes que actúan como círculos concéntricos sobre las personas.



Nacional

El trabajo de André Laurent ha demostrado que existen diferencias importantes entre nacionalidades sobre cuestiones tales como El Papel del Mando, Conflicto, Poder y Jerarquías. ¿Son diferencias culturales? Si se considera que éstas son cuestiones culturales, ¡SI!

Esta respuesta subraya uno de los problemas principales a la hora de analizar Cultura Organizacional - el concepto se puso de moda y se ha pegado la etiqueta a tantas cosas que, muchas veces, es difícil saber de qué estamos hablando -. Es probable que, si Laurent hubiera hecho su estudio hace 25 años, habría concluido que existen diferencias importantes entre los países y ¡sus estilos de mando!.

Regional

En general, se detectan diferencias importantes entre los diferentes sectores de la economía. Como consultores somos muy conscientes de la necesidad de modificar nuestro trato según el sector del cliente - sea informático, hostelería, la banca o grandes superficies -.

Organizacional

Por fin, hemos llegado al concepto central, las organizaciones son diferentes.

Cualquier persona que ha trabajado en, o con, varias organizaciones sabe que, efectivamente, existen diferencias.

Funcional

Por último, parece claro que también hay diferencias importantes entre el área comercial y el de Investigación y Desarrollo, o entre Producción y Recursos Humanos.

Por tanto, se puede concluir que a todos los niveles, desde el Nacional hasta el Funcional, hay diferencias importantes en "la forma de hacer las cosas"

o, para utilizar el concepto antropológico,

LA CULTURA.

● **CULTURA EXISTE, PERO ¿QUÉ ES?**

Una definición, para que sea útil, probablemente debería ser más específica que "la forma de hacer las cosas". Pero aquí nos encontramos con otro problema, la cantidad de definiciones. Parece que sabemos que existe, **¡pero no sabemos qué es!**.

Una de las definiciones más citadas es la de **E.H. Schein**:

- **Cultura es un patrón de principios básicos compartidos**
- **Que los miembros de un grupo determinado aprenden.**
- **Para resolver sus problemas externos de supervivencia en el entorno y sus problemas internos de integración.**
- **Que funciona lo suficientemente bien como para enseñárselo a los nuevos miembros del grupo.**
- **Como la forma adecuada de percibir, pensar y sentir sobre todos los aspectos de su vida cotidiana.**
- **Su existencia hace que los acontecimientos cotidianos cobren significado, que la vida se convierta en algo predecible y se reduzca la ansiedad.**

Además, Schein distingue tres **niveles** de Cultura:



Artefactos Las manifestaciones visibles, audibles y perceptibles de las suposiciones subyacentes, por ej.:

- Pautas de Comportamiento
- Rituales
- Entorno Físico
- Ropa
- Historias
- Mitos
- Productos

Valores Compartidos Las razones explícitas que justifican que las cosas son como son, por ej.:

- Estatutos
- Metas
- Normas
- Códigos éticos
- Declaración de Principios
- Filosofías

Suposiciones Subyacentes Los motivos invisibles que explican por qué los miembros del grupo perciben, piensan y sienten en la forma en que lo hacen frente a los problemas de supervivencia externa y de integración interna, por ej:

Asunciones sobre:

- Misión
- Medios
- Relaciones
- Realidad
- Tiempo
- Espacio

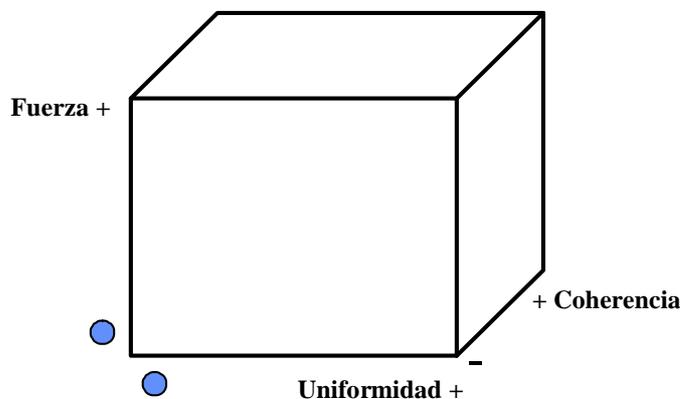
● CULTURA EXISTE, ¿Y QUÉ?

Si aceptamos que existe Cultura y sabemos qué es, ¿por qué nos debería interesar?, ¿qué impacto tiene la Cultura?

La Cultura nos facilita un marco de referencia que nos permite tomar decisiones dentro de los límites de "la forma correcta de percibir, pensar y sentir..."

Pero, por supuesto, la otra cara de esta moneda es que no nos permite "ver" otras alternativas mejores, innovadoras o creativas. De hecho, las culturas son, por definición, conservadoras; su función es resistir el cambio, amortiguar las fluctuaciones, caprichos y mantener el "status quo".

Hay una tendencia a pensar en culturas buenas y malas pero, en abstracto, la cultura de una organización "es", no tiene signo ni positivo ni negativo. Sin embargo, en la realidad, se puede valorar una cultura según el siguiente modelo tridimensional.



Fuerza

Representada por el tamaño de referencia: cuanto más pequeño más fuerte la cultura, porque existe menos libertad.

Uniformidad

Medida por el grado de dispersión de los marcos de los diferentes colectivos, tanto horizontales como verticales. Si todos los miembros tuvieran el mismo marco, situación imposible, significaría uniformidad total.

Coherencia

El grado de sintonía entre la cultura de una organización y sus planes, objetivos y metas a medio y largo plazo. Mientras que los otros dos ejes van de 0 a 100%, la coherencia tiene una escala de -100% a +100%.

Hace ocho o diez años pocos cuestionaban la sabiduría popular sobre las ventajas de una cultura muy fuerte y muy uniforme. Hoy hay opiniones de todo tipo, pero cada día hay más personas a favor de culturas débiles y poco uniformes. Sin embargo, nadie pone en duda la necesidad de mantener la coherencia entre la cultura y la estrategia.

● SI LA CULTURA EXISTE, ¿SE PUEDE CAMBIAR?

Se suponía que la cultura se podía cambiar. Las razones detrás de esta suposición probablemente eran culturales; si aceptamos la necesidad de coherencia cultura/estrategia, y ésta no existe, tenemos tres alternativas:

- **Cambiar la Estrategia**
- **Cambiar la Cultura**
- **Cambiar ambas**

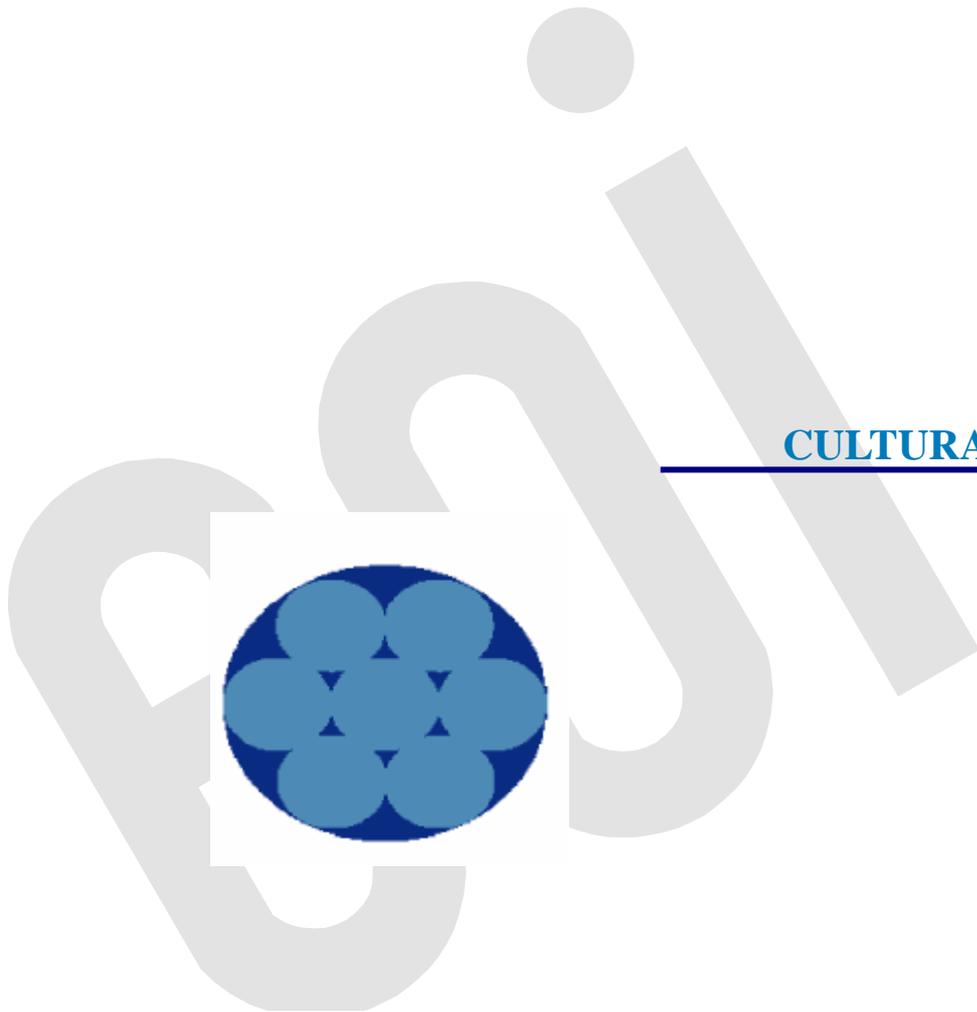
Si resulta imposible cambiar la cultura, sólo nos queda una alternativa: nos vemos obligados a cambiar nuestra estrategia -lógica, objetiva, matemática, etc.-. La gran mayoría de los directivos se negarían a contemplar esta decisión y mucho menos a tomarla. Además, se supone que nuestra estrategia nos permitirá afrontar con éxito los retos del entorno -¡y tenemos que renunciar a ese éxito por la incompatibilidad de algo que no sabemos muy bien qué es!-.

No es sorprendente, por lo tanto, que se haya cuestionado si los programas de cambio cultural son útiles, pero muy pocas veces se cuestiona si son factibles.

Obviamente, es posible, aunque difícil, cambiar la cultura de un grupo ¡pero mucho más difícil cambiarla hacia donde se quiere!. Además esta dificultad aumenta de forma más o menos exponencial con el número de miembros.

La dificultad radica en el número de variables independientes, muchas de ellas externas al sistema, operando en diferentes niveles de conciencia.

Por ello, cualquier proyecto de estas características tiene que tener un componente altamente proactivo sin dejar de ser reactivo. Este enfoque puede parecer una contradicción -¡lo es!-, pero hay que trabajar precisamente con este tipo de paradojas.



CULTURA Y CAMBIO

CAMBIO DE CULTURA

La cultura de las empresas si es "fuerte" es difícil de cambiar.

En realidad, el cambio de cualquier cultura es un desafío, son "dinámicamente conservadoras, luchan con todas sus fuerzas para permanecer igual". La cultura puede ser una barrera para el "cambio". A veces, incluso, una fuerte cultura puede estar "desincronizada" con su entorno, en cuyo caso, el cambio es necesario para su supervivencia. Para estos cambios se requiere intervenir en los elementos que son el corazón de la cultura en sí misma y en los que se apoya su perpetuación. La cuestión está en lograr el grado adecuado de cambio.

La noción de que la cultura se crea continuamente por los miembros de una organización, indica su naturaleza evolutiva y dinámica; esto sugiere que la cultura puede servir a diferentes funciones de diversas maneras, dependiendo de su ciclo de vida, complicando el proceso de cambio.

De todas maneras, hay un requisito fundamental que debe ser implantado antes de cualquier deseo de cambio. Una organización (y desde luego un agente de cambio) debe aprender a percibir su cultura. Se han identificado ocho "áreas de influencia" cuyo contenido es esencial en un cambio de cultura.

- 1.) *Estilo de liderazgo.*
- 2.) *Trabajo de equipo.*
- 3.) *Sistemas de información y comunicación.*
- 4.) *Sistemas de desempeño y recompensa.*
- 5.) *Política de organización, estructura, proyectos y procedimientos.*
- 6.) *Formación.*
- 7.) *Desempeño de 1ª línea de supervisión / mando.*
- 8.) *Valoración y orientación de resultados.*

El mensaje es claro, los programas tienen que ser "bien conducidos" y consistentes. Deben ser integrados en la cultura de la organización para "entrar en sus venas".

Este objetivo no es, a menudo, fácil, particularmente cuando:

- 1) Los diseñadores no son sensibles a la cultura.
- 2) Los diseñadores no reconocen la cultura.
- 3) Los participantes han vivido otros programas y lo ven como "la flor de la semana".
- 4) Hay un cambio brusco en la organización.
- 5) La cultura es destructiva.

Para cualquier cambio de cultura debemos identificar los factores que podemos reforzar y los que debemos cambiar antes de introducir acciones o elementos de cambio.

Los aspectos claves que tenemos primero que entender y luego considerar a la hora de cambiar la cultura son:

- ♦ **¿Cómo se crea la cultura?**
- ♦ **¿Cómo se arraiga la cultura?**
- ♦ **¿De qué depende la fuerza y estabilidad de la cultura?**
- ♦ **El ciclo de desarrollo**

● ¿CÓMO SE CREA LA CULTURA?

- ◆ Papel del fundador.
- ◆ Éxito: Suposiciones del fundador se convierten en suposiciones compartidas.
- ◆ Socialización de nuevos miembros en la cultura existente.
- ◆ Crecimiento y diversificación: Nuevos grupos aportan nuevas suposiciones que se convierten en subculturas.
- ◆ Nuevos factores ambientales: el grupo está forzado a adaptarse y a asumir nuevas suposiciones; si no, se destruye y la cultura se derrumba.
- ◆ Nuevos líderes / miembros aportan nuevos elementos culturales por tener suposiciones diferentes.

• ¿CÓMO SE ARRAIGA LA CULTURA?

- ◆ ATENCIÓN DEL LÍDER (DEDICACIÓN, PREMIO, CONTROL).
- ◆ REACCIONES DEL LÍDER EN CIRCUNSTANCIAS CRÍTICAS.
- ◆ PAPEL DEL LÍDER (ROLE - MODEL, COACH).
- ◆ CRITERIOS DE CONTRATACIÓN, PROMOCIÓN, JUBILACIÓN Y EXCLUSIÓN.
- ◆ SOCIALIZACIÓN FORMAL E INFORMAL.
- ◆ SISTEMAS Y PROCESOS.
- ◆ DISEÑO / ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN.
- ◆ DISEÑO DEL ESPACIO FÍSICO.
- ◆ HISTORIAS Y MITOS SOBRE PERSONAS / ACONTECIMIENTOS CLAVES.
- ◆ ESTATUTOS, CREDOS, CÓDIGOS ÉTICOS, FORMALES.

● FUERZA Y ESTABILIDAD CULTURAL

DEPENDEN DE:

- ◆ Estabilidad del grupo.
- ◆ Intensidad de convicciones del fundador y de otros líderes.
- ◆ Tiempo que lleven los fundadores liderando el grupo.
- ◆ Tiempo que lleve el grupo trabajando como tal.
- ◆ Cantidad de problemas que hayan tenido que resolver.
- ◆ Carga emocional provocada en la resolución de los problemas.
- ◆ Tipo de aprendizaje: reducción de dolor vs. reforzamiento positivo.
- ◆ Grado de estabilidad del entorno exterior e interior.

● EL CICLO DE DESARROLLO

I. NACIMIENTO / FUNDACIÓN

- ◆ Fundador es influencia dominante.
- ◆ La cultura crece gracias al éxito de la estrategia inicial.

II. ADOLESCENCIA

- ◆ Éxitos continuos hacen de la cultura fuente de identidad y de fortaleza.
- ◆ Presiones conformistas al máximo.

III. VIDA INTERMEDIA

- ◆ Diferenciación y diversificación favorecen la creación de subculturas alrededor de la cultura central.
- ◆ Posibilidad de conflictos y problemas derivados de falta de integración.
- ◆ Las subculturas se convierten en motor de evolución.

IV. MADUREZ / DECLIVE

- ◆ Algunos elementos de la cultura carecen de funcionalidad si el entorno exterior/interior cambia.
- ◆ Exige rápida adaptación y surge la necesidad de:
 - Renovación
 - Destrucción
 - Reconstrucción

MECANISMOS DEL CAMBIO CULTURAL

- ◆ Utilizar las suposiciones básicas para cambiar las derivadas, p. ej: despidos, reducción de plantilla.
- ◆ Liderazgo carismático.
- ◆ Evolución de la cultura, sustituyendo a sus portadores por híbridos, mutantes y gente externa.
- ◆ Desarrollo de la organización a través de estructuras paralelas.
- ◆ Persuasión coercitiva.
- ◆ Destrucción de la cultura y renacimiento mediante bancarrotas, fusiones o adquisiciones.
- ◆ La finalidad de liderazgo es cambiar/ evolucionar la cultura existente, y que las nuevas suposiciones culturales se arraiguen.

● PAPEL DEL FUNDADOR Y LÍDERES

Hemos comentado la influencia del fundador y de los líderes en la cultura de las organizaciones y va a depender de la personalidad de los mismos que transmitan unos u otros valores, ya que diferentes personas prefieren diferentes:

- CULTURAS
- MANERAS DE AFRONTAR LOS PROBLEMAS
- ESTILOS DE DIRIGIR A OTROS
- TAREAS Y FORMAS DE TRABAJAR
- ORGANIZACIONES Y ESTILOS DE ORGANIZACIÓN

Uno de los clásicos que nos aporta cierta luz a la hora de comprender estas manifestaciones es el psicólogo austriaco CARL G. JUNG.

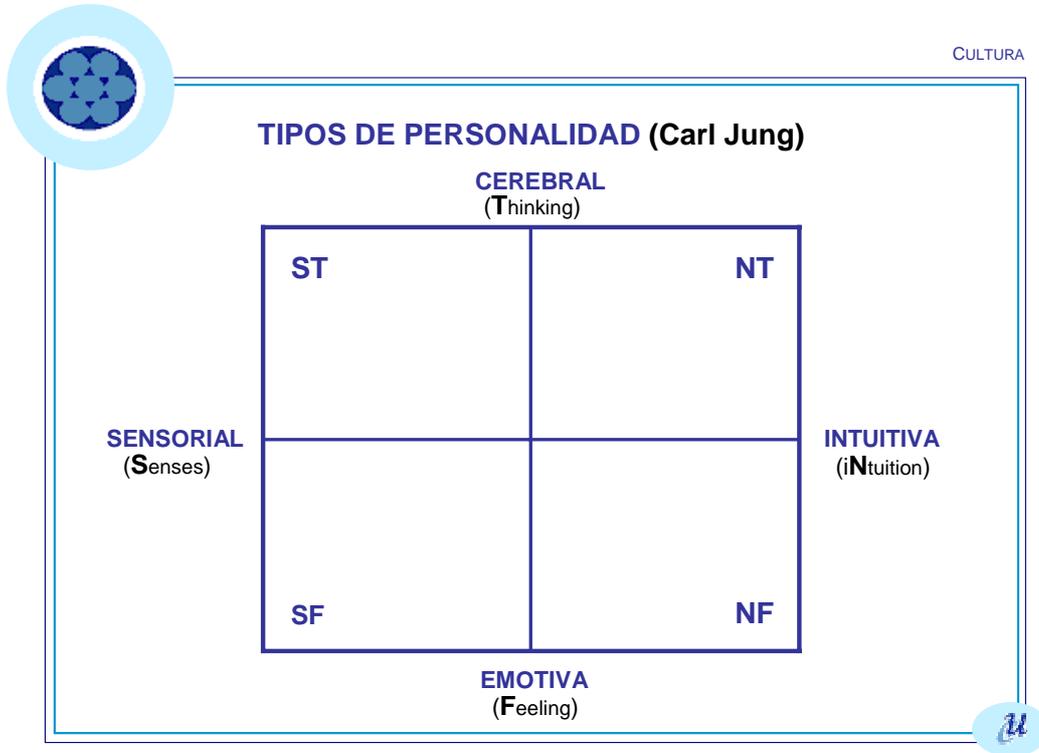
Carl Jung fue el pionero en el estudio de tipos de personalidad a principios de siglo. Pensó que las personas se orientaban a sí mismas hacia el mundo en una de estas dos formas básicas:

- ◆ Los "introvertidos" son los más felices cuando por sí mismos hacen aquello que piensan; no persiguen una actividad social y muchas veces se sienten incómodos en ella.
- ◆ Los "extrovertidos" dan significado a sus vidas con la interacción con la gente y pueden sentirse perdidos cuando se dejan a sí mismos. Los seres humanos son complicados y no pueden encasillarse. Pero algunas teorías son un buen punto de partida para la difícil tarea del autoanálisis.

Jung pensó que recibimos y tratamos los datos a través de cuatro funciones: pensar, intuir, sentir, detectar. Cada persona tiene una función predominante, una o dos que están semidesarrolladas y una que está subdesarrollada.

- ◆ Como "pensador", usted será fuerte pensando claro y con lógica; será metódico y podrá analizar problemas.
- ◆ Como "intuitivo" será bueno en ideas, pensamiento creativo o lateral (el enfoque imaginativo).
- ◆ El "sentimental" verá las cosas de acuerdo con los valores personales y no desde una ponderación desapasionada de los pros y los contras; los "sentimentales" son cálidos, extrovertidos y se desarrollan bien en la interacción social.
- ◆ El "sensorial" es realista, enérgico y práctico, prefiriendo la acción a palabras o ideas. Al "sensorial" le gusta conseguir resultados.

• LAS CUATRO FUNCIONES DE JUNG



Como directivo es útil saber si es usted un introvertido o un extrovertido y cuál de las cuatro funciones es su punto más fuerte y cuál es el más débil. Asimismo, si puede encontrar las funciones fuertes y débiles de sus subordinados, eso le ayudará a decidir quién será más útil para diferentes tareas y le permitirá formar equipos eficientes.

• **Cerebral:**

- Disfruta atacando los problemas con lógica.
- Es fuerte en análisis, pero débil en poner en práctica soluciones.
- Es un trabajador metódico.
- Es escéptico de proyectos que no están apoyados por argumentos sólidos, racionales.

En el trabajo:

Bueno con hechos y cifras; investigación, análisis de sistemas; contabilidad; lado financiero del negocio.

• **Sensorial:**

- Es bueno para conseguir resultados, muchas veces impaciente en la fase de planificación.
- Se siente como en su casa con el trabajo de rutina.
- Tiene mucho sentido común y es práctico.
- Trabaja duro y usualmente es bien organizado.
- Es enérgico y resuelto.

En el trabajo:

Bueno para iniciar proyectos; establecer tratos, negociar; detectar problemas; convertir las ideas en acción.

• **Intuitiva:**

- Disfruta jugando con ideas y teorías.
- Es bueno para ver el "panorama general", pero pierde el detalle.
- Es creativo y tiene un fuerte sentido de la imaginación.
- Muchas veces tendrá presentimientos sobre las cosas que salen bien.

En el trabajo:

Bueno en la planificación a largo plazo; escritura creativa; pensamiento lateral; generación de ideas.

• **Emotiva:**

- Disfruta de la compañía de la gente.
- Decide sobre los valores personales y no sobre méritos técnicos.
- Es afectuoso y simpático.
- Es perceptivo sobre el estado de ánimo, los sentimientos y reacciones de las personas.

En el trabajo:

Bueno para cimentar relaciones de equipo; aconsejar; arbitrar; relaciones públicas; hablará con facilidad tanto con un oficinista como con un ejecutivo.

COMBINACIONES DE PERCEPCIÓN Y JUICIO COMPARADAS

	ST	SF	NF	NT
<u>Las personas que prefieren</u>	5 SENTIDOS CEREBRAL	5 SENTIDOS EMOTIVO	INTUICIÓN EMOTIVO	INTUICIÓN CEREBRAL
<u>se centran en</u>	hechos	hechos	posibilidades	posibilidades
<u>y tratan éstos con</u>	análisis impersonal	calor personal	calor personal	análisis impersonal
<u>tienden a ser</u>	prácticos y a ras del suelo	sociables y amistosos	entusiastas y penetrantes	intelectualmente ingeniosos
<u>tienden vocacionalmente a desarrollar destrezas en el ámbito de</u>	producción construcción contabilidad empresas economía derecho cirugía	ventas servicio relaciones clientes obras sociales puericultura medicina general enfermería	investigación enseñanza predicación orientación psicología psiquiatría A.T.S.	investigación ciencia inventiva dirección cardiología análisis inversiones
<u>Reconocidos por Thurstone como interesados en</u>	empresas	personas	lenguaje	ciencias
<u>por Gundlach y Gerumen</u>	lo técnico	lo social	lo creativo	lo intelectual
<u>por Spranger vistos como interesados en</u>	lo económico	lo social	lo religioso	lo teórico
<u>y por Murray</u>	prácticos escépticos pegados a la tierra		imaginativos subjetivos humanos	

TIPOS DE PERSONALIDAD C. G. JUNG

CON PENSAMIENTO

ISTJ

Serio, tranquilo, consigue el éxito por su concentración y profundidad. Lógico, práctico, ordenado, realista. Trata de que todo esté organizado. Se hace responsable. Decide que hay que conseguir y trabajar denodadamente para lograrlo a pesar de las posibles protestas o distracciones. Vive su vida exterior con pensamiento; la interna con realismo

ISTP

Tranquilo, reservado, frío para los observadores, analiza la vida con curiosidad, a distancia, y tiene golpes inesperados de humor original. Con frecuencia interesado en principios impersonales, causa-efecto, cómo y por qué funcionan así los mecanismos técnicos. Actúan en la medida en que lo sienten necesario, ya que el desgaste de energía no tiene sentido. Vive su vida externa más con realismo; la interna con pensamiento.

ESTP

Realista, sin prisas o preocupaciones, disfruta lo que encuentra. Le gusta lo mecánico y el deporte y mejor si es con amigos. A veces puede ser algo insensible o tarugo. Utiliza las matemáticas o ciencias si ve la necesidad. Le abruma las explicaciones largas. Disfruta más manejando cosas que pueda trabajar, modelar, separar, unir. Vive su vida externa más con realismo; la interna más con el pensamiento.

ESTJ

Muy realista, práctico, una cabeza fenomenal para la mecánica y los negocios. No le interesa lo que no ve útil, aunque sea capaz de aplicarlo cuando lo necesite. Disfruta organizando y dirigiendo actividades. Tiende a dirigir bien, sobre todo cuando tiene en cuenta los sentimientos y puntos de vista de otros al tomar sus decisiones. Vive su vida externa más con pensamiento; la interna más con realismo.

REALISTAS

CON SENTIMIENTO

ISFJ

Reposado, amistoso, responsable y consciente. Trabaja con dedicación para cumplir sus obligaciones y servir a sus amigos. Preciso, detallista, puede necesitar tiempo para dominar materias técnicas, ya que sus intereses no suelen ir por esas vías. Paciente con el detalle y la rutina. Leal, atento a lo que otros sienten considerado. Vive su vida externa más con sentimiento; la interna con más realismo

ISFP

Retirado, pacífico, amigable, sensible, modesto respecto a sus habilidades. No impone sus valores u opiniones a los demás. No trata de ser líder; por lo general es leal seguidor. Vive relajado, no le gusta sentirse presionado. Disfruta el momento presente y no admite la coacción o las prisas. Vive su vida exterior más con más sentimiento; la interna con más realismo.

ESFP

Fácil, expansivo, amigable, disfruta la vida. Le gusta el deporte y la acción. Sabe lo que ocurre y entra en juego con energía y pronto. Recuerda con más facilidad que teoriza. Se crece en situaciones que exigen sentido común, habilidad para la relación o para las cosas. Vive su vida externa con más realismo; la interna con más sentimiento.

ESFJ

Calido, hablador, consciente, popular...Cooperador por excelencia; miembro nato de comités...Siempre prestando servicios a otros. Trabaja mejor cuando le reconocen y animan. Poco interés en lo abstracto o materias técnicas. Su interés principal está en todo lo que afecta directa y visiblemente la vida de sus iguales. Vive su vida externa más con el pensamiento; la interna más con el realismo

CON SENTIMIENTO

INFJ

Logra el éxito con su perseverancia, originalidad y deseo de hacer lo que es necesario o deseado. Pone todo su coraje en el trabajo. Consciente y preocupado por los demás. Le respetan por sus firmes principios. Le gusta que le estimen y sigan por sus convicciones, claras, al servicio del bien común.

Vive su vida externa más con el sentimiento; la interna más con la intuición.

INFP

Lleno de entusiasmo y lealtad, pero no lo explicita hasta que no te conoce bien. Se preocupa del lenguaje, ideas, aprendizaje y tiene múltiples proyectos personales. Apto como staff. Tiende a responsabilizarse de demasiadas cosas, y suele lograr sacarlas adelante. Amistoso, pero tan absorto en el trabajo que apenas se le conoce o socializa.

Vive su vida externa más con la intuición; la interna más con el sentimiento.

ENFP

Entusiasta, cálido, imaginativo, ingenioso. Capaz de hacer cualquier cosa que le atraiga. Rápido para encontrar soluciones ante la dificultad y para ayudar a quién esté en problemas. Descansa mucho en su capacidad de improvisación más que prepararse de antemano. Siempre encuentra razones poderosas para lo que pretende o quiere lograr.

Vive su vida externa con más intuición; la interna con más sentimiento.

ENFJ

Responsable y capaz de sintonizar con los demás. Respeta los sentimientos de los demás –lo que piensan y quiere- y trata de resolver las cosas teniendo en cuenta al otro. Conduce un grupo o propone un plan de acción con facilidad y tacto. Popular, sociable, activo en actividades benéficas y sociales, pero al tiempo muy serio en su dedicación y planteamientos para que se logren los objetivos.

Vive su vida externa más con el sentimiento; la interna más con la intuición.

INTUITIVOS

CON PENSAMIENTO

INTJ

Tiene un pensamiento original y “push”; lo usa en beneficio personal. En temas que le atraen tiene enorme capacidad para organizar el trabajo y desarrollo con o sin ayuda. Escéptico, crítico, independiente, muy determinado y hasta cabezota. Tiene que aprender a abandonar puntos menos importantes para centrarse en las claves.

Vive su vida externa más con el pensamiento; la interna más con la intuición.

INTP

Tranquilo, reservado, brillante en exámenes, especialmente los teóricos o los de ciencias. Lógico hasta cortar pelos en el aire. Le interesan las ideas, las reuniones sociales o la cháchara le trae el paio. Tiende a tener intereses muy concretos. Necesita elegir carreras y trabajos donde vea hecho realidad algún interés personal.

Vive su vida externa más con la intuición; la interna con el pensamiento.

ENTP

Rápido, ingenioso, con capacidades múltiples. Como compañero estimulante, abierto, discute para disfrutar y arguye tanto desde una posición como desde la antitética.

Con recursos ante el resto o la solución de nuevos problemas; en cambio, la rutina, el “día a día” no es su fuerte. Salta de un interés a otro, y siempre encuentra razones para el cambio.

Vive su vida externa más con la intuición; la interna con el pensamiento.

ENTJ

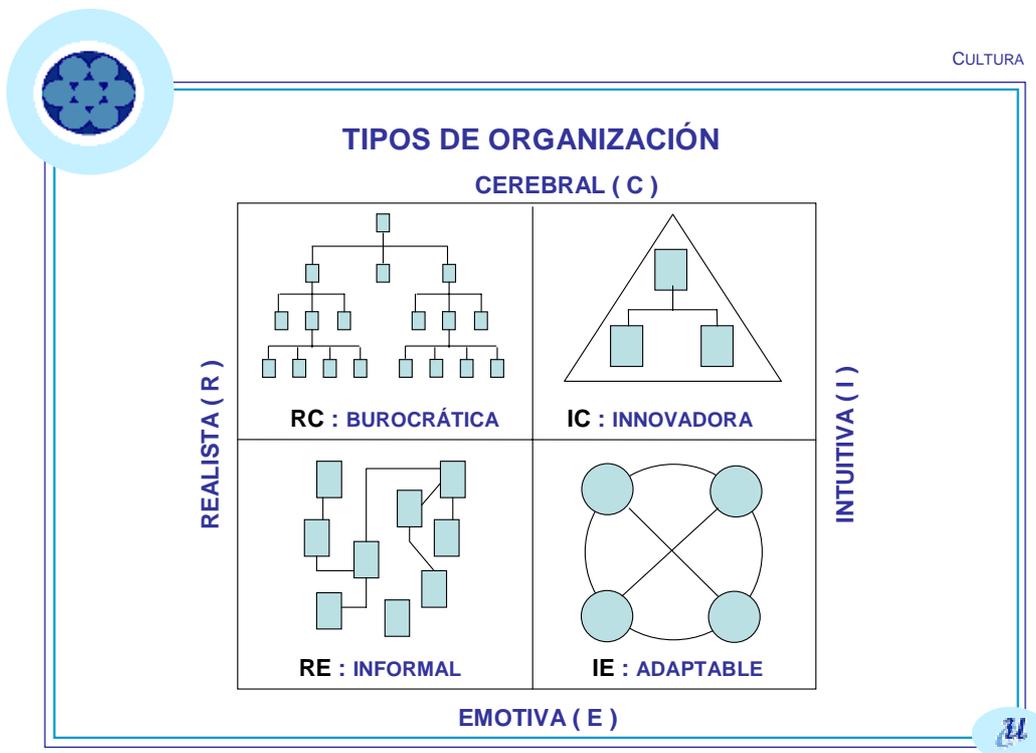
Franco, muy capaz en estudios, líder de gran corazón... Por lo general bueno en todo lo que exija cabeza y razonamiento, charla persuasiva... Suele estar bien informado y cada día aumenta el acervo de su información y conocimientos. A veces puede aparecer más positivo y confiado de lo que su experiencia en un área determinada garantiza.

Vive su vida externa más con el pensamiento; la interna más con la intuición.

TIPOS DE ORGANIZACIONES

Dependerá del número de directivos de una tipología u otra y del peso específico de los mismos, para que el mensaje dominante que mandemos a la organización sea diferente.

Si preguntamos ¿Cuál es su organización ideal? y ¿Cómo sería diseñada? lo más probable es que obtuviéramos la siguiente representación:





DEFASES CULTURALES

● **DIAGNÓSTICO DE CULTURA DE GRUPO**

ENCUESTA KILMANN - SAXTON

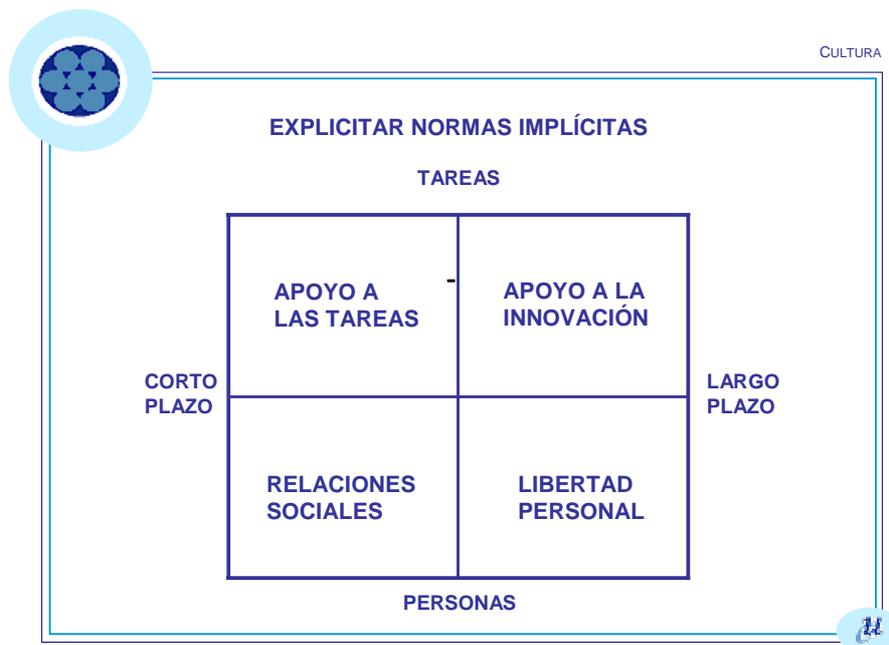
Definición de los cuatro desfases de la cultura Grupal

Las cuatro puntuaciones de desfases de la cultura se definen mediante dos distinciones independientes: técnico / humano y corto / largo plazo.

La primera distinción pone en contraste las normas que rigen los aspectos técnicos del trabajo en las organizaciones, con las normas que rigen los aspectos sociales y personales. Esta distinción ha aparecido en casi todos los debates sobre comportamiento en las organizaciones, como orientación hacia las tareas frente a orientación hacia las personas.

La segunda distinción pone en contraste las normas que se centran en las preocupaciones diarias, con las normas que afectan más directamente al futuro de la organización. Entre estas últimas figuran las normas que dan importancia a las mejoras del trabajo (más bien que limitarse a hacer el trabajo de hoy) y a las normas que definen la relación entre la persona y la organización (más bien que centrarse en las interacciones sociales diarias). Esta distinción se ha discutido frecuentemente como dirección operativa frente a dirección estratégica.

Estas dos distinciones fundamentales definen cuatro tipos de desfases de la cultura grupal, como a continuación se refleja:



1. EL APOYO A LAS TAREAS.

Abarca las normas técnicas que tienen un marco de corto plazo. Una barra vacía en este cuadrante indica que la moral y el rendimiento mejorarían mediante un cambio hacia un menor apoyo a las tareas; una barra rellena indica que habría mejoría si se cambiase hacia un mayor apoyo a las tareas: "Comparte información con otros grupos sólo cuando ello beneficie a tu propio grupo de trabajo", frente a "Comparte información para ayudar a otros grupos"; "Concéntrate exclusivamente en tus propias tareas", frente a "Ayuda a otros a completar sus tareas".

2. LA INNOVACIÓN DE LAS TAREAS.

Comprende normas técnicas en un marco de largo plazo. Una barra vacía en este cuadrante indica que la moral y el rendimiento mejorarían mediante un cambio hacia una menor innovación de tareas; una barra rellena indica que habría mejoría si se cambiase hacia una mayor innovación de tareas. El cambio hacia menos o más innovación de tareas aparece, por ejemplo, en cada uno de estos pares de normas: "Mantén las cosas como están", frente a "Haz cambios"; "Desalienta la creatividad", frente a "Fomenta la creatividad".

3. LAS RELACIONES SOCIALES.

Comprenden normas de orientación humana en un marco de corto plazo. Una barra vacía en este cuadrante indica que la moral y el rendimiento se mejorarían, con un cambio hacia menos relaciones sociales; una barra rellena indica que se produciría una mejoría si se incrementasen las relaciones. Por ejemplo el cambio hacia menos o más relaciones sociales aparece en los siguientes pares de normas: "No participes en actividades sociales con otras personas de tu organización", frente a "Participa en actividades sociales con otras personas de tu organización"; "No te molestes en conocer a las personas de tu propio grupo de trabajo", frente a "Conoce a las personas de tu grupo de trabajo".

4. LA LIBERTAD PERSONAL.

Comprende normas que tienen una orientación humana en un marco de largo plazo. Una barra vacía en este cuadrante indica que la moral y el rendimiento mejorarían con un cambio hacia una menor libertad personal; una barra rellena indica que se mejoraría si se incrementase la libertad personal. Por ejemplo, un cambio hacia menos o más libertad personal aparece en cada uno de estos pares de normas: "Guarda para ti tus preferencias personales", frente a "Expresa tus preferencias personales en el trabajo"; "Cree en los valores de la organización", frente a "Cree en tus propios valores".



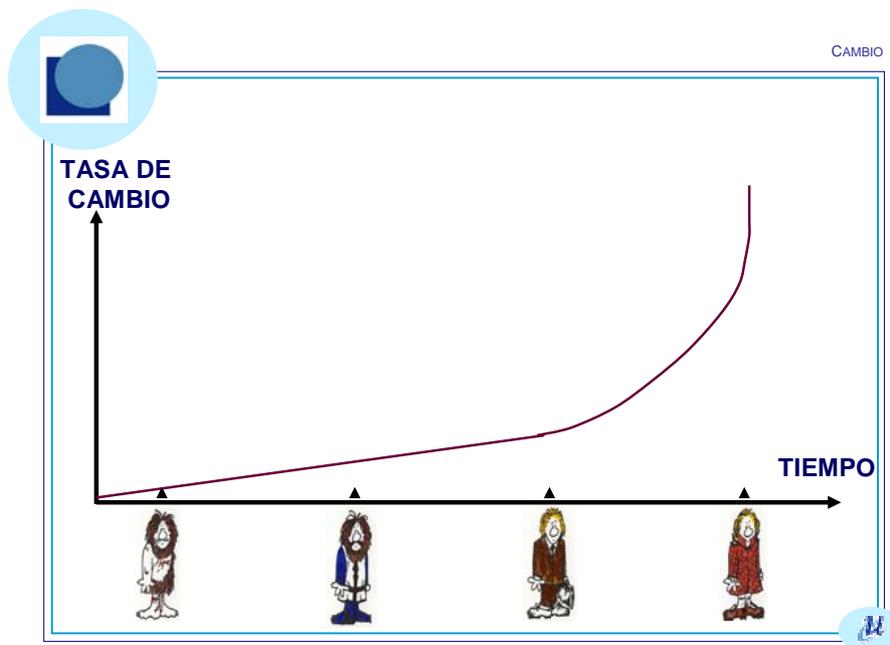
EL DIRECTIVO Y EL CAMBIO

INTRODUCCIÓN: EL DIRECTIVO Y EL CAMBIO

En un mundo en que la única certidumbre es el cambio, el verdadero rebelde es quién se opone al cambio.

Hoy estamos viviendo la época de los cambios más rápidos de la Historia de la Humanidad. El mundo, nuestro mundo, está cambiando exponencialmente y, aunque todos reconocemos este hecho, es difícil darnos cuenta de la magnitud y amplitud de los cambios.

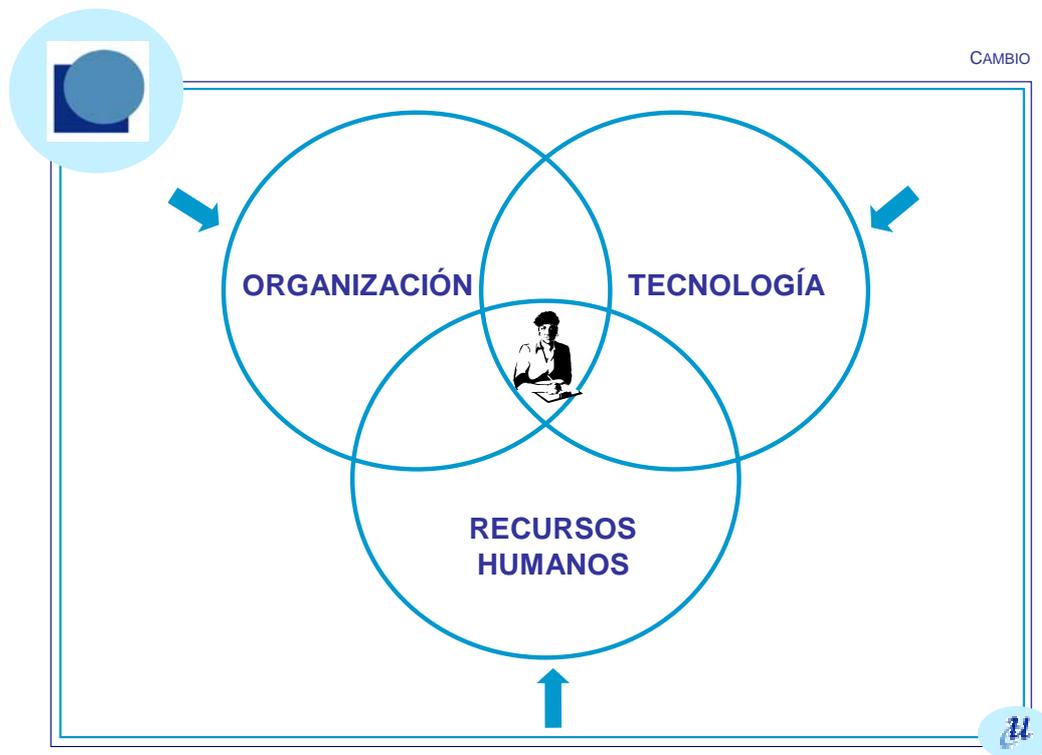
Incluso, algunos autores, por ejemplo Toffler, argumentan que el cambio no es simplemente exponencial, sino que ahora estamos experimentando un salto cualitativo comparable a la Revolución Industrial.



Estos cambios tan trascendentales crean una sensación de duda, confusión, de vivir en un mundo fuera de nuestro control, sin saber hacia dónde vamos. Esta situación ha sido descrita como "turbulencia". Somos como piragüistas atravesando un tramo de agua blanca. Muchas empresas, y sus directivos, han cerrado los ojos, están agarrándose a la piragua, esperando llegar a las aguas tranquilas de un lago. Pero estas empresas van a ser los dinosaurios del mundo del negocio porque no hay lago. Jamás nos vamos a encontrar en la tranquilidad que conocíamos: mercados protegidos, tecnología previsible, etc.

Las empresas que van a tener éxito en el futuro son las que están trabajando para maniobrar en estas aguas, evitar el naufragio en las rocas peligrosas y aprovechar las corrientes para llegar a su meta.

Una de las causas principales de nuestra frustración es precisamente la falta de un punto de referencia fijo-estamos cambiando con el cambio- no podemos salir de la piragua y ver el río desde la orilla. Nuestro mundo se puede representar esquemáticamente como tres círculos solapados, cada uno sufriendo cambios exponenciales.



Sin embargo, la práctica, nuestra realidad, se mueve a otro nivel y, para entender la turbulencia hay que comprender los cambios a nivel micro.

En EEUU, en 1930 más del 30 % de la población trabajaba en la agricultura y -en 1984 era menos del 3%- cifras muy parecidas a las de la actualidad, de hecho ahora las universidades emplean a más personas que la agricultura.

Es obvio que el escenario que hemos pintado exige un directivo muy distinto al estilo tradicional. El ejecutivo del mañana no será tan analítico, no actuará del árbitro, ni de policía. El nuevo directivo será líder, entusiasta, animador y facilitador.

Algunos autores, entre ellos H. Bridger, han comentado que la Alta Dirección tiene que luchar en el día-a-día y, a la vez, construir un futuro; dos funciones, a veces, contradictorias que requieren capacidades, características y personalidades muy distintas.

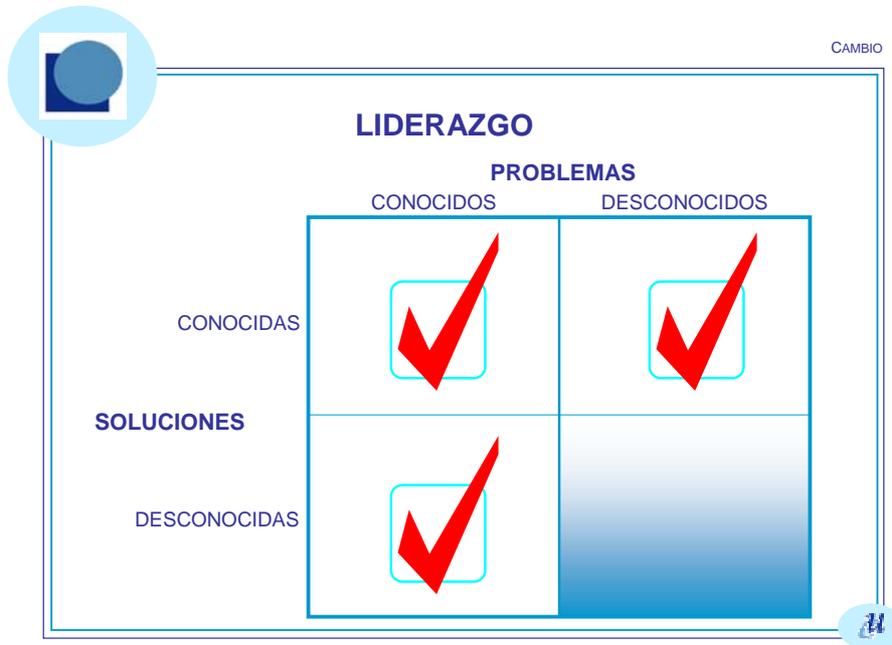
El primer cambio será el concepto del mando como *planificador*, una de sus cinco funciones básicas según Henri Fayol hace 80 años. Si consideramos algunos de los problemas que han encontrado nuestros antecesores en épocas mucho menos turbulentas, entenderemos las dificultades actuales. Además, las últimas publicaciones sobre caos y sistemas no - lineales ponen en duda, en el mejor de los casos, la relación causa / efecto en sistemas turbulentos. Las consecuencias para el planificador son obvias.

El otro gran cambio será en el papel del experto. El especialista trabajando en solitario es una especie en vía de extinción. Era un recurso muy válido cuando el mundo era menos complicado y sus problemas relativamente sencillos. No hace muchos años existían problemas de producción, problemas de diseño, problemas comerciales, etc...Ahora existen problemas del negocio. Estos problemas complejos exigen soluciones multidisciplinarias; como dice Kilmann, las organizaciones no son como una máquina sencilla, no puedes cambiar un elemento sin afectar el conjunto.

Esta necesidad de considerar todos los aspectos de cualquier problema se acentúa por la especialización cada vez más profunda, pero también más estrecha, causada por los avances tecnológicos ya mencionados.

El modelo de considerar todos los aspectos de cualquier problema se acentúa por la especialización cada vez más profunda, pero también más estrecha, causada por los avances tecnológicos ya mencionados.

El modelo que aparece a continuación demuestra el dilema del directivo.



Parece un axioma que en este "nuevo" mundo tengamos que buscar "nuevas" fórmulas para resolver nuestros viejos problemas. Debemos darnos cuenta de que no estamos viviendo en el mismo mundo que Taylor, ni Weber, ni Fayol. Nos hemos trasladado tanto por el eje del "Tiempo" que es como si nos hubiéramos desplazado millones de Kilómetros por el eje del "Espacio". Este es otro planeta.

Hasta hace pocos años nos movíamos en un terreno muy conocido, tanto los problemas como las soluciones eran familiares. Sin embargo, nos encontramos con una serie de situaciones donde desconocemos o el problema o la solución -o- en algunos casos, ambos.-

El papel del directivo en las organizaciones es una de las claves del éxito. A pesar de la gama, casi infinita, de estilos y personalidades, hay ciertas características que debería reunir un directivo en este mundo turbulento.

MANEJAR LA INFORMACIÓN

En una sociedad que sufre de un exceso de información, el directivo tiene que saber distinguir entre lo importante y lo trivial. En este aspecto Geneen de ITT era legendario, aunque devoraba informes, balances, estudios, etc., tenía la capacidad de separar y fijar prioridades.

INTUICIÓN

En un mundo donde nuestras técnicas tradicionales son cada vez menos útiles, se genera un deseo de seguir afinando las previsiones y reelaborar el plan cada vez que hay un dato nuevo. Esta mentalidad resulta en una parálisis casi total, esperando una seguridad de 100%. Como esta seguridad no se producirá nunca, el directivo tiene que aprender a arriesgarse y tomar decisiones basadas en información incompleta. Helfrik mantenía que *"es mejor acertar aproximadamente que equivocarse perfectamente"*.

Según Pascale *"Una capacidad básica para el directivo en un entorno de incertidumbre es saber distinguir entre tener información suficiente para decidir y tener información suficiente para seguir"*.

Desde luego, no es papel fácil. Pero en gran medida el éxito, y hasta la supervivencia de la empresa, depende de tus esfuerzos porque, como dijo Saint Exupéry:

"Hablando del futuro, tu tarea no es preverlo, sino hacerlo posible"

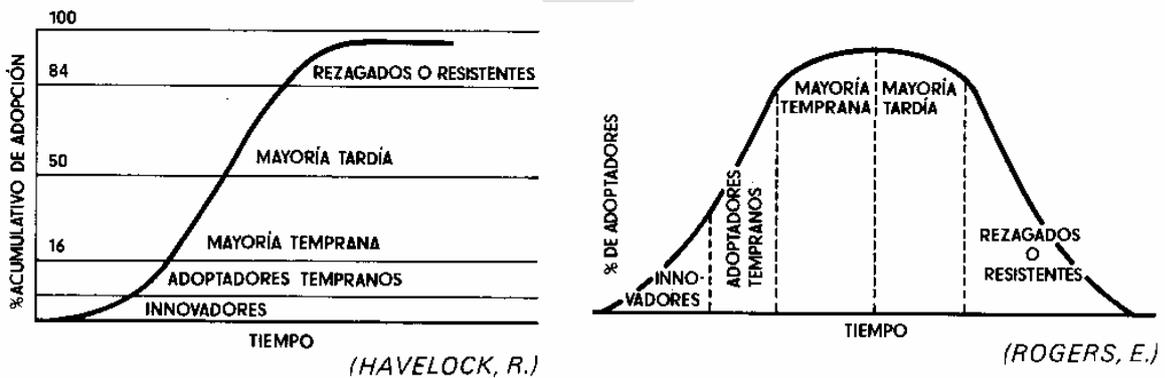
VISIBILIDAD

El buen líder es accesible a su gente, la conocen y le conocen, es un ser humano, no una figura. Hay muchas maneras de crear y mantener esta imagen pero hay que bajar a los talleres, los almacenes y los mostradores porque los empleados no pueden subir a las torres de marfil. Carlson, el ex- Presidente de United Airlines, pasaba alrededor del 60% de su tiempo fuera de su despacho. El presidente de Bulmers sale periódicamente con sus camioneros haciendo entregas.

Este contacto permite que conozca a su empresa, imprescindible porque para implantar cualquier cambio profundo y duradero el directivo tiene que contar con el equipo humano. Unas investigaciones recientes han facilitado unos datos interesantes sobre la reacción de la gente frente al cambio. Se ha detectado que en una organización suelen existir cinco categorías de personas.

Innovador	<i>Capaz de arriesgarse y jugar fuerte.</i>
Adaptador Temprano	<i>Integrado en la estructura social a la que pertenece.</i>
Mayoría Temprana	<i>Tienden al futuro. Esenciales para el corrimiento de fuerzas.</i>
Mayoría Tardía	<i>Cautelosos y escépticos ante lo nuevo.</i>
Resistentes	<i>Orientados hacia el pasado, no tienen una buena perspectiva de los cambios que se originan en su ambiente.</i>

El gráfico demuestra la distribución de un colectivo típico tanto en porcentajes como en tiempo de adopción del cambio.



El directivo tiene que tener en cuenta no sólo el número de innovadores, sino también su nivel jerárquico, porque como dijo Maquiavelo hace 500 años:

"No hay nada más fácil de llevar entre manos, ni más peligroso de conducir, ni con más incertidumbre en su éxito, que llevar el liderazgo en la introducción de un nuevo orden de cosas".

EL CAMBIO EN LA EMPRESA

Para que se produzca un cambio en la empresa tiene que reunirse cuatro condiciones:

- Existe descontento con la situación actual.
- Se ve claro a dónde y cómo se quiere ir.
- Se conocen los primeros pasos a dar.
- Se está dispuesto a dedicar los recursos y esfuerzos precisos.

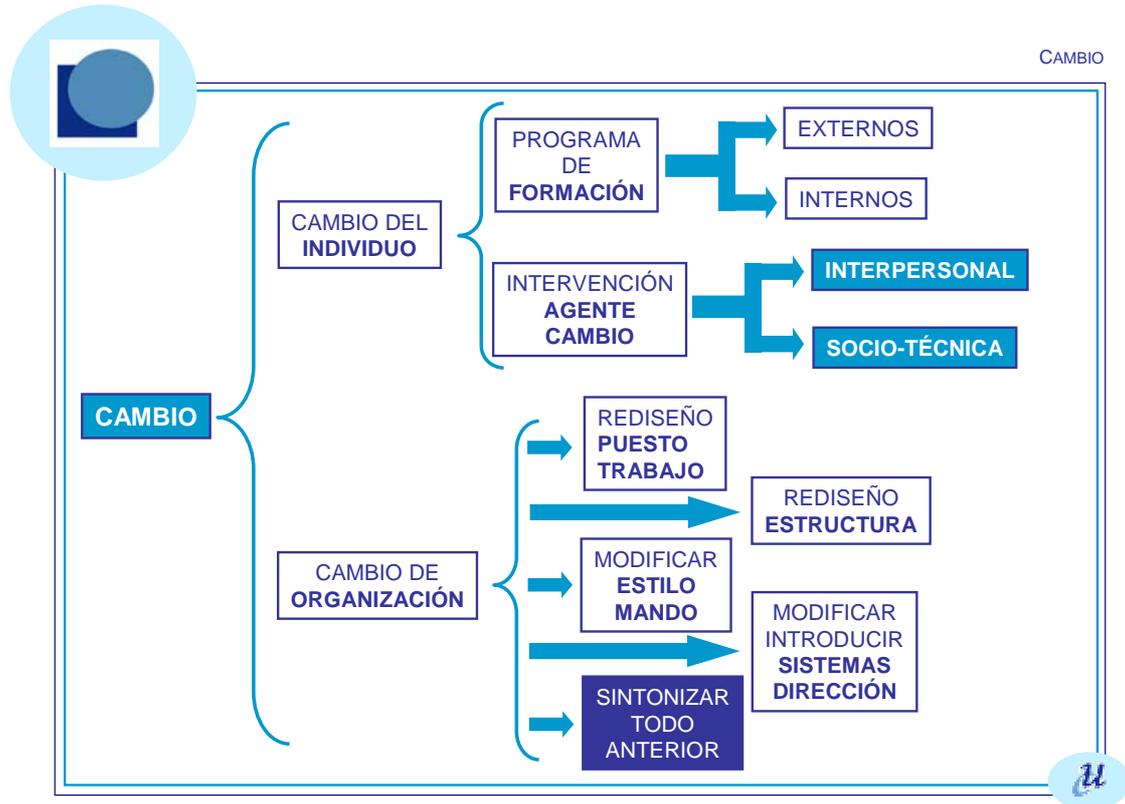
CAMBIO = Descontento x Objetivos x Primeros Pasos x Costo

Esta "ecuación del cambio" demuestra que no es suficiente, aunque imprescindible, saber hacia dónde vamos, sino que también la factibilidad es condición "sine qua non". Por lo tanto, el arte de dirigir el cambio está en acertar con los primeros pasos.

Un factor básico en el logro de la estrategia empresarial es la determinación de los cambios posibles, o tolerables para la microcultura de la organización. Normalmente estos primeros cambios se quedan lejos de la estrategia ideal pero sirven para modificar ciertos hábitos y actitudes, de esta forma se va preparando el camino para cambios sucesivos, es decir, es un proceso iterativo.

Por ejemplo, si nuestro objetivo es cambiar en una organización funcional muy burocrática a otra matricial, no sería posible dar el salto directamente. Sin embargo sin cambiar la estructura sería posible introducir prácticas y sistemas más compatibles con una organización matricial, por ejemplo, desarrollar cierta polivalencia, introducir presupuestos más flexibles, crear task-forces o modificar los sistemas de información.

Como se ven en el esquema que aparece a continuación hay dos caminos principales para conseguir el cambio - a través del individuo o a través de la organización-.



GESTIÓN DE LA TRANSFORMACIÓN

Para que se produzca un cambio en la empresa sólo hay una condición imprescindible: que existía descontento con la situación actual.

Sin embargo, lograr que el cambio que se produce coincida con el deseado es bastante más complicado, cualquier programa de estas características debe tener cuatro objetivos genéricos e implícitos.

- **ORGANIZACIÓN LLEGUE AL NUEVO ESTADO.**
- **ORGANIZACIÓN FUNCIONE COMO QUEREMOS.**
- **SE CONSIGA SIN QUE CUESTE A LA ORGANIZACIÓN DEMASIADO.**
- **SE CONSIGA SIN QUE CUESTE A LAS PERSONAS DEMASIADO.**

A pesar de la necesidad absoluta de mantener una postura muy flexible y modificar el programa sobre la marcha, el plan inicial debe contemplar los siguientes puntos:

- **SECUENCIA DE CAMBIOS**

Un timing del programa completo que, seguramente, no se cumplirá pero sirve de orientación y establece las interdependencias entre diferentes elementos.

- **ESTRUCTURA Y FUNCIONES DEL EQUIPO DIRECTOR**

Cualquier proyecto de este tipo necesita un equipo que lo lidere; por lo tanto, hay que definir quiénes lo componen, cuáles son sus funciones, responsabilidades y nivel de autoridad.

- **APOYO LOGÍSTICO**

Obviamente, estos programas exigen la dedicación de recursos humanos, materiales y financieros. Una estimación de estas necesidades puede evitar muchos problemas que aparecen con mucha frecuencia, como por ejemplo quién realiza los informes, dónde se reúnen las personas, dotación presupuestaria, etc.

- **PAPEL DE LA ALTA DIRECCIÓN**

Todo el mundo coincide en el papel primordial de la Alta Dirección pero ¿Qué es?, ¿Qué deben hacer y cuándo?, ¿Qué significa apoyo activo?

• CANALES Y PROGRAMAS DE COMUNICACIÓN

Probablemente, la causa más frecuente de fracasos es la falta de comunicación. Antes de iniciar el proyecto se debe comunicar:

- Objetivos.
- Razones.
- Plan Global.
- Información sobre Equipos.
- Expectativas.

Una vez que está en marcha está labor, debería continuar con información centrada en:

- Acontecimientos importantes.
- Seguimiento periódico del Plan.
- Áreas críticas.
- Reconocimiento.

Hay dos recomendaciones sobre la comunicación. En primer lugar la calidad: franqueza y transparencia total. En segundo, la cantidad jamás se puede comunicar demasiado; sin embargo, se suele comunicar demasiado poco.

Además de los objetivos genéricos, el Plan debe contemplar otros más específicos. A continuación aparecen una serie de pasos necesarios en la fase de arranque como en la motivación

OBJETIVO	ACTIVIDAD
<p>Conseguir apoyo de grupos clave para crear masa crítica en favor del cambio.</p>	<p>Identificación de:</p> <p>QUIEN</p> <ul style="list-style-type: none"> *Relaciones de poder / influencia. *Stakeholders. <p>Estrategias para conseguir apoyo:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Participación. - Negociación. - Aislamiento. - Eliminación.
<p>Demostrar apoyo de la Alta Dirección para influir sobre comportamientos.</p>	<p>Líderes sirven de modelo de nuevo comportamiento.</p> <p>Explicitar visión del futuro.</p> <p>Utilizar sistema premio / castigo.</p> <p>Dar apoyo / recursos.</p> <p>Eliminar dificultades.</p> <p>Mantener ímpetu.</p> <p>Mandar mensajes por organización informal.</p>

MOTIVACIÓN

OBJETIVO	ACTIVIDAD
<p>Conseguir nivel adecuado de participación en planificación e implantación del cambio.</p>	<p>Crear oportunidad de participación en:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Diagnóstico. - Diseño. - Implantación. - Seguimiento.
<p>Premiar comportamientos deseados.</p>	<p>Formal: Sueldo Promoción. Informal: Reconocimiento. Otros proyectos.</p>
<p>Dejar tiempo y oportunidades para romper con estado actual para que puedan superar "pérdida / vacío...".</p>	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Dejar tiempo suficiente. ◆ Crear oportunidades para expresar sentimientos. ◆ Celebrar ritos de despedida.
<p>Utilizar símbolos para generar identificación y dar imagen de masa crítica.</p>	<p>Comunicar a través de:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nombres - Imágenes. - Lenguaje. - Ritos.
<p>Estabilizar para reducir stress, reacciones defensivas y conflicto.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Dejar tiempo para preparar psicológicamente. ◆ Mandar mensajes coherentes. ◆ Comunicar lo que no va a cambiar.
<p>Dejar surgir /crear insatisfacción con situación actual para generar motivación.</p>	<p>Informar sobre:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aspectos externos. - Aspectos internos. - Riesgos. ◆ Utilizar a personal interno para recoger/analizar/ presentar.

Por último, se deben señalar los problemas más comunes en este tipo de proyecto. Nuestra experiencia es que la existencia de cualquiera de ellos es suficiente para aumentar la probabilidad de fracaso a unos niveles muy altos.

- INSUFICIENTE INSATISFACCIÓN
- FALTA COMPRENSIÓN DEL "POR QUE"
- FALTA AUTORIDAD PERCIBIDA DEL EQUIPO
- INSUFICIENTE COMUNICACIÓN
- FALTA APOYO ACTIVO ALTA DIRECCIÓN
- PLANES MUY AMBICIOSOS

- Frustración por no cumplir.

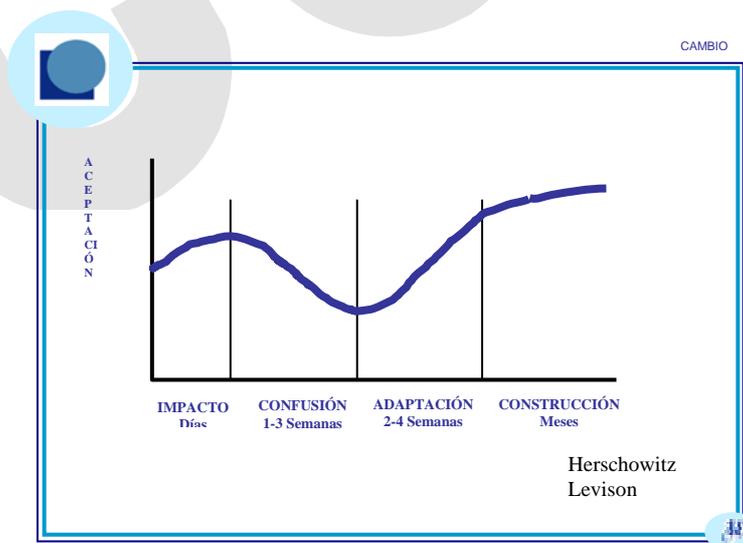
- DOS ROLES PARA EQUIPO

- Falta tiempo / recursos.

- Conflicto interno.

- FALTA RECONOCIMIENTO IMPORTANCIA TRANSICIÓN

EL gráfico que aparece a continuación refleja la curva típica de procesos de cambio, la gran mayoría de los "abandonos" se producen en la fase de "Confusión"; es imprescindible prever la curva y saber gestionarla.





CONSULTORÍAS



**CONSULTORÍAS
INTERPERSONALES**

LA RELACIÓN DE CONSULTORÍA

Aunque más adelante se examinarán las fases y etapas del proceso de Consultoría, se plantean ciertas cuestiones básicas en toda relación de Consultoría, según el tipo de relación:

CUESTIONES PRELIMINARES EN LA RELACIÓN DE CONSULTORÍA

COMO SE INICIA LA RELACIÓN	QUIEN LA INICIA.	QUIEN DEFINE EL ROL	TIPO DE RELACIÓN	VENTAJAS	INCONVENIENTES
INVITACIÓN	CLIENTE	<ul style="list-style-type: none"> - En general el cliente. - El rol se redefine y negocia continuamente. 	<ul style="list-style-type: none"> - Motivante en principio. - ¿Apoyo? - ¿Implicación? - ¿Compromiso? Del Cliente.	<ul style="list-style-type: none"> - Interés del cliente en trabajar con el asesor a priori. 	<ul style="list-style-type: none"> -Relación preestructurada por el cliente. - ¿Rol administrativo? -¿Invitación forzada por presión? - El asesor puede tener poco que ofrecer.
PROPUESTA	ASESOR	<ul style="list-style-type: none"> - En general el asesor. - El rol, se redefine y negocia continuamente. 	<ul style="list-style-type: none"> -Negociaciones y "venta" del proyecto. - Más difícil. - ¿Apoyo? - ¿Implicación? - ¿Compromiso? Del Cliente.	<ul style="list-style-type: none"> - El asesor conoce el tema: ayuda competente. -Buenas ideas puede catalizar el interés del cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> - Prever el rechazo. - Energía y tiempo gastados en la "venta". -Sedución del asesor al cliente
OBLIGACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> -Sistema de normas de la organización. -Jerarquía externa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Sistema de normas. - Jerarquía. - Más difícil de redefinir y de negociar. 	<ul style="list-style-type: none"> - Forzada. - Definida y estereotipada. 	<ul style="list-style-type: none"> - Las de la auditoría e inspección externa. 	<ul style="list-style-type: none"> - No existe rol asesor. - No se desea asesoramiento de un inspector o auditor. - Ocultación de problemas y de información.

FASES DEL PROCESO DE CONSULTORÍA

El proceso de consultoría puede descomponerse en seis fases, que a veces pueden solaparse y que, evidentemente, no representa un "deber ser" para el consultor, que podrá, según las características peculiares de la empresa a la que asesora, subdividir una fase o varias, o fusionar en una sola fase dos de las idealmente propuestas. Las seis fases son las siguientes:

- I.** Fase de contacto inicial.
- II.** Fase de clarificación, establecimiento de la relación de ayuda, y contrato.
- III.** Fase de identificación, análisis y diagnóstico del problema.
- IV.** Fase de análisis de alternativas y soluciones, de fijación de objetivos y de plan de acción.
- V.** Fase de implementación de acciones, de Feed-back, de evaluación de resultados y de revisión.
- VI.** Fase de cumplimiento del contrato, de continuidad, de apoyo y terminación.

En cada una de estas fases vamos a proponer:

- A.** Las tareas y puntos claves.
- B.** Las preguntas clave para estudiar la fase en cuestión.

● I. FASE DE CONTACTO INICIAL

A. TAREAS Y PUNTOS CLAVE

1. PRIMER CONTACTO

- a. ¿Quién es mi primer contacto?
- b. ¿Cómo se inicia?
- c. ¿Qué quiere y que espera de mi?
- d. ¿En qué le puedo ayudar?

2.- APROXIMACIÓN A LA SITUACIÓN PROBLEMA Y A LAS POSIBLES NECESIDADES DE CAMBIO

- a. ¿Dónde está?
- b. ¿Cuál es su dolor?
- c. ¿De dónde quiere salir?
- d. ¿Qué le gusta y qué no le gusta de su situación?
- e. ¿Qué le gustaría cambiar?
- f. ¿Qué cree que se podría lograr?
- g.

3.- DISPOSICIÓN AL CAMBIO

- a. ¿Hasta qué punto está dispuesto o quiere salir?
- b. ¿Quiere dedicar tiempo, energía, recursos?

4.- COMPATIBILIDAD

- a. ¿Hay, en principio, posibilidad y viabilidad para un trabajo conjunto?

B. PREGUNTAS

1. ¿Cómo facilitar al cliente el manifestar su problema "dolor", sus fallos o su sentimiento de fracaso, sin generarle al mismo tiempo sentimientos de defensa?
2. ¿Cómo hacer preguntas exploratorias y tentativas sin generar sentimientos de irritación u hostilidad hacia mi?
3. ¿Cómo escuchar y animar al cliente para que:
 - a. "Descargue" sus problemas.
 - b. Disminuya su presión
 - c. Disminuya su tensión emocional.sin yo mostrar aceptación ni rechazo de sus hipótesis sobre causas de los problemas expuestos (o de posibles proyecciones "culpatorias")?.
4. ¿cómo mostrar experiencia y credibilidad como potencial fuente de ayuda sin crear dependencia y expectativa de que yo resolveré el problema?
5. ¿cómo mostrar disposición para trabajar en el proceso con el cliente sin asumir (antes de diagnosticar) que sea necesario un cambio?
6. ¿cómo explorar aspectos de compatibilidad y clarificación de roles sin mostrarme demasiado dubitativo, exigente o clínico?
7. ¿cómo comunicar mi experiencia y capacidades relevantes sin parecer un vendedor de artículos?
8. ¿cómo tranquilizar y dar confianza sin ser percibido como trivializando el problema o dando a entender que se puede resolver fácil y rápidamente?

**II. FASE DE CLARIFICACIÓN:
ESTABLECIMIENTO DE RELACIÓN DE AYUDA Y CONTRATO**

A. TAREAS Y PUNTOS CLAVE

5.- CLARIFICACIÓN

- a. ¿Cómo clarifico: 1,c) y d)? ¿2-e) y f)?
- b. ¿De quién / quiénes es el problema?
- c. ¿Quiénes están implicados?
- d. ¿Quién es realmente mi sistema cliente?
- e. ¿Qué se espera de él, por quién y cuándo?
- f. ¿Qué espera de mí, por quién y cuándo?

6.- PERSPECTIVAS DE TIEMPO DE RESULTADOS

(Dar cuenta a quién)

- a. ¿Parecen viables las perspectivas del tiempo?
- b. ¿Parece viable lo que se desearía lograr?
- c. ¿Abierto a otras posibles alternativas?
- d. ¿Hay que clarificar perspectivas de tiempo y de resultados? ¿con quién?
- e. ¿A quién / quiénes hay que dar cuenta? ¿Cuándo? (implicación)
- f. ¿Qué cree que se podría lograr?

7.- RELACIÓN DE AYUDA Y CONTRATO

- a. Proyecto piloto de duración limitada.
- b. Borrador / esbozo de relación contractual.

B.- PREGUNTAS

1. ¿Cómo explorar posibles escollos y malentendidos con clientes sin ser percibido negativamente o molesto?
2. ¿Cómo lograr un equilibrio entre presentarle al cliente su responsabilidad, implicación y compromiso como cargas excesivas (todavía en esta temprana fase) o dejarle que desarrolle expectativas sobre la cantidad de trabajo a desarrollar por mí?
3. ¿Cómo comprobar nuestra compatibilidad y habilidades de colaboración sin entrar en compromisos irreversibles?
4. ¿Cómo ser claro respecto a mi nivel de compromiso en tiempo y en energías sin parecer venderme a cualquier precio o tener estándares inflexibles?
5. ¿Cómo clarificar algunas limitaciones de recursos sin crear pérdida de confianza en mí?
6. ¿Cómo comunicar, en términos realistas mi disponibilidad de tiempo y dedicación sin desanimar al cliente?
7. ¿Cómo contribuir a la implicación de las partes adecuadas sin generar antagonismos en el grupo?
8. ¿Cómo lograr la perspectiva de tiempo necesaria sin aparentar "generarme mas trabajo" para mí?
9. ¿Cómo lograr el compromiso de participación de la alta dirección o de su claro apoyo sin generar reacciones o sentimientos de autodefensa en el cliente?
10. ¿Cómo establecer los aspectos económicos en términos claros y al mismo tiempo flexibles respecto a cambios de condiciones: p., nuevos problemas importantes detectados, conflictos básicos a resolver, etc.
11. ¿Cómo definir resultados y responsabilidades sin crear traumas ni limitaciones?
12. ¿Cómo definir y clarificar roles y división de tareas sin excesiva rigidez ni presión?

● **FASE III. FASE DE IDENTIFICACIÓN:
ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DEL PROBLEMA**

A. TAREAS Y PUNTOS CLAVE

8.- EXPLORACIÓN DEL MUNDO DEL CLIENTE

- a. Ayudar al cliente.
- b. Trabajar en su territorio y con él.
- c. Integrar y visualizar los factores implicados.

9.- DESARROLLO DE UN MODELO / ESQUEMA OPERATIVO Y SIMPLE

- a. Modelo PSA.
- b. Análisis del campo de fuerzas.

10.- ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

- a. Exploración de datos y hechos.
- b. "Contrastes de hipótesis".
- c. Áreas fuente de información.

11.- DIAGNÓSTICO

- a. Qué está pasando.
- b. Por qué está pasando.

B.- PREGUNTAS

1. ¿Cómo conseguir apertura en sus clientes y que cuestionen sus hipótesis y supuestos sobre las causas de sus problemas?
2. ¿Cómo lograr que vean la necesidad de un examen objetivo de datos y hechos, como complemento, verificación o no, de sus supuestos sobre los mismos?
3. ¿Cómo establecer la perspectiva de tiempo necesaria sin desanimar?
4. ¿Cómo obtener la comprensión y compromiso del cliente en cuanto a su dedicación del tiempo y esfuerzo requeridos en el proceso?
5. ¿Cómo implicar al cliente tanto en el diagnóstico como en la obtención de datos para que el proceso le pertenezca y facilite la aceptación de la validez de los datos?
6. ¿Cómo lograr que las partes adecuadas del sistema cliente revisen los datos y esbocen líneas de acción?
7. ¿Cómo lograr que los datos enfoquen, no sólo como causas de los problemas y "dolores", sino especialmente como generadores de necesidad de cambio y de disposición al mismo?

**● FASE IV. ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS Y SOLUCIONES:
FIJACIÓN DE OBJETIVOS Y PLAN DE ACCIÓN**

A. TAREAS Y PUNTOS CLAVE

12.- ALTERNATIVAS Y SOLUCIONES

- a. "Mirar hacia delante".
- b. Examinar 5.clarificación: a) , e) , f).
- c. Situaciones deseadas.

Análisis del campo de fuerzas o P.S.A.

13.- ANÁLISIS DE IMPLICACIONES

- a. Que el cliente trabaje su solución.
- b. Pensar y trabajar sobre:
 - 1.- Qué información se necesita (dato, opinión).
 - 2.- Quién la posee.
 - 3.- Cómo lograrla.
- c. Evitar el by-pass.
- d. Ayudar a un pensamiento causal-consecuencial (consultoría de sistemas abiertos).

14.- OBJETIVOS Y PLAN DE ACCIÓN: QUÉ, QUIÉN Y CÓMO

- a. Elección de objetivos y acciones (qué).
- b. Personas implicadas (quién).
- c. Cómo implicarlas.
- d. "Ensayo".

B.- PREGUNTAS

1. ¿Cómo desarrollar en el cliente la disposición para generar alternativas de situaciones deseadas?
2. ¿Cómo liberarse de prejuicios e inhibiciones sobre la viabilidad de alternativas deseadas, basadas en los criterios y valores del cliente?
3. ¿Cómo prevenirle de fijar objetivos antes de generar alternativas y comprobar implicaciones y consecuencias?
4. ¿Cómo confrontar la tendencia a implicar a demasiados pocos miembros del sistema en la fijación de objetivos y plan de acción?
5. ¿Cómo insistir en la concreción y posibilidad de medida de los objetivos sin generar reacciones negativas?
6. ¿Cómo estimular especialmente el interés en la fijación de objetivos paso a paso, además de la preocupación por una perspectiva y resultados a medio / largo plazo?
7. ¿Cómo apoyar el planificar la evaluación de resultados como parte del plan de acciones?
8. ¿Cómo ayudar en la "prueba de realidad" de algunas medidas y acciones del plan?
9. ¿Cómo ayudar al cliente a explorar los posibles efectos laterales y problemas generados por las acciones ?
10. ¿Cómo lograr el compromiso personal en tiempo, esfuerzo y aceptación de plazos sin crear resistencias ni "evasiones"?
11. ¿Cómo estimular a mi cliente a considerar la necesidad y uso de recursos además de los suyos propios?
12. ¿Cómo preparar mi progresiva separación y el desarrollo de recursos internos que sustituyan mis funciones?

● **FASE V. IMPLEMENTACIÓN DE ACCIONES, FEED-BACK, EVALUACIÓN DE RESULTADOS Y EVALUACIÓN**

A - TAREAS Y PUNTOS CLAVE

15.- IMPLEMENTACIÓN DE ACCIONES

- a. Aumentar la probabilidad de que tenga éxito.
- b. Apoyar el logro de pequeños éxitos en el camino paso a paso.
- c. Factor básico: consistencia y sinergia de las acciones.
- d. Desarrollo de criterios de progreso (Brain-Storming).
- e. Stop Action, equipo rotativo de "prueba de realidad", etc.

16.- FEED-BACK Y EVALUACIÓN DE RESULTADOS

- a. Feed - Back del proceso y progreso.
- b. Examinar fase II ,5 y 6.
- c. Factor básico: qué, cómo, a quién, cuándo.

17.- REVISIÓN

- a. Aprovechamiento rápido del feed-back
- b. "Reexamen" de objetivos.
- c. Revisión de estrategias de acción.
- d.- Eventual puesta en marcha de recursos adicionales o complementarios, cambios o asignaciones de tareas o roles, etc.

B.- PREGUNTAS

1. ¿Cómo presentar a mi cliente la necesidad y ventaja de "ensayo de acción" y "prueba de realidad" tal que sea aceptada?
2. ¿Cómo presentar y mostrar la importancia del desarrollo de habilidades y capacidades interpersonales?
3. ¿Cómo mostrar y comunicar los detalles de una implicación eficaz, con sesiones de información, aclaraciones y preparación para la implementación de acciones en vez de suponer que son suficientes las buenas intenciones y la aceptación de objetivos?
4. ¿Cómo confrontar los puntos débiles de una estrategia autoritaria mediante un proceso basado en implicación voluntaria?
5. ¿Cómo puedo dormir con la dependencia de clientes que quieren que use mi experiencia para "producir" acción?
6. ¿Cómo establecer procedimientos para obtener feed-back en cada acción y para poder hacer uso de los datos?
7. ¿Cómo puedo animar al aprovechamiento y uso de otros recursos y personas como signo de fortaleza más que de debilidad?
8. ¿Cómo puedo apoyar y animar al establecimiento y logro de metas intermedias?
9. ¿Cómo ayudar a los que actúan a adoptar la idea de utilizar sistemas de apoyo? ¿A cooperar y servir uno a otro de apoyo, refuerzo y obtención de información?
10. ¿Cómo apoyar y animar al compromiso para documentar la/s acción/es y sus consecuencias?

● FASE VI. CUMPLIMIENTO DEL CONTRATO, CONTINUIDAD, APOYO Y TERMINACIÓN

A. TAREAS Y PUNTOS CLAVE

18.- DISEÑO DE POSIBLE APOYO Y SEGUIMIENTO DEL PROCESO

- a. Evitar la regresión a los patrones antiguos.
- b. Estabilización y socialización del cambio.
- c. "El gran desafío" al consultor.
- d. Indicadores, contactos posteriores, consultores internos, exploración de "puntos muertos", etc.
- e. Documentación.

19.- TERMINACIÓN

- a. Responsabilidad y objetivo: Hacerse progresivamente innecesario.
- b. Desarrollo de consultores internos.
- c. Progresivamente "mínimos contactos de revisión" (una sesión anual, p.e.)
- d. Confluencia con capacitación y desarrollo del C.I. en tareas de consultoría externa.



B.- PREGUNTAS

1. ¿Cómo dirimir con mis propias inclinaciones (o conflictos) entre ver "toda la ayuda que todavía necesita el cliente" y "abordar nuevos proyectos más interesantes"?
2. ¿Cómo implicar al cliente en fijación de objetivos que desarrollen su autodirección y apoyo interno?
3. ¿Cómo establecer compromisos adecuados para un apoyo periódico?
4. ¿Cómo confrontar y apoyar la necesidad de plazos concretos para comprobar el progreso de las acciones, posibles necesidades de renovación y/u otros aspectos?
5. ¿Cómo explorar formas de proporcionar apoyo a distancia?
6. ¿Cómo apoyar la documentación y evaluación del proyecto?
7. ¿Cómo apoyar planes de desarrollo de funciones de consultoría interna de las personas destinadas a ello?
8. ¿Cómo ayudar al cliente a clarificar las posibles necesidades de ayuda externa, actuales y futuras?
9. ¿Cómo llevar a cabo la terminación del contrato adecuadamente?
10. ¿Cómo puedo animar al aprovechamiento y uso de otros recursos y personas como signo de fortaleza más que de debilidad?
11. ¿Cómo puedo apoyar y animar al establecimiento y logro de metas intermedias?
12. ¿Cómo ayudar a los que actúan a adoptar la idea de utilizar sistemas de apoyo? ¿A cooperar y servir uno a otro de apoyo, refuerzo y obtención de información?
13. ¿Cómo apoyar y animar al compromiso para documentar la(s) acción(es) y sus consecuencias?



**INTERVENCIONES
SOCIOTÉCNICAS**

EL DISEÑO DE TAREAS

El rediseño del trabajo es un tema que aparece con diferentes matices a lo largo de la historia. Los primeros científicos preocupados por el tema trataban de conseguir diseños del trabajo que permitiesen obtener más trabajo que permitiesen obtener más productividad y, al mismo tiempo, fuesen compatibles con la dignidad del trabajador. Más tarde, la preocupación evolucionó hacia la búsqueda de una mayor satisfacción o autorrealización en el puesto de trabajo. En algunos casos, se pretendía resolver un problema de absentismo, que en los últimos años de la década de los sesenta llegó a niveles del 20% en algunas empresas importantes de los países industrializados. En otros casos, se buscaba crear una situación laboral menos crispada, donde el conflicto no fuese la norma imperante.

La crisis que siguió al incremento de los precios energéticos, las sucesivas racionalizaciones industriales y el desempleo que ambos factores crearon hicieron que se perdiera el énfasis en los puntos anteriores y, en los años ochenta, el objetivo principal de los muchos programas de rediseño de tareas ha pasado a ser la mejora de la calidad.

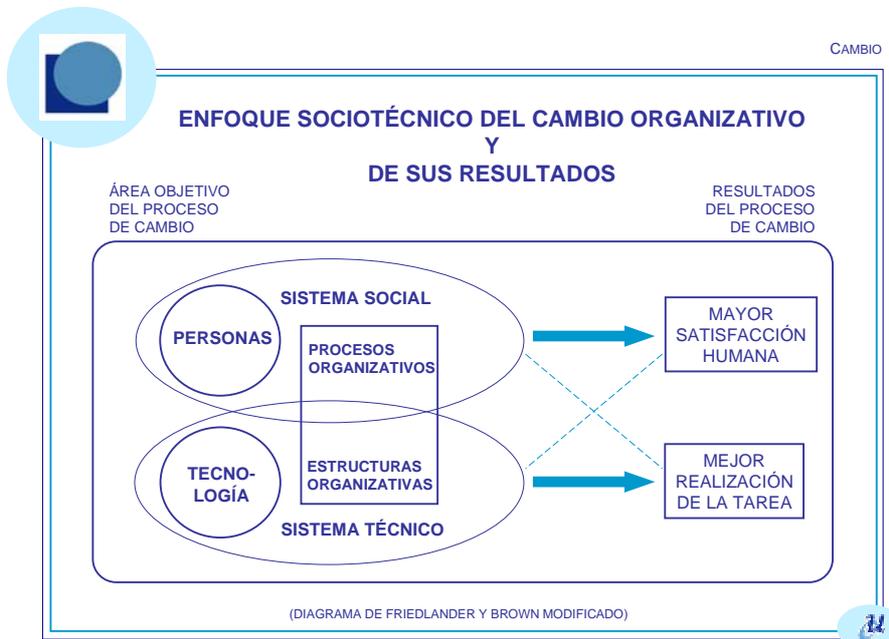
En el futuro, con la creciente incorporación de la tecnología a la industria, cabe esperar que muchos puestos de trabajo habrán de rediseñarse para hacerlos compatibles con las nuevas tecnologías. Así por ejemplo, las tareas que permanecen en una llamada fábrica de futuro son tareas de mantenimiento, de comprobación de calidad, de ajuste de máquinas, de programación de equipos y, a veces también, de poco sofisticadas labores de transporte.

Las fábricas del futuro requerirán unas pocas personas de escasa cualificación y otras pocas de cualificación muy elevada. Los puestos de menor cualificación serán gradualmente automatizados. ¿Hasta que punto será posible reciclar a los operarios de una empresa para que puedan aceptar los niveles tecnológicos que impondrá la supervivencia? Es una pregunta difícil de responder, pero, como los programas de rediseño de trabajo requieren un largo período de tiempo para su aplicación y, por otra parte, la tecnología avanza a pasos agigantados, es evidente que aquellas empresas que tienen una actividad permanente de rediseño de sus tareas y reciclaje de su personal están más preparadas para aceptar los retos que planteará el futuro.

Frederick Herzberg y sus colegas formularon la teoría de la *motivación-higiene* para explicar la motivación del trabajo. *La teoría de Herzberg* consta de tres elementos principales. El primero es que hay factores que producen satisfacción en el puesto de trabajo y otros que

producen disgusto. Estos dos grupos de factores no coinciden; aquellos que producen satisfacción son distintos de los que producen disgusto. El segundo, consecuencia del anterior, es que la satisfacción o el disgusto provienen de fuentes distintas. Un factor de satisfacción, cuando no se da, no actúa, no produce satisfacción, pero su carencia no implica que provoque disgusto. Un factor de disgusto, cuando no se da, no produce disgusto, pero eso no implica que produzca satisfacción.

El tercero es que los factores que producen satisfacción en el trabajo se relacionan con el contenido del trabajo, mientras que los que generan disgusto se relacionan con el contexto de trabajo, como indica el cuadro teoría de Herzberg sobre las fuentes de satisfacción y de disgusto en el puesto de trabajo. Si se ha de evitar el disgusto en el puesto de trabajo y los individuos han de ser motivados para que mejoren su rendimiento, las organizaciones han de encontrar la forma de colmar las necesidades de higiene (o mantenimiento) de su personal y al mismo tiempo han de conseguir ofrecerles trabajos que sean intrínsecamente remuneradores. El proceso de rediseñar trabajos de forma que incorporen los factores motivadores se ha llamado *enriquecimiento del trabajo o enriquecimiento de la tarea*.



DIMENSIONES DE LA TAREA

Recibe el nombre de tarea el conjunto de funciones que se exigen a un operario que ocupa un determinado puesto de trabajo. Las tareas pueden analizarse según cuatro dimensiones.

- **Variedad.** Trata del conjunto de operaciones individuales distintas que ha de realizar el operario. Un operario que posiciona dos piezas ante la herramienta de una máquina, para que ésta realice una operación automática, tiene una tarea con poca variedad. Un operario que realiza el mantenimiento de una compleja máquina de herramienta tiene una tarea con gran variedad.
- **Autonomía.** Se refiere al nivel de autoridad que tiene el operario para programar su propio trabajo, elegir el equipo más adecuado, utilizar un procedimiento u otro y programar sus pausas. Un operario que trabaja en una cadena de montaje de elevada velocidad, ejecutando una tarea simple, dispone de poca autonomía. Un conductor de camión dispone, en general, de un alto grado de autonomía.
- **Identidad.** Trata del nivel de identificación que el operario puede mantener con relación al producto que fabrica. Una operaria que realiza únicamente la operación de colocar un bolsillo en una prenda de vestir tiene una tarea con poca identidad. Un operario que trabaja en una de las pocas empresas que todavía fabrican automóviles deportivos artesanalmente dispondrá de una tarea de gran identidad.
- **Realimentación.** Trata de la información que reciben los operarios sobre los resultados de su trabajo. Un operario eventual, que acude a recoger una cosecha formando parte de un numeroso colectivo de obreros y trabajando durante un corto espacio de tiempo, dispone, en general, de poca realimentación. Una operaria que trabaja en un centro de investigación cuidando una serie de animales sobre los que unos científicos experimentan, recibirá en general un nivel alto de realimentación.

Si una tarea supera correctamente el examen a partir de estas cuatro dimensiones, es decir, si trata de una tarea de una gran variedad, una considerable autonomía, una elevada identidad y una abundante realimentación, se conseguirá que los operarios se sientan satisfechos. El operario se dará cuenta de que es el responsable del trabajo que ha hecho, el operario sentirá que ha realizado un trabajo significativo, que tiene un sentido para él y que puede identificarse con él. Los operarios, en fin, sabrán hasta qué punto están realizando bien su trabajo y estarán en condiciones de aprender y de mejorar profesionalmente.

Alargamiento de las tareas

Esto quiere decir que una tarea que requiriese ejecutar una operación simple aparecería situada sobre el eje horizontal y a la izquierda, mientras que una tarea que requiriese la ejecución de varias operaciones distintas, una tras otra, aparecería situada sobre el eje horizontal, pero a la derecha. Por otra parte, una tarea que permitiese al operario un alto grado de autonomía en su realización y tuviese, además, un contenido importante en cuanto a las dimensiones de identidad y realimentación, aparecería en la parte alta del eje vertical.

El principio de especialización implica dividir un trabajo en tareas muy simples y asignar éstas a los distintos operarios. Los operarios no reciben otro adiestramiento que el necesario para ejecutar su única tarea, y su carrera profesional puede verse limitada a repetir una y otra vez, un día tras otro y un año tras otro, la misma tarea. En estos casos, el obrero no suele tener autoridad para programar su trabajo ni para controlarlo: otras personas realizan estas labores. Un ejemplo que suele ofrecerse de este tipo de trabajo es la cadena de montaje.

Cuanto más simple es una tarea, más autorizable es de forma que, por ejemplo, la entrada de robots en las cadenas de montaje se ha iniciado por aquellas operaciones que constaban de unas pocas tareas simples.

Dado que el principio de especialización ha permanecido vigente durante muchos años, una gran parte de las tareas que se encuentran en la industria corresponden al tipo de tareas de ejecución simple. Este principio ha calado tan hondo en el pensamiento industrial, que incluso las máquinas, la distribución en la planta y el diseño de los productos, están pensados para poder organizar la producción respetando el principio de especialización. Cuando en ocasiones se desea rediseñar el trabajo y pasar a unos trabajos más ricos, se choca con las rigideces impuestas por los medios de producción. Este fue el caso histórico de la empresa Volvo, que, al tratar de enriquecer los trabajos de los operarios de la cadena de montaje, se encontró con tales limitaciones tecnológicas que acabó por prescindir de la cadena e ideó otro sistema de transporte del material, a lo largo del proceso, que permitiese diseñar tareas más ricas.

Volviendo a la figura *enriquecimiento y alargamiento de tareas* y teniendo en cuenta los conceptos expuestos arriba si se desea introducir un trabajo más motivador, es preciso avanzar en diagonal, es decir, añadir variedad, autonomía, identidad y realimentación de tareas.

DIVERSOS ESQUEMAS PARA ENRIQUECER TRABAJOS

La siguiente figura diseño del trabajo en función del contenido de las tareas muestra una matriz en la que se han llenado algunos cuadros con conceptos distintos que implican una forma determinada de diseñar el trabajo.



Estos mismos conceptos pueden aplicarse en mayor o menor grado y, seguramente, no se encontrarían dos empresas en las que se aplicasen del mismo modo. Por ello la ordenación de esta figura ha de considerarse únicamente ilustrativa. Si se produce un desplazamiento hacia la derecha, se gana únicamente en variedad, pero si el movimiento se realiza hacia arriba se gana en autonomía, en identidad y en realimentación.

En general, el problema que con más frecuencia tienen las empresas es el de rediseñar trabajos, es decir, pasar de unos trabajos que tienen unas tareas pobres a otros que sean más motivadores. Hay métodos para organizar las tareas de forma que sean más significativas. En la matriz de la figura diseño del trabajo en función del contenido de las tareas se indican algunos: rotación en los puestos de trabajo, autocontrol de la calidad, tecnología de grupos, círculos de calidad, grupos semiautónomos y *spin-off*.

DISTINTOS ENFOQUES PARA EL DISEÑO DEL TRABAJO

A continuación, se realizan algunos de los enfoques que pueden encontrarse con mayor frecuencia en la industria para rediseñar las tareas.

Rotación en los puestos de trabajo

La rotación en el puesto de trabajo persigue aumentar la variedad en la tarea que realiza un operario o un grupo de ellos. Si la naturaleza del trabajo es tal que es difícil que un operario pueda realizar el trabajo completo y, por otra parte, cada una de las tareas es monótona y repetitiva, una forma de incrementarla la variedad del trabajo es permitir que los operarios roten en sus puestos. Esto requerirá el adiestramiento de los operarios en otras tareas e incrementará su polivalencia.

Autocontrol de Calidad

En muchas operaciones industriales, es posible adiestrar a los operarios que las realizan en técnicas elementales de *control de calidad*, que les permitan determinar si la producción que están obteniendo se adecua a las especificaciones. En algunos casos, implantar el autocontrol requiere una cierta creatividad por parte de los mandos intermedios implicados. En efecto, quizá sea conveniente determinar cuáles son los fallos que se dan con mayor frecuencia en aquel lugar, diseñar unos útiles y fáciles de manejar por los operarios y establecer unos métodos claros (periodicidad de las inspecciones, tipo de muestreo, registros simples, normas concretas de actuación.)

Butbridge, a quien se debe también la traducción de las obras de Mitrovanow, un científico ruso que ha realizado importantes trabajos sobre esta técnica.

La idea principal de la tecnología de grupos es la de reducir al máximo los tiempos de preparación de máquina.

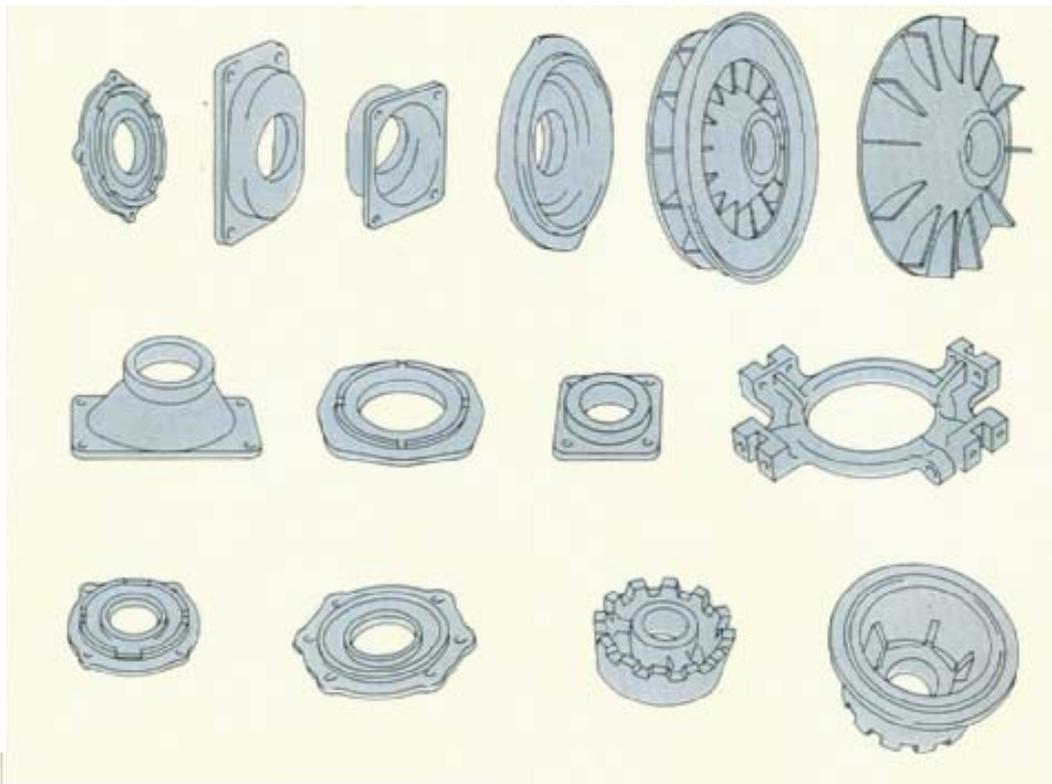
Tecnología de Grupos

Los tiempos de preparación de máquina son muy caros, porque generalmente corresponden a tiempos de personas muy cualificadas. Mientras se prepara la máquina, no sale producción. El hecho de que la preparación sea cara fuerza a reducir el número de preparaciones, lo cual lleva a fabricar lotes grandes y esto a tener que mantener stocks que inmovilizan fondos.

Los métodos utilizados por tecnología de grupos para reducir los tiempos de preparación de máquina son los siguientes:

- Planear la secuencia con que se producen las diferentes piezas.
- Establecer familias de utillajes y de piezas.
- Adiestrar a los preparadores de máquinas.
- Realizar el premontaje de utillajes para la preparación de la máquina.
- Coordinar la preparación de la máquina utilizando indicadores digitales.
- Instalar dispositivos de medición más precisos.
- Mejorar el diseño de los utillajes.

Partes de diferentes formas, pero de la misma familia



El concepto básico es el de descomponer todos los productos que fábrica la empresa en su partes elementales. Organizar estas partes en familia que tengan un aspecto en común; todas ellas tienen una forma parecida y pueden fabricarse montando en las máquinas unos utillajes similares, como muestra la figura **partes de diferentes formas, pero de la misma familia**.

Para poner en aplicación la tecnología de grupos, las máquinas se agrupan por familias, las máquinas necesarias para producir una familia de partes en un mínimo número de máquinas a cada familia de partes.

Uno de estos grupos de máquinas puede tener una sola máquina o veinticinco: estas máquinas pueden ser todas iguales o distintas. Existen metodologías para agrupar todas las partes en un mínimo número de familias y para asignar el mínimo número de máquinas a cada familia de partes.

Cada familia de máquinas es asignada a un grupo de operarios que es supervisado por un capataz de grupo. Utilizando los métodos indicados más arriba, cada grupo de operarios fabrica partes correspondientes a su familia asignada, siguiendo un orden que permite aprovechar al máximo la preparación de la máquina, de forma que, entre cada parte que se fabrica y a la siguiente, los ajustes son mínimos.

Aparte de las ventajas en cuanto a la productividad y a la calidad, que están bien documentadas en la bibliografía sobre este tema, la tecnología de grupos presenta importantes ventajas desde el punto de vista de la satisfacción en el trabajo. Este tipo de fabricación permite producir pequeños lotes rentablemente, lo que evita la monotonía de las largas series repetitivas. La tarea es más compleja (no tiene sentido en este caso tener un preparador y un operador de máquina, sino que un sola persona realiza ambas cosas) y requiere un nivel más alto de adiestramiento. El operario

trabaja en grupo y tiene un encargado de grupo. Con frecuencia, el operario ha de cambiar de máquina dentro de su grupo, el trabajo se programa para el grupo, lo que implica a menudo un alto nivel de discreción dentro del grupo con relación al orden en que se realizan las tareas en el marco de aquél. La calidad la controla normalmente el propio grupo. El grupo fabrica una familia de partes, lo que implica mayor identidad.

En general, la tecnología de grupos simplifica la distribución en la planta y requiere menos personal indirecto. La tecnología de grupos puede ser una buena antesala para resolver la problemática de la producción que aparece a medida que la tecnología penetra más profundamente en la industria, en las llamadas *fábricas del futuro*.

Hay ejemplos de aplicación de esta técnica en toda clase de procesos industriales. La tecnología de grupos se ha aplicado con éxito en casi todos países industrializados. Quizá el Reino Unido donde existe una mayor información publicada.

Los Círculos de Calidad

Un círculo de calidad (C.C.) es un pequeño grupo, de seis a doce personas, que trabajan en un mismo lugar, con una cierta interdependencia, coordinación o esfuerzo común, que participan voluntariamente en la actividad C.C. con el objeto de realizar actividades de control de calidad, conseguir un desarrollo individual y conjunto y alcanzar una mejora general en los puestos de trabajo.

Las ideas básicas que sustentan la filosofía de los C.C. son; contribución a la prosperidad de la empresa, respecto a la prosperidad de la empresa, respecto a la persona y mejora de la calidad de vida en el puesto de trabajo y desarrollo de las capacidades humanas para permitir la realización de las personas en sus múltiples facetas. En la actividad de los círculos de calidad, la participación de todos es importante y se respeta la posibilidad de que un trabajador pueda realizar una aportación que enriquezca modifique y aún contradiga las instrucciones elaboradas por los ingenieros.

Como toda tarea de aprendizaje, pues otra cosa no son los círculos de calidad, es preciso emprenderla con una actitud seria, profesional y de autodisciplina, si se quiere obtener un buen resultado.

En enfoque de los C.C. mejora la identidad, la autonomía y la realimentación, siendo, por tanto, un enfoque muy oportuno para hacer el trabajo más significativo. Los círculos de calidad se han aplicado con gran éxito en Japón, en Estados Unidos y en Europa.

Los grupos semiautónomos

Se trata de un concepto de organización del trabajo en el que un grupo de operarios recibe la responsabilidad de realizar la fabricación de un producto o de una familia de éstos. Los operarios de este tipo de grupos pueden elegir rotar en los puestos, sustituirse o ayudarse en la forma que deseen. Reciben una programación de trabajo en la que se asigna una determinada carga al grupo en su conjunto y ellos pueden repartirse esa programación a su criterio dentro del grupo.

Los grupos semiautónomos han sido utilizados en varios países europeos. Entre las ventajas observadas se cuentan: la disminución de los niveles de conflictividad, la reducción del absentismo, la mejora de la productividad y la mejora de la calidad.

Los spin-offs

El concepto de spin - off, que podría llamarse unidad separada o segregada, se refiere a un trabajo determinado que es separado de la actividad regular de la empresa y transformando en una unidad independiente. Esta unidad puede constituirse como un departamento aislado o como una empresa totalmente independiente. En caso de ser una empresa independiente, ésta puede ser una sociedad anónima, una sociedad laboral o cooperativa.

Algunas empresas han observado que determinados trabajos resultaban difíciles de acoplar en el contexto de un proceso industrial complejo: era difícil programarlos, controlarlos, rentabilizarlos y saturar su capacidad. Por ejemplo, el proceso de acabados de una fábrica de tejidos especiales, el proceso de fotocomposición de una empresa de artes gráficas, el mantenimiento de una empresa muy intensiva en capital, el proceso de distribución de una empresa diversificada en producto, etc.

Una forma de resolver el problema es incrementar la autonomía de esa actividad hasta convertirla en una unidad independiente. Entonces, se puede programar como una unidad única y controlarla como una empresa. Incluso puede abrirse su actividad al mercado.

Así, por ejemplo, una empresa textil abrió su proceso de acabados a otras empresas del mercado, lo que le ayudó a saturar unas instalaciones eficientes. Poco tiempo después, independizó el proceso de acabados a otras empresas del mercado, lo que le ayudó a saturar unas instalaciones eficientes.

Poco tiempo después, independizó el proceso de acabados como una empresa separada y nombró gerente de la misma al que hasta ese momento era encargado del departamento (que recibió además una participación en la empresa). Con este movimiento, todas las personas de aquel departamento experimentaron de hecho, una promoción. El grupo, cohesionado, mejoró su rendimiento.

Una empresa de artes gráficas segregó su proceso de fotocomposición independizándolo como empresa separada y abriendo la actividad al mercado. También en este caso el encargado del departamento fue nombrado gerente de la nueva empresa. Con este cambio, se logró transformar una actividad difícilmente controlable, por la gran complejidad que implican los procesos de artes gráficas, en una actividad rentable y eficiente.

Naturalmente, el proceso de crear un *spin-off* es más complejo y depende en gran medida de que se disponga de personal adecuado.