



**FACULTAD DE INGENIERÍA UNAM
DIVISIÓN DE EDUCACIÓN CONTINUA**



**DIVISIÓN DE EDUCACIÓN
CONTINUA Y A DISTANCIA**

**DIPLOMADO "LA PLANEACIÓN
ESTRATÉGICA EN LA PYMES DEL
SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN"**

**COMPETITIVIDAD GERENCIAL EN LAS
EMPRESAS CONSTRUCTORAS (PARTE II)**



**TEMA
MANEJO DE CONFLICTOS
Y TÉCNICAS DE NEGOCIACIÓN**

**EXPOSITORES: M.A.O. MA. ESTELA ROMERO GARCÍA
LIC. JOSÉ ANTONIO PÉREZ LÓPEZ
DEL 13 DE OCTUBRE AL 17 DE NOVIEMBRE DE 2007
PALACIO DE MINERÍA**



COMPETITIVIDAD GERENCIAL EN LAS EMPRESAS CONSTRUCTORAS (PARTE II)

MANEJO DEL CONFLICTO Y TÉCNICAS DE NEGOCIACIÓN

M.A.O. María Estela Romero García
Lic. José Antonio Pérez López

Octubre 2007

INTRODUCCIÓN

Toda organización está constituida por personas, las cuales se desempeñan mediante la comunicación interpersonal, y por la falta de una comunicación asertiva se generan conflictos que es inherente a la interacción humana. Conflictos entre los hombres. Conflictos en y entre las áreas y ámbitos en los que se desarrolla la vida cotidiana de los seres humanos (individuos, grupos, instituciones, comunidades). La resolución de los conflictos se refiere tanto a la superación de los obstáculos que se presentan como a los procesos que implican los caminos que conducen a la satisfacción de las necesidades: los acuerdos y desacuerdos, los encuentros y desencuentros, las tareas complementarias, las diferencias y los juegos de poder, las coincidencias y los objetivos en común, etcétera., lo cual se logra mediante la negociación, pero por lo general pensamos en ella, en términos de comprar y vender. La mayoría de nosotros reconoce que los diplomáticos, empresarios, los ejecutivos y los representantes laborales, también negocian diariamente en sus trabajos. Lo que no reconocemos es que todos nosotros negociamos todos los días en todas las áreas de acción de nuestras vidas

Las ideas sobre negociación se desarrollan en función al carácter de las personas, a sus conocimientos, a sus aspiraciones y, por su puesto a sus debilidades y aspiraciones.

La habilidad de una persona determinara la medida en la que evita los factores negativos y consigue resultados satisfactorios para sus aspiraciones, y con ello resolver el conflicto, que forma parte de la competitividad gerencial en las organizaciones.

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN

OBJETIVO 5

8.1 MANEJO DEL CONFLICTO Y TÉCNICAS DE NEGOCIACIÓN.	6
8.1.1. ¿QUE ES UN CONFLICTO?	6
8.1.2. DIFERENCIA ENTRE CONFLICTO Y PROBLEMA	9
8.1.3. ¿QUE ES LA NEGOCIACION?	11
8.1.4. TIPOS DE NEGOCIACION	16
8.1.5. NEGOCIACION EFECTIVA	23
8.1.6. TÉCNICAS DE NEGOCIACION.	26
8.1.7. NEGOCIACIÓN ESTRATEGICA Y SITUACIONAL	30

BIBLIOGRAFÍA

COMPETITIVIDAD GERENCIAL EN LAS EMPRESAS CONSTRUCTORAS (PARTE II)

8.1 Manejo del Conflicto y Técnicas de Negociación.

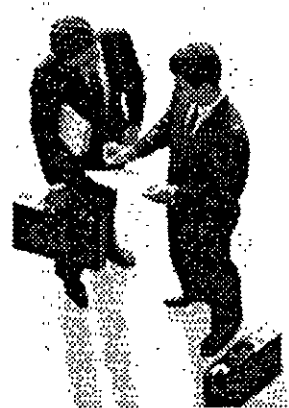
Objetivo Particular

Identificar el conflicto en la organización, a fin de dar una resolución asertiva mediante la aplicación de las técnicas de negociación, para el logro de los objetivos planteados.

La noción de conflicto es clave y eje central del pensamiento de la Psicología Social. El conflicto es inherente a la interacción humana. Conflictos entre los hombres. Conflictos en y entre las áreas y ámbitos en los que se desarrolla la vida cotidiana de los seres humanos (individuos, grupos, instituciones, comunidades). La resolución de los conflictos se refiere tanto a la superación de los obstáculos que se presentan como a los procesos que implican los caminos que conducen a la satisfacción de las necesidades: los acuerdos y desacuerdos, los encuentros y desencuentros, las tareas complementarias, las diferencias y los juegos de poder, las coincidencias y los objetivos en común, etcétera.

8.1.1. Qué es el Conflicto?

El conflicto en la organización es un tema ampliamente estudiado y el material disponible es abundante; se ha estudiado el conflicto en su dimensión intra e interpersonal y también intra e intergrupal. Para hacer manejable nuestro análisis nos limitaremos a abordar el conflicto en su dimensión intergrupal. Una definición funcional del conflicto es la que plantea que el conflicto es la acción antagónica entre dos o más personas. Entonces podemos plantear que el conflicto intergrupal son el conjunto de acciones antagónicas entre



conjuntos de individuos (grupos) que por alguna razón se han asociado entre sí. La organización tiene recursos limitados para el logro de los objetivos por consiguiente, los grupos que integran la organización en general no tienen los recursos suficientes para satisfacer sus necesidades internas.

Esta limitación de recursos existentes en la organización favorece una relación de competencia para la consecución de dichos recursos, esta competencia tiene diferentes formas de influir en el comportamiento organizacional, y naturalmente es fuente de conflictos.

La percepción y su relación con los conflictos.

La manera en la que se relaciona el objetivo de la organización con la percepción es que aunque la meta u objetivo central de la organización pueda parecer muy clara por el hecho de estar escrita a la vista de todos, debemos decir que cada persona y/o grupo dentro de la organización procede a hacer su propia lectura de ella. La lectura que haga cada grupo y/o individuo de lo que es el objetivo de la organización está mediada por el proceso perceptual.

La percepción es un elemento determinante porque aunque la meta de la organización sea una, cada grupo en la organización tiene una percepción de lo que es la meta; incluso se puede dar el caso que cada grupo que conforma la organización tenga una idea distinta del fin de la organización y en consecuencia, se tendrá una idea distorsionada del propósito de ese grupo y de su importancia, dentro de la organización.

El por qué de la diferencia de percepción está determinado por aspectos como

- * los intereses personales,
- * inadecuada labor de integración intergrupar,
- * desigualdad en la repartición de los recursos,

- * ambición por el poder,
- * diferencia entre las metas personales y/o grupales, etc.

El efecto del conflicto en la organización es muy variado, puede establecer una saludable situación de exigencia por un mejor desempeño para lograr un trato adecuado a la hora de asignar los recursos; o por el contrario puede ser una barrera infranqueable para el logro de las metas. El conflicto en la organización es inevitable y no siempre es contraproducente, aunque los administradores procuren erradicar todo tipo de conflicto.

Percepción y conflicto

Esencialmente percibir es plantear hipótesis acerca del comportamiento de una persona o de la situación de interés; y esto es porque uno de los principios de nuestra vida cotidiana es predecir conductas, pensamientos, sentimientos y reacciones de las demás personas .

Este principio es la clave para explicar del porqué de nuestra supervivencia como especie. La incertidumbre produce efectos generalmente no deseables sobre el individuo, por lo que es recomendable evitar las situaciones ambiguas.



La tríada percepción-conflicto-estrés es algo cotidiano a nivel organizacional y personal; la percepción errada de una situación puede generar un conflicto que puede ser personal o interpersonal, y el conflicto a su vez puede generar estrés.

En las organizaciones el conflicto y estrés son comunes y la percepción es el proceso que media entre las situaciones y estos dos efectos. En función de esto,

gran parte de la investigación médica y conductual ha intentado relacionar los estímulos estresores con los resultados. Algunas de las conclusiones en este aspecto es que para que un estímulo provoque o no estrés depende en gran medida de la percepción del individuo expuesto a aquél.

Comprender el proceso perceptual puede ser de tanta importancia, que nos puede dar pistas acerca de problemas específicos. Este es un ejemplo del cómo entender la percepción nos puede explicar conductas, no ya a nivel de la organización, sino de un país.

La percepción como proceso psicológico que a partir de la recolección de la información de nuestros órganos sensoriales la organiza considerando nuestras creencias, valores, miedos, suposiciones, etc., es de indiscutible importancia en el ámbito organizacional y personal, por ser el proceso que determina la producción de estrés y la generación de conflictos y por consiguiente de generación de conductas.

Conocer cuáles son los elementos que influyen en la formación de la percepción en los individuos dentro de la organización, permite poder lograr atenderlos adecuadamente.

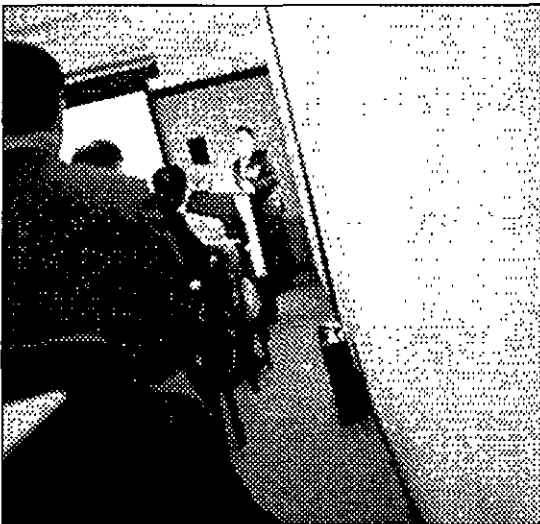
8.1.2. Diferencia entre Conflicto y Problema

En todas las organizaciones hay una cantidad limitada de tiempo, dinero y recursos humanos disponibles para lograr metas personales y de la empresa. Una fuente de conflicto principal surge cuando la demanda de los gerentes y los grupos de trabajo es mayor que la cantidad de recursos disponibles.

Recordemos que el conflicto se origina por la percepción de cada persona, y el problema es cuando hay carencia de recursos, y al adquirirlos se termina el problema.

Pero cuando hay problemas por las conductas de los integrantes de una organización.

El primer paso para la solución de un problema siempre es el detectarlo y aceptarlo como tal. La primera condición es fácil de alcanzar; cualquiera puede percibir, salvo en contados casos, que algo anda mal en las relaciones del grupo, especialmente cuando se producen hechos de obvio antagonismo o agresiones verbales o físicas. Aceptar que el problema es importante y que merece ser resuelto suele ser más difícil, ya que no siempre las partes están de acuerdo sobre la relevancia del conflicto: quien agrede o discrimina a otros se excusa a menudo minimizando sus actos, mientras que la víctima tiende naturalmente a exagerar la ofensa recibida. En esta primera etapa, entonces, deberá explorarse profundamente la percepción personal que cada parte tiene del problema, definiéndolo con total claridad hasta alcanzar el consenso adecuado respecto de su importancia. Es evidente que esto deberá hacerse a través de la conversación, y por eso es vital que se pongan en juego las mejores aptitudes comunicacionales:



- Respeto por los puntos de vista ajenos aunque no se coincida con ellos.
- Tolerancia y ayuda para con los miembros del grupo que tengan dificultades al expresarse
- Paciencia y buena voluntad para escuchar a los otros.

Ciertas actitudes personales son necesarias, además de las anteriores:

- **Auto-control.** No dejarse llevar por la ira ante opiniones que son adversas.
- **Confianza.** Presumir siempre la honestidad y la sinceridad en los otros.
- **Honestidad.** Decir siempre la verdad y ser sinceros al expresar opiniones.
- **Humildad.** Admitir desde el principio que jamás podremos tener toda la razón.

El espíritu de grupo debe prevalecer en esta etapa, y en general durante todo el proceso de resolución de un conflicto. La clase debe sentirse cohesionada, si no en las opiniones o en los juicios de sus miembros, en la convicción de que *debe hallarse una solución para beneficio de todos*. Es necesario recordar siempre que el bien común está por encima del bien individual; que el problema es de todos, no sólo de las partes.

8.1.3. ¿Que es la Negociación?

Negociar es lo que ocurre cuando dos partes tienen intereses en conflicto pero también tienen una zona de conveniencia mutua donde la diferencia puede



resolverse. Si no negociamos tendremos que recurrir a los derechos, al sistema legal. Si este no funciona, o si estamos orientados hacia el conflicto, recurriremos a la fuerza, al poder, en el cual se actúa unilateralmente y podremos terminar en el campo de la violencia o de la guerra. Cada persona tiene su manera peculiar de negociar, resultado de las experiencias de su vida familiar, de sus relaciones con amigos y vecinos pues a lo largo de su vida desarrolló esta

manera de manejar conflictos. Así, cada persona tiene su teoría implícita de negociación. De una manera más general se pueden distinguir dos escuelas: la tradicional y la integrativa (o la nueva teoría de la negociación).

La primera es esencialmente un proceso de regateo, en el que se pone énfasis en la distribución de lo que se negocia, bajo el supuesto de que lo que uno gana lo pierde el otro. La nueva teoría de la negociación trata de redefinir el problema mediante un intercambio de intereses para conseguir una ampliación de resultados para ambas partes. Esta es una tendencia internacional en los diversos campos de la negociación.

La nueva teoría de la negociación implica una manera diferente de actuar que puede describirse en el siguiente decálogo.

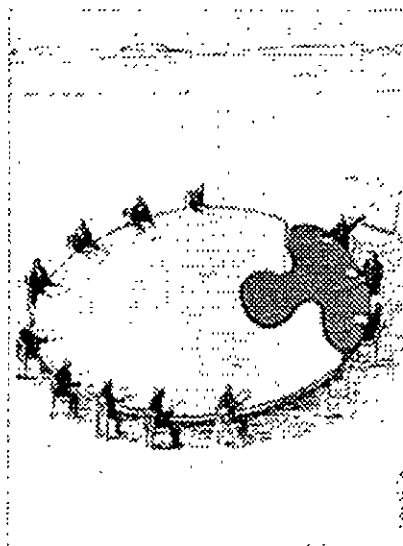
- ☐ Con sus colegas, no negocie como si fueran adversarios ni tampoco lo vuelva amistad: mantenga su relación en un cordial y ser respetuoso con su colega.
- ☐ Su propósito central es resolver un problema conjunto: no es ganarle al otro ni llegar a todo trance a un acuerdo.
- ☐ Piense a largo plazo en los resultados que tendrá esta negociación tanto para la relación con el otro como para futuras negociaciones.
- ☐ Busque la solución favorable que daría un juez o árbitro externo: apele a los números, a las razones.... deje de lado las amenazas y las "mentiras".
- ☐ Piense en el otro tanto como en usted mismo: no haga propuestas que no sean suficientemente "justas": haga ofertas que sean buenas para usted pero al menos aceptables para el otro.
- ☐ Redefina el problema de la manera más amplia posible para que incluya los intereses reales más amplios del otro y los suyos propios: utilice la negociación como un medio para redefinir el problema haciendo preguntas y abriéndose a nuevas maneras de concebir la solución.
- ☐ Haga preguntas y ofrezca gradualmente intercambios de información.
- ☐ Determine con la mayor certeza posible en cuáles elementos hay una total incompatibilidad con el otro lado, en cuáles hay exactamente el mismo interés, y en cuáles se tiene diferente valoración para cada uno.
- ☐ Amplíe el "paquete", busque enriquecer para todos el resultado de la negociación. Proceda a regatear sanamente lo que sea de regateo. utilice

estándares o criterios objetivos externos a los negociadores. Al mismo tiempo, busque e identifique el "bloque" total de puntos que debe negociarse.

- ☐ Haga cálculos antes de sentarse a negociar ¿Cuál es su alternativa externa (lo que usted haría si no llega a un acuerdo)? ¿Cuáles son sus prioridades: cuál es el valor relativo de los diferentes puntos que va a negociar?
- ☐ Determine las diferencias de valor que puede haber entre usted y la contraparte, y trate de intercambiar los puntos de más valor para usted, por los de más valor para el otro. De esta manera se creará valor: habrá más para ambos.
- ☐ Las prescripciones anteriores son una generalización y una simplificación de un proceso muy complejo. Pero es bueno reflexionar sobre la propia actuación al negociar un conflicto. Probablemente la habilidad más importante que puede desarrollar una persona es la de negociar diferencias, pues de ello depende muchas veces su eficacia profesional y su tranquilidad personal.

Poder

La gente percibe el poder de diferentes maneras. Está en la mente, bajo circunstancias idénticas, una persona puede decir: " No cederé por que esta bien" según expertos, bajo los mismos hechos y limites, algunos perciben liquidaciones pequeñas y otros con la misma información, obtienen liquidaciones enormes.



Nivel de aspiración

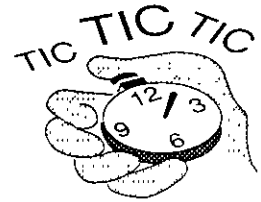
Gana más la gente que aspira más alto?

Existe el consenso general de que en la vida, aquellos con mayores aspiraciones logran más. Si esto tiene validez en el campo de la negociación, la respuesta es "sí".....hasta cierto punto.

"aspire más alto y logrará más". Es un buen consejo, siempre y cuando acepte los riesgos, tome su tiempo para hacer su tarea tenga paciencia.

Al respecto se pueden anotar:

"la relación entre el nivel de expectativas y los resultados es directamente proporcional". Sin embargo: "Grandes aspiraciones también representan mayores riesgos y en algunos casos, negociaciones truncadas y grandes frustraciones".



Tiempo libre

El tiempo límite condiciona el resultado en las negociaciones. La gente espera lo más antes posible para tomar una decisión. Quienes cuentan con sesenta minutos para negociar, llegan a un acuerdo en sesenta minutos. El tiempo límite ejerce presión para cerrar el trato el problema que los tiempos límites es que tendemos a estar más conscientes de nuestro tiempo límite que el de la otra persona. Esto nos induce a usar poco nuestro poder y a sobrestimar el de nuestro oponente.

Al respecto tomar en cuenta las siguientes reflexiones:

- ☐ En caso de ser necesario debe "negociarse" a un plazo mayor
- ☐ Use al máximo el tiempo disponible
- ☐ Las negociaciones rápidas, ya sean necesarias o innecesarias, son peligrosas

- ❑ La persona que este más preparada para una negociación rápida, tiene más probabilidades de obtener mejores resultados



Dos instrumentos poderosos de negociación

La mayoría de las personas ven las negociaciones de un modo equivocado. Las ven como una competencia en la que una parte gana a costa de otra. Pero las negociaciones no son necesariamente una competencia. Indudablemente tienen elementos de competencia en su proceso, pero es mucho más que una guerra entre adversarios.

Hay dos maneras de negociar que se presentan dentro de la misma negociación. La comprensión de estas dos maneras pueden ayudarlo de la forma siguiente:

- ❑ Le permite mantener activa una negociación que no esta conduciendo a ninguna parte.
- ❑ Le hace sentirse más cómodo
- ❑ Le permite obtener más información
- ❑ Evita romper estancamientos
- ❑ Le ayuda a comprender mejor las tácticas que esta usando, o las que están usando en contra de usted

- ☐ Mejora las relaciones a largo plazo
- ☐ Le proporciona mayor nivel de satisfacción a la otra parte

8.1.4. Tipos de Negociación

Negociación cooperativa

el principio básico de este tipo de negociación es que ambas partes ganan, por tanto siempre hay un trato mejor para ambos, si están dispuestos a tomarse el tiempo para buscarlo. Ambos, el comprador y el vendedor, pueden aumentar sus utilidades y satisfacción sin perjudicarse mutuamente.

Negociación competitiva

En este tipo de negociación uno gana un hecho que debe considerarse en las negociaciones que existe un elemento de competencia. Hay un punto que los beneficios de una parte salen del bolsillo de la otra. Cuál es el mejor modo de comportarse desde en punto de vista competitivo?. Citamos a continuación algunas reglas que deben servir de pautas:

Guarde silencio



Mientras mejor sepa su oponente sobre usted es mejor. Usted y su organización están en una mejor posición manteniendo secretos sus motivos, límites de poder y presiones de tiempo

No debe darse información que lo debilite y debe cuidarse al máximo la fuga de información

No confíe en sus suposiciones, cálculos o percepciones

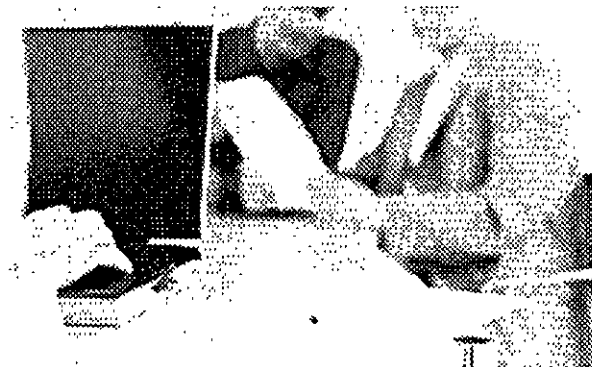
En las negociaciones las cosas no son lo que parecen ser. Sea aséptico y reconozca que pudiera estar equivocado

El problema es que las suposiciones nos impulsan a actuar, sin embargo, como tales, las suposiciones pueden ser buenas o malas para nosotros

Análisis de costos

Los compradores siempre deben obtener análisis de costo

Los vendedores nunca deben proporcionar análisis de costos



Concesiones

Las concesiones son parte importante de una negociación, en la medida que permiten obtener beneficios colaterales y por tanto contribuyen a una negociación exitosa. Es bueno respetar algunos criterios para dar concesiones

:

- Es bueno darse un margen amplio para negociar

- Las concesiones deben darse dosificadamente
- De preferencia no ser el primero en dar una concesión
- Las concesiones comprador-vendedor no necesariamente deben ser iguales.

Para tal efecto es bueno considerar las siguientes técnicas.

- Cuando ya este dispuesto a decir "SI", diga "NO" una vez más
- No dar la concesión inmediatamente, dejar una respuesta a consideración.
Destacar que es una concesión
- Antes de dar una concesión o al buscarla, mostrara asombro por lo planteado.

Fuentes de poder

El poder esta en la mente. Hay amplia evidencia de que la gente, aun cuando se le presentan hechos y posiciones de poder idénticos, reacciona de forma diferente a las circunstancias. Vale la pena comprender las fuentes del poder propio por que el poder juega un papel clave que determina por resultados. Hay muchas fuentes de poder. Algunas están basadas en recursos, otras en las leyes, reglamentos o precedentes mientras que otros están basadas en factores psicológicos



Poder de la competencia

Es una jugada inteligente (muy común), de un comprador el decir: "dame tu mejor precio por que puedo ir con cualquiera de tus competidores". Desde el punto de vista de las ventas, la pregunta clave es: que limita la habilidad del comprador para usar la competencia existente?



Poder de la legitimidad

Ninguna fuente de poder puede hipnotizar tanto, como el poder de la legitimidad. Tenemos que aprender a aceptar la autoridad de las cosas hasta el punto de no cuestionar su aplicabilidad en situaciones cambiantes.

El poder esta investido en factores tales como la opinión pública, simplicidad, buena trayectoria, una posición bien respaldada y, como nos tratamos recíprocamente ayer.

Al respecto es bueno anotar dos sugerencias prácticas:

- Tome buenos apuntes de las discusiones de la negociación y de cualquier acuerdo que se haya alcanzado
- Cierre de la negociación con un memo de acuerdo redactado por usted mismo.

Poder del compromiso

El compromiso, la lealtad y la amistad, son baluartes de poder. La gente que esta comprometida con sus metas, tiene un poder oculto. Aquellos que son leales a su compañía, a la administración y a sus productos, negocian más efectivamente a su favor. Si usted tiene confianza en si mismo y en su punto de vista, puede defenderse con más firmeza

Poder del conocimiento

El conocimiento da poder a mayor preparación, podrá negociar mejor

Poder de asumir riesgo

La seguridad es una meta de los humanos. Compartimos el deseo de eludir los riesgos siempre que sea posible. La persona que esta dispuesta a aceptar una carga más grande de inseguridad con respecto a un premio o un castigo, aumenta su poder



Tiempo de esfuerzo

El tiempo y la paciencia son poder. La persona que esta más restringida por el límite de tiempo proporciona a su oponente una base de poder.

Comprar, vender, negociar son trabajos arduos y agotadores, por lo que el deseo de trabajar es poder. Tal vez el trabajo más pesado nos lo imponen los requerimientos de planeación y los estancamientos.

La parte más dispuesta a trabajar duro, gana del poder, algunos sinceramente haraganes, pierden esta importante fuente de poder.

De la misma manera adquirirá una mejor posición para negociar la persona que sepa administrar los tiempos, sin dejarse presionar por un límite cercano.

Los tiempos límites presionan a la gente a hacer una elección, sin embargo, una persona nunca puede estar segura de que el tiempo en una negociación es real.

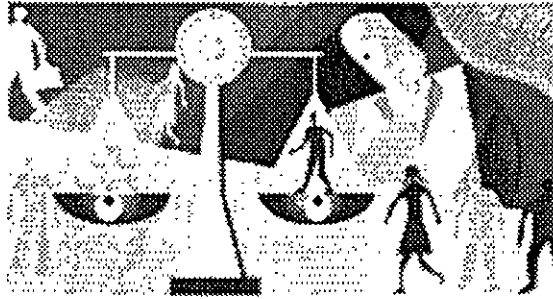
Para eludir la trampa de los tiempos límite es bueno hacerse las siguientes preguntas:

- Cual el tiempo límite de mi oponente?
- Cuál es el tiempo límite?
- Podemos negociar los tiempos limité? Son reales?

Que desea su oponente

Detrás de la negociación las personas quieren:

- Sentirse bien acerca de si mismo
- Evitar problemas y riesgos futuros
- Ser reconocidos por sus jefes y otros como personas de buen juicio
- Conservar su trabajo y tener ascenso
- Trabajar menos arduamente, no más duro
- Sentir que lo que hacen es importante.
- Evitar la inseguridad que proviene de los cambios y sorpresas
- Ser escuchados
- Ser tratados amablemente
- Ser agradables
- Terminar la negociación cuanto antes y hacer otras cosas
- Ser considerados honesto, justos, amables y responsables
- Poder



Según pensamiento de William Whakespeare:" quien esta bien satisfecho esta bien pagado", es decir que , no interesa tanto el precio pactado son más bien el grado de satisfacción que obtienen las partes.

Como resolver un estancamiento

He aquí algunas ideas que ayudaran a un negociador a regresar después de un estancamiento

- Cambie el énfasis de la negociación del método competitivo para resolver problemas al método corporativo
- Concentre la negociación en los puntos importantes, posponiendo algunas partes difíciles del acuerdo ara renegociarlas más adelante cuando se tenga más información.
- Cambie al líder o a un miembro del equipo.
- Muestre disposición a compartir riesgos.
- Llame a un mediador
- Añada opciones relacionadas al trato, ya sea por intentos verdaderos o aparentes. La oferta de opciones puede endulzar un trato dudoso

Relaciones de largo plazo

Las relaciones de largo plazo son buenas y malas. hay mucho que decir de dichas relaciones en términos de confiabilidad, amistad y tranquilidad mental. Muchos compradores han estado felices de que el vendedor aprecie los negocios pasados lo suficiente como para continuar suministrando mercancías



Estableciendo mejores objetivos

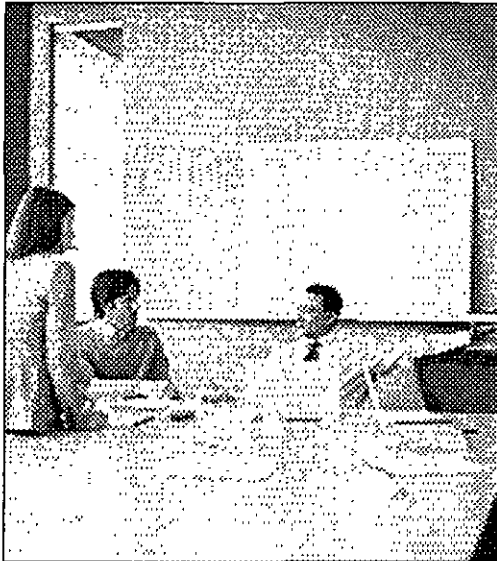
Las personas tienden a aumentar sus aspiraciones si consiguen un éxito, de la misma manera tienden a disminuirlas cuando se presenta un fracaso. El nivel de aspiraciones compromete la imagen de la persona.

Un gran éxito conduce a aumentar considerablemente las aspiraciones. Un fracaso conduce a una tremenda baja.

8.1.5. Negociación efectiva

¿Qué se necesita para una negociación efectiva? Bien, en primer lugar, hay que saber qué es un buen trato. ¿Cómo saber qué es un buen trato? Bueno, es necesario saber cuál es la línea de base: cuál es el punto en el cual es lo mismo cerrar el trato o tomarse un impasse, es decir, retirarse. También es necesario saber qué pasa si se retira. ¿Cuáles son las alternativas? En segundo lugar, se debe saber cuáles son sus aspiraciones: ¿qué está tratando de conseguir? Pero

esto se refiere sólo a su punto de vista, lo que debo saber de usted mismo. Y esta es la condición mínima.



En la negociación, es necesario entender a la otra parte. ¿Cuáles son sus intereses? ¿Cuáles son sus aspiraciones o qué está tratando de obtener en esta negociación? Es necesario entender qué es lo importante para ella, tanto como entender qué es lo importante para usted, ya que son interdependientes y más cuando están sentados frente a frente.

Inmediatamente se refiere a uno de los principales problemas que se encuentra en cualquier tipo de "transacción": el dilema del negociador. De manera sintética, esta especie de paradoja sostiene que "si hace concesiones, pierde prestigio frente a su representado. Si no hace concesiones, puede empeorar la situación. De modo que tenga que manejar ese proceso en la negociación: cómo hacer concesiones a fin de lograr un trato que sea bueno para su representado, pero que al mismo tiempo no le haga perder el apoyo de su representado", y ese equilibrio no es sencillo de conseguir.

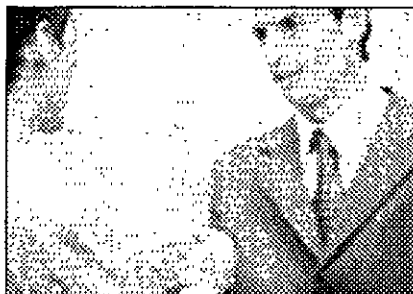
¿Qué papel desempeña la cultura corporativa en el éxito o en el fracaso de las negociaciones?

La cultura corporativa o cultura de origen desempeña un papel importante, ya que no somos tan buenos como pensamos para interpretar las motivaciones y preferencias de las diferentes culturas. Tendemos a utilizar el filtro de nuestra propia cultura como mecanismo para evaluar lo que yo haría si yo hiciera lo que

ellos hacen. "Qué significa para usted", en lugar de "qué significa para ellos en su cultura hacer eso". Entonces, por ejemplo, cuando alguien de Japón dice "sí", no necesariamente significa "estoy de acuerdo". Es más probable que signifique "entiendo". Sin embargo, la palabra en inglés "yes" para una persona de Occidente significa "estoy de acuerdo".

¿Qué conocimientos debe tener, o no puede dejar de considerar, el negociador a la hora de negociar?

En el proceso de planificación. Hay muchas cosas que el negociador debe tener presente siempre: debe saber íntimamente cuáles son sus intereses, cuáles son los problemas, qué espera obtener, cuáles son sus aspiraciones, cuáles son sus alternativas, y también debe saber mucho sobre la otra parte. Y la mayoría de los negociadores falla al subestimar la gran importancia que tiene entender a la otra parte. Y así se encuentran a sí mismos diciéndose: "esto es lo que yo haría en esta situación; esto es lo que yo querría". Y cometen muchos errores respecto de sus creencias sobre lo que quiere la otra parte, y luego actúan como si esas creencias fueran verdaderas. De modo que la gente tiene muchas dificultades con la negociación, no porque tengan malas intenciones, sino porque toman muchas cosas por sentadas.



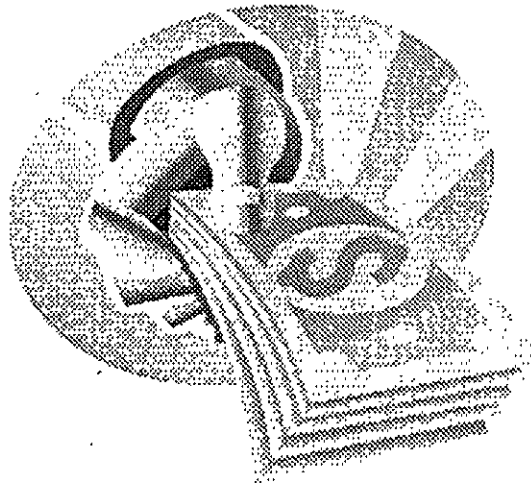
8.1.6 Técnicas de Negociación

Tómelo o déjelo

Es una táctica de presión frontal. Algunas de las actitudes típicas de estas tácticas son:

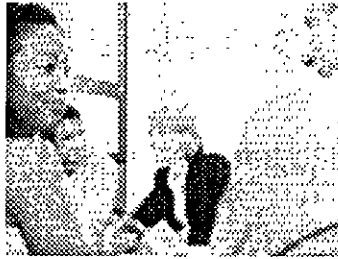
- Abandonar la negociación. Sálgase de la tienda
- Continúe hablando como si nunca lo oyó en absoluto
- Ataque la negociación buscando a una persona de mayor autoridad

La mejor manera de probar un "Tómelo o déjelo" es cambiar la naturaleza del trato, reste importancia a la negociación o al negociador, romper el concepto de "precio firme" por el "buen negocio"



- Enfrentar a una autoridad más alta puede dar los siguientes resultados si se toman en cuenta:
 - Conocen menos los detalles. Están menos preparados
 - Tienen propensión a querer demostrar su capacidad en la toma de decisiones
 - No quieren perder su valioso tiempo con asuntos pequeños

En todo caso al usar esta táctica hay que tener cuidado de no provocar un rompimiento de la negociación a un estancamiento, a menos que tenga alternativas nuevas para reencauzar la negociación



Bogey

Este término significa una medida temporal que se usa para escudriñar la otra parte. El "Bogey" implica tres principios fundamentales de la negociación:

- Siempre que se eleve el ego de la otra persona usted espera algo a cambio. De manera sutil, usted pide ayuda. Generalmente la conseguirá
- Los vendedores conocen mejor el producto que los compradores. La táctica de la oportunidad de mostrar lo que saben.
- Siempre existe un mejor trato para ambas partes si están dispuestos a buscarlo

Presión (krunch)

En esta táctica se utiliza básicamente el concepto de que se tienen varias alternativas, introduciendo la variable competencia en la negociación. El comprador le dice a cada vendedor **"Tienes que mejorar tu oferta"**

Respecto de esta táctica es bueno considerar que una negociación no debe ser injusta para ninguna de las partes. Es importante recordar que es un proceso de dar y recibir de ambos lados.

Esta táctica tiene un efecto negativo si se abusa de ella, los vendedores continuamente al "Krunch" pueden reaccionar de la siguiente. Manera:

- Inflar precios

- Degradar el producto de maneras sutiles
- Disminuir los servicios

En todo caso se recomienda tener mucho cuidado en el uso de esta táctica como comprador, y estudiar muy bien las propias posibilidades y como planificar la negociación si uno es vendedor y el Kruch es utilizado en contra nuestra.

Regateo

El regateo es una táctica de negocios muy utilizada aunque normalmente mal vista. En algunos casos se describe en términos tales como despreciable, vulgar o degradable, sin embargo, el regateo es necesariamente una bagatela. El regateo puede funcionar si:



- La otra parte quiere cerrar el trato.
- Al dar un poco más, puede mejorarse una relación a largo plazo.
- No esta mal que la otra persona sienta que está llevando una ganga.

Dado que aunque sea rechazada la táctica funciona, es bueno citar las siguientes medidas preventivas

- Tenga una lista de los precios en lugar visible (utilice el sentido de la legitimación)
- No de autoridad al vendedor para dar concesiones
- Resista la tendencia a ceder. Si es paciente el cliente se dará por vencido

Al combatir el regateo debe darse cuenta de que la mayoría de los que practican se sienten incómodos, por lo tanto, dejan de practicarlo cuando se encuentra con una resistencia persistente y discreta.

De tiempo

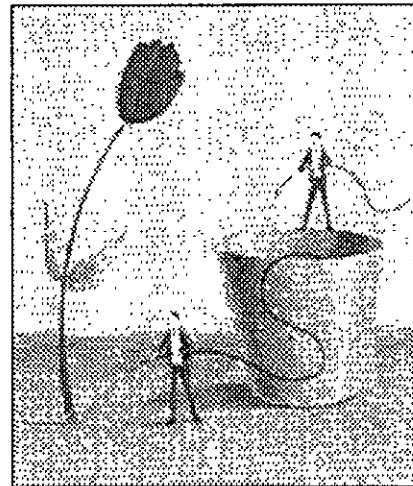
- Tiempo de aceptación: el concepto de tiempo de aceptación es primordial en la negociación. Nadie tiene derecho a esperar que sus ideas, no importe que tan brillantes son, sean aceptadas de inmediato por la otra parte. La gente necesita tiempo para ajustarse a las nuevas ideas

Tome en cuenta el tiempo de aceptación dentro de la planeación y sus negociaciones tendrán más posibilidades de desarrollarse sin tropiezos.

Cambio de ritmo:

¿Qué pasa si cambiamos?. la gente es sensible a los cambios de la siguiente clase:

- Un cambio de interés indiferencia
- Un cambio de cooperación a competencia
- Un cambio de cordialidad a frialdad
- Un cambio de interrupciones cortas o largas
- Un cambio de lugar
- Un cambio de personas



Cada cambio es capaz de enviar un aviso. Puede enfatizar un punto que quiere lograr, puede mostrar su fuerza o significar la importancia en un punto.

8.1.7. Negociación Estratégica y Situacional

- ☐ La negociación no es una competencia. Se puede encontrar un mejor trato para ambas partes
- ☐ Tiene mas poder del que usted cree. Busque los límites del poder de su oponente
- ☐ Escriba un plan. Nunca decida en ningún punto a menos que este preparado para hacerlo
- ☐ Sin importar que tan grandes sean las diferencias, nunca tenga miedo de negociar
- ☐ No negocie con un equipo de segunda
- ☐ No hable. Escuche sin criticar
- ☐ No se sienta limitado por la posición o la autoridad. Una vez que haga su tarea, debe estar dispuesto a enfrentarlos
- ☐ No se sienta limitado por los hechos, promedios o estadísticas
- ☐ No enfatice sus propios problemas si se llega a presentar un estancamiento
La otra parte tiene suficientes problemas propios
- ☐ No se sienta limitado por la oferta final, por un precio firme, o un Tómelo o Déjelo, todos son negociables
- ☐ Aprenda a salirse y regresar después
- ☐ Una negociación difícil tiene conflictos. La persona que tiene una necesidad de caer bien esta propenso a ceder demasiado.
- ☐ Si en una negociación ha empujado demasiado lejos a la otra parte, tenga la indulgencia y la buena voluntad de volver a negociar. Por lo menos asegúrese de que escucha sus problemas y los comprende
- ☐ Ponga metas más alta. Preparase par tomar los riesgos que van con las metas más altas. También este preparado para trabajar duro y ser paciente
- ☐ Pruebe a su oponente. Nunca sabe lo que el estará dispuesto a ceder.
Tomes el tiempo y sea persistente

Un estratega en negociación es *William Ury* es cofundador del Programa de Negociación de la Universidad de Harvard. Como mediador en eventos que van desde fusiones de corporaciones o huelgas en minas de carbón hasta venganzas familiares o guerras étnicas en Rusia, Sudáfrica y la ex Yugoslavia, Ury cosechó un gran prestigio internacional. Hoy es director del International Negotiation Network, organismo que actúa como intermediario neutral en negociaciones internacionales de gran complejidad y cuyo director es el ex presidente de los Estados Unidos, Jimmy Carter. También trabajó como consultor en algunas de las compañías más grandes de los Estados Unidos, en el Pentágono y la Casa Blanca. Se involucró activamente en la creación de centros de reducción de riesgo nuclear en Washington y en Moscú, y asesoró al Centro de Manejo de Crisis de la Casa Blanca. Entre sus clientes se destacan: American Express, AT&T, Boeing, Ciba Geigy, Citibank, Coopers & Lybrand, Dow Chemical, Ernst & Young, General Dynamics, General Foods, Hewlett-Packard, IBM, Johnson & Johnson y Microsoft. Sus libros "Sí, e acuerdo!", escrito junto a Roger Fisher, y "¡Supere el no!" vendieron más de cinco millones de copias en todo el mundo. Sus artículos fueron publicados en el diario New York Times, en la revista Newsweek, y la Harvard Business Review, entre otras. Obtuvo su BA en la Universidad de Yale y su Ph.D en antropología social en la Universidad de Harvard. Además recibió varios premios, entre los cuales se destacan el de la American Arbitration Association y una medalla del Parlamento Ruso por los servicios prestados en ese país.

Cómo parte de su conocimiento en negociación en una entrevista comentó lo siguiente:

La negociación no es un talento innato: se puede aprender en lo cotidiano

¿Cómo se consigue ser un buen negociador?

La mejor forma de ser un buen negociador es aprender a serlo. La negociación no es un talento innato, sino que es algo que podemos aprender en lo cotidiano. La habilidad más importante para aprender, cuando se aprende en negociaciones, muy curiosamente no es la habilidad para hablar sino la habilidad de escuchar, porque la negociación tiene como objetivo cambiar la cabeza de alguien. Si usted quiere cambiar la cabeza de alguien, primero necesita saber en qué está pensando la persona en ese momento. Y la forma de hacer eso es aquella que frecuentemente identificamos en los negociadores exitosos. Si un día observa a un negociador se dará cuenta de que escucha más de lo que habla.

¿Podríamos decir que negociar significa resolver problemas?

Existen diversas formas de negociación. El método que yo utilizo para enseñar es aquél cuyo objetivo es resolver el problema. Significa decir: "tenemos un problema real que se resolverá aquí. Veamos si podemos trabajar juntos". En vez de atacarnos, intentamos ver si podemos correspondernos atacando el problema.

¿Cuáles son los desafíos específicos que enfrentan los negociadores de hoy?

En el mundo empresario, cada vez más, la responsabilidad del trabajo descansa en equipos y en fuerzas de tareas. Los negocios se llevan a cabo a través de asociaciones y de alianzas estratégicas. Y el crecimiento se logra, muchas veces, mediante fusiones y adquisiciones. Cada una de estas formas organizacionales exige continua negociación y, a medida que el ambiente de negocios cambia, se impone la renegociación. Por lo tanto, la única opción que tenemos es la de aprender a tomar decisiones en conjunto. Pero no es una tarea sencilla. Si nos cuesta encararla con grupos de seis personas, mucho más difícil lo es cuando son 60, 600 o 6.000. Además, la globalización plantea el desafío de "llegar al sí" entre

culturas diferentes. ¿Cómo hacemos para comunicarnos con eficacia y aprender a trabajar juntos? Este será, tal vez, el gran desafío del siglo XXI.

¿Cuál es el efecto de la globalización en las negociaciones?

La creciente interdependencia significa más conflictos, no menos. Como puede corroborar cualquier integrante de una familia, las peleas entre aquellos que dependen estrechamente unos de otros son las más problemáticas. Cuanto más interconectadas se vuelven las tribus del mundo, más insisten en la autodeterminación. La integración europea, sin ir más lejos, intensificó la actividad de los movimientos separatistas: los vascos y los catalanes en España, los escoceses y galeses en Gran Bretaña, los bretones y los corsos en Francia. Si pueden compartir la prosperidad y la seguridad de la gran Europa, se preguntan qué razón hay para recibir órdenes de Madrid, Londres o París. A medida que la red se expande y se tensa, cada vez es más vulnerable al conflicto destructivo. La contienda no sólo perjudica a las partes directamente involucradas, sino también a los pueblos más lejanos. En 1973, la guerra en el Medio Oriente desencadenó una crisis petrolera global. En junio de 1998, la huelga de trabajadores de una planta de General Motors, en Michigan, forzó a las fábricas de todo el país a despedir unos 146.000 trabajadores y provocó además una caída del 1 por ciento en el crecimiento económico general durante un período de seis meses. Esto significa que el futuro político y económico depende, más que nunca, de nuestra capacidad para negociar.

¿El estilo de negociar está cambiando?

En efecto. Tradicionalmente, la negociación tuvo la curiosa cualidad de "ganar-perder"; se la consideraba sólo otra forma de la guerra. Cada vez más, sin embargo, la gente busca métodos para arribar a soluciones que impliquen beneficio mutuo. Hasta las corporaciones más grandes del mundo están descubriendo que necesitan negociar de manera cooperativa. Empleados y directivos de empresas están aprendiendo que deben trabajar unidos. Para

competir en el mercado actual es imprescindible cooperar; es decir, negociar con un estilo cooperativo.

La negociación no es un talento innato: se puede aprender en lo cotidiano ¿Cómo se consigue ser un buen negociador?

La mejor forma de ser un buen negociador es aprender a serlo. La negociación no es un talento innato, sino que es algo que podemos aprender en lo cotidiano. La habilidad más importante para aprender, cuando se aprende en negociaciones, muy curiosamente no es la habilidad para hablar sino la habilidad de escuchar, porque la negociación tiene como objetivo cambiar la cabeza de alguien. Si usted quiere cambiar la cabeza de alguien, primero necesita saber en qué está pensando la persona en ese momento. Y la forma de hacer eso es aquella que frecuentemente identificamos en los negociadores exitosos. Si un día observa a un negociador se dará cuenta de que escucha más de lo que habla.

¿Podríamos decir que negociar significa resolver problemas?

Existen diversas formas de negociación. El método que yo utilizo para enseñar es aquél cuyo objetivo es resolver el problema. Significa decir: "tenemos un problema real que se resolverá aquí. Veamos si podemos trabajar juntos". En vez de atacarnos, intentamos ver si podemos correspondernos atacando el problema.

¿Cuáles son los desafíos específicos que enfrentan los negociadores de hoy?

En el mundo empresarial, cada vez más, la responsabilidad del trabajo descansa en equipos y en fuerzas de tareas. Los negocios se llevan a cabo a través de asociaciones y de alianzas estratégicas. Y el crecimiento se logra, muchas veces, mediante fusiones y adquisiciones. Cada una de estas formas organizacionales exige continua negociación y, a medida que el ambiente de negocios cambia, se

impone la renegociación. Por lo tanto, la única opción que tenemos es la de aprender a tomar decisiones en conjunto. Pero no es una tarea sencilla. Si nos cuesta encararla con grupos de seis personas, mucho más difícil lo es cuando son 60, 600 o 6.000. Además, la globalización plantea el desafío de "llegar al sí" entre culturas diferentes. ¿Cómo hacemos para comunicarnos con eficacia y aprender a trabajar juntos? Este será, tal vez, el gran desafío del siglo XXI.

¿Cuál es el efecto de la globalización en las negociaciones?

La creciente interdependencia significa más conflictos, no menos. Como puede corroborar cualquier integrante de una familia, las peleas entre aquellos que dependen estrechamente unos de otros son las más problemáticas. Cuanto más interconectadas se vuelven las tribus del mundo, más insisten en la autodeterminación. La integración europea, sin ir más lejos, intensificó la actividad de los movimientos separatistas: los vascos y los catalanes en España, los escoceses y galeses en Gran Bretaña, los bretones y los corsos en Francia. Si pueden compartir la prosperidad y la seguridad de la gran Europa, se preguntan qué razón hay para recibir órdenes de Madrid, Londres o París. A medida que la red se expande y se tensa, cada vez es más vulnerable al conflicto destructivo. La contienda no sólo perjudica a las partes directamente involucradas, sino también a los pueblos más lejanos. En 1973, la guerra en el Medio Oriente desencadenó una crisis petrolera global. En junio de 1998, la huelga de trabajadores de una planta de General Motors, en Michigan, forzó a las fábricas de todo el país a despedir unos 146.000 trabajadores y provocó además una caída del 1 por ciento en el crecimiento económico general durante un período de seis meses. Esto significa que el futuro político y económico depende, más que nunca, de nuestra capacidad para negociar.

Usted suele subrayar la importancia de que exista "un buen lazo que incorpore las piezas" de modo que pueda llegarse a una buena negociación.

¿Cuáles son las bases para "un buen lazo" entre los negociadores?

La mayoría de las veces, en las negociaciones estamos con gente que volveremos a ver. Pueden ser los clientes que iremos a ver otra vez, un proveedor, o un colega. La relación que se teje es básica, y la única manera de desarrollar este lazo es creando confianza. Esto no sucede de la noche a la mañana, pero significa básicamente ser capaz de tener cuidado de los deseos de ambos lados. En la vida cotidiana la gente negocia continuamente. Y de esta forma la gente aprende que puede confiar en su palabra, que usted satisfará lo que promete. Después de todo, en una negociación ¿qué es lo que usted hace? Usted pacta un acuerdo. Pero es la puesta en práctica de este acuerdo lo que cuenta. Si usted pone sus acuerdos en ejecución en la forma correcta, la gente va a desear negociar con usted. Esta es la forma de construir lazos confiables.

¿Cuál es el efecto de Internet en el proceso de negociación?

El primer efecto es la velocidad. Internet significa que existe una expectativa de que el proceso de toma de decisión será más rápido y todos sabemos que una negociación lleva tiempo. ¿Cómo manejamos esta paradoja? Creo que lo que sucederá es que seremos más eficientes en nuestro proceso de toma de decisiones. Debemos utilizar mucho más tiempo para desarrollar nuestras relaciones para que sobre la base de la confianza podamos operar con mayor eficiencia. Internet coloca el beneficio en la confianza, lo que significa que esas marcas que están allí, que buscan nuestra confianza, serán aquellas a las que recurra el público porque de lo contrario nadie sabrá dónde ir. Por eso, Internet coloca una gran ventaja en este tipo de negociación que es un tipo de negociación cooperativa, que implica crear confianza y también explorar sistemáticamente intereses, opciones, criterios y todo rápidamente, si en realidad percibimos que bailamos al ritmo de la misma música. Y por eso este tipo de negociaciones colaborativas resulta tan crítico para un proceso, porque puedo imaginar en el

futuro que todos podrán completar los formularios, todos sabremos cuáles son mis intereses, los de la otra parte, cuáles son mis criterios, los suyos, cuáles son las opciones y rápidamente podremos llegar a un acuerdo. Para esto necesitamos un lenguaje común y haber invertido mucho tiempo en la relación. Deberemos adoptar el lema de que rapidez significa lentitud en un principio. Lento al principio para crear una relación. Y hay algo más sobre Internet. Para la mayoría de nosotros es difícil crear confianza electrónicamente. Queremos estar cerca de alguien, queremos sentir y quizá lo que sucederá es que habrá más interacciones personales al principio y luego podremos continuar la negociación habiendo creado la confianza en persona para continuar electrónicamente. Internet permitirá redactar acuerdos, quizá realizar los procesos de brainstorming, pero para el proceso de crear confianza todavía es muy temprano. Con Internet, habrá un cambio en las negociaciones actuales que son 80 por ciento de acuerdo y 20 por ciento de aprendizaje, y se pasará a una forma de negociación que sea 80 por ciento aprendizaje y 20 acuerdo. Pasaremos más tiempo aprendiendo: aprendiendo sobre la otra parte, sobre sus intereses, sobre la situación, la complejidad, porque muchas veces habrá muchas partes que intervengan y a través de las herramientas de Internet veremos más posibilidades de aprender y esto se convertirá en un ejercicio conjunto de aprendizaje y negociación.

¿Cuál es el peor error que se puede cometer en una negociación?

El peor error es hablar y no escuchar. Aquí es importante recordar que Dios nos dio dos orejas y una boca por una razón: para escuchar. Cuando hablamos no escuchamos al otro, no escuchamos de dónde viene y disminuimos nuestras posibilidades de llegar a un acuerdo, de poder influir, porque escuchando no solamente comprendemos cuáles son sus intereses sino que podemos crear un sentimiento de respeto, de confianza y esto nos da una posibilidad mejor de llegar a un acuerdo. El peor acuerdo es tratar a la negociación como una charla en lugar de utilizarla para escuchar.

¿Qué factor debemos tener en cuenta con respecto a dónde debe desarrollarse una negociación? ¿En un lugar neutral?

Será mejor que algunas negociaciones sucedan en la oficina del cliente, otras negociaciones se desarrollarán mejor en nuestra oficina y otras en un lugar neutral. Para mí, el criterio clave es un lugar que nos permita sentirnos cómodos, relajados. Porque esto es lo más difícil de hacer, sentirnos relajados, sin llamadas telefónicas, sin interrupciones de la secretaria, con la posibilidad de respirar, de relajarse, de tomar distancia. A veces puede ser un lugar neutral, lejos de la oficina, sin interrupciones, pero a veces también en una negociación con un cliente quizá el mejor lugar pueda ser en su oficina. El elemento clave es el lugar donde haya una posibilidad de tener una conversación abierta y creativa. Allí es donde debe realizarse la negociación.

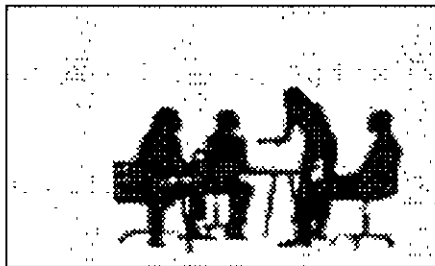
Lenguaje corporal en las negociaciones.

Por todos es conocido que en los procesos de comunicación interpersonal el 55% de la información es transmitida a través del lenguaje corporal. La negociación es un proceso de comunicación interpersonal en el que saber utilizar correctamente el lenguaje corporal facilita el entendimiento, capta la atención de la otra parte, al mismo tiempo que su correcta utilización nos puede ayudar para condicionar y predisponer hacia un futuro acuerdo. Por lo tanto, es conveniente conocer el significado de dicho lenguaje para actuar con conocimiento de causa en una negociación.

En este intento por lograr nuestro objetivo hay que cuidar tanto lo que decimos como la correcta utilización de dicho lenguaje. Y esto, desde el inicio de la negociación hasta que se llegue al acuerdo.

Con la práctica se averigua cada vez más lo que la otra parte piensa a través de dicho lenguaje, pero para empezar con sólo saber un 15 o 20% más ya es suficiente. Es bueno observar los comportamientos que se comentan a continuación e ir detectándolos en las personas del entorno.

A los negociadores no sólo se les debe juzgar por lo que dicen, sino por cómo lo dicen, su imagen (tipo de ropa y complementos) y comportamientos (posturas, miradas, expresión facial...). Hay que tener en cuenta que la mayoría del lenguaje no verbal se comunica a través el lenguaje del cuerpo. Si desarrollamos nuestra capacidad de observación, concentrándonos en nuestro interlocutor e interpretando correctamente dicho lenguaje, obtendremos una información adicional muy valiosa para adaptarnos a la situación según nuestros intereses.

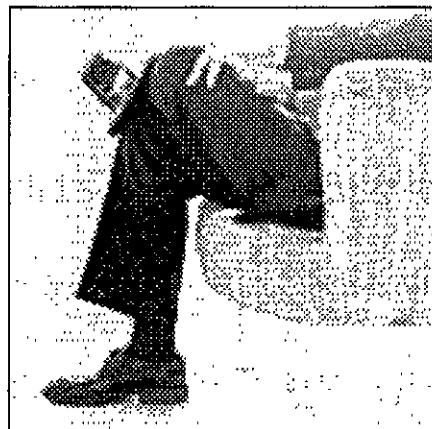


A continuación se recogen los comportamientos generales de un negociador en dos situaciones típicas: negociaciones competitivas y negociaciones colaborativas. Estas reflexiones sirven para tenerlas en cuenta, sin embargo no hay que olvidar que todo buen negociador, si quiere fingir, lo hace tanto a través del lenguaje verbal como el no verbal. Por otro lado, el lenguaje del cuerpo puede tener varios significados e interpretarse de varias formas, por lo que en su interpretación hay que tener en cuenta otros elementos (estado de ánimo, posibles circunstancias personales de los interlocutores, etc.).

El lenguaje corporal del negociador competitivo

En las negociaciones competitivas lo que se pretende es conseguir los objetivos propios a la vez que la otra parte no consiga los suyos. Suelen ser negociaciones duras que se basan en el regateo. En este tipo de negociaciones, si hay igualdad de poder, hay un componente de intimidación muy importante. Para ello los negociadores generalmente se comportan de la siguiente manera:

- Comienzan con un leve o ningún apretón de manos, saludan con una sonrisa irónica y, si dan la mano, lo hacen con la palma hacia abajo.
- Cuando te dejan hablar rehuyen la mirada, evitando el cruce directo con los ojos para que no puedas condicionarles con tu forma de expresarte.
- Si son ellos los que tienen la palabra, entrelazan los dedos para demostrar autoridad.
- Cuando la otra parte empieza a hablar y quieren demostrarnos que no se nos están escuchando, o si realmente es así, miran hacia abajo.
- Justo antes de empezar a hablar se agarran la cabeza por detrás, demostrando su superioridad ante la otra parte.
- Mientras permanecen sentados evitan que sus rodillas se dirijan hacia la persona que está hablando.
- Si en algún momento se sienten inseguros con sus decisiones se suelen dar un leve tirón del oído o tocar el lóbulo.
- Demuestran inseguridad en su exposición tocándose el cabello.
- Si los temas tratados en la negociación les parecen aburridos miran hacia el suelo al mismo tiempo que descansan la cabeza sobre las



dos manos. De vez en cuando cruzan las piernas y balancean levemente uno de los pies.

- Al hablar reposan la espalda sobre su respaldo y cruzan los brazos a la altura del pecho para crear una barrera defensiva.
- Si responde de forma breve, se levantan de la silla o se mueven sobre ella, muestran indiferencia sobre el tema tratado.
- Cuando ocultan algo y no son sinceros con lo que dicen, se suelen tapar la boca mientras hablan.
- Si comentan algo poco creíble intentando engañar a la otra parte, parpadean, dejan de mirar a la cara y cambian la postura corporal sobre la silla o cambian el peso del cuerpo de un pie a otro.
- Si están impacientes por algo o no les interesa el tema tratado, suelen mirar el reloj.
- Dan respuestas lacónicas, acompañadas de un tono de voz sombrío, apartando la vista con frecuencia y cerrando los puños, significa rechazo por lo propuesto.
- Exponen sus argumentos manejando algo entre las manos, síntoma de que tienen ansiedad por cerrar el acuerdo.

El lenguaje corporal del negociador colaborativo

- En las negociaciones colaborativas lo que se pretende es satisfacer las necesidades propias a la vez que la otra parte también lo consiga. Son negociaciones sinceras que se basan en la solución conjunta de sus respectivas necesidades. Para ello normalmente se empieza creando un clima de confianza.
- Lo primero que hacen es dar un firme apretón de manos.
- Al presentarse y hablar, dirigen la mirada a los ojos.
- Al entrar en la sala caminan erguidos para demostrar seguridad y confianza en uno mismo.

- También, para demostrar seguridad en si mismos se sientan agarrándose levemente la cabeza por detrás.
- Si quieren demostrar que están impacientes por comenzar la negociación se frotan levemente las manos o golpean ligeramente los dedos.
- Al inicio de la conversación, si es la otra parte la que habla, inclinan la cabeza levemente hacia delante para mostrar interés en lo que la otra parte está diciendo.
- Al hablar acompañan su exposición gesticulando con las manos abiertas, demostrando sinceridad y franqueza.
- Cuando asienten con frecuencia mientras la otra parte expone su argumentación, le brillan los ojos, se inclinan hacia delante y cuando intervienen lo hacen con una voz activa y animada, es porque están muy interesados en el tema.
- A la hora de tomar decisiones se acarician la quijada, inclinando levemente la cabeza hacia delante, exponiendo los posibles acuerdos gesticulando, enseñando las palmas de las manos.
- Si caminan por la sala, al pararse ponen las manos en las caderas, significa predisposición a llegar a un acuerdo.



Es conveniente que al mismo tiempo que un negociador se prepara todo lo que va a decir, se prepare también el lenguaje corporal que va a utilizar en cada momento. Todo ello detectando también el lenguaje corporal de la otra parte y obrando en consecuencia.

Ahora cabe preguntarse si, ... ¿esto se puede aprender? Como todo conocimiento y habilidad esta claro que sí. Se aprende conociendo las virtudes y posibles mejoras de cada negociador, utilizando herramientas adecuadas para la correcta preparación tanto del lenguaje verbal como del no verbal y realizando grabaciones y juegos de simulación que reflejen la

realidad, para así, preparar la futura negociación correctamente y detectar el lenguaje corporal de la otra parte según sea su predisposición a competir o colaborar.

BIBLIOGRAFÍA

Alcanzar La Paz. Editorial Paidós, 2000.

Fisher , Roger / Patton , Bruce / Ury , William L. ***Si... De Acuerdo! Como Negociar Sin Ceder.*** Editorial Norma.

Chester L. Karras, Harper Bussiness. ***The Negotiation game.***

Bravo Reyes Carlos y Pérez López José Antonio. ***Apuntes de Negociación.***
Dirección General de Personal. UNAM

CONSULTAS A INTERNET

www.rrhhmagazine.com

www.coachingempresarial.com

www.areasrh.com



DIVISIÓN DE EDUCACIÓN
CONTINUA Y A DISTANCIA

DIPLOMADO "LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LA PYMES DEL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN"

MÓDULO VIII

COMPETITIVIDAD GERENCIAL EN LAS EMPRESAS CONSTRUCTORAS (PARTE II)

CA 68

TEMA
TRABAJO EN EQUIPO

**EXPOSITORES: M.A.O. MA. ESTELA ROMERO GARCÍA
LIC. JOSÉ ANTONIO PÉREZ LÓPEZ
DEL 13 DE OCTUBRE AL 17 DE NOVIEMBRE DE 2007
PALACIO DE MINERÍA**

INTRODUCCIÓN

La evolución del mundo, hace que resulte imprescindible orientar las empresas hacia los procesos de trabajo en equipo con auto-gestión o auto-responsabilidad, donde las iniciativas de los miembros del grupo son auto-responsabilidad, donde las iniciativas de los miembros del grupo son relación costo-beneficio.

Por cual, no resulta extraño que los requisitos para el empleo, actualmente más valorados por las organizaciones modernas y serias, sin importar su tamaño, sean:

- Competencia
- Flexibilidad
- Capacidad de trabajo en equipo
- Potencial de crecimiento

Por supuesto, que a los requisitos mencionados hay que sumarles:

- Autonomía.
- Postergar los juicios personales, en función del grupo de trabajo.
- Capacidad para escuchar, muy especialmente el conocimiento y las opiniones de los demás.
- En el equipo no se compite, se comparte. El equipo compite con otros equipos, fuera o dentro de la organización.
- Sociabilidad. Expresada como la capacidad de adaptarse muy bien al medio que lo rodea.

Como se puede apreciar, el trabajo actual y el futuro, van mucho más allá de las competencias humanísticas, científicas y técnicas con las cuales se han venido aprendiendo artes, oficios y profesiones.

Nuestra experiencia como consultores, especialistas en "Sistemas de Gestión", nos ha demostrado que las principales barreras para el éxito del trabajo "multidisciplinario" se

dan en los profesionales universitarios con más de quince años de trayectoria profesional. Para ellos, el trabajo en equipo puede llegar a ser mortificante. Haciendo la salvedad, que la excepción la constituyen los equipos científicos. Por el contrario, los jóvenes profesionales, consideran al trabajo en equipo como auto-motivante.

Como es de dominio público, la mayoría de los seres humanos son "resistentes" al cambio, lo cual se suma a las barreras para el trabajo en equipo. En estos casos las razones clásicas son:

- Miedo a lo desconocido.
- Miedo a probar y que no funcione o salga mal. Este miedo no existe en la comunidad científica donde el método prueba-error es de uso diario.
- Miedo a ser sancionado o despedido.

El trabajo en equipo es, esencialmente, compartir, como mínimo, el objetivo. Como ocurre en la inmensa mayoría de los casos en la vida de los seres humanos, la naturaleza nos muestra ejemplos del camino correcto, y esta no es la excepción.

Los gansos salvajes que están en la Tierra hace varios miles de años, nos dan un ejemplo maravilloso de "Trabajo en Equipo", cuando migran al final del otoño:

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN

OBJETIVO	5
8.2 TRABAJO EN EQUIPO.	7
8.2.1. ¿QUE ES UN GRUPO?	8
8.2.2. ¿QUE ES UN EQUIPO?	9
8.2.3. ELEMENTOS DEL PROCESO SOCIO-AFECTIVO.	21
8.2.4. EMPOWERMENT	34

BIBLIOGRAFÍA

**Competitividad
Gerencial en las
Empresas
Constructora**

(Parte II)

Trabajo en Equipo

**MÓDULO
VIII**

**OBJETIVO
GENERAL**

**LOS PARTICIPANTES
IDENTIFICARÁN QUE EL
TRABAJO EN EQUIPO,
ES UNA ALTERNATIVA
PARA EL ÉXITO,
APLICANDO LAS BASES
PARA FORMAR
EQUIPOS
AUTODIRIGIDOS.**

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Reconocer las diferencias entre grupo y equipo, su liderazgo y su aplicación en la realidad de su trabajo.
- Identificar las características de los equipos de trabajo, diferenciación e integración, la no diferenciación y la no integración de los equipos así como sus efectos en su equipo natural de trabajo.
- Aprender el proceso de integración de los equipos y estar en posibilidades de aplicarlo en su realidad personal.
- Aprender y aplicar las técnicas y características de los equipos autodirigidos.
- Asumir su rol en el empowerment.

COMPETITIVIDAD GERENCIAL EN LAS EMPRESAS CONSTRUCTORAS (PARTE II)

8.2 Trabajo en Equipo

*"Nuestras igualdades nos unen
Nuestras diferencias nos hacen crecer"*
Anónimo

La constitución del equipo de trabajo es la actividad más delicada con la que se enfrenta un Director de Proyecto, y en la que más debe demostrar sus capacidades. El equipo es creado *"ad hoc"* para una operación determinada, y está compuesto en su mayor parte por personas sobre las que no tiene poder jerárquico, provenientes de diversos departamentos o especialidades, y que ha de funcionar como un todo armónico y ser capaz de conseguir los resultados esperados que, por definición, son complejos, inusuales y arriesgados.

Los propios empleados destacados a un proyecto pueden resistirse en ocasiones por miedo al cambio, por creer que en el proyecto van a tener que trabajar más intensamente o por la incertidumbre sobre cuál será su puesto al reincorporarse a la unidad de origen. Ello exige un esfuerzo por parte de toda la organización, que requiere una mentalidad abierta y dinámica para aceptar el sentido de *movilidad transitoria* que caracteriza a los Proyectos.



8.2.1 ¿Qué es un Grupo?

Un Grupo de Trabajo es un subsistema especializado dentro de una *organización*. Las personas que lo componen lo diseñan con un funcionamiento fijo para proyectar y realizar el mismo tipo de tareas. Un comité del senado o una comisión del ayuntamiento también lo son. El sentimiento de pertenencia al grupo es automático y el alto o bajo nivel de satisfacción es lo común.

El número de componentes es entre 10 y 20, aunque su productividad está limitada por la combinación de interrelaciones posibles o socio gramas que estudiaron Moreno y Dane.

Su estructura es un presidente o un director, que es el responsable y establece el funcionamiento del grupo, no debe de tener una personalidad autoritaria, pues provocaría deserciones entre iguales (en preparación técnica), pero si actuar como moderador si es necesario y le sigue un coordinador, que en ausencia del director le sustituye y está encargado de la recopilación de información y hacerla llegar a los integrantes o componentes del grupo, es un vicepresidente o un secretario técnico y el resto de las personas (vocales o miembros) realizan las tareas según su preparación personal y si es posible sus preferencias. Alguno de ellos o rotativamente deberá hacer las funciones de un secretario como convocar a las reuniones, etc. En terminología inglesa y con un concepto de célula: 'convenor' que convoca, 'facilitator' que facilita la información, 'recorder' que toma notas y 'reporter' que las trasmite. No hay o no debe haber en el grupo líderes informales, que quizás no sea necesario su carisma porque el ente es técnico y no pretende ser de otro tipo. Si que son necesarias la propaganda y la publicidad de sus trabajos en las comunidades políticas y científica. Si es posible debe ser independiente de la alta dirección de la organización y trabajar por resultados.

Debe de haber un reglamento para establecer todo lo dicho anteriormente. Normalmente las personas se renuevan en este tipo de grupos a los pocos años, ya sea por falta de interés o porque lo establece el reglamento.

Un ejemplo seria una institución sociopolítica que tiene un departamento de 'medio ambiente humano' y este una comisión de 'prospectiva' que va a investigar: Calidad de vida, Chicos y familia, Experiencias vitales y Necesidades básicas, pues bien, cada una de estas categorías es un grupo de trabajo. Desarrollado el tema de grupos en "Red social" y en el Web en texto traducido en el capítulo séptimo.

8.2.2. ¿Qué es un equipo?

Cuando nos referimos al personal, la aritmética no funciona de la manera convencional; es decir, uno más uno no necesariamente nos da como resultado la suma de dos esfuerzos; por el contrario cuando la gente no tiene una razón común para trabajar de manera conjunta, mientras más personas sumemos, más complicaciones resultan.



Alcanzar y mantener el éxito en las organizaciones modernas requiere talentos prácticamente imposibles de encontrar en un solo individuo.

Las nuevas estructuras de las organizaciones, más planas y con menos niveles jerárquicos, requieren una interacción mayor entre las personas, que sólo puede lograrse con una actitud cooperativa y no individualista.

La necesidad de trabajar en equipo llegó de la mano de propuestas como calidad total, sistemas integrados de gestión, reingenierías y procesos de cambio, el premio Nacional a la Calidad, programas de integración regional, y otras que requieren la participación e interrelación de diversos sectores funcionales de las organizaciones.

Toda organización es fundamentalmente un equipo constituido por sus miembros. Desde el nacimiento de ésta, el acuerdo básico que establecen sus integrantes es el de trabajar en conjunto; o sea, el de formar un equipo de trabajo.

De aquí surgen dos conceptos importantes de aclarar: equipo de trabajo y trabajo en equipo.

El equipo de trabajo es el conjunto de personas asignadas o autoasignadas, de acuerdo con las habilidades y competencias específicas, para cumplir una determinada meta bajo la conducción de un coordinador.

El trabajo en equipo se refiere a la serie de estrategias, procedimientos y metodologías que utiliza un grupo humano para lograr las metas propuestas.

Características del trabajo en equipo

Es una integración armónica de funciones y actividades desarrolladas por diferentes personas.

Para su implementación requiere que las responsabilidades sean compartidas por sus miembros.

Necesita que las actividades desarrolladas se realicen en forma coordinada.

Necesita que los programas que se planifiquen en equipo apunten a un objetivo común.

Aprender a trabajar de forma efectiva como equipo requiere su tiempo, dado que se han de adquirir habilidades y capacidades especiales necesarias para el desempeño armónico de su labor.

Existen distintos aspectos necesarios para un adecuado trabajo en equipo, entre ellos podemos mencionar:

Liderazgo efectivo, es decir, contar con un proceso de creación de una visión del futuro que tenga en cuenta los intereses de los integrantes de la organización, desarrollando una estrategia racional para acercarse a dicha visión, consiguiendo el apoyo de los centros fundamentales del poder para lograr lo anterior e incentivando a las personas cuyos actos son esenciales para poner en práctica la estrategia.

Promover canales de comunicación, tanto formales como informales, eliminando al mismo tiempo las barreras comunicacionales y fomentando además una adecuada retroalimentación.

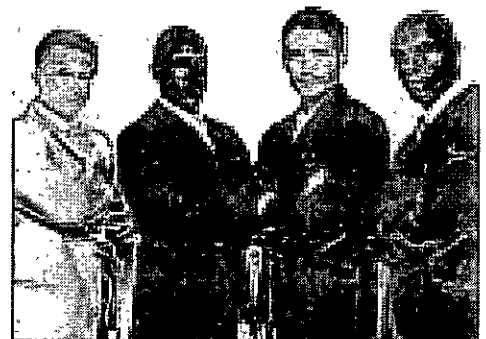
Existencia de un ambiente de trabajo armónico, permitiendo y promoviendo la participación de los integrantes de los equipos, donde se aproveche el desacuerdo para buscar una mejora en el desempeño.

Para hacer referencia al trabajo en equipo, la especialista Susan Ledlow considera necesario establecer previamente la diferencia entre *grupo* y *equipo*. Señala que un grupo es "un conjunto de personas que se unen porque comparten algo en común". Lo que comparten puede ser tan insignificante como el deseo de subir a un ómnibus. En cambio, señala Ledlow, un equipo es "un grupo de personas que comparten un nombre, una misión, una historia, un conjunto de metas u objetivos y de expectativas en común".

Factores que intervienen en el desempeño del equipo de trabajo

Grupales

A la hora de poner en práctica propuestas de aprendizaje colaborativo (el cual se desarrolla a partir de propuestas de trabajo grupal) en la formación de equipos de trabajo; para que funcionen eficientemente, se deben considerar las siguientes cuestiones:



Cohesión. Se refiere a la atracción que ejerce la condición de ser miembro de un grupo. Los grupos tienen cohesión en la medida en que ser miembro de ellos sea considerado algo positivo y los miembros se sienten atraídos por el grupo. En los grupos que tienen asignada una tarea, el concepto se puede plantear desde dos perspectivas: *cohesión social* y *cohesión para la tarea*.

La *cohesión social* se refiere a los lazos de atracción interpersonal que ligan a los miembros del grupo; en tanto que la *cohesión para la tarea* se relaciona con el modo en que las aptitudes y habilidades del grupo se conjugan para permitir un desempeño óptimo.

Existen actividades para la formación de grupos con un componente de diversión o juego que pueden ser de gran utilidad para promover la cohesión social. Algunos ejemplos son: diseñar un logotipo u otra clase de identificación del equipo, compartir información sobre sus primeros trabajos, o promover actividades que revelen las características en común de los integrantes. Para desarrollar la cohesión para las tareas, resulta útil realizar actividades que permitan a los miembros del grupo evaluar sus respectivas habilidades, fortalezas y debilidades.

Asignación de roles y normas. Con el transcurso del tiempo, todos los grupos asignan roles a sus integrantes y establecen normas aunque esto no se discuta explícitamente. Las normas son las reglas que gobiernan el comportamiento de los miembros del grupo. Atenerse a roles explícitamente definidos permite al grupo realizar las tareas de modo eficiente. Cuando se trabaja en el aula con grupos, en muchas oportunidades los roles y las normas que rigen su funcionamiento son impuestas por el docente. Sin embargo, puede resultar positivo realizar actividades en las cuales se discutan y acuerden los roles y normas del grupo para



garantizar su apropiación por parte de los integrantes. En este sentido, muchos docentes proponen a los grupos que elaboren sus propias reglas o establezcan un "código de cooperación".

Respecto de los roles, algunos sugieren que los alumnos identifiquen cuáles son los roles necesarios para llevar adelante una tarea y se encarguen de distribuirlos entre los miembros del equipo.

Comunicación. Una buena comunicación interpersonal es vital para el desarrollo de cualquier tipo de tarea. Los grupos pueden tener estilos de funcionamiento que faciliten o que obstaculicen la comunicación. Se pueden realizar actividades en donde se analicen estos estilos. Algunos especialistas sugieren realizar ejercicios donde los integrantes deban escuchar a los demás y dar y recibir información.



Definición de objetivos. Es muy importante que los integrantes del equipo tengan objetivos en común en relación con el trabajo del equipo y que cada uno pueda explicitar claramente cuáles son sus objetivos individuales. Para ello se sugiere asignar a los grupos recién formados la tarea de definir su misión y sus objetivos, teniendo en cuenta que los objetivos compartidos son una de las propiedades definitorias del concepto "equipo".

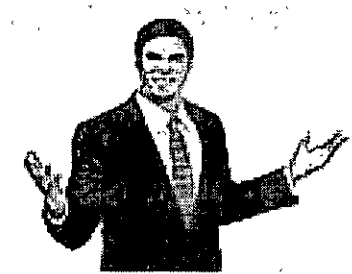
Interdependencia positiva. El aprendizaje colaborativo se caracteriza por la *interdependencia positiva* entre los integrantes de un equipo, quienes son responsables tanto de su propio aprendizaje como del aprendizaje del equipo en general. Sus miembros se necesitan unos a otros y cada integrante aprende de los demás compañeros con los que interactúa día a día. Para que los integrantes tomen conciencia y experimenten lo que significa la interdependencia, algunos docentes sugieren poner en práctica un ejercicio denominado "Supervivencia en una isla" en el que los compañeros de equipo deben imaginar cuáles son los elementos que necesitarían para sobrevivir en una isla desierta luego de un naufragio. Posteriormente,

deben realizar el mismo análisis de modo grupal. En general, los *rankings* grupales suelen ser más precisos que la mayoría de los individuales.

Tener en cuenta estos elementos puede ser de gran utilidad para pensar actividades tendientes a promover un verdadero trabajo en equipo donde "el todo sea mucho más que la suma de las partes".

Individuales

Todos los integrantes del equipo deben saber que son parte de un grupo; por lo mismo, debe cumplir cada uno su rol sin perder la noción del equipo. Para ello, tienen que reunir las siguientes características:



1. Ser capaces de establecer relaciones satisfactorias con los integrantes del equipo.
2. Ser leales consigo mismo y con los demás.
3. Tener espíritu de autocrítica y de crítica constructiva.
4. Tener sentido de responsabilidad para cumplir con los objetivos.
5. Tener capacidad de autodeterminación, optimismo, iniciativa y tenacidad.
6. Tener inquietud de perfeccionamiento, para la superación.

Autoridad y liderazgo

Rol del líder - mentor en el trabajo en equipo

El líder es el que moldea o da forma a la estructura de cada grupo. Con su conducción el líder puede o no formar grupos de personas que funcionen como EQUIPO DE TRABAJO.

El líder basado en el lema DIVIDE Y REINARAS, gobierna con éxito el grupo de trabajo pero no produce equipos, sólo agrupa personas para realizar una tarea.

El buen líder con su accionar desarrolla equipos de trabajo, utilizando la mezcla adecuada de lealtad, motivación y confianza que todo ser humano necesita para creer y emprender en pos de los objetivos grupales.

La diferencia entre un grupo de personas y un equipo de trabajo es la que determina la eficiencia de una organización.



El sentimiento de pertenecer a un equipo de trabajo perdura a través del tiempo, y aunque uno haya dejado de pertenecer a ese equipo, ese sentimiento de lealtad se mantiene.

Si las reglas claras conservan la amistad, entonces, en un grupo las reglas claras fomentan y mantienen la lealtad mutua entre el líder y seguidores.

¿Cómo liderar? ¿Cómo conducir? ¿Cómo dirigir? ¿Cómo hacer una organización eficiente?

Ese es el desafío de los directivos. Con su emprendimiento motivan a sus seguidores, con sus acciones determinan el accionar de los grupos, con su capacidad de hacer se transforman en modelos directivos.

¿Qué tipo de líder es el mejor? La respuesta es muy sencilla: "EL QUE LA GENTE ELIJA".

Patrones de conducta de los líderes de equipo

Un líder de equipos de trabajo debe ser una persona tranquila, sensata y que se preocupe por su tarea. Su comportamiento debe responder a las siguientes pautas:

Iniciación: el líder inicia, facilita o resiste nuevas ideas y prácticas.

Calidad de asociado: el líder se mezcla con el grupo, interactúa e intercambia servicios personales con los miembros.

Representación: el líder defiende al grupo contra el ataque, manifiesta los intereses del grupo y actúa en nombre de éste.

Integración: el líder subordina el comportamiento individual, estimula una atmósfera agradable, reduce los conflictos y promueve al ajuste individual al grupo.

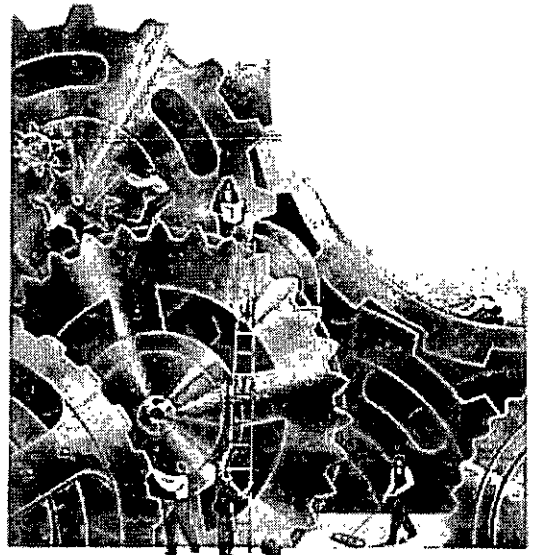
Organización: el líder estructura su propio trabajo, el de los otros miembros y las relaciones entre ellos en realización de las tareas.

Dominio: el líder limita el comportamiento de los miembros o del grupo en acción, toma decisiones y expresa opiniones.

Comunicación: el líder suministra y obtiene información de los miembros, y muestra conocimientos de cualquier materia relacionada con el grupo.

Reconocimiento: el líder expresa aprobación o desaprobación de la conducta de los miembros del grupo.

Producción: el líder fija niveles de esfuerzo o cumplimiento y estimula a los miembros en cuanto a su rendimiento.



El líder ideal tiene el apoyo de los miembros de su equipo en cada dimensión de su actividad.

Habilidades grupales básicas para la integración de un equipo

Entregar toda la información para que el equipo funcione

Debe brindarse toda la información requerida, o indicar dónde o con quién hablar para obtenerla. La información debe ser siempre fidedigna y útil.

Generar un clima de trabajo agradable

Incluye tanto aspectos físicos como psicológicos.

En lo físico es importante que el lugar en donde se funcione sea relativamente cómodo, sin interferencias, y que cuente con elementos para el trabajo. Como lo usual es que los equipos se reúnan para compartir los avances individuales, es importante que exista una pizarra o una cartulina donde las personas puedan mostrar lo que han hecho y estimular, de esa manera, la discusión grupal.

En lo psicológico, se deben emplear las habilidades de comunicación interpersonal —es decir, atención, respeto y comprensión del otro— así como una buena planificación de reuniones. También es importante recompensar los avances, tanto individuales como grupales, expresando verbal y corporalmente la satisfacción: **"Ese es un buen trabajo"**, **"estamos avanzando más rápido de lo que suponía"**.

Definir claramente los tiempos para lograr la tarea

Aunque parezca algo obvio, es bueno recordar que una manera de darse cuenta de los avances del equipo es mediante la clara definición de plazos para cada tarea. Es recomendable recordar a tiempo los días de reunión y las fechas de término de los plazos, así como lograr que todos estén de acuerdo en los días y horas de tales reuniones.

¿Que diferencia hay entre un grupo y un equipo?

Su grado de interacción o interdependencia.

Interdependencia

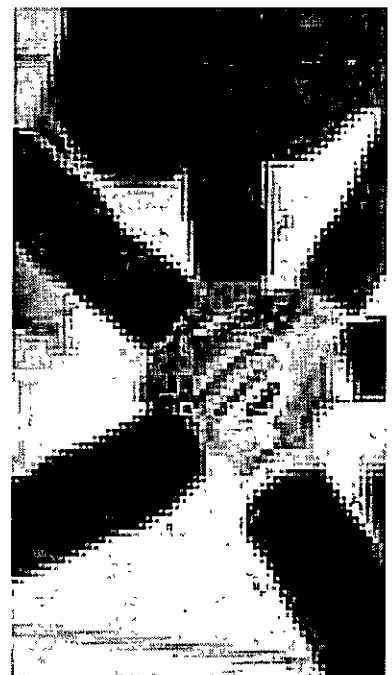
Grado de interacción entre los miembros del equipo significa que se necesitan unos a otros para interrelacionarse

Grupo

Personas que se reúnen para compartir algo en común

Equipo

Conjunto de personas que se unen para compartir un nombre, una historia, una misión, un conjunto de metas y expectativas en común.



Cohesión grupal

Interacción -- Interdependencia -- Integración Misión

Integración

La integración es un proceso que implica un esfuerzo intencional y continuo de las personas para establecer relaciones de trabajo adecuadas para la realización de una tarea.

ETAPAS DE DESARROLLO DE UN EQUIPO DIFERENCIADO E INTEGRADO

ALTA

Hacen cosas distintas y requieren poca integración para alcanzar el éxito	Hacen cosas distintas pero requieren alta integración para alcanzar el éxito
Hacen lo mismo y requieren poca integración para alcanzar los resultados	Hacen lo mismo pero requieren alta integración para alcanzar los resultados

BAJA

ALTA

INTEGRACIÓN

ÁREAS DE EFECTIVIDAD (RESULTADOS) DEL EQUIPO

Ejercicio vivencial:

Siga las instrucciones del instructor y tome notas:

[illegible]

Análisis del aprendizaje:

8.2.3 Elementos del proceso socio-afectivo

Al mismo tiempo que se realiza una tarea, de acuerdo con un determinado procedimiento, se producen intercambios entre las personas en el nivel de acciones y reacciones afectivas o emocionales.

A esta dimensión de la dinámica de un equipo se la denomina "proceso socioafectivo".

El proceso se manifiesta en el nivel individual a través de actitudes y comportamientos que pueden facilitar o dificultar la ejecución de la tarea; por ejemplo, se observan fenómenos de aislamiento o identificación, sentimientos de frustración o realización, indiferencia o motivación.



En el nivel grupal las relaciones socioafectivas de los miembros de la entidad social, interactúan en términos de comunicación o incomunicación, competencia o colaboración, dependencia o interdependencia, entre otros.

Alguno de los elementos más importantes que inciden en el proceso socioafectivo de los grupos son los siguientes:

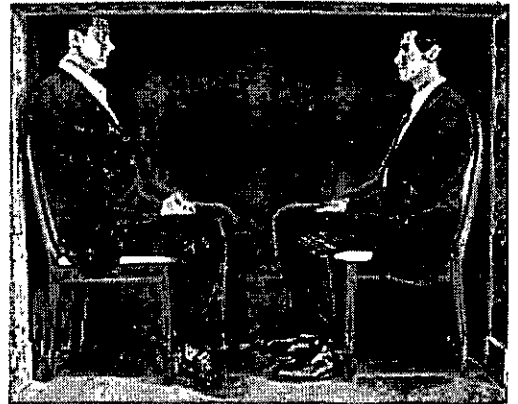
- La dirección y la profundidad de la comunicación.
- El nivel de madurez del grupo, cualquiera que sea la madurez individual de sus miembros.
- El estilo del dirigente para conducir al grupo.
- Los supuestos sobre la condición humana en relación con el trabajo del grupo.
- Los modelos básicos de competencia y colaboración entre las personas.
- Los patrones de motivación de los individuos.
- El control de los conflictos interpersonales

El proceso de desarrollo de los equipos de trabajo

Si se logra cumplir el desafío de motivar y comprometer a los miembros en la organización, surge un nuevo desafío: que su ingreso a equipos de trabajo sea acogedor y estimulante.

Buenas comunicaciones interpersonales

El papel de todo dirigente y de todo encargado de un equipo es generar un clima en el cual la comunicación sea fluida, que se escuche a los otros y se manifiesten los desacuerdos, que exista respeto entre las personas, que se dé un nivel mínimo de real comprensión por el otro y que haya algún grado de afecto entre los integrantes.



Equipo concentrado en la tarea

Se deben generar las condiciones para que el equipo se concentre en la tarea y aparezca la creatividad individual, y de todo el grupo, en función de lo programado.

Definir la organización del equipo

Deben delimitarse las funciones que cumplirá cada persona, dar a conocer las normas de funcionamiento, cómo va a ser la dirección y quién la ejercerá y establecer un calendario de reuniones. Además, se deben respetar las funciones específicas de cada uno de los miembros.

Establecer la situación, tema o problema a trabajar

Es necesario establecer claramente la situación, tema o problema en el cual se va a trabajar; preparar un programa objetivo, con una clara y precisa definición de objetivos y con metas alcanzables.

Interés por alcanzar el objetivo

Debe haber interés por alcanzar el objetivo común y estar de acuerdo en éste, considerando las motivaciones de cada miembro del grupo.

Crear un clima democrático

Es importante lograr un clima democrático propicio, en donde cada persona pueda expresarse libremente sin ser juzgado por sus compañeros, y donde cada idea pasa a ser del grupo, por lo tanto el rechazar una idea no significa rechazar a la persona.

Ejercitar el consenso en la toma de decisiones

En la medida que se escuchan las opiniones de todos, se obtiene el máximo de información antes de decidir, y los integrantes se convencen con argumentos más que con votaciones.

Disposición a colaborar y a intercambiar conocimientos y destrezas

El último requisito que es importante lograr para un buen trabajo en equipo es el desarrollo de la disposición a colaborar y a intercambiar conocimientos y destrezas. Esto implica contar con tiempo necesario para que cada integrante pueda mostrar a los otros lo que sabe y esté dispuesto a entregar los conocimientos que posee para que los demás también lo aprendan.

Modelo de desarrollo de equipos

DEL GRUPO AL EQUIPO

GRUPO	EQUIPO
Los miembros piensan que forman un grupo sólo para fines administrativos. Los individuos trabajan independientemente y a veces por intereses cruzados con otros miembros.	Los miembros reconocen su interdependencia y entienden que tanto las metas personales como las de equipo son más fáciles de alcanzar con el apoyo mutuo. El tiempo no se desperdicia en peleas ni buscando intereses personales a expensas de los demás.
Los miembros tienden a poner atención en sí mismos porque no están suficientemente involucrados en la planificación de los objetivos de la unidad. Ven su actividad simplemente como mano de obra asalariada.	Los miembros tienen un sentimiento de propiedad con respecto a sus trabajos y su unidad, porque están comprometidos con las metas que antes ayudaron a establecer.
A los miembros no se les ha preguntado cuál puede ser el mejor enfoque sino que únicamente se les ha dicho qué hacer. No se motiva a que hagan sugerencias los miembros del grupo.	Los miembros contribuyen al éxito de la organización aplicando su especial talento y conocimiento para alcanzar los objetivos del equipo.
Los miembros desconfían de los motivos de los colegas porque no entienden el papel de los otros miembros. La expresión de opiniones o el desacuerdo se consideran actitudes divisionistas o debilitadoras.	Los miembros trabajan rodeados de un clima de confianza y están motivados a expresar abiertamente sus ideas, opiniones, desacuerdos y sentimientos. Las preguntas son bienvenidas.
Los miembros son tan cautelosos para hablar que no es posible establecer una verdadera comprensión. Pueden darse dobles juegos y establecerse trampas en la comunicación para sorprender al incauto.	Los miembros practican una comunicación abierta y honesta. Hacen un esfuerzo por entender el punto de vista de cada uno de los otros.

GRUPO	EQUIPO
Aunque los miembros reciben una buena capacitación, ya sea el supervisor o los demás miembros, los limitan cuando tratan de aplicarla al trabajo.	Los miembros están motivados a desarrollar sus habilidades y a aplicar en su trabajo todo lo que aprendan. Reciben el apoyo del equipo.
Los miembros se encuentran en situaciones conflictivas que no saben cómo resolver. El supervisor atrasa su intervención hasta que ya se ha producido un daño serio.	Los miembros reconocen que los conflictos son un aspecto normal de las interacciones humanas y ven en estas situaciones la oportunidad de obtener nuevas ideas y de ejercer su creatividad. Tratan de resolver los conflictos rápida y constructivamente.
Los miembros pueden participar o no hacerlo en las decisiones que afectan al grupo. Muchas veces la conformidad parece más importante que la obtención de resultados positivos.	Los miembros participan en las decisiones que afectan al equipo pero comprenden que su líder debe dar el fallo final cuando el equipo no pueda decidir o cuando haya alguna emergencia. Los resultados positivos, no la conformidad, son la meta.

Factores clave para construir equipos exitosos

Para avanzar más rápidamente en las fases de desarrollo de los equipos, es necesario tomar en cuenta los factores clave, estos factores están íntimamente relacionados con lograr la efectividad del equipo y moverse con mayor rapidez de la etapa 1 a la 4.

Cada equipo puede tener diferente grado de dominio de los factores; conocerlos ayuda enormemente al éxito del equipo, son clave para saber qué acciones tomar para mejorar el desempeño del equipo.

Los factores clave son los siguientes:

Propósito

El propósito es la misión o razón de ser del equipo que permite ubicar metas a corto y mediano plazo. Un claro propósito que ubique en su contribución a la misión general de la organización.

Contar con un propósito da:

- Dirección
- Identidad
- Enfoque

Proceso

El proceso es la forma, acción o procedimientos u operación que ayuda al equipo a lograr las metas, a completar una tarea. Es la forma en que se identifican los problemas, se desarrollan soluciones, se toman acuerdos.

Definir el proceso del grupo permite:

- Lograr metas
- Tomar decisiones
- Planear y organizar el trabajo
- Resolver problemas
- Establecer normas fundamentales

Comunicación

La comunicación es algo más que hablar en un equipo efectivo. Es el intercambio de ideas y sentimientos en un clima de respeto y colaboración. Se requiere una actitud honesta y sincera con los demás.

Con ésta se puede lograr:

- Fomentar la cooperación mutua
- Promover el mejoramiento continuo
- Prevenir y resolver conflictos

Participación

Consiste en lograr la animación de todos a colaborar en las actividades clave del equipo.

La participación permite que:

- Se beneficien de las habilidades y talentos de todos los miembros
- Se valoren las diferencias individuales
- Se da aliento para que haya contribución al logro de las metas o a resolver los problemas

Compromiso

Lograr que los integrantes del equipo deseen dar un 100% de su esfuerzo para el logro de los objetivos. Quien está más comprometido, está mayormente dispuesto a ayudar a otros cuyo compromiso es menor. Lograr el compromiso no es cosa fácil; sin embargo, cuando se logra que las metas de cada miembro y las del equipo sean las mismas, entonces el compromiso de cada persona se dará de forma natural.

Con el compromiso se da:

- La credibilidad en el equipo y las metas
- La generación de un sentimiento de “propiedad” por parte del equipo de una determinada situación, solución o sistema
- La contribución de todos para consolidar el sentido de identidad que es la base para lograr un equipo exitoso

Confianza

Confianza es tener el conocimiento cierto de que cada uno puede apoyarse en sus compañeros de equipo cuando sea necesario. Parte importante de la confianza radica en creer que los miembros del equipo cumplirán con sus promesas. La confianza se construye sobre la base de los cinco factores anteriores.

Un alto nivel de confianza en un equipo permite:

- Que los integrantes asuman riesgos
- Ensayar y probar nuevas ideas
- Tomar y enfrentar mayores iniciativas

Evaluación de la situación del equipo

Ubica la situación del grupo en estos momentos de acuerdo a la escala de cada factor:

Propósito	Proceso	Comunicación	Participación	Compromiso	Confianza
Se tiene claro (misión, visión, objetivos, metas)	Se utilizan procedimientos precisos	Se da una comunicación clara, honesta, abierta	Se utilizan de forma efectiva las habilidades y capacidades en equipo	Se cumplen las responsabilidades de manera completa y oportuna	Se apoyan mutuamente siempre y hay fe entre unos y otros
No se tienen ni dirección ni metas claras	No se tienen procedimientos	No hay buena disposición para la comunicación	La contribución de los integrantes es casi nula	No se cumple con las responsabilidades aceptadas	No se da el apoyo ni la fe entre unos y otros

Selección del modelo propio de desarrollo

Negociación y Compromisos

¿Qué me facilita el trabajo contigo?

¿Qué me lo dificulta?

¿Qué te ofrezco?

¿Qué te pido?

Equipos Autodirigidos

Los equipos autodirigidos son aquellos a los cuales se les plantea una meta o problema a resolver y ellos son autónomos en la forma de resolverlo, decidiendo cómo enfrentarán el problema. En este sentido, el rol de los líderes está más asociado al desarrollo de los participantes de los equipos, con el fin de que puedan solucionar los problemas cada vez más difíciles, más que al control de las actividades particulares que realizan.

Condiciones para su desarrollo

Encontramos dos condiciones necesarias para desarrollar equipos autodirigidos:

1. Compromiso de los niveles superiores en el desarrollo de los equipos y de sus integrantes. Al iniciar el trabajo con grupos autodirigidos, los participantes deberán desarrollar nuevas capacidades, lo cual requiere que los directivos estén dispuestos a proporcionar los recursos y el "*coaching*" para que estas se desarrollen.
2. Confianza entre los integrantes de la organización, este es punto crucial, puesto que en la fase inicial existirá una mayor probabilidad de error en el trabajo de los grupos autodirigidos, por lo cual los integrantes de éste deben tener claro que no colocarán en riesgo su futuro dentro de la organización, por los posibles errores que puedan cometer, como resultado de generar nuevas soluciones. Estos equipos pueden ser tanto permanentes como temporales. Los grupos permanentes los podemos asociar a trabajos de mantenimiento y mejora continua, mientras que los temporales están relacionados con proyectos de mejoras radicales. Si bien, para los dos tipos de equipos es muy importante el señalar claramente cuál es la meta que deben cumplir, en el caso de los equipos temporales, se debe señalar la duración que tendrá el proyecto, disolviéndolo después de dicho período; esto se debe a que, el no fijar una meta de plazo, puede hacer que en el transcurso del tiempo, el trabajo pierda fuerza y se estanque.

Características para su funcionamiento

Enseguida se mencionan las características para que los equipos autodirigidos funcionen en forma efectiva.

Metas claras. Si el equipo no comparte una meta clara que lograr; entonces perderá el foco de acción. Además, si existen metas diferentes entre los integrantes del equipo, es probable que existan fuertes tensiones dentro del grupo, impidiendo que se pueda cumplir con la meta del equipo.

Las reglas del juego. Es importante saber qué se puede o no se puede hacer dentro de las acciones que tomará el equipo y entre sus miembros; por ejemplo, una regla puede ser la de no pedir ayuda para resolver un problema si no se ha hecho por lo menos un intento de resolverlo. En las organizaciones con una fuerte cultura es muy probable que no sea necesario especificar todas las reglas, puesto que éstas están arraigadas en la forma de ser de la organización; por otro lado, es muy posible que en los primeros equipos autodirigidos, las reglas surjan a través del desarrollo del proyecto, las cuales probablemente serán repetidas en los siguientes proyectos. No obstante, si la organización no tiene una cultura en la cual se pueda delegar la toma de decisiones, entonces es probable que se deban especificar algunas reglas que dirijan al equipo en dicha dirección.

Identificar los roles que cada uno desarrollará. Por lo general al hablar de roles estamos pensando en un documento escrito, el cual señala claramente lo que una persona debe hacer, si este es el caso, entonces no estamos en presencia de equipos autodirigidos, puesto que estamos diciendo lo que ellos deben hacer antes de que el equipo lo decida. Para nosotros, identificar los roles significa definir el espacio de problemas de los cuales cada persona dentro del equipo se hará cargo, abriendo un espacio para la creatividad.

Etapas de desarrollo

Las etapas en el desarrollo de los equipos autodirigidos son:

Confusión, debido a lo nuevo de las actividades, nadie tiene muy claro qué es lo que se deba hacer; esta es una etapa muy peligrosa, puesto que la supervisión puede tender a suprimir la autonomía con el fin de controlar la situación. Es en estos momentos donde se debe confiar en la gente y dar un gran énfasis al "*coaching*".

Surgimiento de líderes, debido a la confusión inicial, es muy probable que surjan líderes dentro de los equipos, los cuales guiarán al equipo dentro de estas aguas turbulentas.

Equipos compactos, al lograr resultados el equipo tendrá mayor confianza en sus capacidades, pudiendo ser difícil que entren nuevos componentes o prácticas en éste.



8.3.4 Empowerment

Definición

Empowerment quiere decir potenciación o empoderamiento que es el hecho de delegar poder y autoridad a los colaboradores y de conferirles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo. En inglés "empowerment" y sus derivados se utilizan en diversas acepciones y contextos, pero en español la palabra se encuentra en pugna con una serie de expresiones que se aproximan sin lograr la plenitud del sustantivo. Se homologan "empowerment" con "potenciación" y "to empower" con "potenciar", mientras que caen en desuso expresiones más antiguas como "facultar" y "habilitar".

Otras traducciones relacionadas:

To empower: dar o conceder poder; facultar, habilitar, capacitar, autorizar, dar poder de, potenciar, permitir, empoderar, otorgar el derecho (o la facultad) de, etc.; conferir poderes; (en el sentido comercial o legal) apoderar, comisionar.

Empowerment: potenciación, empoderamiento, apoderamiento.

Empowered: facultado, potenciado, fortalecido.

Powered: potenciado.

Empowerment es una herramienta de la calidad total que en los modelos de mejora continua y reingeniería, así como en las empresas ampliadas provee de elementos para fortalecer los procesos que llevan a las empresas a su desarrollo.

El empowerment se convierte en la herramienta estratégica que fortalece el que hacer del liderazgo, que da sentido al trabajo en equipo y que permite que la calidad total deje de ser una filosofía motivacional, desde la perspectiva humana y se convierta en un sistema radicalmente funcional.

1. Premisas del empowerment

Estas premisas deben ser promovidas por la dirección, en cascada y en todos los niveles, estas son:

- Responsabilidad por áreas o rendimientos designados.
- Control sobre los recursos, sistemas, métodos, equipos.
- Control sobre las condiciones del trabajo.
- Autoridad (dentro de los límites definidos) para actuar en nombre de la empresa.
- Nuevo esquema de evolución por logros.
- Síntomas de las empresas tradicionales en las empresas tradicionales su puesto pertenece a la compañía.
- Solo se reciben órdenes.
- Su puesto no importa realmente.
- No siempre sabe si está trabajando bien, generalmente los indicadores no son claros.
- Usted siempre tiene que quedarse callado.
- Su puesto es diferente a lo que usted es.
- Tiene poco o ningún control sobre su trabajo
- Consecuencias negativas de los síntomas de las empresas tradicionales
- Trabajo repetitivo y sin importancia.
- Confusión en la gente.
- Falta de confianza.
- Falta de contribución en las decisiones.
- No se sabe si se trabaja bien.
- Nadie sabe lo que está sucediendo.
- Poco tiempo para resolver los problemas.
- Existencia de reglas y reglamentaciones engloban a todos.
- Otros resuelven los problemas de uno.
- No se da crédito a la gente por sus ideas o esfuerzos.
- Falta de recursos, conocimientos, entrenamiento.
- Características de las empresas que han experimentado el empowerment.

- El puesto le pertenece a cada persona.
- La persona tiene la responsabilidad, no el jefe o el supervisor, u otro departamento.
- Los puestos generan valor, debido a la persona que esta en ellos.
- La gente sabe donde esta parada en cada momento.
- La gente tiene el poder sobre la forma en que se hacen las cosas.
- El puesto es parte de lo que la persona es.
- La persona tiene el control sobre su trabajo.
- Resultados positivos del empowerment en las personas su trabajo es significativo
ellos pueden desarrollar una diversidad de asignaciones.
- Su rendimiento puede medirse.
- Su trabajo significa un reto y no una carga.
- Tiene autoridad de actuar en nombre de la empresa.
- Participación en la toma de decisiones.
- Se escucha lo que dice.
- Saben participar en equipo.
- Se reconocen sus contribuciones.
- Desarrollan sus conocimientos y habilidades.
- Tienen verdadero apoyo.
- ¿Cómo integrar a la gente hacia el empowerment?
- Existe una premisa que dice: " la gente hace lo que usted espera que hagan". Lo cual es una arma de dos filos. Si usted no espera nada de ellos, evidentemente, la gente no hará nada. Pero si usted espera todo, entonces hará muchas cosas para que la gente de los resultados esperados.
- Los tres elementos para integrar a la gente son: las relaciones. Las cuales deben ser efectivas y sólidas la disciplina. Debe existir un orden y se deben definir los roles.
- El compromisos. Congruente y decidido en todos los niveles, pero promovido por los lideres y agentes de cambio.
- ¿Cómo crear una empresa con empowerment?
- Puestos ideados para que el empleado tenga sentido de posesión y de esponsabilidad.
- Los atributos que deben de tener son los siguientes:
- Responsabilidad y autoridad.

- Diversidad.
- Reto.
- Rendimiento significativo.
- Poder para la toma de decisiones.
- Cambios en las asignaciones de trabajo.
- Atención a un proyecto hasta que se concluya.
- Además el puesto debe dejar determinar la responsabilidad que el trabajo implica.
- Deben existir indicadores que permitan saber si se está cumpliendo con lo que se espera de la gente en cada puesto. Solo la posibilidad de auto elevarse permite el acceso a la mejora continua.
- Equipos de trabajo. Estos deben ser organizados y deben asignárseles sus responsabilidades:
 - Mejorar calidad.
 - Auditoria de calidad.
 - Selección del líder.
 - Rotación de puestos.
 - Organización interna.
 - Planificación.

Diseñar un plan de capacitación integral, además del entrenamiento en habilidades de equipo, deben desarrollar habilidades técnicas y de acuerdo a cada puesto de trabajo. Entrenamiento en habilidades interpersonales para resolver problemas, que consisten en:

- Controlar conflictos.
- Resolver problemas.
- Evaluar diferencias.
- Apoyar a sus compañeros.
- Ayuda en toma de decisiones.
- Participar en reuniones.
- Comunicar ideas.

- Organizarse.

La capacitación no se refiere solamente a un "curso", es algo más. Un curso para empezar esta bien, pero los líderes a todos los niveles tienen la responsabilidad de dar seguimiento a lo aprendido, de permitir que se aplique, y se desarrolle día a día a su gente. Conforme la gente va desarrollando los valores intrínsecos del facultamiento, mas entrenamiento va a necesitar.

- Desarrollar el liderazgo.
- Mantenga e incremente la autoestima.
- Escuche y responda con empatia.
- Pida ayuda y aliente la participación.

Implantación.

- Desarrollar visión compartida y promover valores claros y entendibles.
- Diseñar adecuadamente puestos.
- Crear sistemas que apoyen.
- Establecer esquemas de comunicación adecuadas.
- Selección cuidadosa del personal.
- Dar entrenamiento.



"empowerment significa también delegar, sin perder el control, pero control de la situación no de la gente."

2. Cambio y empowerment

La mayoría de la gente sólo puede implantar unos cuantos cambios a la vez. Si se les pide que cambien muchas cosas en una sola vez, entonces sufren el efecto conocido como "parálisis por análisis". Dado que la gente, para cambiar debe poseer el cambio.

- La gente tiene cuatro preocupaciones:
- La gente quiere mas información.

- Se pregunta como el cambio los afectara personalmente.
- Se pregunta que necesitara para implantar el cambio.
- Se pregunta acerca del impacto o beneficios del cambio.
- ¿Qué se requiere para lograr el cambio?

La alta dirección necesita hablar menos y escuchar mas, confiar y depender de otros, en formas en que nunca lo había hecho. Para lograrlo, se deben considerar los siguientes tres factores:

- Decida lo que quiere lograr.
- Descubra dentro de esa visión, lo que sus clientes quieren y necesitan, escuchando a los consumidores y aprendiendo de ellos.
- Entregue lo que prometa y un por ciento más descubriendo nuevas formas de exceder las expectativas del cliente.
- El saber algo y tener una actitud positiva hacia esa información es una cosa, pero él aplicarla de manera permanente es otra cosa.
- No solamente estamos aprendiendo que la información no lo es todo, sino que también aprendemos que cuando se entrega, debe serlo a tiempo.

"El momento para aprender a trabajar en equipo es cuando hay una necesidad e iniciativa para operar dentro de uno"

-Preocupaciones comunes los administradores en todos lados están preocupados acerca de como pueden ayudar a sus organizaciones a:

Estar orientadas al cliente. Los clientes son los que "escriben los cheques."
ser efectivas en costos.los consumidores quieren calidad al menor costo.

Ser rápidos y flexibles. Los negocios que son rápidos en adaptarse tendrán éxito.

Mejorar continuamente. Si la empresa no mejora continuamente, esta muriendo.

"hoy el líder situacional ya no busca aplicar un estilo de liderazgo a una situación predeterminada, sino que facilita un desempeño en equipo, en el cual los empleados son tratados como colegas, desarrollando e implantando los planes de acción en conjunto" los lideres deben de estar constantemente moni toreando el medio ambiente

para ver que factores pueden amenazar o estimular a su competitividad y responder a esos factores.

Las fuerzas deben ser apoyadas y las debilidades mejoradas. El aprendizaje de por vida es la clave para la sobre vivencia. Aquellos que ven en el cambio como una oportunidad mas que como una amenaza, están listos para aprender y lo gozaran.

La tecnología del empowerment

¿Cuál es el papel de la tecnología en el proceso de empowerment?



Si podemos hacer que la información se localice en un lugar donde la gente fácilmente la pueda acceder, y si tienen las habilidades cognoscitivas para utilizarla, entonces la gente tendrá un apoyo muy fuerte que le permitirá ser creativo y manejar su área de la manera que todos

esperan en un proceso de empowerment.

¿Por qué se requiere una perspectiva de sistemas abiertos?

Un ambiente abierto, donde no sólo se tiene una estación de trabajo, sino además capacidades cognoscitivas que van de la mano con el hardware y el software, le permite a la gente viajar a lo largo y a lo ancho de las redes para conseguir lo que necesite.

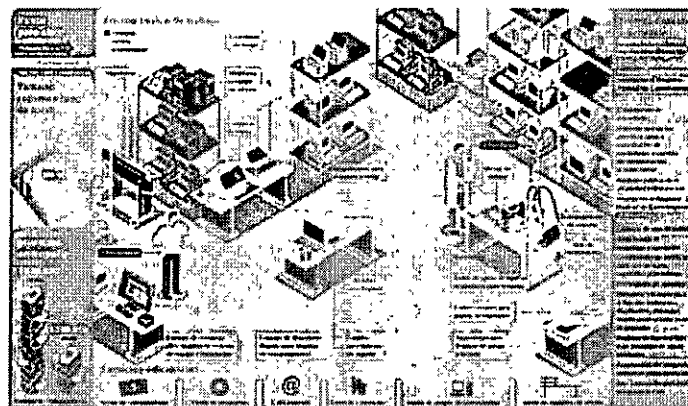
¿Que pasos se deben dar para asegurara que los empleados puedan acceder la información, de manera que sea útil para ellos?

Además de sus habilidades cognoscitivas, la gente necesita destreza, herramientas poderosas y accesibilidad. También se debe dar la capacitación adecuada.

Si se observara toda la cadena de proveedores como una entidad interdependiente y dinámica, se intentara optimizarla, los resultados serán buenos para todos si se diseña el camino correcto. Esto generara el beneficio de operar con los niveles correctos de inventarios.

Esto nos permite ayudar a nuestros socios comerciales o afiliados a operar con el inventario adecuado.

- Una manera común de aplicar tecnología de la información en las empresas es descentralizando las funciones del área de sistemas.
- Beneficios de los equipos autodirigidos aumento de la satisfacción.
- Mejor cambio de actitud de "tener que hacer" una cosa a "querer hacerla".
- Mayor compromiso de los empleados.
- Mejor comunicación entre empleados y gerentes.
- Proceso más eficiente de toma de decisiones.
- Calidad mejorada.
- Costos de operación reducidos.
- Una organización más rentable.



El facultamiento y la calidad comienzan con nuestra propia manera de pensar
"Si se desea emprender un proceso de calidad, facultando a la gente, es preciso reconocer que antes se debe examinar la propia manera de pensar de los directivos y de aquellos que quieren promover este esfuerzo. Ya que en tales modelos intelectuales

yacen, las oportunidades para mejorar, pero también, se encuentran los principales inhibidores del cambio".

4. Conocimiento, calidad y empowerment.

Edward Deming, relacionaba el conocimiento profundo con la calidad. Lograrla dependía del uso que le dábamos a tal conocimiento, el cual se define como una mezcla de cuatro factores principales:

- El entendimiento de la psicología del ser humano.
- La manera en que la gente aprende.
- El sistema bajo el cual trabaja.
- El sistema de medición usado para identificar consistentemente la variabilidad en la producción o prestación de servicios.

"No podemos resolver los problemas cotidianos si usamos el mismo pensamiento que los producía en primera instancia"

"El cambio surge de la motivación de la gente al hacer bien su trabajo, sin importar el tipo de trabajo que se realice.



-El proceso, él dialoga y el apoyo de forma estructurada permite que el cambio sea general. La administración es responsable de que esto suceda".

-Aplicaciones del autor "todo el mundo debe trabajar en conjunto, para diseñar el proceso del cambio, desde la alta dirección hasta los trabajadores de línea".

Los secretos de un empowerment exitoso: ¿Para que, es necesario el empowerment?

- Es necesario par el éxito de los negocios. Este debe ser medido en términos de satisfacción al cliente, mejora de los resultados financieros y desarrollo de su gente.
- Las empresas deben revisar la cultura existente e histórica así como las estructuras; y desarrollar acciones específicas para cambiar lo que sea inadecuado. "La gente en todos los niveles de la organización no puede abrazar el empowerment de la noche a la mañana. Lograrlo, requiere tener objetivos consistentes, un enfoque adecuado, entrenamiento, reconocimiento y retroalimentación".

¿Por que fracasa el empowerment?

Aunque algunas compañías buscan facultar a su personal a través del empowerment, generalmente fracasan sin lograr los resultados deseados.

Esto se debe generalmente a que no se le pone la atención debida y porque no se muestra de manera concreta, de tal manera que todos sepan, de que se trata y cuales son los resultados que se esperan de él. Si no se incorporan los factores fundamentales que toca el empowerment (satisfacción del cliente, mejorar resultados financieros y retener y atraer a los empleados adecuados), los gerentes obtendrán solamente resultados mediocres.



Mis opciones al delegar responsabilidad:

encomendarle el trabajo a la persona adecuada:

- Delegar autoridad para llevar a cabo el trabajo y tomar decisiones.
- Delegar el trabajo sin dar autoridad para la toma de decisiones.
- Hacer uno mismo el trabajo.

Pirámide del poder se basa en:

- Confianza
- Respeto

- Permiso para fallar.

Con los siguientes puntos como su estructura:

- Definir responsabilidad.
- Delegar autoridad.
- Definir estándares de desempeño.
- Entrenamiento y desarrollo.
- Brindar información y conocimiento.
- Brindar retroalimentación.
- Reconocimiento.



LECTURAS

LECTURA 1.

LA LECCIÓN DE LOS GANSOS



Hecho No. 1. Cuando un ganso mueve sus alas, crea una corriente de aire ascendente para los gansos que le siguen, cuando los gansos vuelan en formación "V", toda la bandada añade un 71% a la autonomía de un ave solitaria.

Lección. La gente que comparte una dirección común y un sentido comunitario, consigue llegar en forma más fácil y rápida a sus objetivos, porque se acompaña con la fuerza mutua.

Hecho No. 2. Cuando un ganso se separa de la formación sufre inmediatamente la consecuencia de volar solo, rápidamente se reintegra a la formación para tener la ventaja de la fuerza ascendente del ave que se encuentra delante de él.

Lección. Si tuviéramos el sentido común del ganso, mantendríamos la formación con aquellos que se dirigen al objetivo que queremos lograr, estaríamos dispuestos a aceptar una ayuda y entregar ayuda a otros.

Hecho No. 3. Cuando el ganso líder se cansa. Cede su puesto a otro ganso dentro del vértice de la formación.

Lección. Es positivo alternar en tareas duras y compartir el liderazgo, al igual que los gansos, la gente es interdependiente de sus capacidades y de sus recursos individuales de destrezas y talentos.

Hecho No. 4. Los gansos que vuelan en formación graznan para estimular a aquellos que van en la punta para que mantengan la formación.

Lección. Debemos asegurar que nuestras voces o gritos sean alentadores. En los equipos donde predomina el estímulo la producción es mayor. Busquemos el poder del estímulo por medio de la proclamación de nuestros valores fundamentales a los demás.

Hecho No. 5. Cuando un ganso enferma o ha sido herido por un cazador, dos gansos salen de la formación y lo siguen para ayudarlo y protegerlo. Lo acompañan hasta que muera o se recupere, luego se unen a otra formación y alcanzan a su primera bandada.

Lección. Si tuviéramos tanto sentido común como los gansos, respaldaríamos a cada uno de nuestros compañeros durante tiempos difíciles al igual que cuando se encuentren sanos.

Dr. John Wallen

(Dir. Of. Human Relations, Grups 59 Tektronix, Inc., Deaverton. Oregon)

La mayor fuente aislada de dificultades en las relaciones interpersonales es el manejo de nuestros propios sentimientos y de los ajenos. Con frecuencia encontramos expresiones de este tipo:

Alguien empieza a hablar de cómo se siente y ustedes le dicen: "Animo, no te desanimas", o "Por favor no llores", o "No tienes porque sentirte así".

Si ustedes observan el modo como las personas se relacionan, encontrarán que empleamos una cantidad considerable de esfuerzos tratando de ignorar o negar nuestros propios sentimientos, o tratando de hacer lo mismo con los demás: en realidad ustedes saben tan bien como yo que todos tenemos sentimientos constantemente, pero creo que la mayor parte de nosotros ve los sentimientos como influencia destructora. En pocas palabras, la dificultad principal de ser persona es tener sentimientos. Puesto que los sentimientos son tan difíciles de manejar, por lo menos así parece y puesto que continuamente nos urgimos un control emocional de ellos, pienso que es importante hablar acerca del uso constructivo de los sentimientos.

Voy a hacer una afirmación: pueden ustedes considerarla como un prejuicio mío, pero esta es mi aportación: No existe control de sentimientos por el simple hecho de ignorarlos, no se pueden controlar los sentimientos negándolos. Cuando se intenta negar e ignorar los sentimientos se pierde el control de ellos; son entonces los sentimientos los que controlan, por ejemplo si me siento enojado y me convengo a mí mismo de que no siento enojo, esto es posible porque me he entrenado a no sentir ese tipo de sentimientos, pero éstos permanecen y a pesar de todo seguirán su ruta normal y afectarán mi conducta.

Quiero subrayar que se controlan los sentimientos usándolos, no ignorándolos. Los sentimientos son una fuente de información acerca de nuestra relación con el mundo y en la medida que somos conscientes de esta información, quedamos a merced de un proceso que apenas conocemos. Es como dijera "los colores son tan molestos que desde ahora no voy a ponerles atención". Si pudiera llegar a ver en blanco y negro, podría morir en un accidente por apagarse la luz roja. Los colores proporcionan información importante acerca de lo que nos rodea. En forma semejante, los sentimientos que se experimentan en nuestro interior son fuente informativa importante acerca de lo que nos rodea.

Una persona tiene una intención que es expresada por medio de la acción, y que resulta en algún efecto. El efecto es un estado de sentimiento. Lo que quiere decir es que el afecto está directamente relacionado con las intenciones que se atribuyen a la persona. Necesitamos desarrollar un punto de relación con este esquema:

Intención-acción-efecto

Por alguna razón parece que los humanos pretendemos igualar los extremos: intenciones y efecto, como si se tratara de una ecuación. Si una persona hace algo, yo no sé cuál es su intención, porque es algo que le pertenece, algo privado. Pero si hace una acción que me lastima y me siento humillado, entonces le atribuyo una intención negativa, puesto que el efecto que yo experimento es negativo. Es una forma semejante, si el efecto que se produce en mí es positivo, me siento muy bien y entonces supongo que eso es lo que esa persona quería que yo sintiera; por tanto identifico el efecto en mí con sus intenciones.

Pienso que los sentimientos tienen la función de un fusible en las relaciones interpersonales: antes de que una relación se rompa, alguien se enoja, antes de que se pierda totalmente, alguien experimenta resentimiento; ¿qué son estos sentimientos? Son señales de que algo debe ser revisado si se quiere mantener y reforzar la relación que ya se tiene.

Tenemos que considerar otra característica de ellos; se puede centrar la atención en los sentimientos, o centrarla en otra parte. Esto es lo que hacemos cuando ignoramos un sentimiento; hemos aprendido maneras de centrar nuestra atención en algo distinto de los sentimientos. En lugar de centrarla en el sentimiento la centramos en las características de algo o de alguien. Conservamos los sentimientos fuera del campo de atención por medio del desarrollo de hábitos de expresión que nos impiden hacernos conscientes de ellos. Sin embargo ya sea que estén dentro o fuera de este campo de todas maneras influenciarán nuestra conducta. Solamente se pueden controlar los sentimientos dejándolos en el campo de la atención y utilizándolos como ayuda para encontrar qué es lo que está mal en una relación, qué es lo que está bien.

Los sentimientos pueden influir en la conducta de diferentes maneras. Un estado de sentimientos puede dar lugar a una acción, si por ejemplo, me enojo con alguno de mis hijos le pego, el sentimiento me llevó a la acción. También puedo acariciarlo afectuosamente.

Otra forma como los sentimientos salen a la superficie es con signos psicósomáticos. Muchos cambios fisiológicos se derivan de los sentimientos que tiene una persona. ¿No es, por ejemplo, el sonrojarse algo maravilloso? ¿Cómo es posible que la sangre cambie el curso que lleva simplemente porque se presenta un sentimiento?

Es mucho mayor la cantidad de sentimientos que podemos experimentar que los términos adecuados para expresarlos. Es imposible tener un número así de términos para matizar la infinita variedad de sentimientos. Así pues, la primera manera de hacer un reporte de sentimientos es decir: "SIENTO", añadir un epíteto; la segunda es decir "SIENTO" y añadir una metáfora. El tercer es decir "SIENTO" y enseguida escribir las acciones que pueden ser originadas por ese sentimiento: "Me siento como con ganas de darle un abrazo". Esto es un reporte directo.

El objetivo de esta nota es por un lado, presentar información relevante acerca de lo que las organizaciones han hecho para implementar con éxito los equipos autodirigidos. La nota está basada en cuatro recursos generales de información:

- Un estudio nacional que abarcó a más de 500 organizaciones que actualmente usan equipos autodirigidos.
- Entrevistas que se llevaron a cabo con 28 organizaciones que usaron equipos autodirigidos. Se escogió una muestra representativa de compañías basada en tamaño, localización y tipo de industria.
- Una revisión de la literatura, que incluyó más de 100 artículos y libros sobre el tema.
- La experiencia de los autores, resultado de su trabajo de consultoría en numerosas compañías en el proceso de formación de equipos de trabajo. Las áreas de experiencia incluyen: Cambio de cultura, diseño organizacional, selección y entrenamiento. Esta experiencia también incluye la formación de equipos de trabajo en su propia organización.

Una revolución en el lugar de trabajo:

El advenimiento de los equipos autodirigidos

¿Qué es un equipo de trabajo autodirigido? Es un grupo de empleados que son responsables de todo un proceso de trabajo o un segmento del mismo, que entrega un producto o un servicio a un cliente interno o externo. Los miembros de un equipo trabajan juntos para mejorar sus operaciones, manejar los problemas cotidianos y planear y controlar su trabajo. Es decir, que son responsables y están habilitados. En este resumen se ha traducido el término "empowering" como "habilitar" o

"habilitamiento" (N. del E.) para administrar su trabajo y a ellos mismos. La diferencia con otros grupos es que no se designan por un proyecto o tiempo determinado, como por ejemplo un equipo integrado para lanzar al mercado un nuevo producto. Otra diferencia es que el trabajo es usualmente designado para dar al equipo sentido de propiedad de un producto o servicio. Las características más distintivas de los equipos autodirigidos son las siguientes:

- Están habilitados para compartir diferentes funciones directivas y de liderazgo.
- Planean, controlan y mejoran sus procesos de trabajo.
- Establecen sus metas e inspeccionan su propio trabajo.
- Crean su agenda de trabajo y revisan su propio desempeño como equipo.
- Pueden preparar su propio presupuesto y coordinar su trabajo con otros departamentos.
- Es común que pidan materiales, controlen el inventario y hagan tratos con los proveedores.
- Frecuentemente son responsables de la adquisición de cualquier entrenamiento que pudieran necesitar.
- Pueden contratar a sus propios reemplazos y hacerse cargo de la disciplina de sus miembros.
- Aceptan la responsabilidad por la calidad de sus productos y servicios.

Tendencia actual hacia los equipos de trabajo

Este cambio está tomando lugar porque la mayoría de la gente ha tomado conciencia de que los equipos proveen un camino viable para alcanzar las metas organizacionales y para satisfacer las necesidades de nuestra cambiante fuerza de trabajo.

De acuerdo a los resultados del estudio, las principales razones por las que los directivos han sugerido el cambio a equipos autodirigidos son:

- Mejoramiento de la calidad, productividad y servicio. El sentido de propiedad del trabajo resultante, el concepto de equipo, da mayor énfasis al continuo mejoramiento.
- Mayor flexibilidad. Un equipo por su propia naturaleza ofrece la ventaja de adaptarse más rápidamente porque se pueden comunicar mejor, tiene más oportunidades, encuentra mejores soluciones e implementa acciones más rápidamente.
- Reducción en los costos de operación. Los equipos proveen un vehículo para que los empleados tomen responsabilidades que típicamente se encuentran reservadas a los directivos y supervisores.
- Más rápida respuesta al cambio tecnológico. Los equipos proveen de enlaces en la comunicación y de la responsabilidad necesaria para hacer funcionar la tecnología avanzada.
- Menos y más simples clasificaciones del trabajo. Los empleados ahora desempeñan funciones variadas, seguido se rotan y cubren a otro en el trabajo. Los equipos están diseñados para facilitar, compartir el trabajo y el entrenamiento cruzado.
- Mejor respuesta a los nuevos valores del empleado. Los empleados actualmente están más satisfechos con factores como tareas más complejas, participación en la toma de decisiones y aquel trabajo que da un sentido de realización, y los consideran más importantes que un alto sueldo.
- Habilidad para atraer y retener a la mejor gente.

Cómo funciona el equipo:

Cosechando los beneficios de una mayor participación del empleado

La mayoría de las organizaciones cree que es necesaria una dedicación al mejoramiento continuo por parte de sus miembros, si desean seguir siendo competitivas. Por otro lado, dar poder a los empleados y la energía que proviene del sentimiento de sentirse "propietario" del trabajo, son los prerequisites necesarios para el mejoramiento continuo.

El habilitamiento es facilitado por una combinación de factores que incluyen los valores organizacionales, las acciones de liderazgo, diseño del trabajo, entrenamiento y sistemas de compensaciones. Una organización habilita a su gente cuando faculta a sus empleados para tomar mayor responsabilidad y poner en práctica lo que saben y pueden aprender. Es así que el grado de habilitamiento es directamente proporcional al grado de responsabilidad.

¿Cómo puede habilitar en su organización a los individuos que están en puestos operativos, de manufactura, de servicios o de producción? Una forma sería dándoles responsabilidad colectiva por algún resultado significativo. Asimismo, si al grupo se le permite tomar decisiones propias sobre cómo determinar las asignaciones de trabajo, programar las vacaciones y mejorar la comunicación.

El esquema de habilitamiento de equipo contiene dos factores: el grado de responsabilidad-autoridad del equipo, que está dividido en cuatro niveles de la escala. Esta escala marca el porcentaje aproximado de responsabilidades que un equipo acepta. El nivel uno representa el inicio del nuevo equipo. Aquí el equipo acepta muy poca responsabilidad adicional. Los miembros del equipo trabajan juntos pero todavía la mayoría de las responsabilidades recaen en sus supervisores. Por otro lado, en el otro extremo de la escala en el nivel cuatro, está un equipo autodirigido de trabajo que ha aceptado el 80% de la responsabilidad total del trabajo, incluyendo una parte de supervisión. El otro factor a considerar en el continuo es el "grado de habilitamiento" en

el que se enlistan una serie de responsabilidades (entrenamiento, mantenimiento y reparación del equipo, programación de la producción, responsabilidades de calidad, etc.) y cómo secuencialmente pueden ir habilitando al grupo.

Reconsiderando las responsabilidades del liderazgo:

La transición de responsabilidad del liderazgo

Ahora las responsabilidades del liderazgo se transfieren a los mismos miembros del equipo. Es decir, que la responsabilidad se redistribuye. Estos cambios no ocurren de la noche a la mañana, sino que es todo un proceso que toma de dos a cinco años para el desarrollo de equipos habilitados.

De acuerdo a los datos de la investigación, la distribución de las responsabilidades del liderazgo se presentó así:

La mayoría de tareas eran compartidas entre el equipo y los líderes de la línea. Esto lo podríamos explicar porque la mayoría de las organizaciones en transición a equipos de trabajo habilitados, realmente cree en un modelo de liderazgo compartido. Una segunda razón por el alto número de tareas compartidas, es que la mayoría de los equipos en el estudio, tenían menos de dos años de formación y como mencionamos anteriormente, la transferencia del liderazgo ocurre gradualmente, a medida que el equipo va madurando. Un 68% de las organizaciones basadas en equipos en el estudio, informaron que eventualmente ellos estaban capacitados para manejar sus organizaciones con menos gente (directivos).

Confrontando las nuevas preguntas organizacionales:

Cómo funcionan los equipos en una organización rediseñada

¿Qué porcentaje de su fuerza de trabajo está organizada en equipos de trabajo autodirigidos? Los equipos son usados por un número sustancial de organizaciones, un 26% de acuerdo al estudio. De las organizaciones que se analizaron en el estudio, la

mayoría (82%) se observan en las operaciones existentes; el 18% comenzaron como parte de una nueva operación; cerca del 80% de todas las organizaciones involucradas en el estudio provenían del sector de manufactura. Se ha visto un incremento en aquellas organizaciones que han incorporado a su política un alto involucramiento del empleado. Estas usualmente utilizan más títulos participativos, por ejemplo: "Miembro de equipo", "asociado" o "representante del equipo".

¿Cuál es el tamaño ideal de un equipo de trabajo? El estudio indica que el tamaño promedio de un equipo de trabajo fluctúa entre seis y doce personas. El tamaño es determinado de acuerdo al proceso de trabajo, porque es mejor conservar a los equipos dentro de un tamaño pequeño.

¿Cuándo y qué tan seguido deben reunirse los equipos? Los equipos deben mantener reuniones para una continua comunicación, sobre todo al comienzo de los cambios, con reuniones de dos a tres horas, una o dos veces al mes, para discutir cuestiones de trabajo de equipo como comunicación, disciplina y calidad.

¿Qué tan común es la rotación del puesto? En ambientes de equipo, los miembros aprenden cada puesto dentro del equipo y en algunos casos, aprenden los puestos de otros equipos. Esto le da a la organización mayor flexibilidad para manejar requerimientos cambiantes y para cubrir ausencias de los miembros del equipo. Por otro lado, la mayoría de los miembros del equipo ven ese cambio positivo, porque la variedad provee más desafíos en el trabajo y una mejor comprensión del proceso total.

¿Cómo organizar las actividades de apoyo, tales como mantenimiento? Algunas veces una organización mantiene separados los departamentos de apoyo pero establecen enlaces formales entre los equipos de trabajo y estos departamentos. En estos casos los equipos nombran a un miembro del equipo "coordinador de mantenimiento"; a otro "coordinador de seguridad", y a un tercero "coordinador de entrenamiento". Cuando es necesario, se reúnen con los expertos funcionales y aprovechan sus conocimientos y habilidades para fortalecer al equipo. Otra opción es el integrar funciones de apoyo

dentro del equipo de trabajo. Bajo esta circunstancia, los miembros del equipo aprenden funciones de apoyo o un experto externo en la función se convierte en parte del equipo.

¿Cómo manejan los equipos la transferencia de responsabilidades? Simplemente a través de comunicación efectiva entre los cambios.

¿Qué responsabilidades tienen los miembros del equipo fuera de él? Lo más común es que miembros de los equipos autodirigidos ayuden a la organización a decidir políticas y procesos de la organización para áreas específicas.

¿Qué relación tienen los miembros del equipo con los clientes y proveedores? Las organizaciones actualmente tienden a pensar en términos de clientes y proveedores internos y externos. Este concepto enlaza todos los sistemas donde cada equipo acepta productos o materias primas de otro equipo con altos estándares de calidad. El estudio indicó que el 53% opinaba que el equipo tenía un papel determinante en el trato con clientes internos y proveedores.

¿Cuál es el papel de los equipos en la selección de nuevos miembros? Frecuentemente, a uno o dos miembros representativos del equipo se les asigna la función de trabajar directamente con el departamento de personal de la organización en la revisión de candidatos; aunque todo el equipo participa en la decisión final.

¿Cuál es el papel del equipo en la evaluación de sus miembros? El 46% de las organizaciones analizadas en el estudio reportaron que los líderes fuera del equipo eran los que se encargaban de las evaluaciones del desempeño; el 17% dijo que la responsabilidad era compartida; y el 37% reportó que el equipo toma el liderazgo en la evaluación del desempeño.

¿Cuál es el papel del equipo en el mejoramiento del desempeño y en la disciplina de sus miembros? El 45% de las organizaciones en el estudio reportaron que sus equipos

tienen un papel determinante en el manejo de problemas y en el desempeño de los miembros del equipo.

¿Tienen los miembros del equipo algún tipo especial de compensación? Existen tres formas principales de compensación para los miembros del equipo: sueldo base, sueldo basado en habilidades y un tipo de plan de bonos. El esquema de compensación que más se usa es el del sueldo con base en habilidades, por la variedad de habilidades que tienen los miembros del equipo y se califica de acuerdo a su profundidad: conocimiento acerca de un área específica; amplitud, que se refiere a la facultad para aprender todos los puestos en el equipo; y las habilidades verticales que incluyen habilidades de liderazgo, entrenamiento, dirección de juntas de trabajo, etc. Otro tipo de compensación que es común, es compartir beneficios entre los miembros del equipo. Con esto los miembros del equipo reciben algún tipo de compensación por ganancias en el desempeño conjunto.

¿Cómo maneja el equipo una transferencia de algún miembro a otro equipo? El equipo es responsable de cubrir el puesto y manejar lo mejor posible todas las etapas del proceso de reclutamiento y selección de personal.

¿Cuáles son las dimensiones básicas requeridas por los miembros del equipo? Los resultados obtenidos con base en las dimensiones más importantes del análisis de 100 puestos de miembros de equipos habilitados fueron los siguientes: Habilidad para aplicar el aprendizaje, identificación y análisis de problemas, atención a los detalles, influencia, iniciativa, solución de problemas, y planeación y organización.

¿Qué papel tiene el sindicato en los equipos? El 53% de las organizaciones encuestadas en el estudio estaban representadas por sindicatos. Los sindicatos deben y tienen en la actualidad un papel activo en la implementación de equipos.

Un día en la vida de un equipo autodirigido: un caso de estudio

La planta Schreiber Foods R.G. Bush es una fábrica tradicional que produce queso de gran calidad. Tiene máquinas que producen queso con alta eficiencia. La planta maneja una producción de más de 1,000,000 de libras de queso a la semana. Una de las características distintivas de esta planta, han sido sus sistemas de control operativos computarizados y que han utilizado equipos autodirigidos. Schreiber es por sus dimensiones la segunda manufacturera productora de queso en los Estados Unidos. La planta consta de cuatro equipos de producción (verde, plata, rojo y azul), un equipo de mantenimiento, un equipo de apoyo y un pequeño equipo administrativo. Los empleados de la planta están acostumbrados a hablar abiertamente. Ellos comunican continuamente las expectativas de su trabajo. Asimismo tienen todas las oportunidades de hacerlo en sus reuniones mensuales de equipo, donde se revisan cómo están y qué está pasando. De muchas maneras los equipos de R. G. Bush son representativos de miles de equipos de trabajo autodirigidos. Los equipos tipifican el habilitamiento del empleado: El equipo verde está dedicado a la calidad y cada uno es un maestro en el proceso entero de producción. En gran parte, el rol de liderazgo es manejado por el equipo.

Hay algunas consideraciones importantes para recordar de este caso de estudio:

- Schreiber fue un campo fértil para la puesta en marcha del proceso.
- La cultura progresista de Schreiber, que valora en alto grado el habilitamiento, facilitó el diseño de equipos de trabajo autodirigidos.
- El gerente de planta de Schreiber facilitaba el trabajo de equipo, él creía en el fuerte involucramiento y en la creación de una cultura de trabajo.
- Esta planta con 53 asociados es relativamente pequeña, lo cual facilitó el alto involucramiento y la cultura de equipo.

- La cultura de equipo evolucionó con el tiempo, y es un factor que todavía sigue dando fuerza a los equipos de trabajo.

Implantando una nueva visión: El rol de la alta dirección

Para el éxito en su implementación, el concepto de equipo debe encajar en la cultura organizacional y ser compatible con los objetivos y metas organizacionales. Las decisiones estratégicas que tienen que ver con la formación de los equipos autodirigidos, son tomadas por tres grupos: La alta dirección, el comité directivo y el equipo de diseño. El papel de los directivos es articular la visión para la organización, decidir si la formación de los equipos debiera ser materia de un estudio más profundo, y servir de guía al comité directivo y al equipo de diseño en la investigación, creación e implementación futura de los equipos.

Específicamente la alta dirección necesita cubrir tres requisitos:

- Evaluar las necesidades del negocio a largo plazo, definiendo el rol y la importancia de los equipos dentro del contexto del negocio;
- Determinar si los valores y la misión de la organización son suficientemente claros y compatibles para capacitar a los equipos habilitados en la operación; y
- Definir la membresía y responsabilidades del comité directivo, el cual tiene una visión globalizadora y provee dirección a través del director general.

¿Cuáles son las necesidades de la organización en el largo plazo? Es importante considerar el medio ambiente externo al que la organización se enfrentará en los próximos cinco a 10 años. La alta dirección tiene que examinar factores tales como presiones de la competencia, demandas cambiantes del cliente, influencias regulatorias y desarrollo potencial de nuevos productos. Estos factores condensan el concepto llamado "análisis del medio ambiente". Asimismo debe estar de acuerdo en los

resultados y metas esperadas en las áreas siguientes: razones claras y directas del negocio para los equipos (calidad, reducción de ciclos de tiempo, etc.); razones indirectas (incremento en la moral de los empleados, rotación, etc.); y la inversión requerida para implementar y mantener a los equipos (¿vale la pena la inversión?).

Para estimar el posible impacto de los equipos habilitados en las operaciones de una organización, ésta debe considerar su situación actual. Esto incluye el grado de habilitamiento sentido por los individuos y el nivel presente de productividad, calidad y servicio al cliente. También deben ser considerados la historia de la organización en cuanto a la aceptación de cambios, la moral de quienes se vayan a involucrar y el impacto de otros eventos organizacionales, por ejemplo, la creación de nuevos productos.

¿Son claros y están bien entendidos los valores? Uno de los grandes desafíos con los que se enfrentan los directivos de hoy, es el traducir su visión en términos de realidad y persuadir a la gente de todos los niveles de la organización para que trabaje conjuntamente para alcanzar metas comunes. Si la visión y los valores de la organización no están apropiada y profundamente arraigados, es irrealista esperar que los equipos operen a altos niveles de habilitamiento.

Es importante definir un postulado de la visión que se convierta en la fuerza motriz de la organización, que apoye y facilite otros valores. Es así que el definir la visión y valores es el primer paso en la creación de la cultura de habilitamiento. Seguidamente la visión y los valores deben ser comunicados a través de la organización de una forma que favorezca el compromiso. A la par, la organización debe considerar seriamente el que sus sistemas y procesos reflejen y refuercen sus valores.

Sin embargo, no hay cambio sin resistencia. Los equipos representan un cambio en la forma en que la organización produce sus productos y valora a su personal. A menudo, el trabajo de manejar este cambio corre a cargo de la alta dirección.

Planeación del éxito de equipos autodirigidos en la organización:

Los principios y el proceso de diseño

Los principios de diseño son los siguientes:

- Especificaciones críticas mínimas (lo más simple posible).
- Variedad de tareas. Cada individuo que conforma el equipo de trabajo deberá entender y poder desempeñar todas las tareas dentro del equipo.
- Propiedad del trabajo. Dentro de lo posible, hay que darle a los equipos una parte identificable del negocio, con completa responsabilidad en la producción del producto o servicio.
- Flujo de información (comunicación abierta). Los sistemas de información deben ser diseñados para proveer información directamente al punto de acción.
- Congruencia de apoyo. Todos los sistemas organizacionales deben apoyar la visión y los valores, y reforzar todo el sistema.
- Evolución. Planee el reevaluar y ajustar su diseño constantemente.

El comité directivo está formado por miembros de la dirección media y alta, representantes que servirán a los equipos como líderes y asesores. Sus principales funciones son: clarificar y comunicar la visión y valores de la organización, desarrollar una carta constitutiva que estipule el propósito e importancia de los equipos, proveer un enlace con las necesidades y políticas de la organización, proteger el proceso de diseño de cualquier influencia disfuncional y proveer apoyo general en la implementación (incluyendo recursos).

El equipo de diseño puede incluir miembros del comité, pero también supervisores, miembros del sindicato, funcionarios del área de recursos humanos y, si se requiere, expertos funcionales de las áreas de ingeniería y de sistemas de información administrativa.

Para el proceso de diseño se lleva a cabo un análisis socio-técnico, el cual consiste en una combinación de variables sociales y técnicas. El objetivo es diseñar la organización de una forma que optimice los sistemas social, técnico y administrativo para alcanzar los objetivos organizacionales. El proceso involucra cuatro etapas: análisis técnico, análisis social, optimización conjunta y acuerdo en el proceso y en la medición de los resultados.

El análisis técnico inicia con un análisis general del medio ambiente. Después el equipo analiza el proceso y la tecnología que va a ser usada. Como siguiente paso, el equipo identifica varianzas clave que podrían afectar en forma crítica los resultados deseados.

Un buen análisis social requiere determinar los roles y responsabilidades para crear trabajos con contenido y significado.

El equipo debe optimizar los sistemas social y técnico para crear una estructura organizacional más efectiva. Los resultados deseados son que los equipos identifiquen y controlen las varianzas, coordinen el trabajo y obtengan apoyo de los sistemas de la organización.

Antes de la implementación el equipo deberá ponerse de acuerdo en el criterio que usará para evaluar la efectividad del diseño. El progreso del equipo debe ser monitoreado desde el inicio (satisfacción del cliente, productividad, clima laboral, etcétera).

En la fase de implementación son necesarias algunas consideraciones: ¿Qué sistemas deben ser modificados para apoyar a los equipos?, ¿qué obstáculos podrían inhibir el

cambio?, ¿qué podemos hacer acerca de estos obstáculos?, ¿cómo mediremos nuestro progreso?

Algunos sistemas que se deben examinar al llevar a cabo el plan son: prácticas de calidad, contacto con el cliente, selección y promoción, entrenamiento y desarrollo, compensación, comunicación, presupuestos, etcétera.

Algunas recomendaciones para implementar equipos en su organización, son las siguientes:

- No usar el enfoque de recetario de cocina. La implementación de equipos varía de organización a organización, los equipos también varían en términos de tamaño, grado de responsabilidad, etcétera.
- No renunciar a la responsabilidad.
- Aceptar ayuda.
- Si comienza, termine.
- Proveer límites necesarios para el diseño.

El nuevo liderazgo: ¿qué se le deja al líder?

Todas las organizaciones que implementan equipos habilitados se enfrentan al desafío de cambiar los roles del liderazgo. Se han desarrollado una serie de modelos que esquematizan los diferentes roles. Lo más común es el cambio del rol tradicional del supervisor al rol de facilitador y asesor.

La posición del líder del equipo es precisamente dentro del equipo y la responsabilidad puede rotarse entre los miembros del equipo por tiempos determinados. Las dimensiones más importantes del líder del grupo son:

- Habilidad para aplicar el aprendizaje.
- Análisis e identificación de problemas.
- Planeación.
- Colaboración.
- Comunicación oral y escrita.
- Delegación de autoridad y responsabilidad.
- Desarrollo de talento organizacional.
- Seguimiento.
- Iniciativa.
- Motivación para habilitar a otros.

Además, se tienen los siguientes asuntos especiales sobre el liderazgo, que deben tomarse en cuenta al considerar el papel de los líderes de los grupos:

- Reemplazo de los líderes del equipo.
- Fuentes de candidatos para los puestos de líderes de equipo.
- Reemplazo de líderes de grupo.
- Evaluaciones de desempeño de los líderes.
- Compensaciones de los líderes de equipo.

Escogiendo a los miembros del equipo: selección de la gente adecuada para el equipo de trabajo

El primer paso en el proceso de selección es definir cuidadosamente el criterio para el éxito en el trabajo, usando alguna forma de análisis de trabajo. Un análisis del trabajo genera una lista de comportamientos, conocimientos técnicos, habilidades y áreas motivacionales que diferencian a los que no tienen éxito de los que sí lo tienen. Un buen análisis define claramente los requerimientos y las dimensiones del trabajo.

En la evaluación de los miembros del equipo, la técnica más común es la entrevista dirigida, complementada con la metodología de los "centros de evaluación", que se refiere a que los candidatos son expuestos a una serie de simulaciones relacionadas con actividades del trabajo que sirven de espejo, mientras la gente que es entrenada está en observación y se evalúa su desempeño. Existen otro tipo de simulaciones sobre ejercicios de solución de problemas, de ejercicios de producción y de discusiones de grupo. Otro tipo de evaluación se refiere a una prueba de habilidad cognoscitiva, la cual provee indicadores acerca de si los candidatos tienen la habilidad de aprender aspectos técnicos cambiantes del trabajo.

Los miembros del equipo están casi siempre involucrados en el proceso de selección. Algunos lineamientos para una selección efectiva del equipo son: Que el análisis del trabajo sea preciso, eficiente, que esté documentado y evaluado, y que se entrene a los representantes de la organización.

Entrenamiento al nuevo equipo

El entrenamiento para los equipos puede estar organizado dentro de tres categorías: habilidades de trabajo (abarcen todo el conocimiento técnico y las habilidades que los miembros del equipo necesitan para tener éxito en el trabajo), habilidades para interactuar en equipo (incluye todas las habilidades interpersonales y de comunicación que los miembros necesitan para ser efectivos en sus roles; por ejemplo, escuchar,

retroalimentación, manejo de conflictos, etc.) y habilidades para llevar a cabo acciones de mejoramiento de la calidad (tiene que ver con la identificación de problemas y con hacer mejoras continuas).

Se espera de los líderes que ayuden al equipo a administrar su desempeño. Entonces necesitarán habilidades en áreas tales como evaluación del desempeño, retroalimentación, disciplina, compromiso para alcanzar objetivos, etc. Otras habilidades como delegación situacional y control situacional son también importantes para los líderes.

Los miembros de apoyo al equipo también deben completar un plan de entrenamiento similar al de los líderes y al de los otros miembros del equipo. Deben practicar las habilidades de ofrecer ayuda sin tomar directamente la responsabilidad de la acción.

Se agregan también como recomendaciones generales: apoyar y reforzar el entrenamiento, no permitir que los sistemas organizacionales obstaculicen el entrenamiento, estar consciente del **stress** provocado por el aprendizaje continuo, utilizar el entrenamiento espaciado y evaluar la efectividad del entrenamiento.

Creación de equipos sólidos

Las organizaciones que empiezan a crear equipos habilitados, pueden perder de vista que los equipos son tanto entidades de negocios como grupos sociales. Como las familias, los equipos consisten de miembros que viven juntos cinco días a la semana, ocho horas al día. A diferencia de las familias, sin embargo, los equipos están compuestos de miembros con valores, contextos sociales y actitudes diversas. Debido a esta diversidad, aprender a trabajar juntos requiere tiempo, paciencia y esfuerzo. Para madurar, los equipos deben pasar por cuatro fases de desarrollo.

Fase Uno: Inicio

Uno de los primeros pasos en la construcción de equipos es el ayudar a los miembros del equipo a que se vean a sí mismos como independientes e interdependientes. Así el diseñar un proceso total de trabajo para el equipo, es el primer paso para unificar al grupo.

Factores clave en el desarrollo de equipos, son:

- **Compromiso:** Los miembros del equipo tienen sentido de pertenencia al mismo.
- **Confianza:** Tienen fe en cada miembro del equipo.
- **Propósito:** El equipo comprende los objetivos y cómo se relacionan con el objetivo organizacional.
- **Comunicación:** Se refiere al estilo y alcance de las interacciones entre los miembros.
- **Involucramiento:** Todos tienen un rol en el equipo. Todos tienen un sentido de compañerismo.
- **Orientación al proceso.** Una vez que el equipo tiene un propósito claro, debe tener un proceso o medio para alcanzarlo. El proceso debe incluir herramientas para la solución de problemas, técnicas de planeación, juntas regulares, agendas y minutas de las reuniones, y una forma aceptada de tratar con los problemas.

El apoyo a los equipos en la fase uno, tiene como principio primordial ayudar a los equipos a desarrollar un sentido de "fraternidad" y una de las actividades de apoyo es preguntar a cada equipo que escriba su propio contrato o misión. Esta actividad clarifica el propósito real del equipo, y permite a los miembros conocerse unos a otros mientras trabajan en una meta común. En esta parte también se clarifican definiciones

y expectativas de trabajo, y se definen los límites de autoridad y responsabilidad. Hay ciertas habilidades interpersonales que nos ayudan a la unión del grupo: comunicación directa, manejo de conflictos interpersonales, participación en la solución de problemas de grupo, escuchar y proveer retroalimentación.

Fase Dos: Funcionamiento en Círculos

Los indicadores de esta fase son:

- Compromiso: Tienden a formarse subgrupos.
- Confianza: Es dirigida.
- Propósito: El equipo está desarrollando un gran sentido de propósito pero necesita guía.
- Comunicación: Debe de ser directa y agresiva.
- Involucramiento: Algunos miembros todavía dominan al grupo.

El facilitador del equipo debe revisar la agenda y mantener la atención en los siguientes puntos:

- 1) revisar la planta y la misión de equipo,
- 2) discutir el desempeño del equipo comparado con los objetivos,
- 3) discutir qué tiene que aprenderse,
- 4) decidir qué acciones deben ser tomadas,
- 5) planear cómo operar más efectivamente como un equipo.

Esta fase es quizá la más crítica en el proceso de desarrollo del equipo, por el conflicto y la insatisfacción que se genera. Por lo tanto, mientras mayor información reciba la

gente acerca de lo que espera, mejor preparada estará para el cambio. Es muy importante enfocarse al proceso de equipo para construir relaciones y confianza en el proceso.

Fase Tres: Puesta en Marcha del Proceso

Conforme el equipo se va ajustando y sus miembros se sienten más cómodos entre sí, cada quién comienza a concentrarse más en su trabajo. En esta etapa los miembros del equipo aceptan la diversidad, el estilo personal y la necesidad de diferentes habilidades y talentos para llevar a cabo todo el trabajo.

Los indicadores de esta fase son:

- Compromiso: Los miembros del equipo están comprometidos para realizar el trabajo y ver que se haga.
- Confianza: Los miembros del equipo están desarrollando confianza basada en la experiencia de trabajar juntos.
- Propósito: El punto focal está en el desempeño y en alcanzar las metas de equipo.
- Comunicación: Es básica la comunicación orientada a la tarea.
- Involucramiento: La mayoría de los miembros se sienten cómodos con sus roles dentro del equipo.
- Orientación al proceso: Los procesos de equipo se vuelven más fluidos y naturales.

En esta fase es de suma ayuda que con entrenamiento se formen equipos interdisciplinarios. La característica predominante del equipo en esta etapa es su fuerte cohesión y su orientación interna.

Fase Cuatro: Avanzar a Toda Velocidad

En esta etapa el equipo se presenta constantemente proactivo, anticipando demandas, identificando necesidades de entrenamiento, mejorando sus indicadores críticos y dirigiéndose a nuevas áreas de responsabilidad. Los equipos empiezan a desarrollar expectativas acerca de sus derechos.

Los indicadores de esta fase son:

- Compromiso: El equipo está comprometido con la organización y consigo mismo.
- Confianza: Se muestra abiertamente.
- Propósito: Una clara visión y un sentido de misión.
- Comunicación: Es compleja.
- Involucramiento: Es constante dentro del equipo.
- Orientación al proceso: Los procesos son una parte regular del trabajo.

En esta etapa, los equipos se involucran en organizar el plan de mejora de calidad total de la planta con la introducción de nuevas tecnologías, relaciones con los clientes, cambio en las especificaciones de los productos, etcétera.

Epílogo: ¿cuál es el futuro de los equipos autodirigidos?

El cambio hacia equipos

Alvin Toffler en su libro "Powershift" expone que están teniendo lugar en la actualidad cambios radicales en el ámbito del trabajo. En un reportaje titulado ***America's Choice: High Skills or Low Wages*** preparado por el Centro Nacional de Educación y Economía (1990), se estimó que no más del 5% de las compañías de Estados Unidos han experimentado un alto involucramiento en los cambios; un 2% de la fuerza de trabajo de los Estados Unidos está organizada en equipos. El estudio de este libro apoyó estas expectativas. La gran mayoría de ejecutivos que respondió al estudio,

indicó que no menos del 10% de sus áreas de trabajo están organizadas en equipos. Los mismos ejecutivos anticiparon que sobre el 50% de su fuerza de trabajo estará organizada en equipos en los próximos cinco años. Similarmente, 83% de los miembros de los equipos de trabajo, líderes y profesionales que respondieron al estudio esperan ver la expansión rápida de equipos autodirigidos en los próximos tres años.

BIBLIOGRAFÍA

- Aubrey Charles A., Li Aubrey and Patricia K. Felkins. *Teamwork: Involving People in Quality and Productivity Improvement* (New York, N.Y.: UNIPUB/QUALITY RESOURCES, 1988)
- Blake Robert R., Jane Srygley Mouton and Robert L. Allen. *Spectacular Teamwork: How to Develop the Leadership Skills for Team Success* (New York, N.Y.: John Wiley & Sons, 1987)
- Dyer William G. *Team Building: Issues and Alternatives* (Reading, Mass.: Addison-Wesley Publishing Company Inc., 1987)
- Eddy William B. *The Manager and The Working Group* (New York, N.Y.: Praeger Special Studies, 1985)
- Harvey Jerry B. *The Abilene Paradox: An Other Meditations on Management* (Lexington, Mass.: Lexington Books & University Associates, 1988)
- Townsend Robert *Further Up the Organization: How Groups of People Working Together for a Common Purpose Ought to Conduct Themselves for Fun and Profit* (New York, N.Y.: Perennial Library, 1988)
- Wellins Richard S., William C. Byham y Jeanne M. Wilson. *Empowered Teams: Creating Self-Directed Work Groups That Improve Quality, Productivity, and Participation* (San Francisco, Cal.: Jossey-Bass Publishers, 1991) 258 pp.



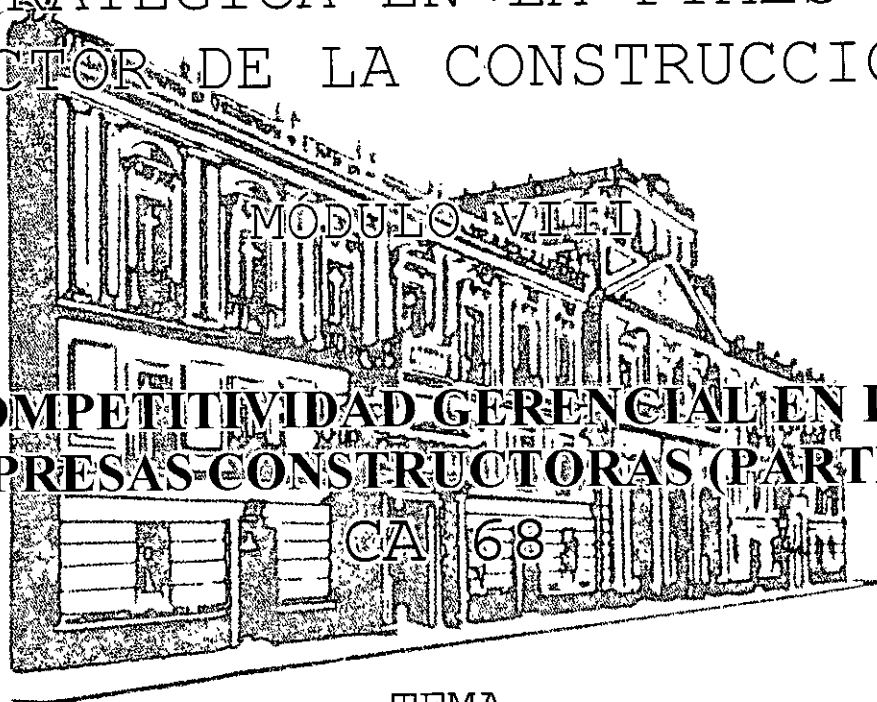
**FACULTAD DE INGENIERÍA UNAM
DIVISIÓN DE EDUCACIÓN CONTINUA**



**DIVISIÓN DE EDUCACIÓN
CONTINUA Y A DISTANCIA**

**DIPLOMADO "LA PLANEACIÓN
ESTRATÉGICA EN LA PYMES DEL
SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN"**

**COMPETITIVIDAD GERENCIAL EN LAS
EMPRESAS CONSTRUCTOAS (PARTE II)**



**TEMA
ANÁLISIS DE PROBLEMAS Y
TOMA DE DECISIONES**

**EXPOSITORES: M.A.O. MA. ESTELA ROMERO GARCÍA
LIC. JOSÉ ANTONIO PÉREZ LÓPEZ
DEL 13 DE OCTUBRE AL 17 DE NOVIEMBRE DE 2007
PALACIO DE MINERÍA**



COMPETITIVIDAD GERENCIAL EN LAS
EMPRESAS CONSTRUCTORAS (PARTE II)

*ANÁLISIS DE PROBLEMAS
Y
TOMA DE DECISIONES*

M.A.O María Estela Romero García

Noviembre 2007

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN

OBJETIVO GENERAL 4

OBJETIVOS ESPECÍFICOS 5

8.3 ANALISIS DE PROBLEMAS Y TOMA DE DECISIONES 6

8.3.1 EL PROBLEMA COMO UNA OPORTUNIDAD DE MEJORA. 7

8.3.2. TECNICAS EFECTIVAS PARA LA TOMA DE DECISIONES 14

8.3.3. IMPACTO DE LAS DECISIONES. 48

BIBLIOGRAFÍA

INTRODUCCIÓN

En las empresas de hoy, los ejecutivos deben tomar decisiones cotidianamente. Toda vez que su gestión, se basa en la toma de decisiones, y la calidad de esas decisiones, es uno de los elementos constitutivos más importantes del liderazgo que logren, tanto en magnitud como en su calidad.

La implementación de la estrategia competitiva, requiere de un proceso de toma de decisiones respecto de las iniciativas a ejecutar para el logro de los objetivos estratégicos.

En este módulo, podrá conocer los procesos, herramientas y competencias requeridas para la gestión de iniciativas en relación con las necesidades de la estrategia para analizar y tomar decisiones asertivas.

Competitividad
Gerencial en las
Empresas
Constructora

(Parte II)

*Análisis de
Problemas y Toma
de Decisiones*

**MÓDULO
VIII**

**OBJETIVO
GENERAL**

Identificar y utilizar las herramientas que le permitan desarrollar habilidades de dirección, para el mejoramiento en su desempeño en la organización en la cual se desenvuelve.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

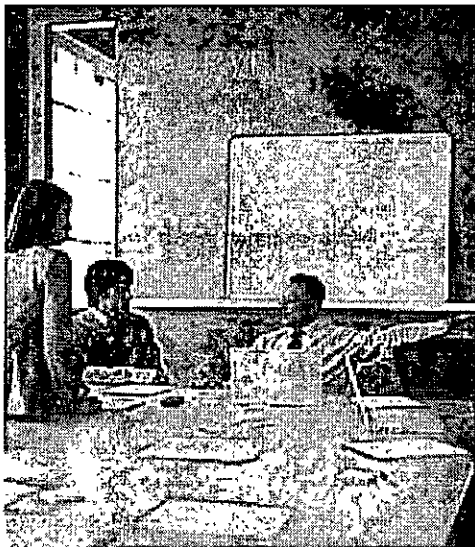
- Identificar las diferencias entre el proceso individual y el proceso grupal en el análisis de problemas.
- Reconocer los pasos a seguir en la toma de decisiones grupales.
- Experimentar el proceso de decisión en grupo
- Aplicar el modelo para resolver problemas

COMPETITIVIDAD GERENCIAL EN LAS EMPRESAS CONSTRUCTORAS (PARTE II)

8.3 Análisis De Problemas Y Toma De Decisiones

En todos los aspectos de la vida nos tenemos que enfrentar todos los días a una toma de decisiones ya sean grandes o pequeños problemas que tengamos que solucionar. La toma de decisiones se da muy significativo dentro de la vida empresarial y por este factor se distinguen a las personas sobresalientes de las que no lo son tanto.

La toma de decisiones se define como la selección de un curso de acciones entre alternativas, es decir que existe un plan un compromiso de recursos de dirección o reputación.



En ocasiones los ingenieros consideran la toma de decisiones como su trabajo principal ya que tienen que seleccionar constantemente qué se hace, quien lo hace y cuando, dónde e incluso como se hará. Sin embargo la toma de decisiones es sólo un paso de la planeación ya que forma la parte esencial de los procesos que se siguen para elaboración de los objetivos o metas trazadas a seguir. Rara vez se puede juzgar sólo un curso de acción, porque prácticamente cada decisión tiene que estar engranada con otros planes.

El proceso que conduce a la toma de decisión:

1. Elaboración de premisas
2. Identificación de alternativas
3. Evaluación de las alternativas, en términos de metas que se desea alcanzar
4. Selección de una alternativa, es decir tomar una decisión

8.3.1 el problema como una oportunidad de mejora

La identificación, análisis y solución de oportunidades de mejoramiento, la cual es un proceso de aprendizaje en sí; las organizaciones que implementan ésta metodología pueden llamarse organizaciones que aprenden.

El proceso de mejoramiento continuo debe estar respaldado como mínimo por siete actividades básicas de mejoramiento, las cuales son importantes para garantizar el éxito de este. Estas actividades se pueden definir de la siguiente forma:

1. Establecer un consejo directivo de mejoramiento
2. Conformar grupos que incluyan a los miembros del sistema para los Círculos de Calidad
3. Desarrollar actividades con la participación de los clientes
4. Desarrollar actividades con la participación de los proveedores
5. Desarrollar planes de mejoramiento a corto plazo
6. Desarrollar una estrategia de mejoramiento a largo plazo
7. Establecer un sistema de reconocimientos

El proceso de mejoramiento es un medio eficaz para desarrollar cambios positivos que van a permitir ahorrar dinero a la empresa, obtener la fidelidad de los clientes y penetrar nuevos mercados con mayores estándares de calidad. Un buen proceso de identificación, análisis y solución de oportunidades de mejora puede constar de siete pasos.

Paso 1. Selección de los Problemas u Oportunidades de Mejora: El objetivo de éste primer paso es la identificación y selección de los problemas de calidad y productividad del sistema aprendiente bajo análisis.

Las actividades de este primer paso consisten en:

1. Definir los conceptos de calidad y productividad en el grupo.
2. Elaborar el diagrama de caracterización del sistema aprendiente, en términos generales: clientes, productos y servicios, atributos de los mismos, principales procesos e insumos utilizados.
3. Establecer en qué consiste un problema de calidad y productividad como desviación de una norma: deber ser, estado deseado, requerido o exigido.
4. Enumerar en el grupo los problemas de calidad y productividad en la unidad de análisis
5. Preseleccionar las oportunidades de mejora, aplicando la técnica de grupo nominal o multivotación.
6. Seleccionar de la lista anterior las oportunidades de mejora a abordar a través de la aplicación de una matriz de criterios múltiples, de acuerdo con la opinión del grupo o su superior.



Las tres primeras actividades (1, 2 y 3), permiten lo siguiente:

- Concentrar la atención del grupo en problemas de calidad y productividad.
- Obtener mayor coherencia del grupo al momento de la lluvia de ideas para listar los problemas.
- Evitar incluir en la definición de los problemas su solución, disfrazando la misma con frases como: falta de..., carencia de..., insuficiencia, etc. lo cual tiende a ser usual en los grupos poco experimentados.

Las técnicas que se utilizan en este paso son:

- Diagrama de caracterización del sistema
- Lluvia de ideas
- Técnicas de grupo nominal
- Matriz de selección de problemas.

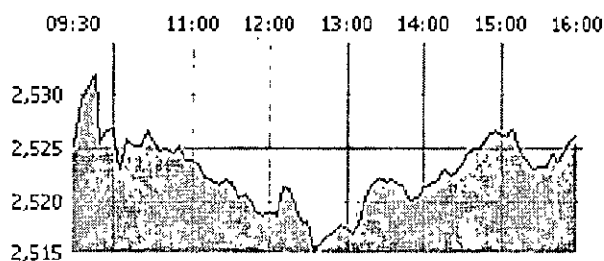
Paso 2. Cuantificación y Subdivisión del Problema u Oportunidad de Mejora

Seleccionada: El objetivo de este segundo paso es precisar mejor la definición del problema, su cuantificación y la posible subdivisión en subproblemas o causas síntomas.

Las actividades de este segundo paso consisten en:

1. Establecer el o los tipos de indicadores que darán cuenta o reflejen el problema y, a través de ellos, verificar si la definición del problema guarda o no coherencia con los mismos, en caso de no ser así debe redefinirse el problema o los indicadores.
2. Estratificar y/o subdividir el problema en sus causas-síntomas.
3. Cuantificar el impacto de cada subdivisión y darle prioridad utilizando la matriz de selección de causas y el gráfico de Pareto, para seleccionar el (los) estrato(s) o subproblema(s) a analizar.

Las técnicas que se utilizan en este paso son:



- Indicadores
 - Muestreo
 - Hoja de recolección de datos
 - Gráficas de corrida
 - Gráfico de Pareto
- Matriz de selección de causas
 - Histogramas de frecuencia
 - Diagrama de procesos

Paso 3. Análisis de Causas, Raíces Específicas:

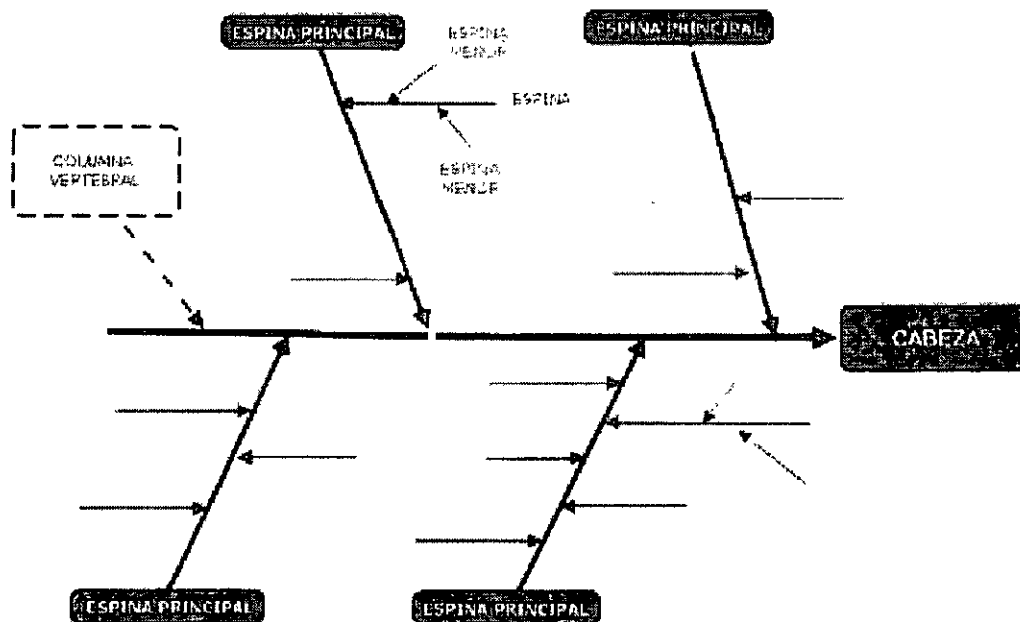
El objetivo de este tercer paso es identificar y verificar las causas raíces específicas del problema en cuestión, para eliminarlas y garantizar que no se repitan

Las actividades de este tercer paso consisten en:

1. Para cada subdivisión del problema seleccionado, listar las causas que lo propician, por medio de la lluvia de ideas.
2. Agrupar las causas listadas según su afinidad (dibujar diagrama de causa efecto). Si el problema ha sido suficientemente subdividido puede utilizarse la subagrupación en base de las 4M o 6M (_material, machine, man, method, moral, management_), ya que estas últimas serán lo suficientemente específicas. En caso contrario se pueden subagrupar según las etapas u operaciones del proceso al cual se refieren (en tal caso conviene construir el diagrama de proceso), definiéndose de esta manera una nueva subdivisión del subproblema bajo análisis.
3. Cuantificar las causas (o nueva subdivisión) para verificar su impacto y relación con el problema y jerarquizar y seleccionar las causas raíces más relevantes. En esta actividad pueden ser utilizados los diagramas de dispersión, gráficos de Pareto, matriz de selección de causas.
4. Repetir 2 y 3 hasta que se considere suficientemente analizado el problema.

Las técnicas que se utilizan en éste paso son:

- Lluvia de ideas
- Diagrama causa-efecto
- Diagrama de dispersión
- Diagrama de Pareto
- Matriz de selección de causas



Paso 4. Establecimiento del Nivel de Desempeño Exigido: El objetivo de este cuarto paso es establecer el nivel de desempeño exigido al sistema o unidad y las metas a alcanzar sucesivamente.

Las actividades de este cuarto paso consisten en:

1. Establecer los niveles de desempeño exigidos al sistema a partir de, según el caso, las expectativas del cliente, los requerimientos de orden superior

(valores, políticas, objetivos de la empresa) fijados por los líderes del sistema y la situación de los competidores.

2. Evaluar el logro del nivel de desempeño exigido bajo el supuesto de eliminar las causas raíces identificadas, esta actividad tendrá mayor precisión en la medida que los dos pasos anteriores hayan tenido mayor rigurosidad en el análisis.

Paso 5. Diseño y Programación de Soluciones: El objetivo de este quinto paso es identificar y programar las soluciones que afectarán significativamente en la eliminación de las causas raíces. En una organización donde no ha habido un proceso de mejoramiento sistemático y donde las acciones de mantenimiento y control dejan mucho que desear, las soluciones tienden a ser obvias y a referirse al desarrollo de acciones de este tipo, sin embargo, en procesos más avanzados las soluciones no son tan obvias y requieren, dependiendo del nivel de complejidad, un enfoque creativo en su diseño. Finalmente, cuando la identificación de causas ha sido bien desarrollada, las soluciones hasta para los problemas inicialmente complejos aparecen como obvias.

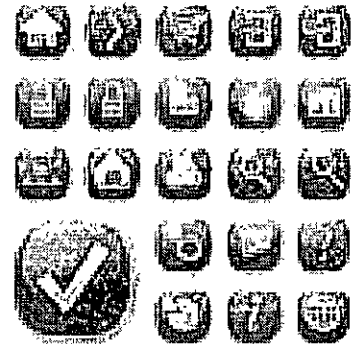
Las actividades de este quinto paso consisten en:

1. Para cada causa raíz seleccionada deben listarse las posibles soluciones excluyentes (Lluvia de ideas). En caso de surgir muchas alternativas excluyentes antes de realizar comparaciones más rigurosas sobre la base de factibilidad, impacto, costo, etc., lo cual implica cierto nivel de estudio y diseño básico, la lista puede ser jerarquizada (para descartar algunas alternativas) a través de una técnica de consenso y votación como las Técnicas de grupo nominal TGN).
2. Analizar, comparar y seleccionar las soluciones alternativas resultantes de la TGN, para ello conviene utilizar múltiples criterios como los señalados arriba: factibilidad, costo, impacto, responsabilidad, facilidad, etc.

3. Programar la implantación de la solución definiendo con detalle las 5W-H del plan, es decir, el qué, por qué, cuándo, dónde, quién y cómo, elaborando el cronograma respectivo.

Paso 6. Implantación de Soluciones:

Los objetivos de éste sexto paso son probar la efectividad de la(s) solución(es) y hacer los ajustes necesarios para llegar a una definitiva y asegurarse que las soluciones sean asimiladas e implementadas adecuadamente por la organización en el trabajo diario.



Las actividades de este sexto paso consisten en:

1. Las actividades a realizar en esta etapa estarán determinadas por el programa de acciones, sin embargo, además de la implementación en sí misma, es clave durante este paso el seguimiento, por parte del equipo, de la ejecución y de los reajustes que se vaya determinando necesarios sobre la marcha.
2. Verificar los valores que alcanzan los indicadores de desempeño seleccionados para evaluar el impacto, utilizando gráficas de corrida, histogramas y gráficas de Pareto.

Paso 7. Establecimiento de Acciones de Garantía: El objetivo de este séptimo paso es asegurar el mantenimiento del nuevo nivel de desempeño alcanzado. Es este un paso fundamental al cual pocas veces se le presta la debida atención. De este paso dependerá la estabilidad en los resultados y la acumulación de aprendizaje para profundizar el proceso.

Las actividades de este séptimo paso consisten en:

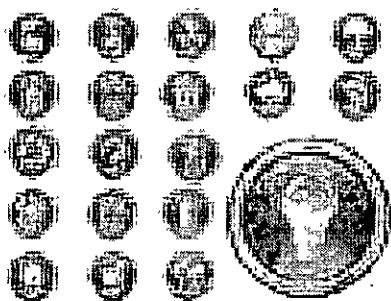
1. Normalización de procedimientos, métodos o prácticas operativas.

2. Entrenamiento y desarrollo de los miembros del sistema en las normas y prácticas implantadas.
3. Incorporación de los nuevos niveles de desempeño, al proceso de control de gestión de la unidad.
4. Documentación y difusión de la historia del proceso de mejoramiento.

En el proceso de Investigación Análisis y Solución de las Oportunidades de Mejora, es fundamental el compromiso de la alta dirección así como el de todos los integrantes de la organización, para que este proceso llegue a ser parte de la Cultura Corporativa de la empresa .

8.3.2. Técnicas efectivas para la toma de decisiones

Para que se de una toma de decisiones es necesario tener unos objetivos como son:

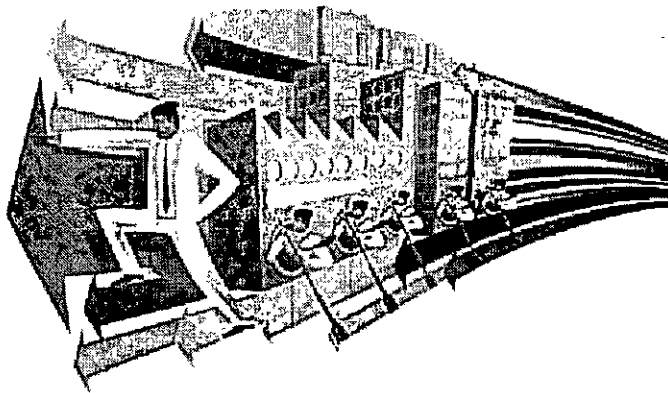


Tomar decisiones acertadas y basarse en la objetividad de los datos mas que en los deseos y esperanzas para darles una interpretación adecuada. El sistema de gestión de calidad mejora la información que se obtiene y mejora los orígenes para su obtención, se pueden hacer estudios y análisis de futuro, mejorando la información a corto plazo.

Uno de los problemas que se presentan en la toma de una decisión es por parte de los analistas de los sistemas ya que los resultados deben ser en hechos reales. Los analistas deberán intentar mejorar los resultados para conseguir las metas y los objetivos marcados en el plan de la organización, todo se da con el intercambio de información ya sea negativa o positivamente debe fluir por la organización

Los analistas son los encargados de señalar los defectos y proponer una pronta solución sin perjudicar la organización.

La información es la materia prima y fundamental en la toma de decisiones de los analistas en una organización ya que a mayor calidad de información, mejor es la calidad en la toma de decisiones



Se pueden seguir criterios analíticos exactos y si tiene una información perfecta ya que la información, vale tanto como el beneficio, o ausencia de pérdidas que se obtengan en base a esa información.

Todas las decisiones que se tomen tienen unos beneficios claves primordiales mediante los hechos.

El analista debe tener conocimiento de la organización y sobre todo tener clave la opinión del consumidor, estableciendo comunicación para que la información pueda ser recogida, analizada, resumida y estructurada.

Aumentar la habilidad para demostrar la efectividad de decisiones tomados en los antecedentes de los registros basados en los hechos, para tomar decisiones acertadas basándose en el análisis.

Los analistas de los sistemas deberán aumentar la calidad de las decisiones, para que puedan identificar a tiempo las desviaciones en los objetivos a los cuales se quiere llegar.

La toma de decisiones mediante los hechos nos conducen a aplicar el principio de aproximación que se basa en los datos e información asegurando de que estos sean precisos y confiables, ya que con unos datos precisos, es posible aplicar unos métodos de evaluación adecuados para tomar decisiones adecuadas.

Todo esto hace que los datos sean accesible para cualquiera que los necesite, ahorrándose así tiempo en resolver los problemas y ahonda en el conocimiento de las necesidades de los procesos de la organización, permitiendo lograr mas fácilmente los objetivos de la organización.

El análisis de los datos y la información utilizando métodos válidos Ha de emplearse una buena metodología y procedimiento para analizar la información, y toma de decisiones.

Tomar decisiones y realizar acciones basadas en el análisis de los hechos, equilibradas con la experiencia y la intuición. Es primordial a la hora de tomar decisiones analizar los hechos fríamente, apoyándose en experiencias pasadas para realizar predicciones y tomar las decisiones mas acertadas. Las decisiones, han de ser tomadas de modo que los datos y experiencias pasadas, no han de entrar en contradicción con las futuras decisiones.

La toma de decisiones estratégicas se presenta a nivel corporativo, a nivel de unidad de negocio y a nivel funcional. Al termino de esta regresión se encuentran los planes operativos para poner en practicas la estrategia. Esto hace que la administración estratégica sea mas especializada.

La buena toma de decisiones permite vivir mejor. Nos otorga algo de control sobre nuestras vidas. De hecho, muchas de las frustraciones que sufrimos con nosotros mismos se deben a no poder usar la propia mente para entender el problema de decisión, y el coraje para actuar en consecuencia. Una mala decisión puede

obligarnos a tomar otra mala decisión, como dijo Harry Truman: "Toda mala decisión que tomo va seguida de otra mala decisión".

Un buen analista de sistemas debe tomar muchas decisiones todos los días. Algunas de ellas son decisiones de rutina o intrascendentes mientras que otras tienen una repercusión drástica en las operaciones de la organización a la cuál investigan o trabajan. Algunas de estas decisiones podrían involucrar la ganancia o pérdida de los objetivos cumplimiento o incumplimiento de la misión y las metas de la organización.

Un modelo de decisiones mas simple que tiene solo dos alternativas se denomina Maniqueísmo, adaptado por Zaratustra y luego adoptado por otras religiones organizadas. El Maniqueísmo es el concepto de dualidad que divide todo lo que forma parte del universo en dos alternativas distintas o dos polos opuestos, como por ejemplo el bien y el mal, blanco y negro, día y noche, mente (o alma) y cuerpo, etc. Este concepto de dualidad fue un modelo suficiente de la realidad para aquella época para que el mundo fuera manejable y calculable. Sin embargo, hoy en día sabemos con certeza que todos los sistemas cambian y todos tiene un amplio espectro continuo. No existen los opuestos en la naturaleza

Debemos ver el mundo a través de los ojos de nuestra mente vivida; de lo contrario, no comprendemos bien las ideas complejas.

La toma de decisiones y la experiencia es un elemento clave puesto que las decisiones deben tomarse sobre una realidad altamente compleja debido al enorme número de variables que entran en juego.

La acumulación de experiencia es larga y costosa. Si consideramos que cuando mas se aprende es como consecuencia de los propios errores, el alcanzar un elevado nivel de experiencia en el mundo empresarial puede llegar a tener un costo

terriblemente alto. La consecuencia inmediata es que toda la experiencia que pueda ganarse sin los efectos que pudieran derivarse de una decisión errónea o, simplemente de una decisión no optima, será bien recibida y mas económica, sea cual sea su costo.

Las cinco características más importantes en la toma de decisiones son

1. Efectos futuros:

Tiene que ver con la medida en que los compromisos relacionados con la decisión afectará el futuro. Una decisión que tiene una influencia a largo plazo, puede ser considerada una decisión de alto nivel, mientras que una decisión con efectos a corto plazo puede ser tomada a un nivel muy inferior.

2. Reversibilidad:

Se refiere a la velocidad con que una decisión puede revertirse y la dificultad que implica hacer este cambio. Si revertir es difícil, se recomienda tomar la decisión a un nivel alto; pero si revertir es fácil, se requiere tomar la decisión a un nivel bajo.

3 Impacto:

Esta característica se refiere a la medida en que otras áreas o actividades se ven afectadas. Si el impacto es extensivo, es indicado tomar la decisión a un nivel alto; un impacto único se asocia con una decisión tomada a un nivel bajo

4. Calidad:

Este factor se refiere a las relaciones laborales, valores éticos, consideraciones legales, principios básicos de conducta, imagen de la compañía, etc. Si muchos de estos factores están involucrados, se requiere tomar la decisión a un nivel alto; si

solo algunos factores son relevantes, se recomienda tomar la decisión a un nivel bajo.

5. Periodicidad:

Este elemento responde a la pregunta de si una decisión se toma frecuente o excepcionalmente. Una decisión excepcional es una decisión de alto nivel, mientras que una decisión que se toma frecuentemente es una decisión de nivel bajo.

Pasos en el proceso de la toma de decisiones

1. Determinar la necesidad de una decisión:

El proceso de toma de decisiones comienza con el reconocimiento de la necesidad de tomar una decisión, el mismo lo genera un problema o una disparidad entre cierto estado deseado y la condición real del momento.

2. Identificar los criterios de decisión:

Una vez determinada la necesidad de tomar una decisión, se deben identificar los criterios que sean importantes para la misma. Vamos a considerar un ejemplo.

3. Asignar peso a los criterios:

Los criterios enumerados en el paso previo no tienen mayor importancia. Es necesario ponderar cada uno de ellos y priorizar su importancia en la decisión.

4. Desarrollar todas las alternativas:

Es la base de la toma de decisiones y no es más que desplegar las alternativas. El tomador de la decisión tiene que confeccionar una lista de todas las alternativas posibles y que podrían utilizarse para resolver el problema.



5. Evaluar las alternativas:

Una vez identificadas las alternativas, el analista de las decisiones tiene que evaluar de manera crítica cada una de ellas. Las ventajas y desventajas de cada alternativa resultan evidentes cuando son comparadas.

6. Seleccionar la mejor alternativa (Toma de decisiones)

Una vez seleccionada la mejor alternativa se llega al final del proceso de la toma de decisiones, en el proceso racional. Esta selección es bastante simple. El tomador de decisiones tiene que escoger la alternativa que tuvo la calificación más alta en el paso número cinco. La toma de decisiones debe ser totalmente objetiva y lógica a la hora de tomarlas, tiene que tener una meta clara y todas las acciones en el proceso de toma de decisiones llevan de manera consistente a la selección de aquellas alternativas que maximizarán la meta.

Una vez encontrada la alternativa apropiada, el siguiente paso es evaluar y seleccionar aquellas que contribuirán mejor al logro de la meta.

Factores cuantitativos

Son factores que se pueden medir en términos numéricos, como es el tiempo, o los diversos costos fijos o de operación.

Factores cualitativos

Son difíciles de medir numéricamente. Como la calidad de las relaciones de trabajo, el riesgo del cambio tecnológico o el clima político internacional.

Para evaluar y comparar los factores se debe reconocer el problema y luego analizar que factor se le aplica ya sea cuantitativo o cualitativo o ambos, clasificar los términos de importancia, comparar su probable influencia sobre el resultado y tomar una decisión.

Tipos de Decisiones

1. Decisión Programada:

Son programadas en la medida que son repetitivas y rutinarias, así mismo en la medida que se ha desarrollado un método definitivo para poder manejarlas. Al estar el problema bien estructurado, el mando no tiene necesidad de pasar por el trabajo y gasto de realizar un proceso completo de decisión.

Estas decisiones programadas cuentan con unas guías o procedimientos (pasos secuenciales para resolver un problema) , unas reglas que garanticen consistencias en las disciplinas y con un alto nivel de justicia , aparte de una política, que son las directrices para canalizar el pensamiento del mando en una dirección concreta.

2. Decisión no Programada:

"La reestructuración de una organización" o "cerrar una división no rentable", son ejemplos de decisiones no programadas, También "la creación de una estrategia de mercado para un nuevo producto".

Las decisiones nacen cuando el ser humano tiene la oportunidad de decidir y de cuestionarse ante lo que debe hacer en cada momento de su vida y este proceso de toma de decisiones es muy importante en la juventud ya que es la época en la que se inician muchos de los proyectos que afectarán el futuro.

Es necesario considerar que un error en la toma de decisiones es la confusión que existe entre necesidad y deseo, dos elementos con los que los analistas se

enfrentan diariamente y deben aprender a distinguir, para muchas de las decisiones que se toman se dedica poco tiempo olvidando aspectos como la planeación y el proceso, al tomar una decisión se tiene en cuenta solamente lo que se siente en ese momento y se pasan por alto aspectos que de ser analizados llevarán la decisión a un resultado positivo.



El Proceso Administrativo en la Toma de Decisiones en la organización.

La toma de decisiones en una organización, invade cuatro funciones administrativas, que son: Planeación, Organización, Dirección y Control.

Planeación

¿ Cuales son los objetivos de la organización a largo plazo.?

¿ Qué estrategias son mejores para lograr este objetivo.?

¿ Cuales deben ser los objetivos a corto plazo.?

¿ Cómo de altas deben ser las metas individuales.?

Organización

¿ Cuanta centralización debe existir en la organización.?

¿ Cómo deben diseñarse los puestos.?

¿ Quién está mejor calificado para ocupar un puesto vacante.?

¿ Cuando debe una organización instrumentar una estructura diferente.?

Dirección

¿ Cómo manejo a un grupo de trabajadores que parecen tener una motivación baja.?

¿Cuál es el estilo de liderazgo más eficaz para una situación dada.?

¿ Cómo afectará un cambio específico a la productividad del trabajador.?

¿ Cuando es adecuado estimular el conflicto.?

Control

¿ Qué actividades en la organización necesitan ser controladas.?

¿ Cómo deben controlarse estas actividades.?

¿ Cuando es significativa una desviación en el desempeño.?

¿ Cuando está la organización desempeñándose de manera efectiva.?

Un modelo para resolver problemas en nueve pasos

Como individuos, nos vemos confrontados por problemas, algunos serios, otros no tanto, y la mayoría de ellos son resueltos de alguna manera. Sin embargo, cuando varios individuos forman un grupo y surge algún problema grave que deba ser resuelto por este grupo, individuos que son capaces y funcionales en otras circunstancias, pueden quedar inmovilizados. Frecuentemente se presenta un sentimiento de incapacidad; y la preocupación más inmediata de los miembros del grupo y los líderes, probablemente sea superar el sentimiento de impotencia. Algunos sugerirían una digresión a otros asuntos (lo que es en realidad un método para evadir el problema): "Sé que esto es importante, pero puede esperar hasta que tratemos con..." Otros buscarán situar la causa del problema, preferiblemente en algo externo al grupo: "el verdadero problema es la inflación, la cual hace que nuestro dinero valga menos." Y otros se retirarán del grupo por un tiempo, si no física, al menos emocionalmente.

Sí, de hecho, los individuos resuelven problemas de grupo que surgen en sus propias vidas, ¿por qué no pueden estos mismos individuos resolver problemas en grupo? Parece que hay tres razones básicas por las cuales la habilidad natural de los individuos para resolver problemas no puede ser fácilmente transferida a trabajar en un grupo

Debido a que hay varios involucrados, los individuos frecuentemente asumen que el problema es mayor que su habilidad

Muchos individuos están poco conscientes de su capacidad para resolver problemas porque nunca han pensado en ella en esos términos.

Los grupos tienden a rechazar las soluciones tentativas antes de escucharlas cuidadosamente, reduciendo, por consecuencia, el deseo de los individuos a contribuir con más soluciones.



El modelo para resolver problemas en nueve pasos está diseñado para individuos y grupos pequeños y puede ser aplicado a cualquier problema, sin importar el tamaño o la intensidad de este. En problemas más complejos, el modelo puede ser usado en rondas sucesivas sobre diferentes aspectos del problema a través del paso 5; entonces las diferentes opciones pueden ser integradas en un plan de acción individual o coordinado.

El modelo para resolver problemas está diseñado para usarse siguiendo los pasos o flechas como se indica. En varios puntos es necesario hacer elecciones; estas elecciones tendrán efectos significativos sobre el esfuerzo de la solución del problema.

Pasos contraproducentes:

- Negar el problema
- Ignorar el problema
- Culparse uno mismo del problema

Pasos previos:

Reconocer que hay un problema

Decidir intentar una solución

El Modelo para Resolver Problemas en Nueve Pasos

I. Definir el problema

CONFLICTO

Si el problema es un conflicto, haga estas preguntas para el diagnóstico:

¿De quién es el problema?, ¿Quién le está haciendo qué a quién?

¿Cuáles son las distorsiones de la percepción?

¿Cuáles son las distorsiones de la comunicación?

¿Qué está en juego? ¿Cuáles son las posibilidades para tomar decisiones?

Después de que el conflicto ha sido diagnosticado....

defina el problema

NO CONFLICTO

Si no hay conflicto

Defina el problema

II. Decida un método de ataque para el problema

- | | |
|---|------------------------------------|
| - Formar un comité | - Formar un grupo ad hoc |
| - Llamar a un consultor | - Resolverlo sin ayuda externa |
| - Convocar a una conferencia con las personas clave | - Delegarlo a otra persona o grupo |

Si un grupo va a participar en la solución del problema, el problema debe ser redefinido en colaboración con el grupo.

III. Generar opciones

IV. Probar las alternativas para la realidad

V. Seleccionar una alternativa.

VI. Planear la opción

VII. Implementar el plan

VIII. Evaluar

Evaluar el plan basándose en las metas del plan; si el plan no alcanza las metas

Evaluar la efectividad del plan para resolver el problema.

IX. Pasos siguientes

Si el problema aún existe, o si han surgido nuevos problemas...

Pasos contraproducentes

Estos pasos son innecesarios, aunque con frecuencia nos engañan dentro de un falso sentido de seguridad acerca del problema. No hacen nada por resolverlos y en muchos casos logran que la situación empeore. Negar o ignorar el problema (una forma de retirada) frecuentemente resta una gran cantidad de energía a actividades más productivas, y aunque la causa pueda ser adjudicada o la culpa personal esté justificada, estos planteamientos no hacen nada por remediar la situación.

Pasos previos

Antes de que pueda emprenderse cualquier acción para resolver un problema, debemos reconocer que éste existe. Pero reconocer el problema no es suficiente; decidir hacer algo al respecto es también esencial. Muchos de nosotros conocemos gente que admite que fumar es malo para su salud, pero continúan fumando con regularidad; lo que hace falta es la decisión de hacer algo respecto al problema.

Reconocer que hay un problema no requiere de tener un claro entendimiento de todo el problema o de sus posibles efectos; decidir intentar una solución no implica que debe haber una idea clara de lo que la solución puede ser o incluso de cómo enfocarse mejor a encontrar una solución.

La solución de problemas y toma de decisiones comienza reconociendo que hay una situación que requiere solucionarse. Muchas veces un problema crece sin ser notado hasta que nos sorprende. Aun cuando el problema sea obvio, es una buena idea comenzar desde el Paso I.

Lo mismo pasa con los problemas. No importa qué tan serio o angustiante pueda parecer el primer encuentro con un problema, es solamente un síntoma del conflicto subyacente o problema real.

Los síntomas pueden ser triviales (como un defecto mínimo) o asuntos importantes que deben encararse rápidamente (como la disminución de los niveles de producción). En cualquier caso son simplemente efectos colaterales del problema verdadero bajo la superficie.

Durante las pláticas de apertura sus impresiones del problema pueden cambiar. Lo que puede parecer un problema técnico (como no ser capaz de encontrar la falla de un programa de computación) puede convertirse en un conflicto de personalidades, entre ellos la información. Estudiar los factores humanos involucrados (síntomas abstractos) es muy importante para entender realmente el problema. Estos factores incluyen: sentimientos, opiniones divergentes, frustraciones, reacciones personales y rumores. Ninguno de estos es un dato científico concreto (síntomas concretos); sin embargo, todos son valiosos. Durante las pláticas de apertura usted debe descubrir cada uno de los efectos y consecuencias del problema, tanto los síntomas abstractos como los concretos, y ventilar todos los puntos de vista acerca de la situación.

<i>DATOS CONCRETOS</i>	<i>DATOS ABSTRACTOS</i>
Hechos, resultados, eventos, historia estadística, fuerzas, objetivos, procedimientos, fenómenos físicos, desviaciones visibles, factores de tiempo, tendencias, productividad, niveles de calidad y de desempeño	Sentimientos, opiniones, factores humanos, actitudes, niveles de satisfacción, tensiones, frustraciones, conflictos de personalidad, comportamientos, rumores, intuición, reacciones instintivas, bloqueos mentales.

Características de los problemas

La siguiente lista resume las características de los problemas. Al parecer, los puntos en ella siempre forman parte de un problema. Se podría decir que si estos puntos existen, su situación se califica como un verdadero problema.

LISTA DE CARACTERÍSTICAS DE UN PROBLEMA

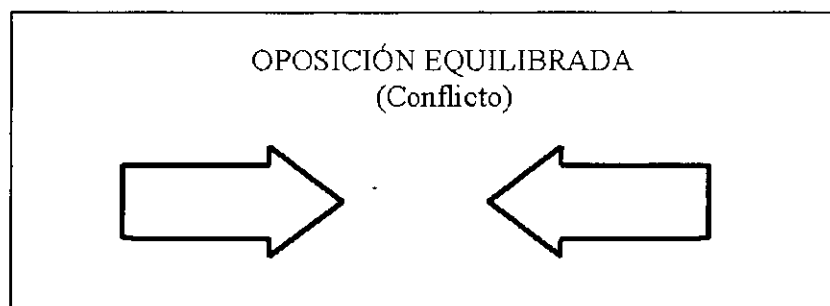
Características	Estas se aplican a mis situaciones
Comunicación deficiente: la conversación se frustra o ni siquiera puede comenzar por lo que no hay completo entendimiento	☐
Incógnitas: falta de información.	☐
Información incorrecta: parte de la información conocida está equivocada.	☐
Confusión: la gente implicada se siente desorientada, tensa o abrumada por los estímulos y las opciones.	☐
Emociones ocultas: sentimientos que surgen conforme se analiza la situación.	☐
Puntos de vista diferentes: usted y otros tienen ideas contradictorias.	☐
Impresiones variables: conforme usted investiga la situación las ideas, las emociones y las explicaciones cambian, a veces de manera radical	☐
Dilema equilibrado: una lucha característica existe donde no hay una persona o una idea capaces de ganar	☐
Persistencia: la situación no desaparece.	☐

Anatomía de los problemas

Un problema es, básicamente, un dilema aparentemente sin salida, una situación indeseable sin solución, o una pregunta que usted no puede responder normalmente. No es solamente que las cosas son distintas de lo que a usted le parecía ideal que fueran; es que usted no puede "arreglarlas" sin importar lo que haga. No es simplemente una pregunta que usted aún no ha contestado, es una

pregunta que usted no puede contestar, no importa lo que haga. Es un conflicto, o crisis, que se repite continuamente sin que usted pueda evitarlo.

La anatomía de un problema se reduce a esta sencilla ilustración:



Dicho en palabras, un problema es una...

o una o una	Idea	→	opuesta por una	←	idea contraria
	Fuerza	→	opuesta por una	←	fuerza contraria
	Meta	→	opuesta por una	←	meta contraria

Esta tabla podría continuar, pero seguramente usted ya pescó la idea. Por ejemplo:

quiere ir de compras	pero	también quiere ahorrar,
tiene que trabajar con J.R	pero	no lo soporta,
su departamento piensa que todo funciona a la perfección	pero	su inspector de calidad quiere algunos cambios.

Una posición equilibrada de la situación es lo que provoca angustia y confusión. El equilibrio hace que el problema persista. Si una de las partes adquiere fuerza y gana la lucha, el problema desaparece. Por ejemplo, el jefe aparece en escena, decide cómo manejar las cosas y todo mundo está de acuerdo con su decisión. ¡Vaya!, no más indecisión. (Por supuesto, si las fuerzas subyacentes no se resuelven con esta elección arbitraria, el problema reaparece).

Técnicas de reconocimiento de problemas

1. Identificar los síntomas

La lista de síntomas es una forma sencilla utilizada para tabular las manifestaciones visibles, las consecuencias y los efectos. Se complica discutiendo y escuchando los datos iniciales, así como las percepciones de todos los involucrados. A continuación se presenta un ejemplo de una lista de síntomas que se llenó con algunos hechos del estudio de caso de Anuncios Exitosos.

Síntoma	Concreto	Abstracto
El producto actual se vende bien.		
Nuevo producto increíblemente mejorado.		
Ingeniería quiere cambiar de inmediato		
Producción tiene problemas con componentes.		
Pruebas muestran poca calidad		
Gerente de mercadotecnia listo para enunciar nuevo producto.		
Gerente de finanzas preocupado por gran inventario.		
Reuniones no llevan a ningún lado.		
Argumentos aclaratorios.		

LISTA DE SÍNTOMAS

Síntoma	Concreto	Abstracto

2. Métodos de investigación

El *proceso de recolección de datos* lo ayudará a estudiar sistemáticamente los antecedentes y efectos del problema. Este método de diez pasos lo guiará a través del diseño y la conducción de una investigación del problema. La *Hoja de recolección de datos* que se muestra más adelante incluye una serie de métodos que usted puede elegir para su estudio.

PROCESO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

1. Identifique el tipo de información necesario para definir el problema (Utilice la *hoja de recolección de datos*).
2. Seleccione los métodos de recolección de datos que mejor se ajusten a dicha información.
3. Defina los datos meta específicos que desee encontrar con cada técnica apropiada.
4. Recolecte los datos requeridos
5. Analice los datos para encontrar un patrón.
6. Establezca un método para conformar el análisis, tal como un experimento o un proceso de recolección de datos más especializado.
7. Recolecte los datos para confirmar el patrón.
8. Documente los datos y el análisis de manera comprensible
9. Disponga su análisis en una forma presentable por si otros necesitan verlo
10. Presente sus datos y su análisis.

Para obtener éxito, primero identifique los datos que está buscando y después diseñe su investigación enfocando esta dirección.

HOJA DE RECOLECCIÓN DE DATOS

INFORMACIÓN GENERAL NECESARIA PARA DEFINIR EL PROBLEMA	
MÉTODO DE RECOLECCIÓN DE DATOS	DATOS OBJETIVOS META
Cuestionarios de inspección. Entrevistas individuales. Estadísticas de producción. Estadísticas de calidad. Estadísticas financieras. Muestra de trabajo. Experimentos técnicos. Estudios de tiempo o movimiento. Hojas de control. Grupos de enfoque. Otros.	

Ejemplo de datos:

RESULTADOS	Niveles de producción	
	Niveles de calidad.	
	Niveles de error y repetición.	
	Satisfacción del cliente.	
	Desempeño contra objetivos.	
	Gastos contra presupuestos.	
	Margen de utilidades.	
	Rédito de inversiones.	
RECURSOS	Personal y adiestramiento.	
	Tiempo.	
	Capital.	
	Capacidad de producción.	
	Espacio físico.	
	Equipo.	
	Inventarios.	
ORGANIZACIÓN	Estructura y funcionamiento.	
	Cargos y responsabilidades.	
	Políticas y procedimientos con el personal.	
	Desempeño de la gerencia.	
	Sistema de planteamiento estratégico	
	Sistema de comunicación dentro de la organización.	
	Sistema para reportar información a la gerencia.	
	Estilo de la gerencia y cultura de la corporación.	
	Moral del cuerpo administrativo.	
CONDICIONES EXTERNAS	Otros departamentos.	
	Vendedores.	
	Mano de obra.	
	Economía/Industria.	
	Nueva tecnología.	
	Lugar del mercado.	

	Mercado de trabajo.	
	Instituciones educativas.	
	Políticas.	
	Competencia.	
	Crédito público.	
OBLIGACIONES	Accionistas.	
	Acuerdos contractuales.	
	Restricciones laborales.	
	Leyes y contratos laborales.	
	Regulaciones gubernamentales.	
	Consideraciones ambientales.	
	Responsabilidad social.	
	Compromisos financieros.	
	Salud y bienestar de los trabajadores	

3. Entrevistas de recolección de datos

Es típico que el grupo o individuo que inicie *el Esquema SPITD* sobre la marcha, no cuente con todos los datos relacionados con el problema. Muchas personas a las que les toca resolver o tomar decisiones utilizan entrevistas individuales o reuniones de grupo como herramientas iniciales de recolección de datos.

Las entrevistas de recolección de datos deben orientarse hacia un resultado; deben llevarse a cabo pláticas diseñadas específicamente para entender los puntos de vista individuales acerca del problema. El entrevistador plantea preguntas, escucha y toma notas, pero no habla mucho. Es elemental saber con anterioridad lo que se necesita preguntar.

La lista *preguntas para descubrir problemas* que a continuación se presenta, sugiere algunas interrogantes apropiadas. Puede usarse como un programa de ayuda para recolectar datos. Marque aquellas preguntas que usted cree que le proporcionarán la información que necesita cuando esté tratando de descubrir un problema (del cual

alguien todavía no se ha percatado) o cuando trate con un grupo que no entiende bien la situación.

Cuidado: las entrevistas pueden ser ineficaces e improductivas, a menos que se estructuren con cuidado y con anticipación. Las reuniones individuales toman tiempo y las otras voluminosas requieren horas para ser analizadas. No obstante, las reuniones cara a cara generan la información más confiable, por lo que es necesario que se consideren seriamente.

PREGUNTAS PARA DESCUBRIR PROBLEMAS

Instrucciones: Marque aquellas que planee utilizar durante su estudio de caso:

- ☐ ¿Cómo van las cosas?
- ☐ ¿Qué problemas han tenido últimamente?
- ☐ Lo noto (preocupado/inquieto/molesto) últimamente. ¿Qué pasa?
- ☐ ¿Qué cree que ha cambiado?
- ☐ ¿Cómo va su trabajo?
- ☐ ¿En qué necesita ayuda?
- ☐ ¿Con qué se siente satisfecho o insatisfecho?
- ☐ ¿Qué encuentra confuso?
- ☐ ¿Cuál es su posición en este asunto?
- ☐ ¿Qué tiene en mente?
- ☐ Últimamente he notado muestras de (retardos/trabajo más lento/menor calidad). ¿Usted qué piensa?
- ☐ Lo noto cambiado estos días, ¿qué sucede?
- ☐ ¿Qué siente acerca de este (conflicto/situación)?
- ☐ ¿Qué opiniones tiene acerca de este problema?
- ☐ ¿De qué (tensiones/problemas/desacuerdos/malentendidos/conflictos) se ha enterado últimamente?
- ☐ ¿Cuál es su evaluación de esta situación?
- ☐ ¿Qué tanto piensa que hemos estado de acuerdo últimamente?
- ☐ ¿En qué cree que difieren nuestros puntos de vista?
- ☐ ¿Qué ha hecho que usted (objeto/no esté de acuerdo/desapruebe/no entienda/se confunda)?
- ☐ ¿Piensa que he ignorado algún (punto de vista/actitud) suya?
- ☐ ¿Qué probabilidades de éxito cree usted que tenemos en este

_____	programa?
_____	¿Qué ideas y sugerencias tiene relacionadas con este proyecto?
_____	¿En qué áreas se siente (con confianza/falto de confianza)?
_____	¿Qué lo fastidia?
_____	¿Qué está mal?
_____	¿Quién está implicado y cómo?
_____	¿Cómo ve lo que está pasando?
_____	¿En qué le afecta el problema?

Técnicas de ayuda para definir un problema

1. Análisis de datos

La forma más sencilla de encontrar una descripción factible es examinar los síntomas a fin de encontrar algo en común. *La hoja de análisis de datos* le ayudará a hacerlo. Esta es la manera de usarse:

Llene con los *síntomas* clave la columna izquierda. Busque patrones. Examine los síntomas para encontrar factores recurrentes. Divida los síntomas en distintos grupos para identificar el género del problema dado. Ejemplos de género son: técnicos, de hábitos de trabajo, interpersonales, organizacionales, personales, de la maquinaria, políticos, del calendario, financieros, de servicio, de eficiencia, de comunicación, etc. Busque denominaciones comunes hasta que el punto central esté claro.

HOJA DE DATOS

SÍNTOMA	GÉNERO	DENOMINACIONES
Comunes denominadores/Patronales		

2. Intercambio de ideas

Utilice la *hoja de descripción* para hacer una lista de las posibles afirmaciones que describan al problema. Una pregunta común utilizada en el intercambio de ideas es: "*¿En qué difieren las cosas de como nos gustaría que fueran?*" Otras posibles preguntas clave son:

¿Cuál es el problema?

¿Cuál es el asunto central?

¿En qué difiere la situación existente de la ideal?

¿Qué quisiera usted remediar o eliminar?

¿En qué género de problema está usted involucrado?

¿En qué ideas o intenciones conflictivas está usted involucrado?

Asegúrese de definir ambas partes del conflicto. Una manera de lograr esto es definir qué situaciones específicas le gustaría cambiar y qué obstaculiza dichos cambios. "*El nuevo récord de temperaturas en agosto*" Si la segunda parte del problema fuera: "*está matando a ancianos que no pueden adquirir un sistema de aire acondicionado*" es claro cómo la descripción cambiará por completo.

3. Análisis del campo de fuerzas

Utilizar un cuadro de *Análisis del campo de fuerzas* de dos columnas lo ayudará a encontrar la descripción de un problema. En las formas *A contra B* y *Obstáculos* se sugieren dos aplicaciones.

La forma *A contra B* da lugar a una descripción que define dos fuerzas en conflicto. Por ejemplo:

"Debemos lanzar la nueva presentación del producto de inmediato contra debemos proceder con cuidado hasta que solucionemos las inquietudes con respecto a la manufactura y los inventarios."

La forma *Obstáculos* le permite hacer una lista de lo que usted desea o necesita, y de lo que le impide lograrlo. Por ejemplo:

"Queremos introducir la nueva presentación del producto de inmediato pero los problemas de calidad impiden que esto sea una buena idea."

ANÁLISIS DEL CAMPO DE FUERZAS: A contra B

¿QUÉ QUIERE?	¿QUÉ NO QUIERE?

ANÁLISIS DEL CAMPO DE FUERZAS: obstáculos

¿CÓMO LE GUSTARÍA QUE FUERAN LAS COSAS? ¿QUÉ NECESITA?	¿QUÉ OBSTÁCULOS LE IMPIDEN LOGRARLO?

4. Análisis de la palabra clave

Este es un método para definir palabras o conceptos centrales o en disputa. La comunicación es fundamental para la solución de problemas y la toma de decisiones. A veces la semántica se convierte en una barrera, los problemas semánticos tienen lugar cuando cada persona da un significado diferente a la misma palabra clave. El uso de la *hoja de análisis de la palabra clave*, aclarará las palabras y los términos en disputa, lo cual lo ayudará a formular descripciones más claras y aceptables.

Para conducir un análisis de la palabra clave:

1. Seleccione la palabra/término que parezca ser el obstáculo.
2. Escríbala en la parte superior de su hoja de trabajo.
3. Haga que el grupo defina específicamente esta palabra en tantas formas como le sea posible.
4. Seleccione un significado en el que todos estén de acuerdo e incluya dicha definición en su descripción, o bien reemplace la palabra ofensiva de su descripción original con una más aceptable.

En el caso de Anuncios Exitosos, calidad es una palabra interesante para buscar su definición. Estas son algunas de las propuestas de los miembros de dicha compañía:

EJEMPLO DE UNA HOJA DE ANÁLISIS DE LA PALABRA CLAVE

Palabra clave	Calidad
Definición	
Gerente de Ingeniería	Número aceptable de devoluciones. (usualmente 5% o menos).
Gerente de calidad	Cero defectos.
Gerente de mercadotecnia	"Lo mejor" del mercado.
Gerente de finanzas	Producir con el más alto margen de ganancias
Presidente	Producto que hace que se eleve el precio de las existencias.

El análisis de la palabra clave es sólo una técnica de apoyo que sirve para eliminar la posibilidad de cometer errores a quien va a resolver un problema o tomar una decisión.

HOJA DE ANÁLISIS DE LA PALABRA CLAVE

Palabra clave

Defina la palabra clave de la manera más específica y en tantas formas como le sea posible:

El Análisis de la causa del problema lleva a una definición verdadera del mismo. Usted se preguntará por qué hemos gastado tanto tiempo valioso en los Pasos 1 y 2. La razón es que resulta muy difícil navegar a través de los factores mentales y emocionales que dan lugar a un problema. Los pasos anteriores ayudarán a crear una conciencia general de lo que es el problema y de lo que no es. Gracias a ellos, se logró ordenar las *causas*, las fuerzas contribuyentes y los estímulos que dieron lugar al problema en un lugar prioritario con respecto a los *efectos*, los síntomas y los derivados de las causas.

El Paso 3 busca la *causa original* del problema. Ésta es una fuerza que se puede controlar y solucionar. Chester Barnard, uno de los primeros autores que estudiaron el proceso de dirección, llamó a esto "el factor limitante". Como jefe ejecutivo de una importante compañía telefónica regional, hace varias décadas, Barnard encontró que los únicos problemas que llegaban hasta su escritorio eran aquéllos donde había un eslabón perdido. Cuando él podía por fin descubrirlo, el problema podía resolverse de una vez por todas.

Retirar la clave

La causa original explica por qué un problema persiste, reaparece y repetidamente provoca en la gente tensión, frustración y confusión. Es como la clave de un arco, la piedra central que lo sostiene.

Encuentre la clave, retírela con una buena solución y el problema se desplomará

Lectura. Solución de problemas: el proceso básico

No importa qué tan cuidadosamente planifique usted su trabajo, siempre puede esperar que surjan problemas. La solución de problemas es una fase normal de la realización de las cosas. Y sólo por esa razón, su respuesta a los problemas con frecuencia determina el valor de su contribución como líder de primera línea. En estos días, muchos de nosotros nos podemos identificar con un dilema como el siguiente:

Carlos: "Los diseñadores de producto pasan demasiado tiempo al teléfono respondiendo a preguntas de los clientes. Como resultado, nos estamos atrasando en nuestro programa y eso crea problemas en la línea. Pero, ¿qué podemos hacer? Somos los únicos capaces de responder a la mayoría de esas preguntas técnicas. Hemos tratado de dar soluciones temporales (sin tener éxitos, y como siempre, es un problema que tenía que resolverse para ayer. "

En el trabajo, mucha gente actúa rápidamente para resolver un problema. Evalúan la situación, revisan algunas cuantas soluciones, y eligen una que funcionó en algún caso similar. Otras personas proceden con extrema precaución; sin importar lo que esté en riesgo. Antes de realizar cualquier acción, definen el problema, vuelven a definirlo y recopilan una pequeña montaña de datos.

Entre estos extremos se encuentra el proceso básico de solución de problemas que usted aprenderá en esta unidad: un enfoque flexible y gradual que:

- le ayuda a determinar las causas originales de un problema
- estimula las ideas creativas para los problemas realmente difíciles
- lo pone al resguardo de las trampas comunes
- permite tener una reacción valiente ante una situación confusa.

Las Acciones Clave para solucionar los problemas le pueden ayudar a enfocar cualquier problema en forma consistente y sistemática, sea que esté trabajando por su cuenta o como parte de un equipo. Le pueden ayudar a hacer una diferenciación entre un síntoma y una causa subyacente, así como entre una causa y una solución. Las Acciones Clave son breves y fáciles de recordar, pero, como las habilidades mencionadas en una descripción de cuatro frases sobre cómo escalar un risco muy escarpado, éstas se dominan sólo a través de la práctica.

Estas acciones pueden solucionar todos sus problemas en una tarde. Pueden ayudarle a aislar las fases manejables de las situaciones complejas. Pueden detectar los peligros que con frecuencia sabotean nuestros mejores esfuerzos. También pueden promover el pensamiento creativo sobre las oportunidades excitantes que se le presenten.

- | | |
|--------------|---|
| Acción Clave | 1. Describa el problema. |
| | 2. Determine la causa o causas. |
| | 3. Elija una solución. |
| | 4. Planifique los pasos a tomar y el seguimiento. |

Funciones de liderazgo

Las Acciones Clave están diseñadas para hacerlo más efectivo cuando usted:

- Deba tomar una decisión de gran importancia.
- Desea mejorar la calidad de su producto o servicio.
- Solucione un problema por sí solo.
- Se comunique con los miembros del equipo en un esfuerzo para solucionar un problema.

- Detecte las fallas en los procedimientos para hacerlos más eficientes.

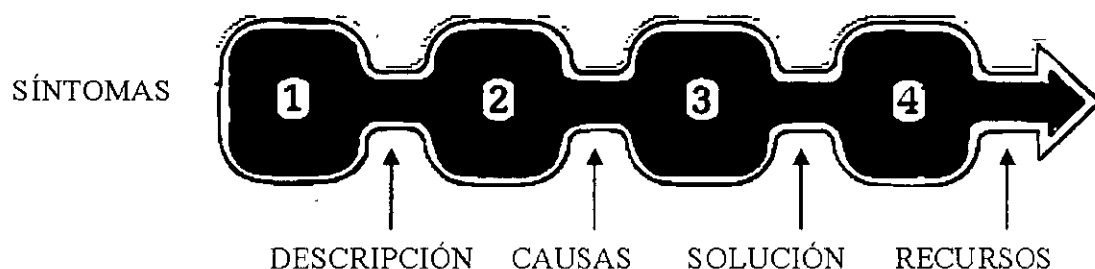
Señales que detectar

Use las Acciones Clave de esta unidad cuando usted detecte señales, tales como:

- Un producto o servicio no satisface los requerimientos del cliente.
- Usted debe resolver un problema rápido y permanentemente.
- Usted desea ayudar a un compañero en un problema difícil.
- Alguien le pida su consejo para tomar una decisión difícil.
- Usted le está dando vueltas y vueltas a un asunto complicado.
- Un problema que usted creía resuelto vuelve a surgir.
- Usted está dirigiendo una sesión de solución de problemas o participando en ellas.

El Proceso Básico

Al seguir las Acciones Clave para la solución de problemas, usted está aplicando un proceso básico que en forma alterna amplía sus actividades, para solucionar dichos problemas como se ilustra en este diagrama:



- En la Acción Clave 1, usted inicia su reflexión para repasar todos los *síntomas* del problema. Posteriormente concentra su pensamiento en una *descripción* breve del problema.

- En la Acción Clave 2, usted vuelve a iniciar explorando un número de *posibles causas* del problema. Después se concentra en *la (o las) causa(s) más probables*.
- En la Acción Clave 3, usted inicia generando una larga lista de *soluciones posibles*. Después se concentrará en la *mejor solución*.
- Finalmente, en la Acción clave 4, usted inicia considerando los diversos recursos que usted tiene disponibles. Después se concentra en el resumen de los detalles de la implementación con un *plan de acción* conciso. En este momento, usted está listo para llevar a cabo su solución.

Cada acción clave sigue el mismo patrón mental. Primero piensa usted en todas las diferentes posibilidades: síntomas, causas, soluciones o recursos.

Posteriormente, reduce esas posibilidades hasta llegar a la mejor elección.

8.3.3. Impacto de las decisiones

En los enfoques modernos en la toma de decisiones bajo condiciones de incertidumbre se realiza:

Análisis De Riesgo prácticamente cada decisión se basa en la interacción de variables importantes, muchas de las cuales tienen un elemento de incertidumbre pero quizás un grado bastante alto de probabilidad. por lo tanto, la sensatez de lanzar un nuevo producto podría desprender de varias variables críticas: el costo de producto, la inversión del capital, el precio que se puede fijar, el tamaño del mercado potencial y la participación del mercado total.

Árboles de Decisión presentan los puntos de decisión, los acontecimientos fortuitos y las probabilidades existentes en los diversos cursos que se podrían seguir.

El enfoque del árbol de decisión hace posible observar, al menos las principales alternativas y el hecho de que las decisiones posteriormente dependan de acontecimientos en el futuro.

Ej.: los gerentes también pueden comprender la verdadera probabilidad de una decisión que conduzca a los resultados deseados.

Una cosa es cierta los árboles de decisión y técnicas similares de decisión reubican criterios amplios con un centro de atención sobre los elementos importantes de una decisión, hacen resaltar premisas que con frecuencia están escondidas y muestran el proceso de razonamiento mediante el cual se toman las decisiones bajo incertidumbre.

1. Teorías de la referencia se basa en las ideas de que las actitudes de las personas hacia el riesgo variaran.
2. La probabilidad puramente estadística, como se aplican a la toma de decisiones, descansan sobre la suposición de que los encargados de tomar las decisiones las seguirán. Podría parecer razonable que si existiera una posibilidad del 60% de que la decisión sea cierta, una persona la tomaría. Sin embargo esto no es necesariamente cierto, pues el riesgo de estar equivocados es del 40%, quizás la persona no desee correr este riesgo.

Creatividad e Innovación

La creatividad suele entenderse la capacidad de desarrollar nuevas ideas. Por el contrario e innovación significa el uso de esas ideas. Por supuesto que las organizaciones no solo generan nuevas ideas, sino que además las convierte en aplicaciones prácticas.

El Proceso creativo

Esta compuesta por 5 fases interactuantes entre sí:

- Interés
- Preparación
- Incubación e Iluminación
- Verificación
- Explotación



En síntesis y en apego a la visión romántica de la creatividad se puede afirmar que es un proceso mediante el cual se integran los conocimientos generales, las experiencias prácticas, los datos aislados, la información sobre algún problema, las "corazonadas" e inclusive las percepciones extrasensoriales orientadas a la generación de ideas y a la toma de decisiones.

El proceso creativo en administración

En este apartado se revisan algunos modelos propuestos por autores que han aportado en forma indirecta -su formación profesional es distinta a la de los administradores- elementos administrativos orientados al desarrollo de la capacidad creadora.

Pero antes de abordar el proceso creativo es necesario apuntar algunas cuestiones con respecto a su génesis dentro del cuerpo humano. el cerebro.

El proceso creativo tiene su origen en el cerebro; órgano fundamental del ser humano y es quizás el menos comprendido por los estudiosos del tema, dado su alto nivel de complejidad y lo difícil que es acceder a él en forma directa.

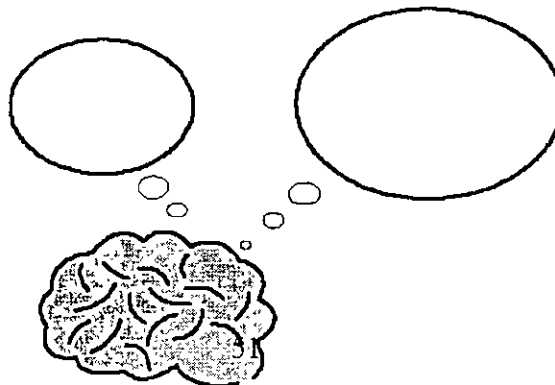
El cerebro humano pesa alrededor de 1300 o 2200 gramos, está dividido en dos hemisferios uno derecho y otro izquierdo, unidos por el cuerpo calloso cuya función es la de enlazar los dos hemisferios a través de impulsos nerviosos.

Según algunos estudios recientes (Springer y Deutsch, 1985; Witeslon, 1991) se ha comprobado que cada hemisferio cerebral es responsable de ciertas habilidades y capacidades específicas, aunque la distribución de éstas no es tajante, ni perfecta. A continuación se listan algunas actividades desarrolladas por los hemisferios cerebrales.

Hemisferio izquierdo. el habla, la escritura, razonamiento lógico, matemático y analítico, análisis secuencial de hechos, conciencia del tiempo, entre otras

Hemisferio derecho: aprecia la belleza, es no verbal, tiene una visión integradora, es motivado, base de la creatividad y la intuición, opera a través de imágenes, integra la personalidad del individuo, no es consciente del tiempo, entre otras.

En la parte interna del cerebro existe una profunda cavidad en la que se albergan las partes del cerebro correspondientes a los estudios de reptil y mamífero primitivo (SAGAN, 1989). Gran parte la cavidad está ocupada por el tálamo (dos masas gemelas de materia gris semejantes a dos huevos de petirrojo).



El tálamo recibe los mensajes provenientes de todos los sentidos a excepción del olfato. Los mensajes de la nariz pasan directamente a la corteza cerebral, en una disposición que proviene directamente de los orígenes de los mamíferos.

Debajo del tálamo se encuentra el hipotálamo, una parte del viejo cerebro debido a que estimula el cuerpo y lo prepara para las acciones apropiadas a un determinado estado emocional. En momentos de gran esfuerzo, es el hipotálamo el que envía mensajes al corazón para que acelere el pulso y el estómago para que suspenda el proceso digestivo y deje libre la sangre para que acuda a los músculos (Jastrow, 1981).

Una vez hecho este preámbulo, a continuación se enuncian en forma sintética algunas propuestas taxonómicas para el proceso creativo.

Graham Wallas: preparación, incubación, iluminación y verificación.

Elliot R. Danzing: detección, motivación, definición, preparación, escudriño mental, frustración, compenetración, verificación y modificación.

John E. Arnold: Pregunte, observe, asocie, y prediga.

Alex F. Osborn: Descubrimiento de hechos, definición del problema, preparación, descubrimiento de ideas, producción de ideas, desarrollo de ideas, descubrimiento de ideas, producción de ideas, desarrollo de ideas, descubrimiento de soluciones, evaluación y adopción.

Carl E. Gregory: Decisión sobre el problema, análisis del problema, recolección de datos, organización de datos, inducción, planeación, verificación previa, activación de planes y evaluación.

Los elementos comunes que permean a todos los modelos son: 1) la definición del problema a través de una serie de preguntas, 2) un momento de observación y reflexión, 3) un proceso generador de ideas, 4) un momento de acción y 5) una forma de evaluación-control.

Como se puede observar la generación de ideas creativas es el resultado de un proceso de maduración que culmina con la idea genial, sino con su evaluación y comprobación fáctica.

La gerencia creativa

Algunos autores norteamericanos en su búsqueda empírica de los determinantes que definen el proceso de toma de decisiones han encontrado que el ejecutivo, el gerente o el director en sus actividades diarias no realiza en *strictu sensu* todas las etapas del proceso administrativo. También demostraron que el sustento de sus alternativas de solución a un problema estratégico no siguen el sendero de la racionalidad y la calculabilidad, sino de la heurística, la intuición y la creatividad.

En este sentido, se tiene la investigación efectuada por Henry Mintzberg, donde él encuentra que el proceso administrativo "en el mejor de los casos indica ciertos objetivos vagos que tienen los gerentes cuando trabajan".

De este estudio es pertinente rescatar algunas ideas básicas que contravienen la postura de los administrativistas clásicos.

1) El gerente o ejecutivo pasa la mayor parte del tiempo conversando o en proceso de negociación, ya sea por teléfono o vis-a-vis. Mediante esta actividad el gerente obtiene una serie de datos e información sobre su contexto intra-organizacional- su departamento u oficina.

Los canales informales establecidos entre sus empleados o los correspondientes a otra área organizacional le permiten reducir la incertidumbre en la toma de decisiones generando acciones exitosas.

2) El ejecutivo dedica poco tiempo a la revisión de su correspondencia, tan sólo planea algunas de sus actividades, generalmente actúa por intuición, confiando en su experiencia y en sus conocimientos sobre el mercado.

3) Los gerentes concentran su tiempo y su energía, valoran el sentido de la oportunidad, disfrutan el arte de la imprecisión y aprovechan el cambio.

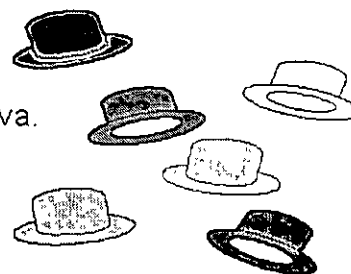
Como se puede ver estas características perfilan un estilo flexible en la toma de decisiones y un distanciamiento con el proceso administrativo.

La filosofía adaptativa propuesta por la gerencia creativa busca romper los marcos rígidos sugeridos por algunas modas administrativas como las grandes *listings del marketing* o las recetas de lo que un administrador debería hacer para ser exitoso; las fórmulas de la planeación estratégica y de la administración estratégica, que si bien tuvieron algunos éxitos, ellos se debieron a la instrumentación y a las cualidades de los gerentes que las aplicaron y no al método en sí mismo.

En suma, tal parece que ante el contexto de la modernidad de los administradores se transforman en agentes de cambio, pero sustentados en una visión ilógica de las cosas, donde la creatividad es su principal elemento de fuerza. Y la desesperación sistemática es su herramienta para administrar el tiempo.

El método de los seis sombreros para pensar

A continuación se revisarán las propuestas de algunos autores relativamente recientes en torno a la gerencia creativa.



El primer autor bajo estudio es Edward de Bono (médico y psicólogo educado en Oxford) quien ha acuñado el término *pensamiento lateral* para sintetizar el *noeud central* de la gerencia creativa.

Se deriva del *pensamiento lateral* que se define como la solución de problemas mediante métodos heterodoxos e ilógicos. Y su propósito es la generación de ideas nuevas y el abandono de las ideas viejas (De Bono, 1971). Para el pensamiento lateral, la creatividad será uno de los elementos fundamentales, que lleva implícito el rompimiento de los patrones establecidos, y el pensar y observar los problemas de manera distinta. Por ejemplo, en el libro *Six Thinking Hats*, de

Bono propone un sistema de análisis que busca salir del argumento tradicional y la confrontación de ideas como medio para explorar un determinado problema.

En este sistema se asocian los colores de los sombreros con funciones mentales específicas:

- El blanco para la información
- El rojo para los sentimientos y la intuición
- El negro para la prevención o lo negativo la crítica
- El amarillo para los beneficios o lo positivo del problema
- El verde para el pensamiento creativo y
- El azul para la organización del pensamiento (De Bono, 1985).

SOMBREROS

SOMBRERO	BLANCO	ROJO	NEGRO	AMARILLO	VERDE	AZUL
Cuando nos ponemos estos sombreros queremos transmitir un tipo de pensamiento diferente	Hechos puros, Números e información	Emociones Sentimientos Presentimientos Intuición Sensaciones Preferencias	Enjuiciamientos negativos. Señala lo que está mal y los motivos por lo que algo no puede funcionar	Positivo Constructivo Sentido de la oportunidad	Creativo Movimiento Provocación	Organiza el pensamiento mismo. Propone o llama al uso a los otros sombreros
Características	Neutral y objetivo. No hace interpretaciones ni da opiniones	Un modo conveniente para entrar y salir del modo emocional y de explorar los sentimientos de los demás. Nunca se debe intentar justificar los sentimientos o basarlos en la lógica	Intento objetivo de poner en el mapa los elementos negativos. Confronta una idea con la experiencia pasada y también la proyecta en el futuro. Puede hacer preguntas negativas	Intento objetivo de poner en el mapa los elementos positivos de una idea de forma fundada. Va desde el aspecto lógico práctico hasta los sueños, visiones y esperanzas Es constructivo y generativo y se ocupa de hacer que las cosas ocurran	La búsqueda de alternativas es un aspecto fundamental; hace falta ir más allá de lo conocido, lo obvio y lo satisfactorio El lenguaje del movimiento reemplaza al juicio: Se procura avanzar desde una idea para alcanzar a base de explorar nuevas alternativas en las que la provocación es lo que importa.	Define los temas a los que debe dirigirse el pensamiento y determina las tareas de pensamiento que se van a desarrollar Es responsable de la síntesis, la visión global y las conclusiones.
Matices	Funciona a dos niveles que permiten distinguir entre hechos verificados y probados y hechos que se creen verdaderos pero que todavía no han sido verificados		Si de alguna manera indicas que te has puesto el "sombrero negro" indicas que eres capaz de ponerte el amarillo también	No se ocupa de la euforia positiva (sombrero rojo) ni tampoco directamente de la creación de ideas nuevas (sombrero verde)	Idealmente tanto el pensador como el oyente deberían usar sombreros verdes	Aún cuando se asigne a una persona el rol de sombrero azul, este está abierto a cualquier persona que desee ponérselo

De Bono en una de sus obras más recientes *Six Action Shoes*, emplea nuevamente la analogía de los colores pero ahora orientado el contenido hacia las acciones. Así, él propone los zapatos azul marino para el manejo de cuestiones rutinarias, los "tenis" de color gris para obtener información, los zapatos de color marrón para el empleo del pragmatismo, la simplicidad y la efectividad, las botas naranjas para el peligro, las emergencias y las crisis, las pantunflas rosas para las acciones relacionadas con la atención humana y la compasión, y las botas color púrpura para la autoridad o el desempeño de un papel oficial. Y por último concluye con una propuesta consistente en la combinación de los diversos zapatos y sus colores para enfocar las acciones en forma combinada (De Bono, 1991).

Dentro de esta corriente de pensadores creativos se encuentra la socióloga norteamericana Rosabeth Moss Kanter (editora de la revista: *Harvard Business Review*).

Ella define a la corporación actual estadounidense como "post-empresarial" y considera que el potencial creativo del ser humano es la fuerza del cambio y la descentralización en la toma de decisiones su materialización organizacional (*empowerment*).

La obra donde concreta esta forma de pensamiento se denomina "*When Giants Learn to Dance*" -Cuando los gigantes aprenden a bailar-, en ella analiza un amplio rango de empresas, grandes y pequeñas. Como consultora observa que diferentes organizaciones convergen en las estrategias empleadas para poder competir a nivel global (proceso que ella denomina: *La olimpiadas competitivas*) (Kanter, 1989).

Otro autor que se puede encuadrar como impulsor de la creatividad organizacional es el británico Reg Revans quien desde los 70 acuñó el termino "aprendiendo de

la acción". Este autor busca el desarrollo de gerentes efectivos a través de tres sistemas: Alfa, Beta y Gama (Revans, 1979).

El sistema alfa se concentra en el uso de la información gerencial y el diseño de estrategias a través de la negociación. Por último el sistema gama trata de adaptar la curva de aprendizaje a la experiencia y el cambio gerencial y organizacional.

Por último dentro de este apartado es necesario mencionar a dos grandes autores de la administración actual, Tom Peters y Robert H. Waterman autores del famoso libro *In search of Excellence* -En busca de la Excelencia-, en donde ellos recuperan la creatividad como una práctica que servirá como herramienta para enfrentar el Caos que caracteriza a los negocios actuales.

la idea en torno a la creatividad posteriormente sería recuperada y ubicada como elemento fundamental -en conjunción con algunos otros, 24 en total -por Tom Peters en su libro *Thriving on Chaos-Prosperando en el Caos*

Sistemas de apoyo a las decisiones

Los sistemas de apoyo a las decisiones (SAD) usan computadoras para el facilitar el proceso de toma de decisiones de tareas semiestructuradas.

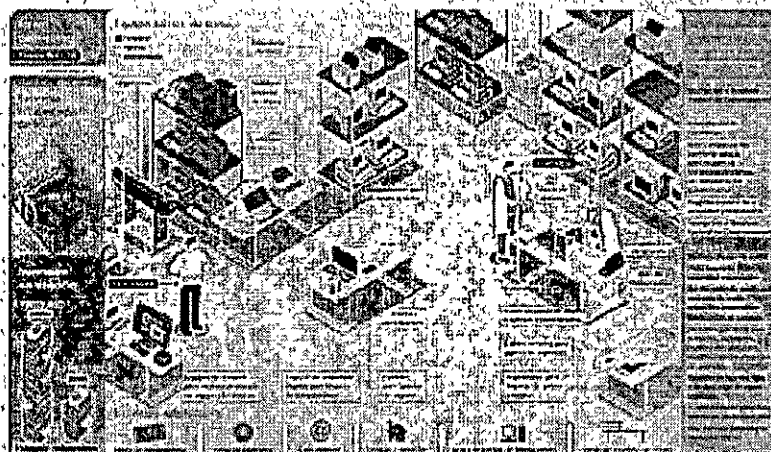
Estos sistemas están diseñados no para reemplazar el criterio administrativo, sino para apoyarlo y hacer mas efectivo el proceso de toma de decisiones. Los sistemas de respaldo a las decisiones ayudan también a los gerentes a reaccionar rápidamente a los cambios de necesidades. Por lo tanto, queda claro que el diseño de un sistema efectivo requiere de un conocimiento profundo de cómo los gerentes toman las decisiones.



Enfoque de sistemas a la toma de decisiones

Por lo general no se puede tomar decisiones en un ambiente de sistema cerrado. Además, cada departamento o sección de una empresa, los gerentes de estas unidades organizacionales tiene que ser sensibles a las políticas y programas de otras unidades organizacionales y de toda la empresa. Más aún, las personas dentro de la empresa son parte del sistema social y sus pensamientos y actitudes se tienen que tomar en cuenta cada vez que un gerente toma una decisión.

Los gerentes para solucionar sus problemas toman en cuenta los diversos elementos del ambiente del sistema no significan que renuncien a su papel como tomadores de decisiones. Alguien tiene que seleccionar un curso de acción entre diversas alternativas, tomando en cuenta los acontecimientos y fuerzas en el ambiente de una decisión.



BIBLIOGRAFÍA

BODEN, Margaret A. (1994). *La mente creativa*, España, Gedisa.

DAVENPORT, Thomas H. (1993). *Process Innovation: Reengineering Work Through Information Technology*, Harvard Business School Press, Boston.

DE BONO, Edward (1971). *Lateral Thinking for Management*, Maidenhead, England, McGraw-Hill, London, Penguin.

GIBSON, Ivancevich Donel. *Las Organizaciones*. Octava Edición, Barcelona España

GÓMEZ, Ceja Guillermo. *Planeación y Organización de Empresas*. Octav, Ed. McGraw Hil, a Ed. McGraw Hil, México.

LEON, Orfelio *Tomar decisiones difíciles*. Segunda Ed. McGraw Hil, l España

MOODY, Paul E. *Toma de decisiones gerenciales*. McGraw Hill, Latinoamericana

SPRINGER, S.P. y DEUTSCH, G. (1985), *Cerebro derecho, cerebro izquierdo*, Madrid, GEDISA

CONSULTAS A INTERNET

www.buscatuportal.com/articulos/iso_9001_indice.html

www.azc.uam.mx/publicaciones/gestion/num6/indice.html