

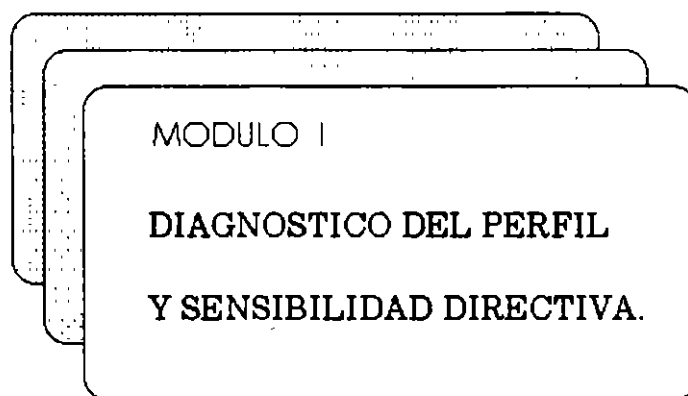
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO.

Facultad de Psicología

Facultad de Ingeniería

DIPLOMADO:

*LA EXCELENCIA DIRECTIVA
EN NUESTRA ERA.*



del 3 de octubre de 1995 al 18 de mayo de 1996.

PRESENTACION:

En la actualidad, México vive una dinámica que exige a los responsables de la administración en todos los sectores, se anticipen en estimular los procesos de mejora continua hacia la calidad total y la excelencia, promoviendo una mayor productividad y el consecuente incremento de la eficiencia en sus procesos. Todo ello requiere crear e impulsar una nueva cultura empresarial, desarrollando las habilidades y aptitudes directivas, con características de calidad y de excelencia con lo cual se favorecerá un proceso de activación de la fuerza de trabajo y aprovechamiento de los recursos que hagan posible alcanzar la excelencia en las organizaciones.

Por otra parte, la División de Educación Continua de la Facultad de Ingeniería de la UNAM identificó una amplia población de diversas profesiones que requieren complementar sus conocimientos técnicos con las habilidades directivas mencionadas, mismas que les permitan enfrentar y resolver la problemática actual de manera más eficaz. En consideración a lo anterior, se estableció un vínculo interdisciplinario con la Facultad de Psicología para que ésta aporte sus experiencias en el campo directivo. Ambas Divisiones de Educación Continua, de las Facultades de Ingeniería y de Psicología de la UNAM, han conjuntado esfuerzos académicos y técnicos de acuerdo a la especialización de cada una de estas instancias, para ofrecer este Diplomado dirigido a cubrir las necesidades detectadas.

ESTRUCTURA TEMATICA

MODULO I

DIAGNOSTICO DEL PERFIL Y SENSIBILIDAD DIRECTIVA.

DURACION : 36 HORAS

OBJETIVO GENERAL: Que el participante identifique las capacidades y potencialidades para ser un directivo excelente interpretando su papel en la búsqueda de la calidad y la excelencia en las organizaciones.

1.- SENSIBILIZACION HACIA LA MODERNIZACION INDUSTRIAL, COMERCIAL Y DE SERVICIOS.

Los retos de México. La problemática nacional. Objetivos y perspectivas. El objetivo estratégico: La competitividad.

2.- IDENTIFICACION Y VALORACION DEL DIRECTIVO.

Valores personales, profesionales y organizacionales. Evaluación del perfil. Uso e interpretación de diagramas de identificación. Obtención de resultados individuales y de grupo.

3.- PERFIL DEL DIRECTIVO EXCELENTE Y SUS DIMENSIONES.

Conceptos. Características reales e ideales. Análisis y comparación de las dimensiones propuestas. Definición del perfil ideal del directivo excelente.

4.- PENSAMIENTO ESTRATEGICO.

Patrones básicos de pensamiento en la dirección ¿Qué es la estrategia?.

La esencia del pensamiento estratégico.

¿Cómo pensar estratégicamente?.

¿Cómo sustituir la planificación por el pensamiento estratégico?.

5.- CULTURA ORGANIZACIONAL.

Concepto. Lo que no es cultura.

¿Cómo adquirir una visión cultural más amplia?.

¿Cómo analizar la cultura de una organización?.

¿Cómo "construir" cultura?.

6.- LA EXCELENCIA EN LA GESTION DIRECTIVA.

Aptitudes o virtudes del directivo en la era del cambio. Profundidad creativa. Saber tratar a los demás.

Perspectiva.

¿Cómo anticiparse al cambio?.

¿Cómo poner en marcha el cambio?.

¿Cómo perseverar en la excelencia?. Estrategias y medios de actuación.

Casos prácticos.

CONSULTOR

Joel Alpuíng López

- ➡ Psicólogo Social (UAM-I)
- ➡ Diplomado en Administración de Instituciones de Seguridad Social (INAP)
- ➡ Curso para el Proceso de Calidad que imparte Tennessee Associates International (120 horas)
- ➡ Colabora en el IMSS desde 1971
- ➡ Desarrolla, implanta, imparte y asesora programas de Desarrollo Organizacional desde 1974
- ➡ Autor de los modelos T-90 (I y II) diseñados para realizar procesos de Planeación Estratégica, Desarrollo Organizacional y Calidad Total
- ➡ Instructor en cursos y diplomados de la División de Educación Continua de la Facultad de Psicología de la UNAM
- ➡ Excatedrático de la Universidad Chapultepec, A. C.
- ➡ Consultor de la Comisión Nacional Interinstitucional de Enfermería
- ➡ Consultor Independiente en programas de Capacitación, Calidad Total, Desarrollo Organizacional y Reingeniería de Procesos

CONSULTORA

NELVA ERHLICH QUINTERO

➡ **Psicóloga (UNAM)**

➡ **Estudios de maestría y doctorado en Psicología Social
(UNAM)**

➡ **Estudios de postgrado en Psicología Educativa
(Universidad de Alabama)**

➡ **Diplomado en Productividad y Calidad (SICPE-CEA)**

➡ **Consultora asociada del Instituto para el Desarrollo
Integral de la Sociedad (IDEAS)**

➡ **Directora de Desarrollo del Centro de Educación Integral
(ILMMANTI)**

➡ **Instructora en la División de Educación Continua de la
Facultad de Psicología de la UNAM**

➡ **Consultora Independiente en programas de
Capacitación, Calidad Total y Desarrollo Organizacional**

MÓDULO 1. DIAGNÓSTICO DEL PERFIL Y SENSIBILIDAD DIRECTIVA

Tema 1. Sensibilización hacia la Modernización Industrial, Comercial y de Servicios

1.1 SENSIBILIZACION HACIA LA MODERNIZACION INDUSTRIAL, COMERCIAL Y DE SERVICIOS.

A. LA MODERNIZACION INDUSTRIAL: OBJETIVOS Y PERSPECTIVAS

- ☐ Diagnóstico de la situación en la Iniciativa Mexicana
- ☐ Los Retos Centrales que confronta el país en el mundo
- ☐ Plantea los objetivos de un Desarrollo Nacional orientado a lograr la Competitividad
 - Modernización de la Infraestructura
 - Acceso al Financiamiento con Costos Competitivos
 - Estabilidad de Precios, Salarios y Tipo de Cambio
 - Política Industrial y Política Comercial

B. PROBLEMATICA NACIONAL

Diagnóstico:

- ☐ La escasez de Capital y Tecnología
- ☐ Estructura Industrial
- ☐ Los Mercados
- ☐ Recursos Financieros
- ☐ Productividad
- ☐ La Regulación Gubernamental
- ☐ Filiaciones político-Institucionales

C. RETOS A LOS QUE SE ENFRENTA MEXICO PARA AVANZAR HACIA UNA CULTURA DE CALIDAD TOTAL

☐ El Reto Conceptual

- Satisfacción del Cliente o Usuario
- Liderazgo
- Involucramiento, Capacitación, Reconocimiento y Calidad de Vida
- Información y Análisis
- Planeación del Proceso de Calidad
- Aseguramiento de Calidad
- Efectos y Resultados

☐ El Reto Cultural

☐ El Reto del Liderazgo

☐ El Reto del Cambio de Educación

☐ El Reto del Sector Público

☐ El Reto de las Empresas Pequeñas y Medianas

☐ El Reto de Desarrollar a un Consumidor Informado y Exigente

D. EL OBJETIVO ESTRATEGICO: LA COMPETITIVIDAD Y LA NUEVA CULTURA EMPRESARIAL

☐ Mayor Transformación de la Tecnología

☐ Cambio de Mentalidad en los Empresarios y los Trabajadores, así como en las Estructuras Organizativas de Mando

☐ Una nueva Cultura con los Valores Tradicionales Mexicanos y que se nutra de las experiencias de Corporaciones Extranjeras en las que la Calidad, la Competitividad y la Eficiencia son **propósitos fundamentales**

ETIMOLOGIA

MODERNIZACION

DE MODERNO

LATÍN MODERNUS, DE MODUS:
MODO, S XIV - RECIENTE, ACTUAL

DEFINICIONES

SOCIEDAD Y
CULTURA

PROCESO DE CAMBIO EN LAS CARENCIAS RELIGIOSAS, EN LA EDUCACIÓN, EN LAS COMUNICACIONES, EN LAS RELACIONES SOCIALES, ENTRE OTRAS.

POLITICA

OCURRE EN LA LEY, EN LA INTEGRACIÓN NACIONAL, EN EL PROCESO DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, EN LA IDEOLOGÍA, EN LA PARTICIPACIÓN POLÍTICA, ETC.

ES TENER UN ESTADO MÁS EFICIENTE PARA --
ATENDER SUS OBLIGACIONES LEGALES Y SUS --
COMPROMISOS POPULARES

ECONOMIA

ESTÁ PRESENTE EN LA TECNOLOGÍA, EN LAS ORGANIZACIONES, EN LAS ACTIVIDADES PRODUCTIVAS; ES LOGRAR UNA MAYOR PRODUCTIVIDAD Y UNA MEJOR COMPETITIVIDAD.

LOS ECONOMISTAS VEN LA MODERNIZACIÓN EN TÉRMINOS DE LA APLICACIÓN DE LAS TECNOLOGÍAS DE CONTROL DE LOS RECURSOS NATURALES A FIN DE AUMENTAR CONSIDERABLEMENTE EL CRECIMIENTO DE LA PRODUCCIÓN POR HABITANTE

CONCEPTOS
RELACIONADOS

CAMBIO SOCIAL, DESARROLLO ECONÓMICO, DESARROLLO POLÍTICO.

**PROPOSICIONES DERIVADAS DE LAS TENDENCIAS QUE SUBYACEN
AL CAMBIO: ASPECTOS ESTRUCTURALES DE LA COYUNTURA MUNDIAL**

- 1 — VIVIMOS EN UN MUNDO CADA VEZ MÁS INTERDEPENDIENTE
- 2 — ASISTIMOS A UN PROCESO DE GLOBALIZACIÓN DE LA PRODUCCIÓN Y LOS MERCADOS
- 3 — HAY UNA CRECIENTE COMPETENCIA, PERO SE DESARROLLAN - TAMBIÉN NUEVAS FORMAS DE COOPERACIÓN
- 4 — LOS FACTORES EXTERNOS SE HAN CONVERTIDO EN UNA VARIABLE INTERNA Y EN MUCHOS CASOS SON LA VARIABLE DETERMINANTE EN LA TOMA DE DECISIONES POLÍTICO-ADMINISTRATIVAS
- 5 — LA NUEVA REALIDAD INTERNACIONAL DEMANDA QUE SE PRODUZCA UN CAMBIO FUNDAMENTAL AL INTERIOR DE LAS DISTINTAS SOCIEDADES
- 6 — LA LIBERALIZACIÓN DE FUERZAS ECONÓMICAS TIENEN SU CORRELATO EN LO SOCIAL Y POLÍTICO
- 7 — LA PRINCIPAL Y MÁS INGENTE DEMANDA ES LA DE MEJORAR LA DISTRIBUCIÓN DE LA RIQUEZA

NECESIDAD DE LA MODERNIZACION

EN UN MUNDO MARCADO POR

LA FORMACIÓN DE NUEVOS BLOQUES DE PODER ECONÓMICO Y POLÍTICO

UN CAMBIANTE BALANCE DE PODER, DEBIDO AL PROFUNDO REAJUSTE DE LAS VIEJAS ESTRUCTURAS HEGEMONICAS DEL MUNDO BIPO-LAR DE LA POSTGUERRA

EL SURGIMIENTO Y LA RAPIDA EXPANSIÓN - GLOBAL DE NUEVOS PODERES ECONÓMICOS -- PRIVADOS, AL CALOR DE UNA INUSITADA DINÁMICA DE CAMBIO TECNOLÓGICO

LA MODERNIZACIÓN RESULTA HOY INDISPENSABLE PARA PRESERVAR Y PROYECTAR CON VIGOR HACIA EL FUTURO LAS TRADICIONES CULTURALES Y LAS EXPERIENCIAS HISTÓRICAS COMUNES QUE CONSTITUYEN LA ESENCIA DE NUESTRAS IDENTIDADES NACIONALES

SITUACION DE LA ECONOMIA MEXICANA

MEXICO HA PROLONGADO POR CASI UN SIGLO UNA CRISIS QUE PROVIENE DEL PORFIRIATO Y TODAVIA NO ES CLARO CUANDO SALDREMOS DE ELLA.

EN EL PORFIRIATO, MEXICO VIVIO UN IMPORTANTE PROCESO DE CRECIMIENTO EL CUAL SE VIO TRUNCADO POR UNA PROFUNDA CRISIS EN EL AGRO A PRINCIPIOS DE ESTE SIGLO.

EL PERIODO DE LA REVOLUCION FUE UNA DECADA DE PROFUNDA CRISIS. EL PAIS PERDIO SU RIQUEZA E INCLUSO LA POBLACION DISMINUYO EN CERCA DEL 10 POR CIENTO.

A MEDIADOS DE LOS AÑOS VEINTE SE INICIO UNA NUEVA ETAPA DE CRECIMIENTO DE LARGO PLAZO, LA CUAL SE PROLONGO MAS DE TRES DECADAS.

AUN EN LOS DIAS DE LA GRAN DEPRESION EN ESTADOS UNIDOS, O EN LA SEGUNDA GUERRA MUNDIAL SE MANTUVO EL CRECIMIENTO DE LA ECONOMIA NACIONAL CON ALGUNOS ALTIBAJOS.

EN LOS AÑOS CINCUENTA Y SESENTA LA POLITICA DE SUSTITUCION DE IMPORTACIONES, LA POLITICA DE DESARROLLO ESTABILIZADOR Y LA INDUSTRIALLIZACION CRECIENTE, PERMITIERON MANTENER UN CRECIMIENTO DE LA PRODUCCION POR ARRIBA DEL AUMENTO DE LA POBLACION, LO CUAL SE EXPRESO EN UN MEJOR NIVEL DE VIDA DE LOS MEXICANOS.

ESE CRECIMIENTO SUSTANCIAL Y BENEFICO PARA LAS GRANDES MAYORIAS COMEZO A CAMBIAR EN LA SEGUNDA MITAD DE LOS AÑOS SESENTA. EN 1965, POR EJEMPLO, POR PRIMERA VEZ EN LA HISTORIA MODERNA HUBO DEFICIT EN LA BALANZA COMERCIAL AGROPECUARIA.

EN LOS SETENTA, LA CRISIS DEL MODELO DE DESARROLLO NO FUE TAN EVIDENTE DEBIDO A LA RIQUEZA PETROLERA. CON UNA DEUDA EXTERNA CRECIENTE, CON UNA POLITICA PUBLICA DEFICITARIA, PERO CON PRECIOS DE HIDROCARBUROS A LA ALZA, MEXICO LOGRO HACERLE FRENTE A LA BAJA PRODUCTIVIDAD DE LA ECONOMIA A LO LARGO DE ESA DECADA.

ESE PROCESO DE CRECIMIENTO ARTIFICIAL NO SE PUDO MANTENER. YA PARA PRINCIPIOS DE LOS OCHENTA LOS DESEQUILIBRIOS FUERON INSOSTENIBLES Y, EN 1982, COMENZO UNA PROFUNDA CRISIS DE LA CUAL TODAVIA NO VEMOS EL FINAL.

LA CRISIS SE HA PROLONGADO A LO LARGO DE LOS AÑOS OCHENTA Y NOVENTA.

HA SIDO UN PROCESO DE MUERTE DE ESQUEMAS OBSOLETOS, DEL CAMBIO DE UNA ECONOMIA CERRADA A UNA ABIERTA, DE LA QUIEBRA MASIVA DE EMPRESAS, DE LA MODERNIZACION TECNOLOGICA CON GRANDES ESFUERZOS DE DEVALUACIONES Y OTROS DESEQUILIBRIOS ECONOMICOS.

LA EXPRESION MAS CONCRETA DE ESTA MALA SITUACION EN LA VIDA DE LA MAYOR PARTE DE LOS MEXICANOS ES UNA CAIDA SUSTANCIAL DEL PODER ADQUISITIVO Y DE LAS FUENTES DE EMPLEO.

EL PROCESO DE REESTRUCTURACION DEL PAIS LLEVA CASI 15 AÑOS Y TODAVIA NO SE LE VE EL FINAL. AUN FALTAN CAMBIOS E FONDO EN LAS ESTRUCTURAS, COMO LA MUERTE DE ORGANIZACIONES PUBLICAS Y PRIVADAS QUE NO SON EFICIENTES Y COMPETITIVAS.

POR ESTAS RAZONES PUEDE DEDUCIRSE QUE PARA LA RECUPERACION PROFUNDA DEL PAIS HABRA QUE ESPERAR UNOS AÑOS MAS.

TAREAS DE LA MODERNIZACION

1A.

PONER AL DÍA LA ESTRUCTURA PRODUCTIVA DE RECURSOS, ADAPTÁNDOLOS A LOS PROFUNDOS E IRREVERSIBLES CAMBIOS QUE HAN EXPERIMENTADO LA POLÍTICA Y LA ECONOMÍA MUNDIALES EN LAS ÚLTIMAS DOS DÉCADAS

2A.

CONSTRUIR UN NUEVO SISTEMA ECONÓMICO (Y POR NECESIDAD UN NUEVO ORDEN SOCIAL Y POLÍTICO FUNDADO EN LOS VALORES DE LA MODERNIDAD, ES DECIR:

REEMPLAZAR LOS CRITERIOS DE ASIGNACIÓN DE TAREAS Y FUNCIONES BASADAS EN EL PARENTESCO, EL LUGAR DE ORIGEN, ETC., POR:

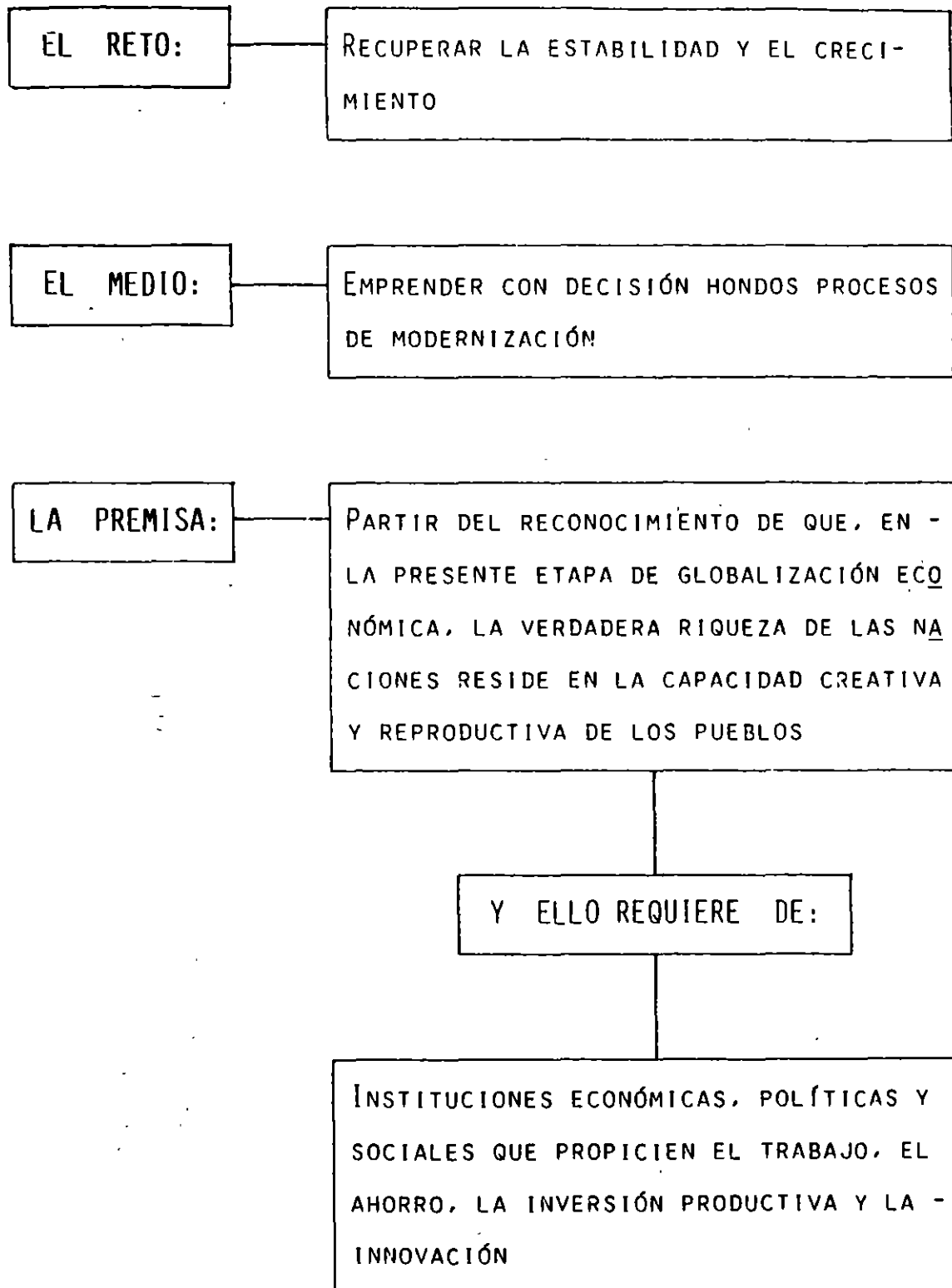
CRITERIOS UNIVERSALES E IMPERSONALES, BASADOS EN EL MÉRITO Y LA HABILIDAD

SUSTITUIR, EN EL MANEJO DE LOS RECURSOS, LOS CRITERIOS PATRIMONIALISTAS EN LOS QUE NO SE PRECISAN LOS LÍMITES ENTRE EL PATRIMONIO PÚBLICO Y EL PATRIMONIO PRIVADO DE QUIENES DESEMPEÑAN LAS FUNCIONES PÚBLICAS POR:

CRITERIOS UNIVERSALES DE EFICIENCIA ADMINISTRATIVA Y RIGUROSA SEPARACIÓN DE LA ESFERA PÚBLICA Y PRIVADA EN LA POSESIÓN Y EL USO DE BIENES

REEMPLAZAR LA APLICACIÓN DISCRECIONAL, ARBITRARIA, PERSONALIZADA, IMPREDECIBLE Y AD-HOC DE DISPOSICIONES Y REGLAS POR:

LA RIGUROSA OBSERVANCIA DEL DERECHO QUE POR SU PROPIA NATURALEZA ES UNIVERSAL E IMPERSONAL.



MODERNIZACION Y CAMBIO TECNOLÓGICO

EL CAMBIO TECNOLÓGICO ES UNO DE LOS EJES FUNDAMENTALES DE LA MODERNIZACIÓN TANTO ECONÓMICA, COMO SOCIAL Y POLÍTICA

LA IMPORTANCIA CENTRAL DEL CAMBIO TECNOLÓGICO SE DESTACA COMO DETERMINANTE DE LOS PATRONES DE COMERCIO E INVERSIÓN QUE CARACTERIZAN A LA ECONOMÍA INTERNACIONAL DE NUESTROS DÍAS

LA NUEVA DIVISIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO ENTRE PAÍSES Y REGIONES, LA INTEGRACIÓN GLOBAL DE MERCADOS Y PROCESOS PRODUCTIVOS, CONDICIONAN LA CAPACIDAD DE LAS ECONOMÍAS PARA ALCANZAR, DE MANERA SOSTENIDA Y ESTABLE, LA ELEVACIÓN DE LA PRODUCTIVIDAD Y EL CRECIMIENTO QUE HAN PRODUCIDO - NUEVAS ESFERAS DE PROSPERIDAD EN PAÍSES Y REGIONES TRADICIONALMENTE POBRES Y ATRASADOS

EN ESTE CONTEXTO, RESULTA INSOSLAYABLE EL PAPEL CENTRAL - QUE, SOBRE TODO EN LAS ÚLTIMAS DÉCADAS, HA DESEMPEÑADO EL CAMBIO TECNOLÓGICO EN EL CRECIMIENTO Y PROSPERIDAD DE LAS NACIONES Y EN EL REACOMODO FAVORABLE DE ALGUNOS PAÍSES DE INDUSTRIALIZACIÓN RECIENTE HAN LOGRADO DENTRO DEL ESQUEMA DE COMPETENCIA INTERNACIONAL

MODERNIZACION TECNOLÓGICA Y PRODUCTIVIDAD

LOS DETERMINANTES DE LA PRODUCTIVIDAD Y SU TASA DE CRECIMIENTO NO PARTEN DE LA ECONOMÍA EN SU CONJUNTO, SINO DE FRAGMENTOS Y SEGMENTOS DE SECTORES ESPECÍFICOS.

EL EJE DE LA PRODUCTIVIDAD Y DE LA TASA DE CRECIMIENTO RADICA EN LA PRODUCCIÓN DE TÉCNICAS Y TECNOLOGÍAS; DEL COMPLEMENTO QUE SE LOGRA CON LA ADAPTACIÓN Y ASIMILACIÓN DE ÉSTOS, ASÍ COMO EN LA CAPACIDAD DE PERFECCIONAR LA INNOVACIÓN PARA MANTENERSE COMO LÍDER O BIEN EN EL NIVEL MEDIO-MÍNIMO DE PRODUCTIVIDAD, INDISPENSABLE PARA COMPETIR EN EL COMERCIO INTERNACIONAL

LOS RECURSOS HUMANOS DECISIVOS EN LA MODERNA COMPETENCIA INTERNACIONAL SON LOS QUE POSEEN ALTOS NIVELES DE TÉCNICAS ESPECIALIZADAS EN DIFERENTES CAMPOS Y NO RESULTAN ÚNICAMENTE DEL SISTEMA EDUCATIVO GENERAL, SINO DE SU PARTICIPACIÓN A LA COMPETENCIA Y A FACTORES ESPECÍFICOS, COMO EL DESARROLLO DE TECNOLOGÍA COMERCIALMENTE EXITOSA.

MODERNIZACION TECNOLÓGICA Y DESARROLLO ECONOMICO

LA MODERNIZACIÓN CIENTÍFICA Y LA MODERNIZACIÓN TECNOLÓGICA SON HERRAMIENTAS CLAVES PARA EL PROGRESO SOCIAL Y ECONÓMICO DE NUESTRO PAÍS

EL AVANCE EN ESTOS CAMPOS ES CRUCIAL PARA EL DESARROLLO DE LA ECONOMÍA NACIONAL Y PARA UNA MAYOR COMPETITIVIDAD QUE RESPONDA A LA GLOBALIZACIÓN DE LA ECONOMÍA

UNO DE LOS RENGLONES ESENCIALES DE LA MODERNIZACIÓN SE REFIERE AL IMPULSO DE LA CIENCIA Y LA MODERNIZACIÓN TECNOLÓGICA. EN EL MUNDO CONTEMPORÁNEO AMBOS CONSTITUYEN LOS EJES DEL GRAN DINAMISMO PARA LA POSICIÓN COMPETITIVA DE LAS EMPRESAS, RAMOS INDUSTRIALES Y PAÍSES ENTEROS

LAS VENTAJAS COMPETITIVAS QUE DETERMINAN LOS NIVELES MÍNIMOS DE PRODUCTIVIDAD MEDIA INTERNACIONAL POR SECTORES Y SEGMENTOS INDUSTRIALES, EN EL MUNDO MODERNO ACTUAL, DEPENDEN DE UN PROCESO DINÁMICO DE CAMBIO TECNOLÓGICO

LA COMPETITIVIDAD, MEDIA EN TÉRMINOS DE CALIDAD E INNOVACIÓN, DE CAPACIDAD DE DESARROLLAR PROCESOS Y PRODUCTOS QUE PERMITAN VENTAJAS EN LOS MERCADOS, SUSTITUYEN GRADUALMENTE A LA COMPETITIVIDAD FINCADA EN LA ABUNDANCIA DE RECURSOS NATURALES Y DE MANO DE OBRA

LA APERTURA Y LA MODERNIZACIÓN ECONÓMICA DEMANDAN ACTUAR EN DOS SENTIDOS:

- GENERAR, INNOVAR, ADQUIRIR, DIFUNDIR Y ADAPTAR TECNOLOGÍA.
- ESTIMULAR LAS ÁREAS DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO, FACILITANDO SU ESTRECHA ARTICULACIÓN CON EL APARATO PRODUCTIVO

CAMBIO TECNOLÓGICO Y COMPETITIVIDAD

UNA NACIÓN TRIUNFA EN LA COMPETENCIA GLOBAL SI ESTABLECE -
LAS CONDICIONES, EL AMBIENTE NECESARIO PARA LA INNOVACIÓN,
EL MEJORAMIENTO PERMANENTE DE LOS FACTORES PRODUCTIVOS, LA
ELEVACIÓN DE LA PRODUCTIVIDAD Y EL CAMBIO TECNOLÓGICO

NO SÓLO ES DECISIVO LA CAPACIDAD NACIONAL PARA DOTAR A SU
APARATO PRODUCTIVO DE INFRAESTRUCTURA FUNDAMENTAL, TAL CO-
MO LA RELATIVA A TRANSPORTES Y COMUNICACIONES.

IGUALMENTE DECISIVOS SON LA DISPONIBILIDAD DE TÉCNICOS AL-
TAMENTE CALIFICADOS, MANO DE OBRA ESPECIALIZADA, UNA SÓLI-
DA CAPACIDAD EN INVESTIGACIÓN, TANTO APLICADA COMO BÁSICA,
UNA FIRME ESTRUCTURA ACADÉMICA DE EXCELENCIA, EL DESARRO-
LLO DE LAS INDUSTRIAS PROVEEDORAS Y LOS SERVICIOS RELACIO-
NADOS CON LA COMPETITIVIDAD INTERNACIONAL

INNOVACION Y COMPETITIVIDAD

LAS VENTAJAS COMPETITIVAS MÁS SÓLIDAS SE FUNDAN YA ESENCIALMENTE EN:

LA CAPACIDAD PARA INNOVAR

LA BÚSQUEDA DE NUEVOS MÉTODOS PARA COMPETIR

Y DE MEJORES MEDIOS PARA LUCHAR POR LOS MERCADOS

EL PROCESO DE INNOVACIÓN INCLUYE, ADEMÁS DE NUEVAS TECNOLOGÍAS:

NUEVOS MÉTODOS

EL DISEÑO DE NUEVOS PRODUCTOS Y PROCESOS DE PRODUCCIÓN

LAS ESTRATEGIAS DE MERCADO

LAS FORMAS DE CAPACITAR AL PERSONAL

Y LAS CAPACIDADES PARA ORGANIZAR TODOS LOS ELEMENTOS DE LA ACTIVIDAD EMPRESARIAL

OBJETIVOS FUNDAMENTALES DEL PND 1995-2000

- I. FORTALECER EL EJERCICIO PLENO DE LA SOBERANIA NACIONAL, COMO VALOR SUPREMO DE NUESTRA NACIONALIDAD Y COMO RESPONSABILIDAD PRIMERA DEL ESTADO.**
- II. CONSOLIDAR UN REGIMEN DE CONVIVENCIA SOCIAL REGIDO PLENAMENTE POR EL DERECHO, DONDE LA LEY SEA APLICADA A TODOS POR IGUAL Y LA JUSTICIA SEA LA VIA PARA LA SOLUCION DE LOS CONFLICTOS.**
- III. CONSTRUIR UN PLENO DESARROLLO DEMOCRATICO CON EL QUE SE IDENTIFIQUEN TODOS LOS MEXICANOS Y SEA BASE DE CERTIDUMBRE Y CONFIANZA PARA UNA VIDA POLITICA PACIFICA Y UNA INTENSA PARTICIPACION CIUDADANA.**
- IV. AVANZAR A UN DESARROLLO SOCIAL QUE PROPICIE Y EXTIENDA EN TODO EL PAIS, LAS OPORTUNIDADES DE SUPERACION INDIVIDUAL Y COMUNITARIA, BAJO LOS PRINCIPIOS DE EQUIDAD Y JUSTICIA.**
- V. PROMOVER UN CRECIMIENTO ECONOMICO VIGOROSO, SOSTENIDO Y SUSTENTABLE EN BENEFICIO DE LOS MEXICANOS.**

OBJETIVO DE CRECIMIENTO ECONOMICO: ESTRATEGIAS

TASAS SOSTENIDAS DE CRECIMIENTO ECONOMICO SUPERIORES AL CINCO POR CIENTO ANUAL UNA VEZ SUPERADA LA ACTUAL CRISIS FINANCIERA Y HABIENDO CONSOLIDADO LA RECUPERACION.

CRECIMIENTO VIGOROSO QUE FORTALEZCA LA SOBERANIA NACIONAL, EXTIENDA EL BIENESTAR DE LOS MEXICANOS, SEA EL SUSTENTO DE UNA DEMOCRACIA PLENA Y GENERE LOS RECURSOS PARA ATENDER REZAGOS Y PROCURAR LA EQUIDAD Y LA JUSTICIA.

AHORRO INTERNO LA BASE DEL FINANCIAMIENTO PARA EL DESARROLLO:

- * REFORMA FISCAL QUE ESTIMULE EL AHORRO Y LA INVERSION,
- * ALENTAR EL AHORO PRIVADO GARANTIZANDO SEGURIDAD Y RENDIMIENTOS ADECUADOS,
- * AHORRO EXTERNO COMO COMPLEMENTARIO DE LA INVERSION PRODUCTIVA..

CERTIDUMBRE Y ESTABILIDAD ECONOMICAS:

- * ESTRUCTA DISCIPLINA FISCAL;
- * POLITICA CAMBIARIA QUE ALIENTE, EN CONJUNCION DE OTRAS POLITICAS, AL SECTOR EXPORTADOR;
- * POLITICA MONETARIA QUE CONTRIBUYA A LA ESTABILIDAD DE PRECIOS;
- * COORDINACION ADECUADA ENTRE LAS AUTORIDADES HACENDARIAS Y FINANCIERAS PARA GARANTIZAR LA CONGRUENCIA DE LAS POLITICAS, MEDIDAS Y ACCIONES.

USO EFICIENTE Y APROVECHAMIENTO PRODUCTIVO DE LOS RECURSOS:

- * USO PRODUCTIVO DE LA MANO DE OBRA,
- * PROFUNDA DESREGULACION ,
- * ACTUALIZACION TECNOLOGICA Y LA CAPACITACION LABORAL,
- * POLITICAS SECTORIALES PERTINENTES.

CRECIMIENTO ECONOMICO SUSTENTABLE:

- * DETENER EL DETERIORO ECOLOGICO,
- * ESTIMULAR LA INVERSION EN INFRAESTRUCTURA Y LA ACTUALIZACION Y DIFUSION DE TECNOLOGIAS LIMPIAS,
- * CUMPLIMIENTO DE LAS NORMAS DE PROTECCION AMBIENTAL,
- * APLICACION DEL PRINCIPIO DE QUIEN CONTAMINE PAGUE Y QUIEN INCUMPLA CON LA NORMA SERA CASTIGADO.

SITUACION DE LA EMPRESA MEXICANA

EL TEJIDO INDUSTRIAL EN MEXICO SE CONFIGURA CON SUBSISTEMAS DE EMPRESAS QUE PRODUCEN UN BIEN INTERMEDIO O UN SERVICIO PARA UN CONGLOMERADO INDUSTRIAL, COMERCIAL O FINANCIERO.

EN LOS ULTIMOS AÑOS SE HAN MULTIPLICADO LAS EMPRESAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS QUE PRODUCEN BIENES FINALES DE CONSUMO INMEDIATO O DURADERO PARA SU VENTA AL SECTOR COMERCIAL Y EN MUCHOS CASOS A LA GRAN INDUSTRIA QUE LOS COMERCIALIZA CON SU PROPIA MARCA.

ESTAS NUEVAS MODALIDADES DE COMERCIALIZACION, PRODUCCION ASOCIADA Y MANEJO DE IMAGEN CORPORATIVA REVELAN NO SOLO UN CAMBIO EN LA INTEGRACION DE LAS CADENAS INDUSTRIALES Y LAS RELACIONES ENTRE EMPRESA MATRIZ Y SUBSIDIARIA, SINO DE UN NUEVO APARATO DE COMERCIALIZACION MUY SOFISTICADO POR SUS MODALIDADES DE VENTA Y VINCULACIONES CON EL CONSUMIDOR POTENCIAL.

EL PEQUEÑO Y EL MICRO EMPRESARIO TIENEN UNA AMPLIA GAMA DE RETOS. UNO DE ELLOS ES SU CONSTANTE ACTUALIZACION TECNOLOGICA, QUE INCLUYE LA CAPACITACION Y FORMACION DE SUS RECURSOS HUMANOS Y LA BUSQUEDA DE VINCULOS CON NUEVOS NICHOS DE MERCADO A TRAVES DE ALIANZAS ESTRATEGICAS, A FIN DE SOSTENERSE EN UN ENTORNO ALTAMENTE COMPETIDO.

TAMBIEN SE REQUIERE EL FORTALECIMIENTO DE NUEVAS ESTRATEGIAS PARA NEGOCIAR CON LAS GRANDES EMPRESAS Y LAS AUTORIDADES FISCALES, LA BANCA DE FOMENTO, LOS ORGANISMOS PROMOTORES, ETC., DEL GOBIERNO.

EN EL MARCO DE LA POLITICA DE SUSTITUCION DE IMPORTACIONES QUE PREVALECIO EN MEXICO HASTA MEDIADOS DE LOS OCHENTA, LAS PEQUEÑAS EMPRESAS PUDIERON REPRODUCIRSE A PESAR DE SU FRAGILIDAD Y LAS TENDENCIAS A LA CONCENTRACION ECONOMICA, EN ESPECIAL UNA GRAN CANTIDAD DE TALLERES E INDUSTRIAS EN RAMAS DIVERSAS DE PRODUCTOS DE CONSUMO BASICO.

EN EL NUEVO ENTORNO DE LIBRE MERCADO Y APERTURA COMERCIAL, TODOS ESTOS SECTORES INDUSTRIALES Y ARTESANALES REQUIEREN MODERNIZARSE, ACTUALIZARSE Y REALIZAR GRANDES INNOVACIONES PARA SOBREVIVIR Y COMPETIR.

SE REQUIERE DE IMAGINACION, INVENTIVA Y CREATIVIDAD PARA PODER LLEVAR SERVICIOS PROFESIONALES DIVERSOS A TODA ESTA GAMA DE PRODUCCION.

LA APERTURA COMERCIAL UNILATERAL DE MEXICO REALIZADA DE MANERA ACELERADA Y SIN MECANISMOS DE DEFENSA DEL PRODUCTOR NACIONAL FRENTE A MERCADOS INTERNACIONALES QUE OPERAN CON FRECUENCIA A TRAVES DE COMPETENCIA DESLEAL, VIA PRECIOS *DUMPING*, DESTRUYO EN MENOS DE DIEZ AÑOS UNA BUENA PARTE DE LAS EMPRESAS FABRILES MEDIANAS Y PEQUEÑAS DE PRODUCTOS BASICOS Y SECTORES DINAMICOS COMO LA INDUSTRIA DE AUTOPARTES, ALGUNOS DE LA INDUSTRIA QUIMICA Y BUENA PARTE DE LA YA DEBILITADA INDUSTRIA DE BIENES DE CAPITAL.

LAS AUTORIDADES MEXICANAS SUBESTIMARON EL IMPACTO DE LA APERTURA AL SOBREESTIMAR EL EFECTO MULTIPLICADOR DE LAS EXPORTACIONES MANUFACTURERAS EN EL PRODUCTO NACIONAL Y EL EMPLEO.

EL EFECTO DE LA LIBERACION COMERCIAL Y LA DESREGULACION ECONOMICA HA FAVORECIDO ESPECIALMENTE A LOS GRANDES CONGLOMERADOS INDUSTRIALES Y COMERCIALES, Y EN UN SEGUNDO TERMINO, A LAS MEDIANAS EMPRESAS ASOCIADAS O A LOS SUBCONTRATISTAS DE BIENES Y SERVICIOS QUE DEMANDA LA GRAN EMPRESA.

LOS IMPACTOS REGIONALES HAN SIDO DISTINTOS Y CON RESULTADOS DE PESOS DIVERSOS EN EL EMPLEO Y LA PRODUCCION, DEPENDIENDO DEL NIVEL DE DESARROLLO SOCIO-ECONOMICO DE CADA REGION.

ENCUESTA DEL CENTRO DE ESTUDIOS ECONOMICOS DEL SECTOR PRIVADO SOBRE LOS EFECTOS DE LA DEVALUACION Y EL PARAUSEE

EFECTOS DE LA DEVALUACION

PERCEPCION DE LA POLITICA CAMBIARIA

***PESE A QUE LA DEVALUACION DE LA MONEDA PERMITIO SUSTITUIR IMPORTACIONES A UN PORCENTAJE IMPORTANTE DE EMPRESAS (41.2%) FUNDAMENTALMENTE LAS DE MAYOR TAMAÑO,**

***CASI TRES CUARTAS PARTES DEL TOTAL DE LAS ORGANIZACIONES ENCUESTADAS CONSIDERAN COMO NEGATIVOS LOS EFECTOS GLOBALES DE LA MISMA (71.2%),**

***EN TANTO QUE SOLO PARA EL 18.2% RESULTARON FAVORABLES.**

POR TAMAÑO

***COMO ERA PREVISIBLE, LAS EMPRESAS CHICAS UBICARON EL BALANCE NEGATIVO EN UNA MAYOR PROPORCION (79%),**

***SEGUIDAS DE LAS GRANDES (72%), EN CUYO CASO SU SITUACION FINANCIERA (APALANCAMIENTO) EXPLICARIA ESTE RESULTADO.**

POR SECTORES

***EL COMERCIAL REGISTRO EL PORCENTAJE MAS ELEVADO (83.4%),**

***EN COMPARACION CON LAS EMPRESAS INDUSTRIALES (68%)**

***Y LAS DE SERVICIOS (67.4%)**

TASAS DE INTERES

***ESTE IMPACTO FUE NEGATIVO PARA LA MAYORIA DE LAS ORGANIZACIONES (89.6%)**

RESULTADOS DEL PARAUSEE

PERCEPCION DEL PROGRAMA

***TAN SOLO EL 8% DE LAS EMPRESAS ENCUESTADAS CONSIDERO QUE ESTE CUMPLIRA INTEGRAMENTE SUS OBJETIVOS,**

***EN TANTO QUE UN 56.1% SEÑALO QUE LOS CUBRIRA A MEDIAS**

***Y UN 35.9% INDICO QUE FRACASARA.**

***RESPECTO A QUIENES PIENSAN QUE EL PLAN SE CUMPLIRA "A MEDIAS" SE APRECIA CIERTA HOMOGENEIDAD TANTO POR TIPO DE SECTOR COMO POR TAMAÑO DE EMPRESA;**

***EN CAMBIO, LAS PERCEPCIONES SE POLARIZAN EN AQUELLOS QUE DIERON UN SI O UN NO ROTUNDO.**

***MIENTRAS QUE SOLO EL 4.3% DE LAS EMPRESAS CHICAS CONSIDERA QUE LOS CUMPLIRA PLENAMENTE, EL PORCENTAJE ALCANZA EL 10.1% PARA LAS MEDIANAS Y EL 7.3% PARA LAS GRANDES.**

***LA MAYOR PROBABILIDAD DE QUE NO LOS CUMPLIRA CORRESPONDE A LAS CHICAS (42.1%)**

***FRENTE AL 29.1% DE LAS GRANDES.**

POR SECTORES

LA MAYOR DIFERENCIA SE DA TAMBIEN EN LAS POSIBILIDADES DE QUE NO SEA EXITOSO, YA QUE:

***EN EL CASO DE LAS COMERCIALES, EL 44.9%**

***LAS INDUSTRIALES 35.1%**

***Y LAS DE SERVICIOS 23.2%**

CONSIDERANDO LOS RESULTADOS OBTENIDOS EN LOS ULTIMOS MESES, ESTA PERCEPCION PARECE ESTAR DIRECTAMENTE RELACIONADA CON EL DETERIORO QUE HAN EXPERIMENTADO LAS EMPRESAS A NIVEL MICROECONOMICO.

ESTO SE REFUERZA POR LA APRECIACION CONSISTENTEMENTE PESIMISTA DE LAS EMPRESAS CHICAS QUE, HAN SIDO LAS MAS SEVERAMENTE AFECTADAS POR LA CRISIS ACTUAL.

ASIMISMO, EN EL CASO DE LAS EMPRESAS COMERCIALES SE EXPLICA POR SER UNO DE LOS SECTORES MAS PERJUDICADOS POR EL DESPLOME DEL MERCADO INTERNO Y PORQUE, SALVO EXCEPCIONES, CARECE DE POSIBILIDADES DE EXPORTACION.

EL RETO DE LAS ORGANIZACIONES NACIONALES

CON LA APERTURA ECONOMICA SE IMPUSO LA ADOPCION DE UNA SERIE DE ESTRATEGIAS ENFOCADAS, SOBRE TODO, A IGUALAR O INCLUSO SUPERAR, EL GRADO DE COMPETITIVIDAD DE LAS COMPAÑIAS EXTRANJERAS.

EL ESFUERZO DE TODA LA INDUSTRIA MEXICANA HA SIDO ENORME DADAS LAS CONDICIONES EN QUE SE ACOSTUMBRABA TRABAJAR EN EL PAIS Y QUE CONSTITUIAN LA ANTITESIS DEL NUEVO MODELO ECONOMICO.

UN NUMERO LIMITADO DE EMPRESAS LOGRARON EL OBJETIVO, OTRAS PERECIERON Y LA MAYORIA SE ENCONTRABA AUN EN PROCESO DE TRANSFORMACION CUANDO, INTEMPESTIVAMENTE, SE MARCO UN CAMBIO DE OBJETIVOS ANTE LAS NUEVAS CONDICIONES DE LA ECONOMIA MEXICANA.

BAJO DICHO ENTORNO, TAN SOLO UNAS CUANTAS EMPRESAS HAN LOGRADO MANTENERSE EN BUENAS CONDICIONES, GRACIAS A LA INSTRUMENTACION DE UNA SERIE DE :

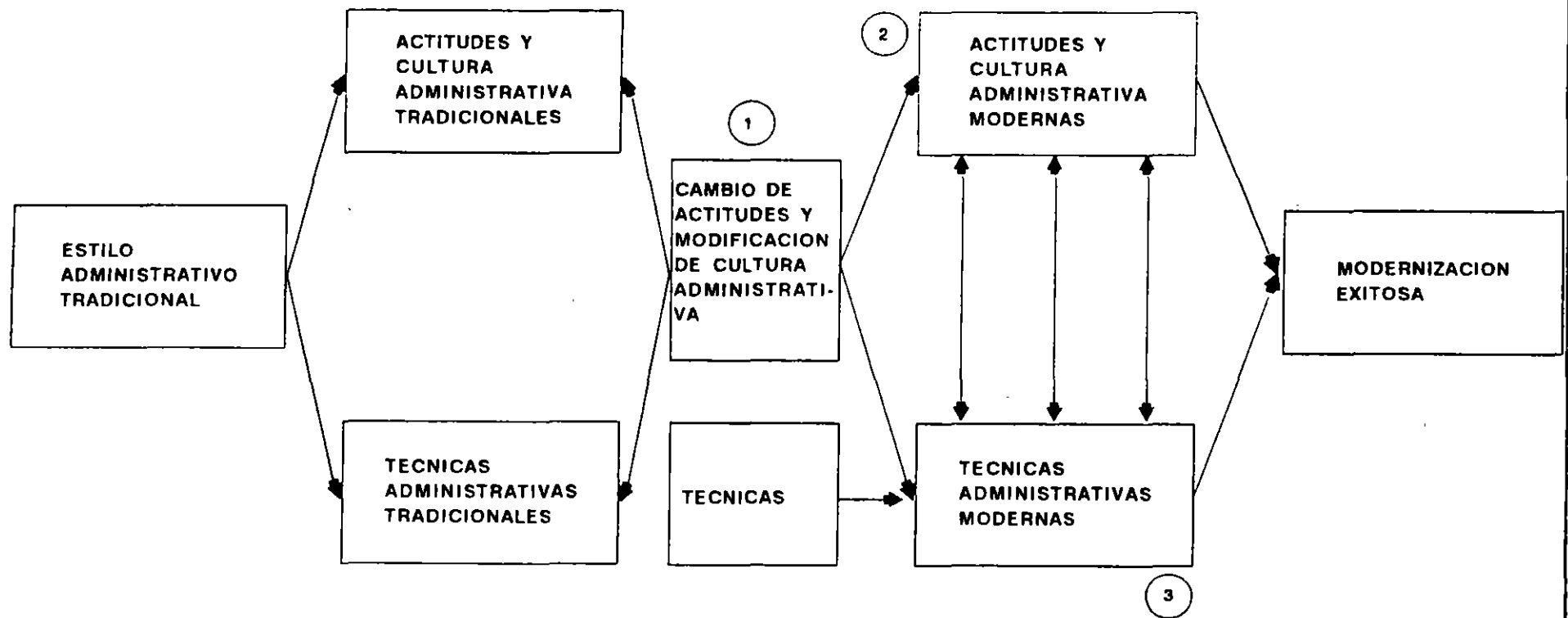
- *MEDIDAS INTELIGENTES,
- *RESPUESTAS RAPIDAS Y
- *ESTRATEGIAS CORPORATIVAS MUY BIEN PLANEADAS Y ESTRUCTURADAS, LAS CUALES SE ENFOCAN A
- *EFICIENTAR SUS OPERACIONES ;
- *OFRECER PRECIOS ATRACTIVOS;
- *CONTINUAR CON SUS PLANES DE MODERNIZACION TECNOLOGICA, ETC.

INDEPENDIENTEMENTE QUE EN LA MAYOR PARTE DE LOS CASOS SE HAN COMBINADO ALGUNAS TACTICAS PREESTABLECIDAS CON OTRAS TOTALMENTE NUEVAS Y SE HA HECHO USO DE MUCHA CREATIVIDAD Y VISION PARA OBTENER BUENOS RESULTADOS.

ESTE GRUPO DE EMPRESAS DEMUESTRA QUE, EN TODO MOMENTO, CON EL IMPULSO DE UNA SERIE DE ESTRATEGIAS ADECUADAS AL CORTO, MEDIANO Y LARGO PLAZO, ES POSIBLE SORTEAR LOS EFECTOS DE CUALQUIER SITUACION, AUNQUE ESTA SEA SUMAMENTE COMPLICADA.

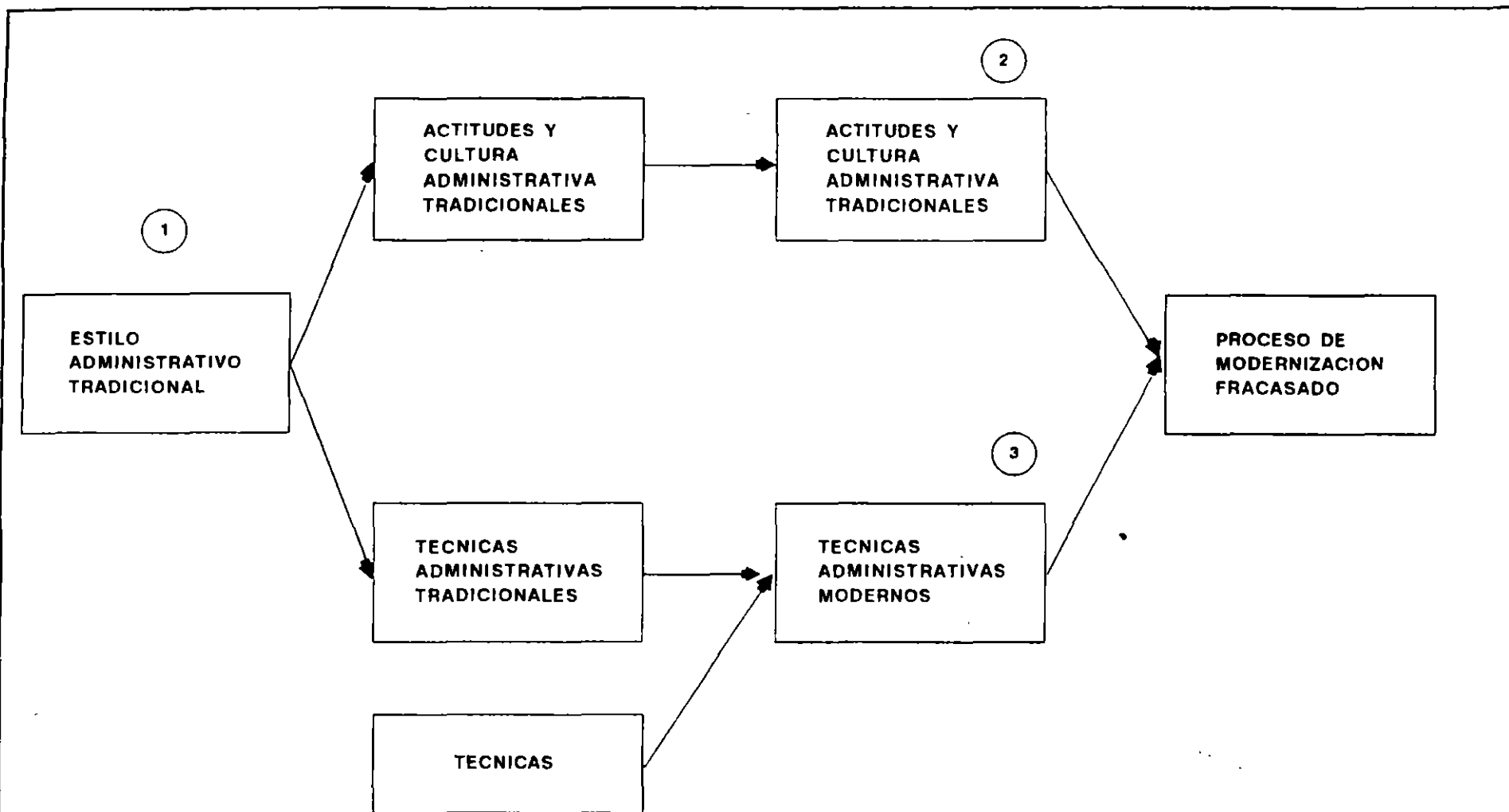
TALES EMPRESAS, ENTRE OTRAS, SON: BIMBO, CORINTER, DOMEQ, DUPONT ELEKTRA, GRUPO MASECA, HOUSE OF FULLER Y KODAK.

PROCESO EFICAZ DE MODERNIZACION ADMINISTRATIVA



- ① SENSIBILIZACION CONDUCIENDO AL CAMBIO EN LAS ACTITUDES CULTURALES ADMINISTRATIVA
- ② EL RESULTADO ES EL DESARROLLO DE ACTITUDES MODERNAS LA MODIFICACION DE LA CULTURA ADMINISTRATIVA
- ③ LAS TECNICAS DE LA ADMINISTRACION MODERNA SON INCORPORADAS EXITOSAMENTE CUANDO LOS DIRECTIVOS TIENEN ACTITUDES MODERNAS Y UNA CULTURA ADMINISTRATIVA MODERNA

PROCESO TRADICIONAL DE MODERNIZACION ADMINISTRATIVA



- 1 EL ESTILO TRADICIONAL COMBINA LA CULTURA ADMINISTRATIVA TRADICIONAL CON ACTITUDES TRADICIONALES.
- 2 LA "MODERNIZACION NO CONLLEVA UN CAMBIO EN LA ACTITUDES NI EN LA CULTURA ADMINISTRATIVA TRADICIONAL"
- 3 EL INTENTO DE SOBREPONER TECNICAS ADMINISTRATIVAS MODERNAS EN LAS ACTITUDES Y LA CULTURA ADMINISTRATIVA TRADICIONAL RESULTA EN EL FRACASO DE LA MODERNIZACION

MÓDULO 1. DIAGNÓSTICO DEL PERFIL Y SENSIBILIDAD DIRECTIVA

Tema 2. Identificación y Valoración del Directivo

I.2 IDENTIFICACION Y VALORACION DEL DIRECTIVO

INTRODUCCION

El área de recursos humanos en una empresa es de una importancia capital. Esta importancia se debe, en gran parte, a que los recursos humanos son los que en realidad operan en ella y se valen de los recursos materiales para conseguir las finalidades específicas de cada empresa. Los recursos materiales no se valen por sí mismos para lograr estos objetivos y son dependientes totalmente del hombre para su operación.

Gracias a esta idea la preocupación por los recursos humanos en la empresa va en aumento y se han creado diversos conceptos que engloban su realización buscando una integración óptima de estos, con los recursos materiales y con las finalidades de cada empresa específica.

Una disciplina que se ha fijado esta meta es el Desarrollo Organizacional. La esperanza de esta disciplina es que se dé un enfoque de humanización para la organización aumentando a su vez su eficacia. Esto se da en base a los objetivos y políticas particulares de cada empresa y es por esta razón que ha evolucionado y seguirá haciéndolo en forma diferente conforme varíe cada empresa.

Algunos objetivos a lograr por parte de esta disciplina y que no por esto son los únicos e inmutables son:

- a) Obtener y generar observaciones objetivas y subjetivas, validas y pertinentes, sobre las realidades organizacionales y asegurar la retroalimentación de estas informaciones a los participantes del sistema-cliente.
- b) Crear un clima de receptividad para conocer las realidades organizacionales y de apertura para diagnosticar y solucionar problemas.
- c) Diagnosticar problemas y realidades insatisfactorias.
- d) Establecer un clima de confianza respecto a que no haya manipulación entre jefes, colegas y subordinados.
- e) Desarrollar las potencialidades de los individuos en las áreas de las tres competencias (técnica, administrativa e interpersonal).
- f) Desarrollar la capacidad de colaboración entre individuos y grupos que conduce a la sinergia de esfuerzos y al trabajo en equipo.
- g) Buscar nuevas fuentes de energía física, mental y emocional, liberar la energía bloqueada en individuos o grupos o retenida en los puntos de contacto e interacción entre ellas.
- h) Hacer compatible, armónico y viable e integrar las necesidades y objetivos de la empresa y de quienes forman la empresa.
- i) Estimular las sensaciones y los sentimientos de las personas, pues son:

Estas no son las únicas características del Desarrollo Organizacional pero son las más generales. Dependerá de cada empresa que se den en mayor o menor escala cada una de estas o que se den otras nuevas (con esto se quiere decir que esta no es una técnica rígida ya que el ser humano tampoco lo es). A partir de esta necesidad de especialización que se ha dado en las empresas y que implica una modernización, se han asignado diferentes secciones a los departamentos de recursos humanos tales como:

- a) Reclutamiento y empleo.
- b) Compensación y beneficios.
- c) Entrenamiento y desarrollo.
- d) Relaciones laborales.
- e) Consultoría.
- f) Seguridad y salud a los empleados.

Estas secciones toman en cuenta al obrero o empleado de una forma más humana y genera, así mismo, su desarrollo individual y en grupo para un mejor desarrollo empresarial.

Por otra parte es importante mencionar que es indispensable promulgar una doctrina directiva en la empresa. Esta necesidad surge desde el momento en el que se dan jerarquías en esta. El directivo será aquella persona que impulsa al desarrollo, y estimulación o inspiración de comportamientos y actividades que elevan el nivel de eficacia de la organización, pero tomando en cuenta los recursos humanos y su óptimo desarrollo, dado en gran parte por el desarrollo organizacional.

1.2.1 VALORES PERSONALES, PROFESIONALES Y ORGANIZACIONALES

Para referirnos al ser directivo tendremos que hablar de valores forzosamente. Uno de los problemas más difíciles al que se tiene que afrontar el directivo es el que toda organización tiene sus propios valores (tal como se manifiestan en sus comportamientos), pero el mismo también tiene sus valores. Es por esto que cada esfuerzo de cambio debería considerar los valores con los que trabaja (los valores de ambas partes): los de organización como un todo, los de la administración, los de la persona y los valores subyacentes al programa de cambio.

El directivo tendrá que ser conciente que los valores determinan nuestras percepciones de la realidad tal y como se nos presenta e influyen en la percepción de nuestros objetivos organizacionales e individuales (es por esto que cada individuo difiere de los demás y pasa lo mismo con los grupos).

Con la finalidad de que el aspecto de los valores quede más claro, se sugieren a continuación algunos de los valores que un director debería seguir para el buen desempeño empresarial:

- a) El hombre es y debería ser más **independiente y autónomo**.
- b) El hombre tiene y debería **tener más opciones en su trabajo y en su descanso**
- c) Se han de satisfacer las **necesidades de seguridad**. El hombre debería esforzarse en lograr satisfacer necesidades de autoestima y en desplegar su propio potencial.
- d) Si sus necesidades individuales se encuentran en conflicto con los requerimientos de la organización, el individuo tal vez debería elegir satisfacer sus propias necesidades en vez de sofocarlas dentro de las exigencias de la organización.
- e) La organización debería **organizar el trabajo** de tal manera que las tareas resulten significativas y estimulantes, dando así recompensas intrínsecas a la par que extrínsecas (dinero) adecuadas.
- f) **El poder** ejercido anteriormente por los jefes **debería reducirse**. Con opciones en el trabajo y en el descanso, los administradores deberían dirigir más por influencia (comportamiento adecuado), que por la fuerza o por la concesión o retención de recompensas financieras.
- g) Percibir y entender en lo posible, **los cambios naturales** que se dan constantemente en la empresa. Comprender que es una institución cambiante y que muchas veces las normas y políticas tienen que flexibilizarse y cambiar para su bien.

Se pueden dar una gran cantidad de valores y estos varían conforme varía la misma gente. Este es un problema constante para el directivo, quien puede estar orientado hacia dos caminos:

- a) Seguir programas comunes de personal que están orientados a inculcar y reforzar una poca desviación de las políticas y los procedimientos prescritos por la organización.
- b) Cambiar y modernizarse a los programas del desarrollo organizacional, que tienden a animar la apertura y la confrontación de los diferendos, con el fin de resolver de manera benéfica los problemas tanto para los individuos como para la empresa. Este enfoque evita las reglas rígidas e inflexibles y se adapta a las diversas situaciones generadas con el contacto de las diferentes personas.

Los valores en los que se fundamenta una empresa basada en el desarrollo organizacional son en síntesis: **la humanización de la empresa, el énfasis en la apertura, la colaboración y el ver el valor del conflicto constructivo**. El directivo, por consiguiente, tendrá que armonizar y promulgar estos valores en cuanto sea posible y para un mejor desarrollo empresarial.

El directivo, por otra parte, tiene que seguir una cierta metodología para lograr sus objetivos mediante el uso de la técnica del Desarrollo Organizacional, u otras técnicas modernas que han hecho su ingreso al campo organizacional, como el Concepto de Calidad.

I.2.2 ACTITUDES QUE GARANTIZAN EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Toda organización requiere, por parte de sus directivos, actitudes que garanticen una adecuada conducción de la misma, por ello **resulta apropiado mencionar las características que debe tener el directivo** hacia sus subordinados para lograr sus objetivos óptimamente:

- a) **Entrenamiento o educación** que son procedimientos que implican enseñanza directa o aprendizaje basado en la experiencia. Tecnologías tales como ejercicios, simulaciones, y demás situaciones que sirvan como medio de ejemplificación.
- b) **Consultoría de proceso** que es observación y ayuda con procesos continuos y asesoría para mejorarlos.
- c) **Confrontación**, que es reunir unidades de la organización (personas, papeles o grupos) que han tenido previamente poca comunicación; en general se acompañan con datos de apoyo.
- d) **Retroalimentación de información** que es recolección sistemática de información que se entrega a las unidades organizacionales apropiadas como base de diagnóstico, la resolución de problemas y el planeamiento.
- e) **Resolución de problemas** que son reuniones específicamente enfocadas a la solución de problemas y su identificación, diagnóstico y solución, e intervención para su realización.
- f) **Planeación** que es actividad centrada primordialmente en la previsión y en la fijación de metas para redefinir el futuro de la organización.
- g) Establecimiento de una fuerza de trabajo que es la formación de los grupos de resolución de problemas o la **formación de equipos internos** de especialistas para asegurar que la organización resuelva sus problemas y lleve a cabo sus planes continuamente.
- h) **Actividad tecno-estructural** que es la acción cuyo campo principal es la modificación de la estructura de la organización, el flujo del trabajo y los medios para llevar a cabo las tareas.

Los pasos mencionados anteriormente son un procedimiento a seguir por el directivo para llevar a cabo óptimamente el desarrollo organizacional de la empresa y pueda integrarlo con sus demás factores constitutivos. Estos pasos siguen un orden pero este es muy relativo ya que acorde a cada empresa, el modelo se puede adaptar de una forma diferente, dependiendo siempre en las necesidades que se requieren en ese momento.

I.2.3 OBTENCION DE RESULTADOS

También se recomienda que el directivo vea en las personas ciertas características para poderlas ayudar. Estas son las siguientes:

- a) Debe tener **información** válida acerca de los **objetivos a cumplir** por parte del directivo. Es necesario que al que se le va a ayudar sepa que hay un objetivo muy claro y cuya finalidad va a ser en su propio beneficio y en el de los demás, así como en el de la empresa misma. Esta finalidad debe ser planteada por los directivos responsables del programa de desarrollo organizacional.

- b) Estas personas deben tener la **capacidad para hacer selecciones libres** o informadas con respecto a sus actividades durante el proceso.
- c) Estas personas deberán estar sumamente **comprometidas** con las decisiones relacionadas con los cambios hechos.

De acuerdo a estos criterios, se llegarán a conclusiones tanto individuales como en grupo., es decir, en la medida que se vayan cumpliendo estos puntos ya mencionados anteriormente y otros puntos que pueden ir surgiendo durante el proceso, el directivo irá evaluando el progreso de toda la operación y por lo tanto concluirá su éxito o fracaso.

Las estrategias, metodologías e intervenciones del directivo hacen que su papel difiera de los papeles desempeñados normalmente por otros miembros de la empresa. Por lo general este directivo tiende a ser un especialista de la empresa, un experto en los procesos de grupo y emplea sus habilidades al trabajar con varios grupos de la empresa para facilitar su crecimiento y desarrollo. Esto contrasta con la consultoría administrativa en cuanto que trata de capacitar a las personas para que adquieran las habilidades de un directivo o lo imiten en muchos aspectos, esto para hacerlo mas independiente y que no dependa del directivo siempre para su desarrollo.

En general el directivo es un consultor y puede pertenecer al cuadro ejecutivo de la empresa (consultor interno) o no (consultor externo). Un aspecto fundamental para ser directivo es conocer la adecuada capacitación teórica y práctica para representar tal papel y es por esto que este puesto lo toma generalmente un especialista en la materia, aunque también lo puede ejercer alguna persona capacitada.

El papel básico del directivo incluye **cuatro tareas**, en síntesis:

- a) Ayudar a generar datos válidos.
- b) Estimular la decisión conciente, libre y bien informada.
- c) Asegurar el compromiso responsable en las acciones recurrentes de la decisión.
- d) Desarrollar los potenciales y recursos de las personas integrantes de la empresa a las que se va a ayudar.

Para representar su papel, el directivo necesita actuar en dos planos:

- a) A nivel de proceso.
- b) A nivel de contenido.

Aparte deberá conseguir el liderazgo para las dimensiones de:

- a) Tarea (apoya al área tecno-estructural-administrativa).
- b) Clima y dinámica psicosocial (apoya al área del comportamiento humano).

A continuación se mencionarán las características que deben tener los directivos para efectuar con eficacia en las tareas anteriores:

- a) **Autoconocimiento:** Conciencia realista de su personalidad, sus puntos fuertes y sus puntos débiles, capacidades y limitaciones, motivación y necesidades personales, dinámica emocional, valores y actitudes, filosofía del trabajo, etc.
- b) **Comprensión de la organización:** Conocer y entender la organización o empresa, lo que requiere de:
 - 1) Conocimientos teóricos y prácticos sobre desarrollo organizacional.
 - 2) Experiencia de trabajo en la empresa en la que está.
 - 3) Capacidad de diagnóstico y
 - 4) Identificación de problemas, oportunidades, potencialidades y limitaciones de las personas a las que está ayudando.
- c) **Competencia impersonal:** Capacidad de relacionarse eficazmente con las personas a ayudar.
- d) **Flexibilidad de acción:** Capacidad para representar diferentes papeles o sub-papeles dentro de su función de múltiples facetas como directivo.

MÓDULO 1. DIAGNÓSTICO DEL PERFIL Y SENSIBILIDAD DIRECTIVA

Tema 3. Perfil del Directivo Excelente y sus Dimensiones

Evaluación de sus Fuerzas y Bloqueos Personales

Empleo del reconocimiento de bloqueos (propios)

Propósito

Suministrar un marco de referencia para evaluar sistemáticamente las fuerzas y bloqueos personales para administrar con eficiencia.

Tiempo

Aproximadamente veinte minutos para completar el reconocimiento, más otros cuarenta minutos para reflexión o discusión.

Materiales

El examen está impreso en las páginas siguientes.

Escenario

Es importante no precipitarse para completar la encuesta, así que busque un lugar tranquilo donde pueda trabajar sin ser molestado.

Método

1. Lea las instrucciones antes de completar el examen;
2. Trate de considerar cada enunciado en forma separada y deje el análisis para cuando termine la encuesta;
3. Cuando haya completado el reconocimiento, considere los resultados cuidadosamente a fin de evaluar en que medida son válidos para usted.

Algunas ideas alternativas

El reconocimiento y otros materiales pueden usarse para sesiones de formación administrativa, y las encuestas pueden completarse en el marco de una clase.

Advertencia

Si bien el reconocimiento es metódico y lógico, refleja sus opiniones subjetivas y, por lo tanto debe ser visto como una ayuda para el autoexamen más que como una medición científica. Más adelante, lo invitaremos a reunir más datos para evaluar la importancia y objetividad de sus conclusiones.

Reconocimiento de Fuerzas y Bloqueos (propios)

Instrucciones:

En las páginas que siguen, encontrará 110 enunciados que definen fuerzas y bloqueos que usted puede tener o no tener como **MANAGER**. Lea cada enunciado y, si considera que su caso es válido, marque una X en el casillero correspondiente del cuadro de respuestas. Resuelva la encuesta metódicamente y, si tiene dudas con respecto a una pregunta, medite y responda con lo que le parezca más cercano a la verdad. Sea tan honesto como pueda al responder.

1. Enfrento bien las presiones inherentes a mi trabajo.
2. Mi postura frente a importantes cuestiones de principio me es clara.
3. Cuando debo tomar decisiones importantes con respecto a mi vida, actúo resueltamente.
4. Pongo un considerable esfuerzo en desarrollar mi propia persona.
5. Soy capaz de resolver problemas eficazmente.
6. Suelo experimentar e intentar ideas nuevas.
7. Por lo general, mis colegas tienen en cuenta mis opiniones, y a menudo afectan sus decisiones.
8. Comprendo los principios que sustentan mi enfoque para manejar a los demás.
9. Encuentro poca dificultad en lograr que mis subordinados se desempeñen con eficiencia.
10. Considero ser un buen instructor de mis subordinados.
11. Presido y dirijo bien las reuniones.
12. Cuido mi salud física.
13. A veces le pido opinión a otras personas sobre mi enfoque básico de la vida y del trabajo.
14. Si me preguntan, puedo definir que quiero hacer con mi vida.
15. Tengo una considerable capacidad potencial para aprender y perfeccionarme más.
16. Mi abordaje a la resolución de problemas es sistemático.
17. Se me podría definir como una persona que disfruta el cambio.
18. Habitualmente ejerzo con éxito influencias sobre los demás.
19. Creo que mi estilo administrativo es apropiado.
20. Tengo el apoyo pleno de mis subordinados.
21. Pongo mucha energía en la instrucción y el perfeccionamiento de mis subordinados.
22. Creo que las técnicas para organizar grupos eficientes son importantes para desarrollar mi propia eficiencia.
23. Estoy preparado para hacer impopular cuando sea necesario.
24. Difícilmente acepto una opción fácil en vez de hacer lo que sé que es correcto.
25. Mis objetivos laborales y personales son en gran medida complementarios.

26. Mi vida laboral suele ser emocionante.
27. Reviso regularmente mis objetivos de trabajo.
28. Me parece que muchas otras personas son menos creativos de lo que yo soy.
29. Habitualmente provocho una primera impresión favorable.
30. Entablo la discusión y busco feedback con respecto a mis fuerzas y debilidades administrativas.
31. Soy bueno para establecer relaciones positivas con mis subordinados.
32. Reservo suficiente tiempo para considerar las necesidades de desarrollo de mis subordinados.
33. Comprendo los principios que sustentan el desenvolvimiento eficaz de equipos.
34. Manejo mi tiempo eficientemente.
35. Generalmente me mantengo firme en cuestiones de principio.
36. En lo posible, trato de medir logros objetivamente.
37. Suelo buscar nuevas experiencias.
38. Manejo información compleja con claridad e idoneidad.
39. Estoy preparado para atravesar un periodo de incertidumbre a fin de probar una idea nueva.
40. Me definiría a mí mismo como asertivo.
41. Creo que es posible cambiar las actitudes que la gente tiene hacia su trabajo.
42. Mis subordinados dan su máximo aporte a la compañía.
43. Regularmente evalúo el rendimiento de mis subordinados.
44. Trabajo para establecer un clima abierto y confiable en los grupos de trabajo.
45. Mi vida privada no se ve adversamente afectada por mi trabajo.
46. Rara vez me comporto de modo contrario a mis creencias.
47. Mi trabajo significa un aporte importante a mi placer por la vida.
48. Busco regularmente feedback de los demás en cuanto a mi rendimiento o idoneidad.
49. Soy bueno para planificar.
50. No pierdo el ánimo ni abandono cuando no se hayan pronto las soluciones.
51. Me resulta relativamente fácil generar entendimiento con los demás.
52. Comprendo qué motiva a la gente para lograr un rendimiento alto.
53. Delego responsabilidades eficientemente.
54. Puedo y doy con gusto feedback personal a mis colegas y subordinados.
55. Las relaciones entre los equipos de trabajo que yo dirijo y otros equipos de la compañía son saludables y cooperativas.
56. Raramente dejo que mi trabajo me agote.
57. Cuestiono a fondo mis valores de tanto en tanto.
58. El sentido de cumplimiento me resulta importante.
59. Disfruto el desafío.
60. Reviso regularmente mi progreso y su relación con mi rendimiento.
61. Tengo confianza en mí mismo.
62. Generalmente puedo influir en el comportamiento de los demás.

63. Cuando se trata de manejar gente, cuestiono las viejas ideas establecidas
64. Recompensó el rendimiento eficiente de mis subordinados.
65. Creo que es parte esencial del trabajo del manager asesorar a los subordinados.
66. Creo que los managers no necesitan ser siempre los líderes de sus equipos
67. Equilibro mi comida y mi bebida en el mejor interés de mi salud.
68. Casi siempre actúo en forma coherente con mis creencias personales.
69. Tengo un buen entendimiento con mis colegas en el trabajo.
70. Con frecuencia reflexiono sobre lo que me está impidiendo ser más eficiente y actúo de acuerdo con mis conclusiones.
71. Utilizo conscientemente a otra gente para que me ayude a resolver problemas.
72. Puedo manejar a personas sumamente innovadoras.
73. Habitualmente me desempeño bien en las reuniones.
74. Dirijo de maneras distintas para motivar a la gente de mi equipo.
75. Rara vez tengo dificultades para tratar con mis subordinados.
76. No dejo pasar las oportunidades de desarrollo para mis subordinados.
77. Me aseguro que la gente que manejo comprenda claramente los objetivos de nuestro grupo.
78. Generalmente me siento activo y con energías.
79. He analizado cómo mi educación afecta mis creencias.
80. Tengo un proyecto profesional personal identificable.
81. Me niego a abandonar cuando las cosas no están yendo bien.
82. Me siento seguro para conducir sesiones grupales de resolución de problemas.
83. Generar ideas no es problema para mí.
84. Practico lo que predico.
85. Creo que los subordinados deben cuestionar las decisiones del manager.
86. Pongo bastante empeño en definir el papel y los objetivos de mis subordinados.
87. Mis subordinados están desarrollando las habilidades que necesitan
88. Tengo habilidad para organizar un grupo de trabajo eficiente.
89. Mis amigos dirían que atiéndolo a mi propio bienestar.
90. Tengo una buena disposición para discutir con los demás mis creencias personales.
91. Converso con los demás mis objetivos a largo plazo.
92. Se me podría describir con exactitud, como abierto y flexible.
93. En general, adopto un enfoque metódico para resolver problemas.
94. Cuando cometo un error, corrijo el asunto sin trastornarme
95. Soy un buen oyente.
96. Delego eficientemente trabajo a los demás.
97. Si estuviera en un aprieto, estoy seguro que recibiría pleno apoyo de aquellos a quienes dirijo.
98. Soy bueno para aconsejar a los demás.

99. Constantemente trato de mejorar el aporte de mis subordinados.
100. Encuentro soluciones para mis dificultades emocionales.
101. He armonizado mis valores con los de la compañía.
102. Generalmente logro mis ambiciones personales.
103. Sigo perfeccionándome y ampliándome.
104. No tengo más o mayores problemas hoy de los que tenía hace un año.
105. En ocasiones, aprecio el comportamiento no convencional en el trabajo.
106. La gente toma seriamente mis opiniones.
107. Creo que los métodos que uso para dirigir gente son eficaces.
108. Mis subordinados tienen un alto respeto por mí como manager.
109. Considero importante que alguna otra persona pueda hacer mi tarea.
110. Creo que a menudo los equipos puedan lograr mucho más que los individuos que trabajan solos.

Cuadro de respuestas para el reconocimiento de fuerzas y bloqueos (personales)

En el cuadro que presentamos hay 110 casilleros numerados, correspondiendo cada uno a un enunciado del examen. Cuando le parezca que un enunciado es totalmente cierto en su caso, marque con una X en el casillero. Si le parece que no es plenamente válido, deje el cuadro en blanco.

Llene primero la primera línea de izquierda a derecha, luego la segunda, etc. Tenga cuidado de no pasar por alto ningún enunciado.

A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33
34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44
45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55
56	57	58	59	60	61	62	63	64	65	66
67	68	69	70	71	72	73	74	75	76	77
78	79	80	81	82	83	84	85	86	87	88
89	90	91	92	93	94	95	96	97	98	99
100	101	102	103	104	105	106	107	108	109	110

HOJA DE PUNTUACION PARA EL
RECONOCIMIENTO DE BLOQUEOS (PROPIOS)

INSTRUCCIONES:

Copie cada total del cuadro de respuestas en la primera columna (su Puntaje) de la tabla que a continuación se presenta.

Para llenar la columna de clasificación otórguele a su puntaje más alto la clasificación 1, a su segundo puntaje más alto la clasificación 2, y así sucesivamente. Su puntaje más bajo tendrá la clasificación 11.

Para llenar la columna de la clasificación inversa, otórguele a su puntaje más bajo la clasificación 1, y así sucesivamente. Su puntaje más alto tendrá clasificación 11.

Complete los recuadros sumarios. El recuadro de fuerzas personales indica las áreas en las que usted parece tener pocos problemas, y el recuadro de bloqueos personales indica las áreas en las que parece tener las principales necesidades de mejoramiento.

LOS ONCE BLOQUEOS DEL DIRECTIVO

Su Puntaje		Fuerzas	Clasificación Fuerzas	Clasificación inversa Bloqueos	Bloqueos
A		Competencia en el Automanejo			Incompetencia en el Automanejo
B		Valores personales claros			Valores personales confusos
C		Objetivos personales claros			Objetivos personales confusos
D		Desarrollo personal continuo			Desarrollo personal interrumpido
E		Habilidad adecuada para la resolución de problemas			Falta de habilidad para la resolución de problemas
F		Alta Creatividad			Baja creatividad
G		Alta influencia			Baja influencia
H		Percepción Administrativa			Falta de percepción Administrativa
I		Habilidad para la supervisión adecuada			Falta de habilidad para la supervisión
J		Alta capacidad como instructor			Baja capacidad como instructor
K		Alta capacidad en la formación de equipos			Baja capacidad en la formación de equipos

Recuadros Sumarios

Anote los números 1, 2, y 3
de la columna de Clasificación

FUERZAS PERSONALES
1.
2.
3.

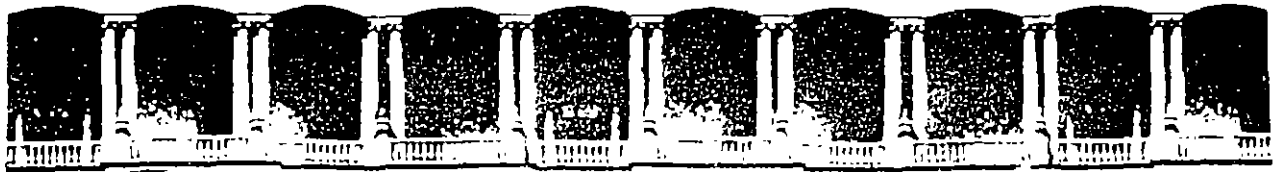
Anote los números 1, 2, y 3
de la columna de Clasificación
inversa.

BLOQUEOS PERSONALES
1.
2.
3.

DEFINICIONES SUMARIAS DE LOS BLOQUEOS

1. **Incompetencia en el auto manejo:** No poder aprovechar al máximo el tiempo, la energía y las habilidades de uno; no poder enfrentar las tensiones de la vida administrativa contemporánea.
2. **Valores personales confusos:** No ser claro con respecto a los valores propios; tener valores inapropiados para la vida contemporánea, tanto en el terreno laboral como en el privado.
3. **Objetivos personales confusos:** No ser claro con respecto a los objetivos de la propia vida personal o laboral; tener objetivos incompatibles con la vida y el trabajo contemporáneo.
4. **Desarrollo personal interrumpido:** Carecer de la actitud, capacidad y receptividad para estar a la altura de los nuevos desafíos y/o oportunidades.
5. **Falta de habilidades para la resolución de problemas:** Carecer de las estrategias y facultades necesarias para tomar decisiones y resolver problemas contemporáneos.
6. **Baja creatividad:** Carecer de capacidad para generar suficientes ideas nuevas; no capitalizar las ideas nuevas.
7. **Baja influencia:** No tener influencia suficiente para obtener el compromiso y la ayuda de los demás o para afectar sus decisiones.
8. **Falta de percepción administrativa:** No tener suficiente comprensión de la motivación de la gente en el trabajo; tener valores de conducción anticuados, inhumanos o inapropiados.

- 9.- Falta de habilidad para la supervisión: Carecer de capacidad práctica para lograr resultados mediante el esfuerzo de los demás.
- 10.- Baja capacidad como instructor: Carecer de habilidad o disposición - para ayudar a los demás a crecer y aumentar su capacidad.
- 11.- Baja capacidad en la formación de equipos: No poder ayudar a grupos o equipos a organizarse y a hacerse más eficientes.



**FACULTAD DE INGENIERIA U.N.A.M.
DIVISION DE EDUCACION CONTINUA**

CURSOS INSTITUCIONALES

DIPLOMADO: LA EXCELENCIA DIRECTIVA EN NUESTRA ERA

Del 3 de octubre de 1995 al 18 de mayo de 1996

MODULO I. DIAGNOSTICO DEL PERFIL Y SENSIBILIDAD DIRECTIVA

TEMA 5. CULTURA ORGANIZACIONAL

**LIC. NELVA EHRlich
PALACIO DE MINERIA
1995**

MODULO 1: DIAGNOSTICO DEL PERFIL
Y SENSIBILIDAD DIRECTIVA.

TEMA 5: Cultura organizacional.

INSTRUCTORA: PSIC. NELVA EHRLICH

5.1. CONCEPTOS.

5.1

- ETIMOLOGIA:

CULTURA: del latín cultus: culto, de colere: cuidar, cultivar. S. XV: culto, cultivado.

- LO QUE NO ES CULTURA. (DESDE LA PERSPECTIVA DE LAS CIENCIAS SOCIALES)

Desde el siglo XV hasta la actualidad el término cultura ha sido utilizado popularmente para determinar el grado de información, de estudios que una persona posee.

Este término es definido por el diccionario Durvan de la lengua española como: "Resultado o efecto de cultivar los conocimientos humanos y de afinarse y desarrollarse por medio del ejercicio de las facultades intelectuales del hombre".

- LO QUE ES LA CULTURA. (DESDE LA PERSPECTIVA DE LA ANTROPOLOGIA)

El significado de este término se vió enriquecido y transformado con el nacimiento de la antropología social, a finales del siglo pasado. Han surgido diferentes conceptos sobre la cultura, entre los cuales se pueden citar los siguientes:

CUADRO 1. ESTADIOS DE CRECIMIENTO, FUNCIONES DE LA CULTURA Y MECANISMOS DE CAMBIO. (Ibid. Cont.)

ESTADIO DE CRECIMIENTO	PUNTO DE PARTIDA DE LA CULTURA / PROBLEMA
III. MADUREZ EMPRESARIAL.	
1. Madurez o declinación de los mercados.	1. La cultura obliga a la innovación.
2. Aumento de la estabilidad interna y/o estancamiento.	2. La cultura preserva a las glorias del pasado, por ello se valora como una fuente de autoestima, defensa.
3. Falta de motivación para el cambio.	
4. Adquisiciones, fusiones.	1. El cambio cultural es necesario e inevitable, pero no todos los elementos de la cultura pueden o deben cambiar.
OPCION DE TRANSFORMACION.	2. Los elementos esenciales de la cultura deben identificarse, preservarse.
	3. Cabe dirigir el cambio cultural, o simplemente dejar que evolucione.
OPCION DE DESTRUCCION	
1. Bancarrota y reorganización.	1. La cultura cambia en los niveles paradigmáticos fundamentales.
2. Absorción y reorganización.	2. La cultura cambia a través del reemplazo masivo de las personas clave.
3. Fusión y asimilación.	
MECANISMOS DE CAMBIO.	
9. Persuasión coercitiva.	
10. Renovación.	
11. Reorganización.	

CUADRO 1. ESTADIOS DE CRECIMIENTO, FUNCIONES DE LA CULTURA Y MECANISMOS DE CAMBIO. (Ibid. Cont.)

ESTADIO DE CRECIMIENTO	PUNTO DE PARTIDA DE LA CULTURA / PROBLEMA
III. MADUREZ EMPRESARIAL.	
1. Madurez o declinación de los mercados.	1. La cultura obliga a la innovación.
2. Aumento de la estabilidad interna y/o estancamiento.	2. La cultura preserva a las glorias del pasado, por ello se valora como una fuente de autoestima, defensa.
3. Falta de motivación para el cambio.	
4. Adquisiciones, fusiones.	1. El cambio cultural es necesario e inevitable, pero no todos los elementos de la cultura pueden o deben cambiar.
OPCION DE TRANSFORMACION.	2. Los elementos esenciales de la cultura deben identificarse, preservarse.
	3. Cabe dirigir el cambio cultural, o simplemente dejar que evolucione.
OPCION DE DESTRUCCION	
1. Bancarrota y reorganización.	1. La cultura cambia en los niveles paradigmáticos fundamentales.
2. Absorción y reorganización.	2. La cultura cambia a través del reemplazo masivo de las personas clave.
3. Fusión y asimilación.	
MECANISMOS DE CAMBIO.	
9. Persuasión coercitiva.	
10. Renovación.	
11. Reorganización.	

ESTADIOS DEL CRECIMIENTO EMPRESARIAL Y MECANISMOS DE CAMBIO CULTURAL.

FUENTE: SCHEIN, EDGAR: LA CULTURA EMPRESARIAL Y EL LIDERAZGO. Plaza & Janes Editores, S.A., Barcelona, 1988. (Estracto) pp. 266 - 267.

" La función de la cultura en la vida de un grupo cambia conforme madura el grupo. Al constituirse el grupo, su cultura cambiante crea un entorno estable y predecible y proporciona un sentido, una identidad y un sistema de comunicación. Varias generaciones más tarde este mismo grupo puede descubrir que su cultura ha quedado tan implantada y se ha vuelto tan tradicional, que únicamente sirve para reforzar las presunciones y los valores de los elementos más antiguos y conservadores del grupo. Aunque puede seguir ofreciéndose estabilidad, tal vez ya no proporcione sentido ni identidad a aquellos segmentos del grupo que se muestran más sensibles a los cambios externos. En tales circunstancias, los elementos más jóvenes y más orientados hacia el exterior del grupo suelen crear una "contracultura" contestataria y la cultura global del grupo comienza a sufrir una pérdida de integridad. En circunstancias todavía más extremas puede producirse una revolución, una reestructuración, y el remplazo masivo de la gente, e incluso es probable que se dé un paradigma cultural genuinamente nuevo (si bien las culturas de Francia, los Estados Unidos y la Unión Soviética y China, cambiaron en realidad muy poco a pesar de sus importantes revoluciones).

La clase de cambio que puede producirse depende no sólo de la etapa de desarrollo de la empresa, sino, además, de su grado de apertura y posición de cara al cambio, bien sea a causa de una crisis provocada desde el exterior, o bien por las fuerzas internas que estimulen el cambio. Las fuerzas que pueden desbloquear a una cultura dada, serán por lo demás distintas en cada etapa del desarrollo empresarial y determinados mecanismos de cambio tendrán una incidencia especial en distintas etapas del desarrollo.

En el cuadro (que se presenta a continuación) se recogen los tres principales periodos de desarrollo de las empresas, y, por cada periodo, los más importantes aspectos culturales y los mecanismos de cambio de mayor relieve. Esta delimitación de los estadios supone una teoría del desarrollo que pone el acento sobre la antigüedad generacional, las dimensiones y la complejidad. Por antigüedad entiendo el hecho de si la compañía la administra aún el fundador (primera generación), una familia que controla la compañía (segunda o tercera generación), o un equipo de profesionales que ejerce sólo un dominio y control relativos. Una compañía de primera o segunda generación puede llegar a ser muy grande y compleja, mientras que una enteramente profesionalizada tal vez no pase de ser pequeña y simple. Desde un punto de vista cultural, la antigüedad equivalente, sus dimensiones y complejidad, tienen sólo una importancia sólo secundaria, en tanto su antigüedad es fundamental."

Nota del autor: Algunas de las ideas que se discuten en este capítulo han sido examinadas en un seminario sobre cultura empresarial realizado en el "Management Analysis Center", Cambridge, Mass. La contribución de Stanley Davis fué especialmente valiosa, al desarrollar la idea que los problemas culturales son distintos en las diferentes situaciones de negocios y en los distintos estadios. (Davis, 1982).

CUADRO 1. ESTADIOS DE CRECIMIENTO, FUNCIONES DE LA CULTURA Y MECANISMOS DE CAMBIO. (SCHEIN: 1988, 267 - 268)

ESTADIO DE CRECIMIENTO	PUNTO DE PARTIDA DE LA CULTURA / PROBLEMA
I. NACIMIENTO Y PRIMEROS AÑOS. <i>Dominio del fundador, tal vez de la familia.</i> FASE DE SUCESION. MECANISMOS DE CAMBIO. 1. Evolución natural. 2. Evolución autodirigida a través de una terapia empresarial. 3. Evolución controlada a través de procesos mixtos. 4. "Revolución" controlada a través de terceros.	1. La cultura es una aptitud distintiva y una fuente de identidad. 2. La cultura es el "aglutinante" que unifica la empresa. 3. La empresa se esfuerza por lograr una mayor integración y claridad. 4. Fuerte énfasis en la socialización, como evidencia del compromiso. 1. La cultura es un campo de batalla entre conservadores y liberales. 2. Los sucesores potenciales son juzgados en función de que preserven o cambien los elementos culturales.
II. ADOLESCENCIA DE LA EMPRESA. 1. Expansión de productos / mercados. 2. Integración. 3. Expansión geográfica. 4. Adquisiciones, fusiones. MECANISMOS DE CAMBIO. 5. Cambio planificado y desarrollo empresarial. 6. Seducción tecnológica. 7. Cambio a través del escándalo, explosión y mitos. 8. Acrecentamiento.	1. La integración cultural declina a medida que se crean nuevas subculturas. 2. La pérdida de metas clave, valores y presunciones, provoca crisis de identidad. 3. Se ofrece la oportunidad de encausar el cambio cultural.

. En relación a su (s) equipo (s) de trabajo.

RETOS:

FORTALEZAS INTERNAS:

OPORTUNIDADES DEL ENTORNO:

DEBILIDADES INTERNAS:

OBSTACULOS DEL ENTORNO:

5.15

- LA CULTURA CUMPLE DISTINTAS FUNCIONES EN LAS DIFERENTES ETAPAS DE LA EVOLUCION DE LA EMPRESA, POR LO QUE LOS PROBLEMAS DE TRANSFORMACION Y SU GRADO DE DIFICULTAD, SON DISTINTOS EN CADA UNA DE ELLAS. (SCHEIN: 1988, P. 289)

- En la fase formativa de una empresa, la cultura tiende a ser una fuerza positiva de crecimiento, que requiere ser elaborada, desarrollada y articulada.

- En la adolescencia de la empresa la cultura se hace distinta. El decidir qué elementos requieren ser cambiados o preservados, constituye uno de los mayores problemas estratégicos que los directivos deben afrontar en esta etapa.

- En la fase de madurez y declive, la cultura suele volverse parcialmente disfuncional y debe cambiarse en algunas áreas, lo que crea problemas más drásticos a los directivos.

- En cualquier caso, debe entenderse que el proceso de cambio conlleva determinadas fuerzas desbloqueadoras y que estriba en revocar información y en crear seguridad psicológica, así como en procurar algunos mecanismos que motiven la redefinición cognoscitiva como un medio para desarrollar nuevas presunciones.

- El proceso de cambio debe además ofrecer la posibilidad de rebloquear, lo que se produce cuando los nuevos elementos culturales consiguen resolver los problemas o reducir la ansiedad."

- SI EL MEDIO AMBIENTE CADA VEZ PRESENTA MAYORES RETOS^{5.12} A LA SUPERVIVENCIA Y DESARROLLO DE LAS EMPRESAS:

. ¿Cuál es el tipo de cultura empresarial más adaptable en nuestro medio ?

. ¿En qué medida cada vez se depende más de los líderes para dirigir los cambios?

. ¿Se está formando el suficiente número de líderes como para que las empresas puedan disponer de ellos cuando los necesitan?

- ¿CUALES SON ACTUALMENTE LOS PRINCIPALES RETOS QUE TIENE QUE ENFRENTAR COMO LIDER?

. En relación a su propio liderazgo personal.

RETOS:

FORTALEZAS INTERNAS:

OPORTUNIDADES DEL ENTORNO:

DEBILIDADES:

OBSTACULOS DEL ENTORNO:

El liderazgo está entrelazado con la formación, evolución, transformación y destrucción de la cultura. La función básica del liderazgo es la orientación de la cultura. El liderazgo desempeña el papel de "cambio cultural dirigido."

Este papel del liderazgo tiene las siguientes consecuencias:

" 1. No se debe simplificar ni confundir la cultura con otros conceptos útiles, tales como "clima", "valores" o "filosofía colectiva." La cultura actúa por debajo de esos conceptos y, en buena medida los determina.

2. No se debe asumir que la cultura afecta sólo al lado humano del funcionamiento de una empresa. La cultura no sólo determina los modos en que se organizan y dirigen los sistemas internos de autoridad, comunicación y trabajo, sino además el sentido más básico de la empresa acerca de su misión y sus metas.

3. No se debe asumir que la cultura puede manipularse como otros asuntos que están bajo el control de los directivos. La cultura lo controla más de lo que él lo hace, a través de filtros automáticos que encauzan las percepciones, ideas y sentimientos del directivo. ... No existe nada parecido a un concepto de dirección exento de cultura.

4. No se debe asumir que exista una "cultura" o mejor, ni que las culturas "fuertes" son mejores que las "débiles". La corrección o grado de conveniencia de la fuerza dependerá de en qué medida exista una correspondencia entre las PRESUNCIONES CULTURALES y las CONDICIONES AMBIENTALES.

5. No se debe asumir que que todos los aspectos de la cultura guardan relación con la efectividad de la empresa. Todo grupo que tenga alguna historia tendrá una cultura, pero puede darse el caso de que muchos de ellos sean irrelevantes para el desarrollo de la empresa. Es conveniente que sólo se centre en los temas culturales cuando tenga problemas de eficacia." (Schein: 1988, pp. 304 - 307)

E. ¿Por qué es difícil transformar una cultura?

5.11

- SI EL LIDERAZGO ES CRUCIAL EN LA FORMACION Y EL CAMBIO CULTURAL, CONVIENE EXAMINAR COMO SE HAN FORMADO Y SE ESTAN FORMANDO ACTUALMENTE LOS LIDERES EN NUESTRO MEDIO EMPRESARIAL.

. ¿Cómo desarrollan los líderes la fuerza emocional, la agudeza y la capacidad de autovisión y objetividad necesarias para la dirección de esa cultura?

. ¿En qué medida los procesos de formación de directivos están apoyando la formación "personalidades creativas", capaces de mantener una amplia objetividad y transigencia ante las discrepancias?

- ELEMENTOS PARA ENFRENTARSE A CUESTIONES O PROBLEMAS DE INTEGRACION INTERNA.

5.8

a. LENGUAJE COMUN Y CATEGORIAS CONCEPTUALES. La comunicación y el entendimiento mutuo son básicos para que el grupo se forme.

b. LIMITES GRUPALES Y CRITERIOS PARA LA INCLUSION Y EXCLUSION. Uno de los elementos clave de la cultura es el consenso común de los miembros de un grupo sobre quiénes están adentro y quienes no, así como los criterios que determinan su integración.

c. PODER Y JERARQUIA. El establecimiento de un orden jerárquico en toda empresa, así como los criterios y reglas que determinen cómo se logra, mantiene y pierde el poder, así como el consenso sobre ello, es fundamental para que los miembros puedan controlar sus sentimientos agresivos.

d. INTIMIDAD, AMISTAD Y AMOR. Toda empresa y todo grupo requiere de "reglas de juego" sobre las relaciones entre pares, entre los sexos y la forma de orientar la confianza, la amistad y las interacciones íntimas entre ellos, en función a las metas de la empresa.

e. RECOMPENSAS Y CASTIGOS. Todo grupo requiere tener claridad sobre cuáles son las conductas y resultados que se esperan de sus miembros y cuáles no; qué requerimientos requieren cubrir cuando se otorgan posesiones, jerarquías y poder; así como cuáles son las acciones que ameritan recompensas y cuáles las que se castigan mediante el retiro de éstas o la segregación.

3. LA FUNCION DE REDUCIR LA ANSIEDAD.

Otra función primordial de la cultura es :

Reducir la ansiedad que los miembros de los grupos experimentan frente a situaciones:

- Que los ofuscan o
- Que los desbordan (eventos inexplicables o que están fuera de su control).

- ELEMENTOS QUE PERMITEN ENFRENTAR CUESTIONES O PROBLEMAS QUE GENERAN ANSIEDAD. 5.9

a. CRITERIOS: Para distinguir del conjunto de estímulos aquellos que son importantes de los que no lo son.

b. CRITERIOS: Para reaccionar ante los mismos.

c. IDEOLOGIA (Y/O RELIGION): Para dar un significado a eventos inexplicables o que están fuera de su control, y de esta manera evitar o reducir la ansiedad que puede surgir frente a los mismos.

D. ¿Cómo se orienta el desarrollo de la cultura?

Schein (1988: p. 94) considera que:

El proceso mismo de formación y evolución de una cultura, va orientando su desarrollo:

"Desde que aprendemos a delimitar nuestra TAREA PRIMORDIAL, y contamos con METAS, MEDIOS y SISTEMAS DE INFORMACION, y desde que acordamos la manera de COMUNICARNOS, RELACIONARNOS y llevar a cabo NUESTROS ASUNTOS COTIDIANOS, contamos también con un SISTEMA para distinguir del conjunto de referencias, AQUELLO QUE SE DEBE ATENDER, así como con una SERIE DE CRITERIOS PARA REACCIONAR ante las mismas."

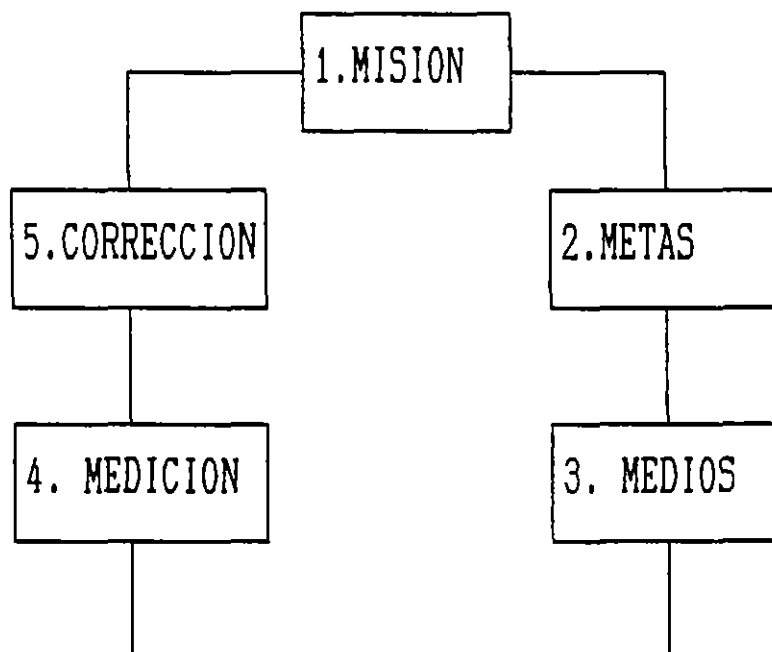
Las presunciones básicas que se van formando a través del proceso de desarrollo de una cultura, a través de su historia, son el aspecto medular de la misma.

"Las PRESUNCIONES CULTURALES van surgiendo en el propio proceso de desarrollo del grupo y deben ser entendidas como "Un conjunto de FILTROS o lentes que nos permiten identificar y percibir los aspectos propios de nuestro entorno". De no contar con esos filtros o lentes, nos sentiríamos ofuscados y desbordados. (De ahí la resistencia a los cambios)."

1. A FUNCIONES DE ADAPTACION EXTERNA.
2. A FUNCIONES DE ADAPTACION INTERNA.
3. A FUNCIONES DE MANEJO DE LA ANSIEDAD.

1. FUNCIONES DE ADAPTACION EXTERNA:

Todo sistema cambiante debe ser capaz de mantener con su entorno un ciclo guía capaz de permitirle manejar con éxito los problemas o cuestiones de adaptación con su entorno. Los elementos esenciales que lo forman se presentan en orden de secuencia. (Aunque cada etapa de este ciclo es presentado por Schein en orden de secuencia, es probable que desde que éste se ponga en marcha se fijen la mayoría de ellos simultaneamente)



- *ELEMENTOS PARA ENFRENTARSE A CUESTIONES O PROBLEMAS DE ADAPTACION EXTERNA.*

"a. MISION Y ESTRATEGIA: logro de una comprensión común de la misión central, la meta primordial y las funciones manifiestas.

b. METAS. Desarrollo de un consenso sobre las metas, como derivado de la misión central.

c. MEDIOS. Desarrollo de un consenso sobre los medios que sirvan para alcanzar las metas, como la estructura de la empresa, la división del trabajo, el sistema de recompensas y el sistema de autoridad.

d. MEDICION. Desarrollo de un consenso sobre los criterios para medir el desempeño del grupo en el cumplimiento de sus metas, verbigracia los sistemas de información y control.

e. CORRECCION. Desarrollo de un consenso sobre los remedios o estrategias correctoras que conviene aplicar en el caso de que no se estén alcanzando las metas." (Schein: 1988, p.66)

2. FUNCIONES DE INTEGRACION INTERNA.

La formación de un grupo hace necesario que en forma simultánea se lleven a cabo dos funciones esenciales:

- El desarrollo e integración de las relaciones entre las personas que realicen una tarea en conjunto.
- La realización efectiva de lo que están haciendo.

"Lo que hace que un grupo se mantenga unido "su razón de ser" o "su razón de adaptación externa", son aspectos del todo distintos del proceso por el que se crea esa unidad y en virtud del cual los grupos pueden hacer cosas que los individuos por su cuenta no pueden llevar a cabo." (Schein: 1988, p. 67)

Schein define la cultura como:

5.4

"Un modelo de presunciones básicas - inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado, al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e interna - que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros, como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas."

5.2. ¿COMO ADQUIRIR UNA VISION MAS AMPLIA DE LA CULTURA DE UNA EMPRESA?

Para lograrlo es necesario un mejor entendimiento de la dinámica de la cultura.

- MODELO TEORICO SOBRE LA DINAMICA DE LA CULTURA.

Schein propone un modelo funcionalista, basado en los descubrimientos y enfoques teóricos obtenidos en relación a los campos de la sociodinámica, el liderazgo y el proceso de aprendizaje, ya que han sido de gran valor para entender:

- A. *¿Cómo la cultura llega a ser tal, cómo evoluciona y cambia?*
- B. *¿Qué hace la cultura?,*
- C. *¿A qué funciones sirve?*
- D. *¿Cómo se orienta el desarrollo de la cultura?*
- E. *¿Por qué es difícil transformar la cultura?*

*A. ¿Cómo la cultura llega a ser tal, cómo evoluciona y cambia? **

"La cultura ha sido definida como el resultado del aprendizaje de un grupo. Cuando algunas personas tienen simultáneamente que afrontar una situación problemática y concebir juntas una solución, nos hallamos ante la situación básica para la formación de la cultura. El proceso supone una definición compartida del problema y el reconocimiento compartido de que algo que se ha inventado funciona y sigue funcionando."

La capacidad inicial para compartir supone la existencia de un aprendizaje y conocimiento cultural previo, pero la nueva experiencia compartida constituye un paso más en la evolución de esa cultura, que pasará a ser una característica de ese específico grupo de personas. El impacto de un nuevo aprendizaje es mayor, especialmente en la solución de problemas cruciales y en épocas críticas para el grupo, surgidas tanto en su interior como en el exterior.

(SCHEIN: 1988, p.186-187)

B. ¿Qué hace la cultura?

Resolver problemas prácticos en cuanto a:

- . Su supervivencia y adaptación en el medio que lo rodea y
- . La integración de sus procesos internos con el objeto de fortalecer su capacidad de supervivencia y adaptación.

* En la gran mayoría de empresas que han logrado desarrollar una cultura organizacional sólida, el fundador y otros líderes han desempeñado un papel de liderazgo que ha resultado decisivo en la formación y desarrollo de la misma.

- DEFINICIONES DE CULTURA:

5.2

- . Todo lo creado por el hombre colectivamente.
- . Formas de vida humana.
- . La manera humana de enfrentar los problemas de la existencia.
- . Conjunto de conocimientos, creencias, actitudes, costumbres ... que tiene una colectividad humana.

- SE HAN IDENTIFICADO PRINCIPIOS FUNDAMENTALES EN QUE SE SUSTENTA LA SOCIEDAD Y CUYO CONTENIDO PERMITEN DEFINIR LA CULTURA DE LOS DIFERENTES SISTEMAS SOCIALES QUE LA INTEGRAN

- . Costumbres y rituales
- . Símbolos y mitos
- . Ideologías y utopías
- . Cosmovisiones
- . Concepciones del mundo, de la sociedad, de la naturaleza humana.
- . Etc.

A. *¿Cómo la cultura llega a ser tal, cómo evoluciona y cambia? **

"La cultura ha sido definida como el resultado del aprendizaje de un grupo. Cuando algunas personas tienen simultáneamente que afrontar una situación problemática y concebir juntas una solución, nos hallamos ante la situación básica para la formación de la cultura. El proceso supone una definición compartida del problema y el reconocimiento compartido de que algo que se ha inventado funciona y sigue funcionando."

La capacidad inicial para compartir supone la existencia de un aprendizaje y conocimiento cultural previo, pero la nueva experiencia compartida constituye un paso más en la evolución de esa cultura, que pasará a ser una característica de ese específico grupo de personas. El impacto de un nuevo aprendizaje es mayor, especialmente en la solución de problemas cruciales y en épocas críticas para el grupo, surgiendo tanto en su interior como en el exterior.

(SCHEIN: 1988, p.186-187)

B. *¿Qué hace la cultura?*

Resolver problemas prácticos en cuanto a:

- . Su supervivencia y adaptación en el medio que lo rodea y
- . La integración de sus procesos internos con el objeto de fortalecer su capacidad de supervivencia y adaptación.

* En la gran mayoría de empresas que han logrado desarrollar una cultura organizacional sólida, el fundador y otros líderes han desempeñado un papel de liderazgo que ha resultado decisivo en la formación y desarrollo de la misma.



FACULTAD DE INGENIERIA U.N.A.M.
DIVISION DE EDUCACION CONTINUA

CURSOS INSTITUCIONALES

DIPLOMADO: LA EXCELENCIA DIRECTIVA EN NUESTRA ERA

Del 3 de octubre de 1995 al 18 de mayo de 1996

MODULO I. DIAGNOSTICO DEL PERFIL Y SENSIBILIDAD DIRECTIVA

TEMA 5. CULTURA ORGANIZACIONAL

MATERIAL COMPLEMENTARIO

LIC. NELVA EHRlich
PALACIO DE MINERIA
1995

UNA PREEVALUACION DE LOS ELEMENTOS DE LA ORGANIZACION. (PP. 90 - 91).

INSTRUCCIONES: "A continuación se presentan los ocho elementos indispensables para la transformación de la cultura organizacional. Reflexione usted en qué medida influye cada elemento en su empresa e indique el nivel que en primera instancia, le daría usted en una escala en la que el cero significa que ese elemento restringe el cambio de la organización y cien significa que contribuye significativamente al desarrollo de su empresa. Por favor piense en cómo es realmente la situación actual en su organización, no en cómo le gustaría que fuera, ni en cómo debería ser. Para obtener un perfil sombree el espacio entre cero y la puntuación que dió a cada elemento.

Los niveles más bajos indican, en una primera instancia, los elementos más restrictivos para la transformación de la cultura de su empresa, en tanto los más altos corresponden a los elementos que impulsan el cambio."

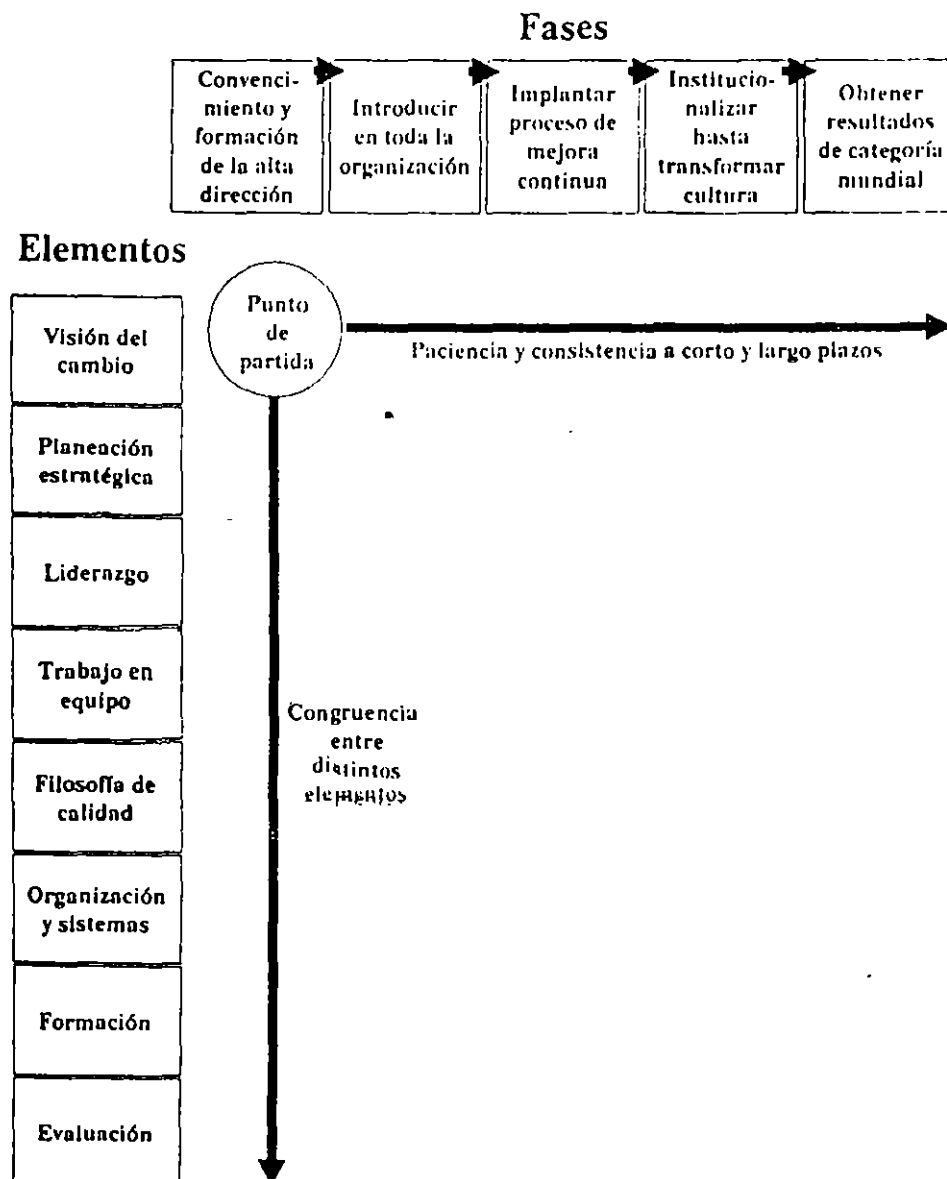
Restringe el cambio de la empresa	Contribuye significativamente al desarrollo de la empresa		Contribuye significativamente al desarrollo de la empresa	Restringe el cambio de la empresa
		1 Visión del cambio		
		2 Planeación estratégica		
		3 Liderazgo hacia la calidad		
		4 Trabajo en equipo		
		5 Filosofía orientada a la satisfacción del cliente		
		6 Organización y sistemas para la mejora continua		
		7 Formación para la calidad		
		8 Evaluación		

CONGRUENCIA, PACIENCIA Y CONSISTENCIA. (P. 88)

Se han establecido, por una parte, cinco fases en el proceso de transformación cultural. Por la otra, se han enunciado ocho elementos indispensables en una cultura de calidad y productividad.

Las fases y los elementos aparecen en la matriz que se presenta a continuación. En ella se destacan los atributos de congruencia, paciencia y consistencia.

CONGRUENCIA, PACIENCIA Y CONSISTENCIA



¿QUÉ SUCEDE CUANDO FALTA ALGUNO DE LOS ELEMENTOS?

Visión del cambio		VC	VC	VC	VC	VC	VC	VC
Planificación Estratégica	PE		PE	PE	PE	PE	PE	PE
Liderazgo	L	L		L	L	L	L	L
Trabajo en Equipo	TE	TE	TE		TE	TE	TE	TE
Filosofía de Calidad	FC	FC	FC	FC		FC	FC	FC
Organización y Sistemas	OS	OS	OS	OS	OS		OS	OS
Formación	F	F	F	F	F	F		F
Evaluación	E	E	E	E	E	E	E	
↓	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑
proceso de cambio cultural	resistencia al cambio	falsos comienzos	frustración y vaguedad	esfuerzos parciales	ideas entre líneas	dispersión e inconsistencia	ansiedad	desubicación

¿QUE SUCEDE CUANDO FALTAN ALGUNOS DE LOS ELEMENTOS? (P. 86).

"El lector habrá advertido que cada elemento ha sido diseñado para superar los obstáculos a la transformación de la empresa que se describieron con anterioridad, de tal manera que si se conjugan la visión del cambio y la planeación estratégica, el liderazgo y el trabajo en equipo, una filosofía de calidad y los correspondientes organización y sistemas, la formación del personal y la evaluación de los resultados, lo que se obtiene es el proceso de cambio cultural.

Pero, ¿qué sucede cuando falta alguno de los elementos? La respuesta parece obvia, sin embargo, vale la pena dejarla asentada.

- Si no hay visión del cambio se acentúa la resistencia al mismo por considerarlo innecesario.

- Cuando no se lleva a cabo un proceso de planeación estratégica que incluya los objetivos de calidad lo que ocurre son falsos comienzos.

- Por otra parte, si lo que falla es el liderazgo hacia la calidad por parte de la alta dirección, entonces el personal sentirá frustración y se vacunará contra nuevos esfuerzos.

- En cambio, si entre las distintas áreas de la empresa no hay auténtico trabajo en equipo a lo más que se podrá llegar es a esfuerzos parciales en la mejora de la calidad.

- Cuando no existe una filosofía clara acerca de la calidad y la productividad entonces se incorporan ideas confusas al proceso de cambio.

- Si no se llevan a cabo transformaciones en la organización y en los sistemas, lo que ocurre es una dispersión de los esfuerzos y se dan de manera inconsistente.

- En tanto no se atiende debidamente la formación de los miembros de la organización en la materia, se introducirá ansiedad en el proceso de transición, ya que las personas tendrán conciencia de la necesidad de cambiar pero no sabrán cómo hacerlo.

- Cuando falta la evaluación de la cultura de calidad y productividad, la empresa se desubica ante la carencia de retroalimentación acerca de los resultados obtenidos.

A continuación se presenta una gráfica que sintetiza los efectos de la ausencia de alguno o varios de los elementos indispensables para administrar una cultura de calidad y productividad. Como se puede apreciar aquí es válida la conocida afirmación de que más vale mejorar 1% en 100 aspectos que 100% de un solo elemento."

ELEMENTOS INDISPENSABLES EN UNA CULTURA DE CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD.

(P. 84)

"Hasta aquí se han propuesto ...las etapas a través de las cuales evoluciona una cultura organizacional. Corresponde ahora enunciar los elementos que resultan indispensables para superar las barreras descritas y estar en capacidad de dirigir una cultura de calidad total y alta productividad.

He aquí los elementos que se consideran indispensables en el proceso:

1. **La visión clara de la necesidad del cambio**, lo que aumenta la convicción acerca de la importancia de la calidad por parte de los miembros de la organización y reduce la resistencia a las transformaciones.
2. **Una planeación estratégica** en la cual se defina el rumbo y características de la organización e incluya objetivos estrechamente vinculados con la mejora continua de la calidad y la productividad.
3. **El liderazgo hacia la calidad** por parte del director general y sus más cercanos colaboradores, quienes modelan el comportamiento del resto de las personas a través del ejemplo.
4. **El fomento al trabajo en equipo**, especialmente entre áreas distintas de la empresa que deben actuar de manera interdependiente y la desestimulación de las labores, logros y reconocimientos de carácter individual.
5. **Un filosofía orientada a la satisfacción de los clientes y usuarios**, es decir, una manera de pensar que influya en las prácticas empresariales y que sea guiada por un conocimiento cercano de las necesidades y expectativas de los beneficiarios de los productos y servicios.
6. **El establecimiento formal y duradero de modificaciones en la organización y en los sistemas** para asegurar la constancia en la mejora continua de los procesos de transformación de la empresa.
7. **La formación del personal** de la empresa en los conceptos, estrategias y técnicas que se requieren para funcionar adecuadamente en un ambiente de calidad y productividad.
8. **La evaluación de los resultados obtenidos**, en relación con los niveles internacionales, lo cual seguramente servirá como un mecanismo de retroalimentación al proceso de transformación de la cultura de la organización."

ELEMENTOS INDISPENSABLES EN UNA CULTURA DE CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD



ANÁLISIS DE LAS FASES DE LA EVOLUCIÓN HACIA UNA CULTURA DE CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD

Los principales factores de las fases de la evolución hacia la transformación o reorientación de la cultura organizacional se explican como sigue:

FASE 1 Convencimiento y formación de la alta dirección

Lograr que los miembros de la alta dirección:

- 1.1 Comprendan y apliquen personalmente los conceptos de la calidad y la productividad.
- 1.2 Creen una visión de consenso sobre el futuro de la empresa.
- 1.3 Desarrollen un plan estratégico para responder a la visión, que incluya objetivos de calidad y productividad.
- 1.4 Realicen ajustes en la infraestructura de la empresa, como puede ser la organización o la administración de personal.
- 1.5 Constituyan un comité de calidad y productividad.

FASE 2 Introducción en toda la organización

Lograr que los miembros de la empresa:

- 2.1 Conozcan los propósitos del comité y los planes para transformar la cultura de la empresa.
- 2.2 Adquieran entrenamiento adecuado a los niveles de la empresa.
- 2.3 Si es necesario cuenten con especialistas, entrenadores o facilitadores internos que apoyen el proceso de cambio.
- 2.4 Inicien un proceso de identificación de las necesidades de los clientes externos e internos.

FASE 3 Implantación de un proceso de mejora continua:

- 3.1 Determinar los procesos críticos en la operación de la empresa.
- 3.2 Diseñar y difundir un sistema para la búsqueda de la mejora continua.
- 3.3 Iniciar procesos de mejora intra e interdepartamentales, a lo largo de algunos procesos operativos.
- 3.4 Integrar los esfuerzos de mejora y desplegarlos en el resto de la organización.

FASE 4 Institucionalización hasta transformar la cultura:

- 4.1 Asegurar que el sistema de mejora continua para superar o refinar los procesos críticos esté funcionando de manera permanente.
- 4.2 Buscar y documentar la evidencia de resultados positivos en los procesos críticos de la empresa.
- 4.3 Incrementar el tiempo que las personas dedican a su entrenamiento en el sistema institucionalizado.
- 4.4 Adecuar las políticas y sistemas de operación en todos los niveles, de acuerdo con la nueva cultura en desarrollo.

FASE 5 Obtención de resultados de categoría mundial:

- 5.1 Mantener el esfuerzo de mejora durante tres años por lo menos.
- 5.2 Verificar el desempeño de la empresa a través del análisis de competitividad o *benchmarking*.
- 5.3 Lograr que los miembros de la alta dirección y sus equipos de trabajo participen activamente en el análisis de competitividad con las empresas de categoría mundial.
- 5.4 Desarrollar una nueva visión acerca del futuro de la empresa y reiniciar las fases de evolución cultural.

BARRERAS PARA EVOLUCIONAR HACIA UNA CULTURA DE CALIDAD TOTAL

- **Falta de decisión y convencimiento de la alta dirección.**
- **Desvinculación de la calidad y la planeación de la empresa.**
- **Incongruencias y temores en el liderazgo.**
- **Feudos y luchas por el poder en el grupo directivo.**
- **Lejanía del cliente y sordera ante sus opiniones.**
- **Inconsistencia en la mejora debida a la organización y los sistemas de la empresa.**
- **Desconocimiento de los conceptos, métodos y herramientas.**
- **Impaciencia por lograr resultados espectaculares a corto plazo.**

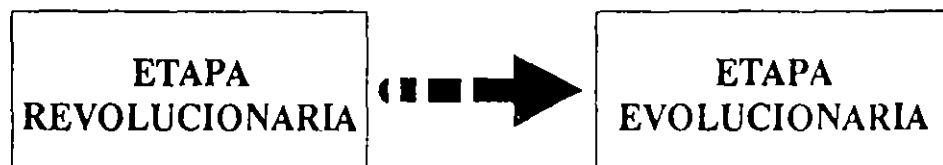
EVOLUCIÓN PARA EL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD

ANTES	AHORA
• Método de mejoras parciales en los procesos. • Esfuerzos concentrados en producción. • La calidad es responsabilidad de especialistas. • Inspección para corregir los errores cometidos. • Mejora a través de expertos. • Relación con muchos proveedores, basada en contratos.	• Método de mejoras en procesos integrales. • Esfuerzos de mejora en todas las áreas de la empresa. • La calidad es responsabilidad de todos los gerentes de línea. • Diseño de medidas preventivas. • Mejora a través del compromiso de todos los empleados. • Convenios de coproducción con proveedores seleccionados.

PHILIPS INTERNACIONAL

- PROPUESTA DE CARLOS RODRIGUEZ COMBELLER: EL NUEVO ESCENARIO. La cultura de calidad y productividad en las empresas. Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente (ITESO), Guadalajara, 1993. (PP. 75 - 91)

REVOLUCIÓN Y EVOLUCIÓN



- | | |
|---|--|
| • Tomar la decisión de revisar la situación actual. | • Desarrollar el proceso a través de los años. |
| • Comenzar el proceso de cambio. | • Tener paciencia y consistencia. |
| • Superar las resistencias iniciales. | • Inducir el cambio de arriba hacia abajo. |

- Garantizar la comunicación de abajo hacia arriba de tal manera que:
 - . Se logre la integración armónica, la sinergia y el compromiso entre las personas y la organización.
 - . Se facilite el desarrollo de innovaciones y el cambio cultural y tecnológico en la empresa.
- Propiciar al máximo la comunicación interpersonal y las formas sanas de comunicación informal en la organización:
 - . Enviando mensajes directos que expresen en forma clara y no agresiva nuestras necesidades y expectativas.
 - . Escuchando efectivamente.
 - . Promoviendo al máximo la comunicación constructiva y el trabajo en equipo.
- Propiciar un estilo de comunicación congruente con los valores que nos interesa promover y fundar nuestro esfuerzo de comunicación "hacia afuera" - de imagen - en el compromiso y la vivencia interna de dichos valores.

4. PROGRAMA DE CLARIDAD ORGANIZACIONAL. (Pp. 136 - 137).

5.27

- "En tiempos de cambio acelerado la organización debe contar con sistemas que le permitan cuestionar y rediseñar continuamente sus estructuras.

- Dichas estructura deberán modificarse en función de la estrategia de cada negocio y del perfil de cultura ideal de la organización; en función del tipo de empresa que se quiere ser.

- Desde nuestro punto de vista, la mejor manera de promover la integración armónica entre las personas y la empresa es partir de las necesidades, potencialidades y expectativas específicas del individuo concreto para conceptualizar e ir integrando después las instancias con las que se relaciona: su entorno físico, su equipo de trabajo, la estructura organizacional y su entorno, que incluye tanto a clientes y proveedores como a la realidad comunitaria, social y ecológica.

- En este juego de círculos concéntricos es importante contar con muy diversas técnicas, ágiles y dinámicas que hagan visible la estructura - también en una secuencia micro a macro - la cuestionen y nos permitan transformarla en función del propósito. Es de vital importancia cuestionar continuamente las técnicas de este programa, rediseñarlas y sustituirlas con oportunidad con el fin de garantizar que, lejos de petrificar la estructura organizacional, promuevan su flexibilidad y su adaptación a las demandas de las personas y de un entorno específicamente cambiante."

5. PROGRAMA PARA DESARROLLAR UNA COMUNICACION EFECTIVA. (PP. 170 - 171)

- "Familiarizar a la organización - comenzando con sus niveles directivos - con las premisas de la comunicación:

- . Como un proceso necesariamente bidireccional cuyo éxito depende tanto de nuestra capacidad de elaborar mensajes a partir de las necesidades, referentes y el lenguaje de nuestros interlocutores, como de nuestra capacidad de escucharlos efectivamente.
- . Como una realidad que nos permite construir significados comunes para un grupo social e influir por lo tanto en su desarrollo cultural.

- Establecer un programa de comunicación de arriba hacia abajo que nos permita compartir con la organización:

- .Cuál es la razón de ser de la empresa, sus valores y su manera de hacer las cosas.
- . Qué se espera de cada empresa, división, equipo de trabajo y de cada persona dentro de la organización.

PROPUESTA DE IDEX (Instituto de efectividad de Xabre): CULTURA DE EFECTIVIDAD. Un enfoque de cambio cultural basado en la gente para promover equipos y organizaciones competitivas. (Transcripción del resumen de cada uno de los cinco programas IDEX.)

PROGRAMAS PARA EL DESARROLLO DE UNA CULTURA DE EFECTIVIDAD.

1. PARA ARRANCAR UN PROGRAMA DE PROPOSITO. (PP. 51 - 52)

- "Debe ser digno, atractivo, defendible; debe contemplar las necesidades y aspiraciones de todos, dotar a la organización de sentido social e histórico.
- Es importante involucrar a toda la organización desde su definición, así como traducirlo en una visión clara, atractiva y retadora para la empresa.
- A partir de él, debe repensarse estratégicamente cada negocio a la luz de los marcos de competitividad internacional, involucrando en esta acción a los clientes y proveedores.
- La dirección debe comunicar directrices claras, así como vigilar la armonía de los diversos planes y objetivos con el propósito y la planeación estratégica general.
- Debe involucrarse a todo el personal en entender, discutir y comentar lo que se busca, apoyándose en un programa paralelo de cambio cultural.
- Deben definirse indicadores de progreso - objetivos y metas muy concretas - e informar en función de ellos sobre el avance y los obstáculos.
- Los retos que se desprenden del propósito para cada área, equipo o persona deben, percibirse como difíciles pero alcanzables y estimulantes."

2. PROGRAMA ORIENTADO A INFLUIR POSITIVAMENTE EN EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL. (P. 78)

- "Contar con un código explícito que oriente el comportamiento de todos los que constituyen la organización.
- Comprender la dimensión del potencial humano, saber que más que controlarlo o restringirlo mediante normas es importante motivarlo y orientarlo proponiendo valores e implantando programas que fortalezcan su vivencia en la organización.

- Promover integralmente valores como el servicio y la innovación que nos ayudan a rescatar nuestra identidad cultural, junto con aquellos que nos permiten responder a los retos de nuestro momento histórico (calidad, productividad) y a los que nos ayudan a humanizar a la empresa (honestidad, calidad de vida).
- Manifestar respeto y confianza por el ser humano y en sus posibilidades a través de sistemas - como las políticas de delegación y la sinergia descentralizada - que les otorguen la máxima libertad de acción, aportación y decisión posibles y que al mismo tiempo dirijan y revisen sistemáticamente su comportamiento.
- Todo ello para agilizar un cambio de fondo en la organización para garantizar su solidez y la obtención de resultados a largo plazo."

3. PROGRAMA DE DESARROLLO DEL CONOCIMIENTO. (PP. 110 - 111)

- "La adquisición de conocimientos y el desarrollo de habilidades y actitudes positivas es el mejor camino para lograr cambios perdurables en la cultura organizacional.
- Para desarrollar un programa efectivo de asimilación y adquisición de conocimientos en la empresa, es necesario romper con todos los mitos que puedan existir con respecto a éste, presentándolo como:
 - . Una herramienta imprescindible para encontrar nuevas soluciones a nuestra problemática concreta y cotidiana.
 - . Una forma de hacer explícito lo que ya sabemos y explicarlo.
 - . Una metodología para aprender continuamente de lo que hacemos.
 - . Una herramienta de desarrollo de nuestro potencial intrínseco.
- La efectividad de la empresa depende en buena medida de su capacidad de:
 - . Armonizar el desarrollo profesional y humano del personal con la filosofía y la planeación estratégica de la organización.
 - . Documentar el conocimiento existente en la organización a través de equipos formados por quines mejor conocen su función (comités de conocimiento).
 - . Promover la capacitación vía autoaprendizaje a través de sistemas dinámicos de didáctica empresarial que faciliten el desarrollo personal.
 - . Contar con sistemas efectivos que nos garanticen obtener la información relevante que se produce en el entorno global.
 - . Fomentar la innovación a través de mecanismos de comunicación efectiva y desarrollo de ingenio.
 - . Hoy es especialmente importante, dada la creciente complejidad de nuestras organizaciones, desarrollar al máximo los actuales y futuros cuerpos directivos a través de mecanismos personalizados y efectivos de desarrollo."

5.4.¿COMO CONSTRUIR UNA CULTURA ORGANIZACIONAL?

ANTOLOGIA.

Se presenta un resumen de dos propuestas:

- PROPUESTA DE IDEX (Instituto de efectividad de Xabre): CULTURA DE EFECTIVIDAD. Un enfoque de cambio cultural basado en la gente para promover equipos y organizaciones competitivas.

- PROPUESTA DE CARLOS RODRIGUEZ COMBELLER: EL NUEVO ESCENARIO. La cultura de calidad y productividad en las empresas. Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente (ITESO), Guadalajara, 1993.

OTROS FACTORES:

Costumbres, símbolos, rituales, etc. que contribuyen a fortalecer el sentido de pertenencia a la empresa, la integración cultural y los vínculos interpersonales; asimismo, hacen más agradable y significativo tanto el propio trabajo como la convivencia.

PRESUNCIONES CULTURALES:

Para Schein (1988) estos elementos son producto de la cultura, ya que considera que la esencia de ésta radica en las presunciones culturales. Como se señaló anteriormente, éstos van surgiendo en el propio proceso de desarrollo de la empresa y deben ser entendidas como : "Un conjunto de filtros o lentes que permiten identificar y percibir los aspectos propios del propio entorno." En el actual movimiento cultural, el peligro consiste en que se empleen los elementos antes descritos en forma superficial y como mecanismos de manipulación, en cuyo caso las consecuencias de su utilización pueden llegar a ser contraproducentes. Si, por otra parte, se emplean de una manera sincera, congruente (previendo la necesidad de identificar y resolver las contradicciones que guardan con las presunciones básicas) y se incluyen como parte de un plan estratégico de cambio, llegarán a constituir un elemento enriquecedor y rector del desarrollo cultural. Para Schein, la serie de presunciones básicas que integran la cultura, constituye un paradigma cultural. Como estas presunciones actúan como creencias básicas y se integran a la forma de ser, operan a un nivel no consciente y descifrarlas puede llegar a ser difícil en muchas ocasiones.

PARADIGMAS:

Significa modelo, patrón o conjunto de ideas que describe algún aspecto del mundo. Los paradigmas por lo general explican las relaciones entre causa y efecto que los científicos utilizan para hacer predicciones, las cuales después prueban. Si lo que observan no concuerda con su predicción, entonces revisan sus paradigmas. Con el tiempo, sus paradigmas y sus predicciones se hacen más certeras. Un paradigma es como un mapa, no son tan complejos como la realidad a la que representan. Sólo nos muestran una aproximación del mundo.

VISION:

Es una imagen mental del mañana de la organización - de cómo será, de sus factores esenciales de éxito, de su razón de ser. Representa "el yo ideal" de la organización. Constituye un elemento estratégico en términos de comunicación. La visión es más amplia que la misión (o el propósito), abarca todas las áreas de la empresa y las proyecta al futuro con imágenes tangibles. Esto hace que la visión pueda tener un gran impacto motivacional. El diseño de escenarios a corto mediano y largo plazo, así como de escenarios alternativos sobre posibles cambios en el mercado, desempeña un papel de gran importancia en la planeación estratégica y orienta el pensamiento estratégico.

Kouzes y Posner (1990), encontraron en una investigación que realizaron que una de los principales funciones del liderazgo es transmitir a sus colaboradores una visión que los inspire.

FILOSOFIA:

Una filosofía organizacional requiere estar formada por conceptos e ideas sencillas y profundas, basadas en sus valores medulares de la organización que proporcione una guía para la gestión empresarial, con un claro sentido ético. Cubre la necesidad que todo hombre tiene de comprender el sentido y trascendencia social de su trabajo.

ACTITUDES, COMPORTAMIENTOS Y PRACTICAS:

El desarrollo de actitudes y habilidades que favorecen tanto las interacciones sociales como técnicas (comunicación, cooperación, liderazgo, trabajo en equipo, análisis y solución de problemas, etc.) con base en los valores y la filosofía, orientan el compromiso de las personas a hacer cada vez mejor las cosas y a cultivar su calidad de vida

HEROES:

Son los individuos que personifican los valores de la cultura y como tales proporcionan modelos tangibles de papeles que deben desempeñar los empleados. Los visionarios que edificaron instituciones de negocios o de servicios públicos (hospitales, universidades, etc.) y aquellos que han hecho los momentos memorables que ocurren en la vida cotidiana de la organización.

Ejemplo de héroes: Del Instituto de Cardiología: Dr. Ignacio Chávez, impulsor de la cardiología en México; de PEMEX: el Gral. Lázaro Cárdenas, quien nacionalizó el petróleo; de la General Electric: Thomas Edison, el inventor, Charles Steinmetz, ingeniero completo, Gerald Swope y ahora Jack Welch, empresarios directores generales, etc.; de la Corporación Walt Disney: Walt Disney impulsor de las películas animadas; etc.

- FACTORES QUE FORMAN PARTE DE UNA CULTURA ORGANIZACIONAL.

En general, cuando se habla de la cultura organizacional orientada hacia la calidad y la productividad se incluyen, entre otros, los siguientes factores:

MISION:

Es la razón de ser de la empresa, expresa su papel o propósito fundamental, qué necesidades satisface y cuál es su negocio. Debe ser compartida por todos los miembros de la organización y servir como vínculo de compromiso para integrar sus esfuerzos y orientar sus acciones. Desempeña un papel central en la planeación estratégica de la empresa y orienta el pensamiento estratégico.

PROPOSITO:

En varios sentidos desempeña un papel similar que la misión. En la experiencia de IDEX (1991, pp. 32 - 34), ocupa un rol rector: "El beneficio más inmediato de definir y compartir un propósito empresarial se da en términos de economía de esfuerzos, de eficacia; saber exactamente a dónde vamos, conocer y compartir el para qué último de nuestra empresa nos ayuda necesariamente a orientar nuestro empeño cotidiano en una misma dirección, a evitar esfuerzos innecesarios y a coordinarnos sinérgicamente." "Un propósito empresarial requiere ser digno, a prueba de cambios, cualitativo, congruente, compartido, atractivo y defendible."

VALORES:

Son principios que regulan la conducta de los miembros de una organización, le dan sentido a la labor que realizan y favorecen tanto la calidad de vida, como la calidad y productividad del trabajo. Para que la cultura organizacional se vea fortalecida, se requiere de la integración de un conjunto de nuevos valores que sintetizen las características tradicionales de su manera de operar e interactuar, con las exigencias de la calidad, la modernidad y la competitividad.

La clarificación, reestructuración de valores y la observación continua de su puesta en práctica en todos los niveles de la organización, es de importancia crucial para que éstos en realidad lleguen a actuar como "fertilizantes" de la cultura de la empresa.

Los valores de una organización afectan a ésta en todos sus aspectos, desde cuáles son los productos que se manufacturan, hasta la forma en que se trata a los trabajadores y la manera en que satisface sus necesidades de desarrollo y calidad de vida. Las compañías que se guían por fuertes valores compartidos vinculados con los retos y necesidades que tienen que resolver interna y externamente, los reflejan en el diseño de su organización formal.

Nos llegamos a conocer como individuos y como empresas tanto a través de la introspección como de la comparación. Los parámetros de autoconocimiento y autoevaluación se han modificado drásticamente con los cambios operados en los actuales escenarios mundiales, los cuales nos presentan retos, exigencias y oportunidades distintas. (XABRE: 1991, PP. 18 - 19).

- ¿CUALES SON LOS PRINCIPALES RETOS QUE TIENEN QUE ENFRENTAR ACTUALMENTE LAS EMPRESAS MEXICANAS?

LA COMPETITIVIDAD:

- En un entorno social en continua transformación.
- Ante nuevos competidores.
- Dando servicio a clientes más conscientes y exigentes.
- Con empleados que presentan nuevas demandas.
- Con mayor conciencia social, ecológica e histórica.
- Con una mejor mezcla de:
PRODUCTO, SERVICIO, COSTO Y COMERCIALIZACION.
- A través de la búsqueda de la calidad y la productividad.

Ante estas nuevas circunstancias de los mercados, aún la sobrevivencia de las culturas "vigorosas", aquellas que tienen un sistema de valores y creencias básicos articulados y coherentes, está en juego. No garantiza la sobrevivencia de las mismas, sino identifican los retos específicos que tienen que enfrentar y los cambios necesarios que requieren operar en sus funciones de adaptación externa e interna y en el manejo de la ansiedad. Sin embargo, ya se trate de una empresa con cultura articulada, fuerte o débil, integrada o fracturada, necesita desarrollar su cultura interna, basada en un proceso de cambio planificado, que busque fundamentar la competitividad en lo más profundo de la empresa, identificando, rescatando y clarificando aquellos valores, creencias y actitudes que pueden favorecer la competitividad de la organización y la calidad de vida de sus integrantes y modificando aquellos otros que lo requieren.

5.3. ¿COMO ANALIZAR LA CULTURA DE UNA ORGANIZACION?

1. IMPORTANCIA DE LA IDENTIFICACION DE LOS VALORES Y CREENCIAS BASICAS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL, EN RELACION A LOS RETOS EXTERNOS E INTERNOS QUE TIENE QUE ENFRENTAR UNA EMPRESA.

Los valores constituyen los cimientos de cualquier cultura organizacional. Estos se forman a través de la repetición de las formas de operación y de interacción que la empresa ha desarrollado para resolver sus problemas fundamentales de adaptación externa al ambiente y de integración interna, así como la forma en que satisfacen las necesidades de desarrollo y calidad de vida de sus integrantes. Los valores medulares están integrados a las creencias y conceptos básicos que definen el "éxito" en términos concretos para los empleados. En la medida en que son difundidos, compartidos y puestos en práctica por los directivos y demás miembros de una organización, forman una cultura vigorosa, es decir, un sistema de reglas informales (integrados o no a una filosofía explícita) que señalan con detalle cómo el personal requiere conducirse ante la solución de problemas relacionados con su adaptación externa e interna y le dan criterios para manejar situaciones difíciles, inesperadas que le producen conflicto y ansiedad.

Existen otra clase de valores, que pueden representar sólo un deber ser, que no necesariamente son compartidos por la generalidad de los miembros de una organización, y que pueden no estar articulados con las creencias básicas, ni con otros elementos de las funciones centrales de la organización. Las creencias básicas (presunciones) pueden a su vez no ser compartidas por todos los miembros, no estar articuladas y no ser explícitas, y a veces llegar a ser de carácter subconsciente.

El desarrollo de un número significativo de las culturas empresariales mexicanas no ha sido propositivo ni consciente. Hasta hace pocos años, gran parte de estas empresas se dedicaba a enfrentar los problemas propios de los mercados cerrados y protegidos y a desarrollar fórmulas usuales de operación interna y formas de relacionarse con el entorno social compatibles con las aspiraciones de sus dueños, accionistas y directores. (Rodríguez: 1993, pág. 68). La falta de actualización de sus prácticas administrativas, de sus procesos de producción, de desarrollo de sus recursos internos, humanos, materiales y tecnológicos, les ha impedido ser efectivas para enfrentar los retos de un mercado abierto ante los nuevos escenarios mundiales, en un momento histórico especialmente crítico.

- LA CULTURA ORGANIZACIONAL.

5.3

Los diversas teorías que han surgido de la antropología sobre la cultura, se han ido integrando y enriqueciendo con los aportes de las otras ciencias sociales y han sido aplicadas al estudio de la cultura de las organizaciones.

La cultura organizacional define la identidad de la empresa y determina un modo de ser, una forma de pensar y una manera de actuar que repercute definitivamente en la operación y los resultados de los servicios.

Entre los conceptos sobre la cultura que se han empleado en este campo, se encuentran:

"La cultura ha llegado a ser considerada como el conjunto de ideas y creencias que distingue a un grupo social, como el sistema de referentes y valores que consciente o inconscientemente orienta sus acciones y sus decisiones." (IDEX, 1991)

"Cultura es el conjunto de elementos inmateriales, tales como: misión, filosofía, valores, conceptos y conductas asimilados, compartidos y transmitidos por una organización, que la caracterizan en su entorno social y la distinguen en relación a otros grupos". RODRIGUEZ, 1993.

Schein (1985) señala que la palabra cultura puede ser aplicada a las unidades sociales de cualquier dimensión que hayan podido aprender y establecer una visión de sí mismas y del medio que las rodea, ésto es, las que tienen sus propias presunciones básicas articuladas.

- DEFINICIONES DE CULTURA:

5.2

- . Todo lo creado por el hombre colectivamente.
- . Formas de vida humana.
- . La manera humana de enfrentar los problemas de la existencia.
- . Conjunto de conocimientos, creencias, actitudes, costumbres ... que tiene una colectividad humana.

- SE HAN IDENTIFICADO PRINCIPIOS FUNDAMENTALES EN QUE SE SUSTENTA LA SOCIEDAD Y CUYO CONTENIDO PERMITEN DEFINIR LA CULTURA DE LOS DIFERENTES SISTEMAS SOCIALES QUE LA INTEGRAN

- . Costumbres y rituales
- . Símbolos y mitos
- . Ideologías y utopías
- . Cosmovisiones
- . Concepciones del mundo, de la sociedad, de la naturaleza humana.
- . Etc.



**FACULTAD DE INGENIERIA U.N.A.M.
DIVISION DE EDUCACION CONTINUA**

CURSOS INSTITUCIONALES

DIPLOMADO: LA EXCELENCIA DIRECTIVA EN NUESTRA ERA

Del 3 de octubre de 1995 al 18 de mayo de 1996

MODULO I. DIAGNOSTICO DEL PERFIL Y SENSIBILIDAD DIRECTIVA

TEMA 6. LA EXCELENCIA EN LA GESTION DIRECTIVA

LIC. NELVA EHRlich
PALACIO DE MINERIA
1995

MODULO 1: DIAGNOSTICO DEL PERFIL Y SENSIBILIDAD DIRECTIVA

TEMA 6: LA EXCELENCIA EN LA GESTION DIRECTIVA

SUBTEMAS:

6.1. APTITUDES O VIRTUDES DEL DIRECTIVO EN LA ERA DEL CAMBIO.

6.2. PROFUNDIDAD CREATIVA.

6.3. PERSPECTIVA.

6.4. SABER TRATAR A LOS DEMAS.

6.5. ¿COMO ANTICIPARSE AL CAMBIO?

6.6. ¿COMO PERSEVERAR EN LA EXCELENCIA?

INSTRUCTORA: PSIC. NELVA EHRlich

OCTUBRE DE 1995.

6.1. APTITUDES O VIRTUDES DEL DIRECTIVO EN LA ERA DEL CAMBIO.

— ¿QUE ES LA EXCELENCIA?

Raíz etimológica:

Del latín, excellere: sobresalir. S.XIV: sobresaliente, excelso.

Significado:

- La excelencia es un valor, un ideal, un objetivo.
- Bajo un aspecto más práctico y concreto, algo es excelente cuando comparativamente es superior o sobresaliente entre su propio género o especie.
- "La excelencia no es un acto, es un hábito. Somos lo que hacemos cotidianamente" (ARISTOTELES)
- La búsqueda de la mejora continua. Lo que los japoneses llaman: KAIZEN.

- APTITUDES O VIRTUDES DEL DIRECTIVO QUE LE PERMITAN DESARROLLAR HABILIDADES PARA:

- . Dirigir su propio proceso de evolución como líder.
- . Impulsar y orientar el proceso de evolución de sus grupos.
- . Impulsar y orientar el proceso de cambio de la cultura de su empresa.

APTITUDES:

- ☐ PROFUNDIDAD CREATIVA.
- ☐ PERSPECTIVA.
- ☐ ANTICIPARSE AL CAMBIO.
- ☐ SABER TRATAR A LOS DEMAS.
- ☐ PERSEVERAR EN LA EXCELENCIA.

6.2. PROFUNDIDAD CREATIVA.

☐ HABILIDAD : EFECTIVIDAD Y EQUILIBRIO. (COVEY:1991)

- Somos efectivos cuando equilibramos dos cosas:

1. La producción: P

P: Producir resultados.

2. La capacidad de producir: CP

CP: CAPACIDAD DE PRODUCIR

- Nuestra capacidad de producir viene de 3 tipos de activos:

ACTIVOS FISICOS: Son por ejemplo: oficinas, vehículos, maquinaria y equipo, herramientas, tecnología, etc.

ACTIVOS FINANCIEROS: El dinero, en sus diferentes formas.

ACTIVOS HUMANOS: La salud, el talento, la educación y las interacciones humanas.

LOS RECURSOS DEL PENSAMIENTO.

Los hemisferios derecho e izquierdo del cerebro tienen funciones diferentes. Procesan la información de manera diferente y de esta manera se complementan y amplían nuestras posibilidades de comprensión y actuación en nuestra vida.

CARACTERISTICAS DE FUNCIONAMIENTO DE LOS DOS HEMISFERIOS DEL CEREBRO.

HEMISFERIO IZQUIERDO.	HEMISFERIO DERECHO.
. Detallista	. Amplio
. Mecánico	. Creativo
. Sustancia	. Esencia
. Blanco y negro	. Colores
. Escéptico	. Receptivo
. Lenguaje	. Meditación
. Lógico	. Artístico
. Cerrado	. Abierto
. Cauteloso	. Aventurero
. Repetitivo	. Innovador
. Verbal	. Intuitivo
. Analítico	. Sintético
. Memoria	. Espacial

LA LATERALIZACION CEREBRAL.

Existe la tendencia a que prevalezcan las funciones de uno de los dos hemisferios, lo cual influye en que el mundo y sus circunstancias se perciban de diversa manera. Estas diferencias se dan entre individuos de una misma cultura, como entre culturas. La occidental tiende a desarrollar más las funciones del cerebro izquierdo y la oriental las del derecho. El secreto para desarrollar en forma más completa las diversas habilidades del pensamiento, una percepción más integral de la realidad, una mayor efectividad, armonía y energía y por lo tanto una mayor calidad de vida, reside en equilibrar los dos hemisferios.



**FACULTAD DE INGENIERIA U.N.A.M.
DIVISION DE EDUCACION CONTINUA**

CURSOS INSTITUCIONALES

DIPLOMADO: LA EXCELENCIA DIRECTIVA EN NUESTRA ERA

Del 3 de octubre de 1995 al 18 de mayo de 1996

MODULO I. DIAGNOSTICO DEL PERFIL Y SENSIBILIDAD DIRECTIVA

TEMA 6. LA EXCELENCIA EN LA GESTION DIRECTIVA

MATERIAL COMPLEMENTARIO

**LIC. NELVA EHRLICH
PALACIO DE MINERIA
1995**

6.4. SABER TRATAR A LOS DEMAS.

PROPOSITO: PROMOVER RELACIONES DE INTERDEPENDENCIA QUE FAVOREZCAN LA INTEGRACION DE EQUIPOS DE TRABAJO.



HABILIDAD: COMUNICACION EFECTIVA.

PRINCIPIO: "Primero tratar de comprender al otro, luego buscar ser comprendido." (COVEY: 1992, GORDON: 1979)

- La comunicación fluye mejor cuando una de las partes desea ser la primera en comprender.

Cuando buscamos entender a veces sólo es necesario "saber escuchar" y en otras ocasiones requerimos aplicar el principio de la EMPATIA, cuando algún sentimiento está involucrado. Proviene del griego EM: dentro y PATHOS: sentimiento o sufrimiento. Tener hacia la otra persona una actitud de empatía, no significa que estemos de acuerdo, sólo hacerle saber a través de la ESCUCHA EMPATICA, (a través de nuestro lenguaje verbal y no verbal) que entendemos su punto de vista y sus sentimientos desde su propia perspectiva. (GORDON: 1979).

¿Dónde comienza la comprensión? Al pedir ser comprendido estamos dirigiendo el siguiente mensaje: "Abra su mente". Al querer entender a otra persona, estamos diciendo "Yo abriré mi mente".

Para la mayoría de las personas, el abrirse a las ideas de los demás puede parecer (en la superficie) como admitir que pueden estar equivocados y dado que a la mayoría de nosotros no nos gusta dar esta impresión, ante puntos de vista diferentes (reales o aparentes) tendemos a entrar en discusiones con la meta de defender nuestra propia posición. - El buscar primero comprender, nos permite situarnos en una posición de conocimiento, de ganancia. Cuando tomamos el tiempo necesario para comprender al otro, es más probable que éste nos permita que lo influenciamos.

- El segundo paso es buscar ser comprendido.

Esto implica a veces simplemente una "Auto-revelación": dar a conocer nuestros puntos de vista o nuestras necesidades o valores, lo cual requiere una mayor apertura. En otras ocasiones, podemos sentir necesario decir lo que nos afecta de una situación o de la actuación de otra persona, sin alterar el equilibrio de la relación.

6.17

El MENSAJE YO, es una técnica que podemos emplear, que radica en decir concretamente la conducta o hecho que nos afecta (sin evaluar y sin juzgar), el sentimiento que provoca en nosotros y los efectos de determinada acción o hecho. (GORDON: 1979)

Una vez que hemos dado los dos pasos primeros de la interacción: (Primero tratar de entender y luego buscar ser entendidos) se puede trabajar desde este punto de partida para encontrar una TERCERA ALTERNATIVA.

Para desarrollar relaciones interdependientes, fundamentales para trabajar en equipo, las ideas de "correcto - equivocado", "ganadores - perdedores" no se aplican. Las situaciones interdependientes tienen TERCERAS ALTERNATIVAS y VICTORIAS COMPARTIDAS. Para alcanzar esto se requiere apertura, basada en el principio ganar - ganar.



HABILIDAD: COLABORACION CREATIVA

PRINCIO: GANAR - GANAR (COVEY: 1994)

- Significa buscar soluciones que permitan a todos ganar.

Esto se deriva del principio de "La mentalidad de la abundancia", de la creencia de que hay suficiente para todos.

- Que el hecho de que alguien gane, no necesariamente implica que otro tiene que perder.

- Que vivimos en un mundo interdependiente.

- Que en casi todas las áreas de la vida tenemos que cooperar con las personas para alcanzar éxito.

Cuando percibimos nuestra interdependencia, nos dedicamos a cooperar con otros, de tal manera que aseguremos el éxito mutuo y permitamos a todos salir ganando.

- La actitud ganar - ganar lubrica nuestras interacciones con otros y produce acuerdos y soluciones a los desafíos, lo que permiten a todos obtener lo que quieren.

"La mentalidad de la pobreza" implica creer que para que exista un ganador alguien tiene que perder: ya sea GANAR/PERDER o PERDER/GANAR. Pero cuando una circunstancia es verdaderamente interdependiente, lo que implica que se requiere cooperación para ganar, la pérdida de una persona eventualmente se convierte en pérdida para ambas partes, una situación de PERDER-PERDER.

Cuando una persona pierde en forma consistente, tenderá a evitar entrar en interacción con personas sumamente competitivas. Aunque esto aparentemente es una desventaja para el "perdedor", en realidad empobrece las posibilidades del "ganador", ya que impide la relación de interdependencia que puede llegar a ser necesaria.

Si dos personas en una relación humana piensan en GANAR/PERDER, el resultado será PERDER/PERDER, como se manifiesta en la guerra, el conflicto o las actividades adversarias.

- Necesitamos reprogramarnos para poder percibir las opciones de ganar - ganar.

La programación cultural hacia las actitudes de GANAR/PERDER es muy fuerte y constante. Muchos de nosotros la hemos vivido en nuestra casa, en nuestra escuela y en general en el medio ambiente.

Cuando experimentamos que sólo seremos aceptados o queridos cuando tenemos un comportamiento aceptable, ya sea de "ganador" o de "perdedor", hacemos lo que consideramos que es "aceptable" para obtener ese afecto. Si estamos programados para ser "ganadores", haremos lo posible para ganar, muchas veces a cualquier precio y si no lo logramos nos sentimos mal con nosotros mismos. Si por el contrario percibimos que si "ganamos" y otro "pierde", seremos rechazados, evitaremos tener éxito. Esto no siempre se da a un nivel consciente.

Se ha observado que a menos que las personas hayan tenido en su vida experiencias significativas de GANAR - GANAR, considerarán que este sólo es un principio abstracto, un ideal para otro tipo de mundo en el futuro. En el fondo creen que esto no es realista.

Tienen dificultad para confiar en la vida o para ser felices con el éxito de otro.

La manera para abandonar nuestros programas mentales "perdedores" y poder crear nuevas realidades, es reprogramarnos para poder percibir opciones viables y crear nuevas realidades que nos permitan obtener estas experiencias. La reprogramación es un proceso gradual de equivocaciones y frustraciones, de retos, antes de que el nuevo enfoque se establezca en nuestra mente y sea compartido por quienes nos rodean, nuestro equipo, nuestra familia, personas significativas de nuestro medio social.

Todos participamos en la renovación o preservación de creencias de nuestro medio cultural, consciente o inconscientemente, pero vale la pena cualquier esfuerzo que se realice, porque GANAR/GANAR es el camino que nos dirige hacia los beneficios de la interdependencia; en donde podemos encontrar las experiencias más satisfactorias de nuestra vida.

- ^{6.19}
- La clave para encontrar la TERCERA ALTERNATIVA que satisfaga a las dos partes, es perseverar en el proceso de comunicación.

No es fácil lograr acuerdos GANAR/GANAR. Muchas veces se vuelve frustrante y nos vemos tentados a romper una negociación. Sin embargo, la única manera de alcanzar un GANAR/GANAR es decir:

"Lleguemos a un acuerdo de seguir hablando hasta que encontremos una opción con la cual ambos estemos satisfechos."

LA TERCERA ALTERNATIVA es con frecuencia una posibilidad que ninguna de las dos partes había considerado. La única forma de descubrir esta opción es comunicarse hasta que empecemos a comprender los sentimientos y la perspectiva de la otra parte, así como los propios. (COVEY: 1994) (CHOPRA: "La respuesta itemizada").

Los equipos de trabajo que desean llegar a decisiones de consenso, GANAR/GANAR muchas veces no cuentan con el tiempo suficiente para lograr encontrar la TERCERA ALTERNATIVA. En estos casos, llegan a tomar la mejor decisión que encuentran, aquella que reportará los beneficios más relevantes (emplean la jerarquización), pero buscan la manera de crear espacios para reflexionar en una mejor opción, sobre todo si es una decisión significativa.



HABILIDAD: INTEGRACION CREATIVA

PRINCIPIO: SINERGIZAR

(COVEY: 1994, BENEDICT en MASLOW: 1971)

- SINERGIZAR significa "ver y apreciar que las diferencias en una relación pueden ser una fuente de información y de creatividad."

El tomar en cuenta otros puntos de vista puede multiplicar la efectividad de una interacción. Cuando la sinergia se crea se experimenta una verdadera interdependencia.

- La sinergia ocurre cuando las mentes se estimulan mutuamente y las ideas generan otras ideas.

La sinergia es un proceso vigorizante de creatividad en el cual las ideas vuelan y experimentamos una sensación de estar más alertos y despiertos que lo normal. Este estado de las mentes trabajando juntas es más difícil de alcanzar cuando pensamos por nuestra propia cuenta. Es un estado mental que estimula la producción de sustancias cerebrales como la endorfina (morfina interna) que a su vez genera una gran alegría y creatividad.

- La sinergia es un fenómeno que favorece la revelación de la^{6.20} TERCERA ALTERNATIVA.

Si dos personas se dedican a discutir y a probar que cada una es dueña de la razón, es difícil que lleguen a encontrar esta TERCERA ALTERNATIVA. Sin embargo, si adoptan una actitud de apertura y deciden encontrar una alternativa mutuamente satisfactoria, estarán hablando de manera cooperativa. Esta situación favorece que una idea estimule otra más, se puede entrar a un ciclo de auto-refuerzo. Esto es la sinergia y muy probablemente los puede conducir a encontrar la TERCERA ALTERNATIVA.

- La sinergia no se crea directamente. Hay que crear el contexto que permita que ésta surja.

Si tratamos de producirla directamente, es muy probable que nos alejemos de ella. Lo que necesitamos es crear un medio que la favorezca. Entre los elementos de este ambiente se encuentran:

- *Actitudes ganar/ganar*
- *Tratar primero de comprender y luego buscar ser comprendido*
- *Confiar en que podremos encontrar una TERCERA ALTERNATIVA.*
- *Identificar nuestras diferencias pueden dirigirnos hacia la TERCERA ALTERNATIVA*

Cuando identificamos nuestros puntos de acuerdo y luego nuestras diferencias, estas últimas nos pueden estar indicando que nuestra información es incompleta. Las áreas de desacuerdo casi en forma natural se pueden convertir en una lista de los requisitos con los que debe cumplir la TERCERA ALTERNATIVA.

- Las diferencias pueden provenir de estilos de pensamiento diferentes.

Nuestros dos hemisferios cerebrales tienen diferentes habilidades. El izquierdo es racional, técnico, analítico. El derecho intuitivo, creativo, percibe conjuntos, totalidades. Tendemos a tener una predominancia de alguno de los dos hemisferios. Los diferentes enfoques a veces dificultan la comunicación, pero ante este enfoque se pueden complementar en forma muy efectiva, favoreciendo la sinergia.

UNA ADVERTENCIA: Es peligroso y contraproducente crear estereotipos de las personas. Por ejemplo, solemos etiquetar a los hombres como poco sensibles y a las mujeres como muy emocionales y poco racionales y lógicas. Los estereotipos son falsos e impiden percibir la realidad.

- Las diferencias por si mismas no producen sinergia. Es necesario sacarles provecho, respetándolas y apreciándolas.

Respetar las diferencias implica darle a las personas la libertad de pensar y considerar sus puntos de vista tan profundamente como los propios. Apreciarlas, significa ver en qué nos pueden ser útiles.

EJERCICIO DE TAREA:

1. ¿Qué es la sinergia?

2. ¿He creado las condiciones que promueven la sinergia?

_____ ¿Tengo un deseo verdadero de comprender a otras personas y de que ellas me entiendan?

_____ ¿Respeto las formas en que otras personas son diferentes a mi?

_____ ¿Siento amenazado mi propio valor cuando me doy cuenta de mis puntos débiles?

_____ ¿Considero que las diferencias que tengo con otras gentes pueden darnos pistas de cosas que no estamos viendo y al percibir las podemos encontrar nuevas opciones de solución a los problemas?

3. ¿Estoy haciendo lo necesario para crear condiciones favorables para que se produzca la sinergia?

_____ ¿Cuando alguien no está de acuerdo conmigo, considero que podemos aprender algo de nuestras diferencias?

_____ ¿Utilizo en forma consistente y pertinente las técnicas de la escucha empática?

_____ ¿Tengo actitudes hacia las demás personas que favorecen la confianza mutua?

SABER TRATAR A LOS DEMAS: PROMOVER LA INTERDEPENDENCIA
PARA INTEGRAR UN EQUIPO.

1. COMUNICACION EFECTIVA: PRIMERO TRATAR DE COMPRENDER AL
OTRO, LUEGO SER COMPRENDIDO.

- Tratar de comprender: "Saber escuchar", "Escucha empática".
- Luego ser comprendido: "Auto-revelación", "Mensaje YO".

2. COLABORACION CREATIVA: GANAR - GANAR

- Buscar soluciones que permitan a todos ganar.
- Lubrica interacciones y produce acuerdos y soluciones a los desafíos.
- Necesitamos reprogramarnos para percibir opciones: ganar - ganar.
- La clave es: encontrar una tercer alternativa

3. INTEGRACION CREATIVA: SINERGIZAR

- Ver y apreciar que las diferencias pueden ser una fuente de información y de creatividad.
- La sinergia ocurre cuando las mentes se estimulan mutuamente y las ideas generan otras ideas.
- No se crea directamente, hay que crear el contexto.
- Las diferencias por si mismas no producen sinergia, hay que sacarles provecho, respetándolas y apreciándolas.

6.5. ¿COMO ANTICIPARSE AL CAMBIO?

☐ HABILIDAD: PROACTIVIDAD ANTE LA DINAMICA DEL CAMBIO.

CAMBIO FUNCIONAL		CAMBIO RADICAL
PROACTIVO		REACTIVO
EFECTIVIDAD - EQUILIBRIO PRODUCCION / CAPACIDAD DE RESULTADOS PRODUCCION		DESEQUILIBRIO P/CP
COMUNICACION EFECTIVA	SABER ESCUCHAR ESCUCHA EMPATICA AUTO-REVELACION MENSAJE YO	MIEDO - TEMOR
NECESIDADES (PROPIAS Y DE LOS DEMAS)	APERTURA COMPRESION FLEXIBILIDAD	DESCONOCIMIENTO RESPONSABILIDAD RIESGO RENUNCIA/PERDIDA GANAR/ PERDER
COLABORACION CREATIVA	RELACION DE AYUDA INTERNA/EXTERNA	
INTEGRACION CREATIVA	SINERGIA	FALTA DE INTEGRACION
DECISION Y COMPROMISO		INCERTIDUMBRE CONTINUA

☐ HABILIDAD: OPTIMIZAR LA AUTOADMINISTRACION DEL TIEMPO.

PRINCIPIO: SABER JERARQUIZAR NUESTRAS ACTIVIDADES EN FUNCION DE NUESTRA MISION, Y MEJORAR LA AUTOADMINISTRACION DEL TIEMPO PARA ATENDER AQUELLAS QUE SON IMPORTANTES PARA LA EFECTIVIDAD Y EQUILIBRIO EN EL PRESENTE Y PARA ENFRENTAR EL CAMBIO.

- Para enfrentar con efectividad un cambio, un directivo y su equipo de trabajo requieren tener tiempo para: actividades de prevención, planearlo, identificar áreas de oportunidad para desarrollarlas, establecer una comunicación efectiva en sus relaciones significativas, adquirir nuevos conocimientos y habilidades, propiciar el aprendizaje e integración como equipo, contar con espacios para pensar, recrearse, etc.
- Este tipo de actividades usualmente son consideradas como importantes pero no urgentes.
- El directivo generalmente dedica la mayor parte de su tiempo a: realizar actividades urgentes e importantes, y muchas veces (si no está delegando adecuadamente) requiere atender las urgentes y no importantes.
- Por lo tanto, para enfrentar con efectividad un cambio requiere:
 - Analizar cómo está empleando su tiempo, clasificando sus actividades con base en dos parámetros: IMPORTANCIA Y URGENCIA.
 - Tomar las medidas necesarias para contar con suficiente tiempo para prepararse para el cambio.

TECNICA: MATRIZ DE LA ADMINISTRACION DEL TIEMPO: Esta matriz muestra los síntomas y la cura de los problemas de administración del tiempo. (COVEY: 1992)

Todas las alternativas en relación al uso del tiempo caen en uno de las cuatro casillas. Podemos saber cómo manejarlas al determinar dónde caen.

1. URGENTE - IMPORTANTE ACTIVIDADES: .crisis .problemas presionantes	2. NO URGENTE - IMPORTANTE ACTIVIDADES: .prevención .relaciones .actividades C/P .planeación .oportunidades .recreación
3. URGENTE - NO IMPORTANTE ACTIVIDADES: .interrupciones .algunas llamadas .correo, reportes .algunas reuniones .asuntos cuasi-urgentes .actividades populares	4. NO URGENTE - NO IMPORTANTE ACTIVIDADES: .trivialidades .algunas cartas .algunas llamadas .actividades agradables, de escape

CASILLA 2: si damos prioridad a este cuadrante, podremos resolver gran parte de los problemas de administración del tiempo y prepararnos para un cambio.

CASILLA 1: es el cuadrante de los síntomas, de las cosas urgentes e importantes, el de la administración de las crisis o apaga fuegos. Aquí aparecen la mayor parte de los problemas de la administración del tiempo.

CASILLAS 3 Y 4: son los dos cuadrantes de la mayor parte de las causas, ya sea que pasemos haciendo las cosas urgentes no importantes (C:3) o las cosas innecesarias (C:4).

- Ganamos control del tiempo y los eventos al ver cómo se relacionan con nuestra misión.

- Al movernos de las casillas 3 y 4 a la casilla 2, reemplazamos la reactividad con proactividad.

6.6. ¿COMO PERSEVERAR EN LA EXCELENCIA?

6.26

PROPOSITO: PARA PERSEVERAR EN LA MEJORA CONTINUA COMO PERSONAS Y COMO EQUIPOS DE TRABAJO, ADEMAS DE MANTENER LA ATENCION EN LA MEJORA DE LA CALIDAD Y LA PRODUCTIVIDAD, REQUERIMOS DIRIGIRLA A NUESTRA CAPACIDAD DE PRODUCCION, COMO PERSONAS Y COMO EQUIPO.

☐ HABILIDAD: Mantener la atención en la producción de los resultados deseados.

- Mejorando en forma continua la calidad y la productividad en la fabricación de productos y en la prestación de servicios.

☐ HABILIDAD: Mantener en buenas condiciones nuestros recursos y desarrollar nuestras capacidades como personas en cuatro áreas vitales:

- **BIOLOGICA:** a través de una adecuada alimentación, ejercicio, descanso y arreglo personal.
- **MENTAL:** a través del aprendizaje, la lectura, escribir, contar con tiempo para reflexionar y planear.
- **DE RELACIONES INTERPERSONALES:** a través de forjar espacios interactivos donde se promueva la comunicación y se pongan en práctica los valores personales y organizacionales, cultivar la confianza que se va generando en nuestras relaciones a través de muchos pequeños y grandes detalles, como amabilidades y cortesías, el cumplimiento de lo que se promete, clarificando y respetando las expectativas que las otras personas tienen de nosotros, pidiendo disculpas cuando es necesario y oportuno, etc.

- **ESPIRITUAL:** a través de renovar nuestro compromiso con nuestro sistema de valores, de leer libros que nos inspiren, de la meditación y reflexión, de pasar un tiempo en contacto con la naturaleza.



HABILIDAD: ADMINISTRACION DEL TIEMPO PERSONAL Y ORGANIZACION COMO EQUIPOS DE TRABAJO:

- **Administración del tiempo :**

Una vez que hemos realizado un diagnóstico de cómo empleamos nuestro tiempo y una reorganización de nuestras actividades, para mantener y desarrollar un óptimo empleo del mismo, podemos utilizar entre otras técnicas las siguientes:

- . Hacer una lista de actividades diarias, jerarquizarlas y reorganizarlas.
- . Tener nuestro lugar de trabajo limpio y en orden, así como nuestros documentos y herramientas laborales.

- **Organización como equipos de trabajo:**

Podemos emplear recursos como los siguientes:

- . Planear nuestras actividades como equipo, jerarquizarlas, establecer un orden para realizarlas.
- . Planear, coordinar y dar seguimiento a nuestras juntas de trabajo, llevar un orden del día, cumplirlo, llevar a cabo los compromisos que establecemos, darles seguimiento, etc.

*LOS SECRETOS PARA PERSEVERAR EN LA EXCELENCIA PUEDEN LLEGAR A
PARECER SIMPLES, PERO NO SON FACILES DE APLICAR.*

BIBLIOGRAFIA

TEMAS: CULTURA ORGANIZACIONAL. EXCELENCIA EN LA GESTION DIRECTIVA.

ACLE TOMASINI, A: PLANEACION ESTRATEGICA Y CONTROL DE CALIDAD. Un caso real hecho en México, Grijalbo, México, 1990.

CANIZALES, M.A.: "Cultura Organizacional", CICLO DE CONFERENCIAS PARA LA INTEGRACION AL CAMBIO, Integración Consultores, México, 1993.

CHOPRA, R: COMO HACER BUENA UNA SITUACION MALA. CECSA, Bolivia, 1987.

COVEY, S: LOS 7 HABITOS DE LA GENTE EFICAZ. ED. PAIDOS, MEXICO, 1992.

COVEY, S: EL LIDERAZGO CENTRADO EN PRINCIPIOS. Paidós, México, 1994.

DEAL, T. y KENNEDY, A.: CULTURAS CORPORATIVAS. Ritos y rituales de la vida organizacional. SITEA, México, 1985.

IDEX (Instituto de Efectividad Xabre): CULTURA DE EFECTIVIDAD. Un enfoque cultural basado en la gente para promover equipos y organizaciones competitivas. Grupo Editorial Iberoamérica, México, 1991.

COLUNGA, C: ADMINISTRACION PARA LA CALIDAD. Cómo hacer competitiva a nivel mundial una empresa mexicana. Panorama, México, 1995.

DRUCKER, P: "Teoría de Negocios". Harvard Business Review, Sep. - Oct. de 1994.

GORDON, T: MAESTROS EFICAZ Y TECNICAMENTE PREPARADOS. Diana, México, 1979. (Autor de: Líderes eficaz y técnicamente preparados, en el que utiliza los mismos principios de comunicación que en el de Maestros...)

KRAS, E: LA ADMINISTRACION MEXICANA EN TRANSICION. Grupo Editorial Iberoamérica, México, 1991.

MASLOW, A: LA PERSONALIDAD CREADORA. Kairós, Barcelona, 1971.

OCHOA, M: FUTURO. ¿Adivinarlo?... ¿o forjárnoslo?. Incluye experiencias de cuatro emprendedores exitosos: AutoFinAuto, DAC Software, DICOM, El Norte, International Thomson Editores, México, 1995.

RODRIGUEZ, C: EL NUEVO ESCENARIO. La cultura de calidad y productividad en las empresas. Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente (ITESO), Guadalajara, 1993.

SCHEIN, E: LA CULTURA EMPRESARIAL. Una visión dinámica. Plaza y Janes Editores, Barcelona, 1985.

CASOS: EMPRESAS QUE HAN ENFRENTADO LOS RETOS DEL CAMBIO ACTUAL Y COMO HAN LOGRADO SOBREVIVIR Y DESARROLLARSE.

LA TEORIA DE LOS NEGOCIOS
POR PETER DRUCKER

1

Desde hace mucho tiempo, probablemente desde finales de los 1940s o principios de los 1950s, no habían surgido tantas técnicas gerenciales nuevas como ahora, por ejemplo: "downsizing" (adelgazamiento de la estructura organizacional), "outsourcing" (buscar recursos del exterior para mejorar la empresa), "total quality management" (administración de la calidad total), "economic value analysis" (análisis del valor económico), "benchmarking" (establecimiento de puntos de referencia para analizar el nivel de los productos y/o servicios de una empresa en relación a los de sus competidores), "reengineering" (reingeniería). Cada una de ellas se ha convertido en una herramienta muy poderosa. Sin embargo, la mayoría de las mismas, (a excepción de "outsourcing" y "reengineering"), se han utilizado para hacer diferente lo que ya se estaba realizando. Son herramientas que señalan "como hacer" las cosas.

Actualmente, el "como hacer" se ha convertido en el reto principal de la gerencia, especialmente de aquellas grandes empresas que habían estado teniendo éxito por muchos años. La historia es conocida: una empresa que apenas ayer era considerada una superestrella, ahora se encuentra en decadencia, frustrada, con problemas, en una inminente crisis. Este fenómeno no solo se da en EEUU. Se ha vuelto común en países como Japon, Alemania, los Países Bajos, Francia, Italia y Suecia. Este fenómeno se ha dado también en áreas que no son propiamente de negocios, como en sindicatos, agencias gubernamentales, hospitales, museos e iglesias. De hecho, es menos crítico

HARVARD BUSINESS REVIEW. Septiembre - Octubre de 1994

en estas últimas.

La causa principal de casi todas estas crisis no es que las cosas se esten efectuando pobremente, ni tampoco que se esté haciendo lo incorrecto. De hecho, en la mayoría de los casos, se estaba realizando lo correcto pero con resultados infructuosos. ¿A qué se debe esta aparente paradoja?. A que las suposiciones en que se basó la creación de la organización y bajo las cuales ha estado funcionando, ya no se ajustan a la realidad actual. Estas son las premisas que modelan la conducta de la empresa, dictan sus decisiones acerca de lo que debe hacer o no hacer y definen los resultados que ésta considera significativos. Estas son suposiciones acerca de los mercados; de la identificación de consumidores y competidores, de sus valores y conducta; de la tecnología y su dinámica; de las fuerzas y debilidades de la propia empresa; de lo que esta vende; ellas constituyen lo que yo llamo, una teoría de los negocios de una compañía.

Lo que ocasiona esta enfermedad pasajera de tantas y tan exitosas macroempresas a traves de todo el mundo, es que su teoría de negocios ha dejado de funcionar.

Cada organización, sea o no de negocios, tiene una teoría acerca de los mismos. De hecho, si esta es válida, clara, consistente y esta bien enfocada, puede ser sumamente efectiva. En 1809, por ejemplo, Benjamin Franklin, nombre de estado y académico, fundo la Universidad de Berlín, con base en una nueva teoría sobre la uni -

versidad. Por más de 100 años, hasta el surgimiento de Hitler, es ta fué utilizada para definir a la universidad alemana, especialmente en lo tocante a la enseñanza académica y a la investigación científica. En 1870, George Siemens, el arquitecto y primer director del Banco Alemán, el primer banco de rango universal, elaboró una teoría de negocios igualmente clara que se basaba en el empleo de las finanzas empresariales para unificar a una Alemania aún rural y fragmentada, a través del desarrollo de su industria. Durante los primeros veinte años a partir de su fundación, el Banco Alemán se convirtió en la principal institución financiera de Europa y hasta ahora se ha mantenido en ese lugar, a pesar de las dos gue rras mundiales, la inflación y Hitler. En 1870, Mitsubishi fue creada con base en una teoría negocios, clara y completamente nueva, que en 10 años la llevo a ser líder en el Japón, país que estaba resurgiendo después de una crisis y en 20 años más, la ha convertido en uno de los principales negocios multinacionales.

En forma similar, la teoría de negocios explica tanto el éxito de empresas como la General Motors e la IBM, que han dominado la economía de Estados Unidos en la última mitad del siglo XX, como los retos que estas han tenido que enfrentar. De hecho, la razón fundamental del actual malestar por el que están atravesando tantas organizaciones a través de todo el mundo, que alcanzaron una gran magnitud y éxito, es que su teoría de negocios ha dejado de funcio nar.

Siempre que una organización de gran tamaño empieza a tener pro-

blemas, especialmente si ha tenido éxito durante muchos años, la gente la tacha de ser una burocracia mamut perezosa, complaciente y arrogante. ¿Esto puede ser una posible explicación del por qué de sus problemas?. Sí, pero rara vez es la causa principal o la corr^ucta. Examine dos de los casos más conocidos últimamente, de empresas de gran magnitud que al entrar en problemas, fueron tildadas de "burocracias arrogantes".

Desde los inicios de la computación, apareció un artículo que hablaba sobre la creencia de que el camino que iba a seguir la computadora IBM estaba vinculado a la electricidad. La IBM sabía y podía probar con rigor científico que su futuro radicaba en la estación central, un "mainframe" cada vez más poderoso que podía ser vir como fuente de abastacimiento de un gran número de usuarios. Todo, la economía, la lógica de la información, la tecnología, llevaba a esta conclusión. Pero de repente, cuando todo parecía indicar que tal estación central, el sistema de información basado en "mainframe", estaba por salir al mercado, dos hombres jóvenes sacaron a la venta la primera computadora personal (PC, del inglés, personal computer). Todo fabricante de computadoras creía que ésta era absurda, ya que no contaba con memoria, base de datos, velocidad ni la habilidad de computación necesaria para tener éxito. De hecho, cada fabricante de computadoras tenía la convicción de que la PC tenía que fallar - conclusión a la que había llegado Xerox algunos años antes, cuando un equipo de investigadores construyó la primera PC. Pero cuando el monstruo bastardo - la primera Apple

y luego la Macintosh - salió al mercado, la gente se enamoró de ella y luego la compró.

A través de la historia se ha observado que cada vez que una compañía grande y exitosa enfrenta una sorpresa de este tipo, se niega a aceptarla. "Es algo transitorio y sin sentido que llegará a desaparecer en tres años", dijo un funcionario de Zeiss ante el surgimiento de la Kodak Brownie en 1888, cuando la compañía alemana dominaba el mercado fotográfico internacional, como lo estaba haciendo la IBM en el mercado de computadoras, un siglo después. La mayoría de los principales fabricantes ha respondido de la misma forma. La lista ha sido larga: Control Data, Univac, Burroughs y la NCR en los Estados Unidos; Siemens, Nixdorf, Machines Bull y ICL en Europa; Hitachi y Fujitsu en Japón. IBM, el patriarca de los principales fabricantes de computadores, con ventas que superaban a las de todos sus competidores juntos, pudo haber reaccionado en la misma forma. De hecho, debió hacerlo. En lugar de ello, IBM inmediatamente aceptó la PC como una nueva realidad. Casi de la noche a la mañana, hizo a un lado todas sus políticas, normas y reglamentos ya probados a través del tiempo y designó no sólo a uno, sino a dos equipos competentes para diseñar una PC aún más sencilla. Un par de años después, la IBM se convirtió en el fabricante más grande de PC y en la empresa que fijaba las normas de la industria.

No hay absolutamente ningún antecedente de este logro en toda la historia de los negocios; difícilmente se puede argumentar burgo

cracia, pereza o arrogancia. Sin embargo, a pesar de su flexibilidad, agilidad y humildad sin precedentes, la IBM sufrió la pugna de la competencia en los negocios, tanto de fabricación de computadoras centrales (mainframe) como de PC. De repente, se encontró en una situación ante la que no podía moverse, tomar decisiones, ni cambiar.

El caso de GM es también muy perplejo. Al inicio de los 1980s, los años en que los negocios principales de la GM, los camiones de pasajeros, parecían estar casi paralizados - la compañía adquirió dos grandes compañías: Hughes Electronics (HE) y Ross Perot's Electronic Data Systems (EDS). La generalidad de los analistas criticó a la GM porque había pagado demasiado por dos empresas ya maduras. Sin embargo, en pocos años la GM triplicó con amplitud sus ganancias y beneficios a través de EDS. Diez años más tarde, en 1994, esta empresa alcanzó un valor en el mercado de seis veces el monto de lo que la GM pagó por ella y de diez veces sus beneficios y ganancias originales.

Una de las habilidades básicas de la IBM que le han proporcionado grandes dividendos, es la de adquirir empresas maduras, aun productivas para después convertirlas en campeonas a nivel mundial.

En forma similar, GM compró HE, una inmensa pero nada redituable compañía involucrada exclusivamente en la defensa - justo antes de que esta industria se colapsara. Bajo la administración de la GM,

cracia, pereza o arrogancia. Sin embargo, a pesar de su flexibilidad, agilidad y humildad sin precedentes, la IBM sufrió la pugna de la competencia en los negocios, tanto de fabricación de computadoras centrales (mainframe) como de PC. De repente, se encontró en una situación ante la que no podía moverse, tomar decisiones, ni cambiar.

El caso de GM es también muy perplejo. Al inicio de los 1980s, los años en que los negocios principales de la GM, los camiones de pasajeros, parecían estar casi paralizados - la compañía adquirió dos grandes compañías: Hughes Electronics (HE) y Ross Perot's Electronic Data Systems (EDS). La generalidad de los analistas criticó a la GM porque había pagado demasiado por dos empresas ya maduras. Sin embargo, en pocos años la GM triplicó con amplitud sus ganancias y beneficios a través de EDS. Diez años más tarde, en 1994, esta empresa alcanzó un valor en el mercado de seis veces el monto de lo que la GM pago por ella y de diez veces sus beneficios y ganancias originales.

Una de las habilidades básicas de la IBM que le han proporcionado grandes dividendos, es la de adquirir empresas maduras, aun productivas para después convertirlas en campeonas a nivel mundial.

En forma similar, GM compro HE, una inmensa pero nada redituable compañía involucrada exclusivamente en la defensa - justo antes de que esta industria se colapsara. Bajo la administración de la GM,

cadras a algo nuevo y diferente - ya no tienen buenos resultados en la propia organización en que se generaron? Las realidades que cada compañía enfrenta actualmente, son dramáticamente diferentes a las que la propia empresa considera aún vigentes. En otras palabras, la realidad ha cambiado pero la teoría de negocios no se ha modificado junto con ella.

Antes de su ágil respuesta a la nueva realidad de la PC, IBM había modificado ya en una ocasión su estrategia básica, de la noche a la mañana. En 1950, Univac, en esa época la empresa de computadoras líder en el mundo, mostró un prototipo de la primera máquina de este género para usos múltiples. Todos los primeros diseños habían sido para propósitos específicos. Las primeras dos computadoras de la propia IBM, construidas a finales de los 1930s y en 1946, respectivamente, solo realizaban cálculos astronómicos. La máquina que iba a lanzar IBM en 1950, destinada para el sistema de defensa de SAGE en el Artico Canadiense, solo tenía un propósito: la identificación temprana de la fuerza área enemiga. IBM, inmediatamente dió un giro a su estrategia de desarrollo de máquinas de uso único: designó a sus mejores ingenieros para que trabajaran en el perfeccionamiento de la arquitectura de la Univac y a partir de ello, diseñaran la primera computadora de usos múltiples capaz de ser manufacturada directamente, (en vez ser producida en forma artesanal). Tres años más tarde, IBM se convirtió en la fábrica de computadoras que dominaba el mercado mundial y la que establecía las normas de esta industria. IBM no inventó la computado

ra; pero en 1950, su flexibilidad, velocidad y humildad le llevó a crear la industria de la computación.

La suposición de que una computadora es una computadora - o dicho de una manera mas prosaica, que su principal impulso ra radica en el "hardware" - paralizó a IBM.

Sin embargo, las mismas suposiciones que ayudaron a la IBM a destacar en 1950, la condujeron al declive que experimentó 30 años después. En 1970, IBM considero que había algo que era una "computadora", tal como en los 1950s. Pero el surgimiento de la PC invalidó tal suposición. Las computadoras centrales y las PC, de hecho, no son ya solo entidades separadas, como lo son las estaciones de generación y las tostadoras electricas. Estas ultimas, aunque diferentes, son interdependientes y complementarias. En contraste, las computadoras centrales y las PC son primordialmente competidoras; y en cuanto a su definición basica de información, actualmente se contradicen unas a otras: para las centrales, información significa memoria, para la PC sin cerebro, significa "software". La construcción de estaciones de generación y la fabricación de tostadoras deben realizarse como negocios separados, pero pueden pertenecer a la misma entidad corporativa, como lo hizo General Electric por décadas. Por el contrario, las computadoras centrales y las PC probablemente no pueden coexistir como negocios en la misma entidad corporativa.

IBM trató de combinar los dos negocios. Pero dado que el de las PC crecía con mayor rapidez, IBM no pudo subordinarlo al de las centrales. Como resultado, la compañía no pudo optimizar éste último. Además, dado que el de las centrales era la parte más rentable, la IBM no pudo optimizar el de las PC. Al final, la suposición de que una computadora es una computadora, - o para decirlo en forma más prosaica, que es una industria regida por "hardware", paralizó a IBM.

GM tuvo una teoría de negocios aún más poderosa y de mayor éxito que la IBM, la que le permitió constituirse en la organización de manufactura mas grande y productiva del mundo. IBM no tuvo fracaso alguno durante 70 años - un record no igualable en la historia de los negocios. La teoría de esta compañía combina en una sola trama, suposiciones acerca de los mercados y los clientes con otras sobre sus principales puntos competitivos y su estructura organizacional.

Desde principios de los 1920s, la GM asumió que el mercado norteamericano de automoviles era homogéneo en sus valores y que estaba segmentado en grupos de ingresos extremadamente estables. El valor de reventa de un "buen" carro usado, era la única variable independiente que estaba bajo el control de la gerencia. Los altos precios del mercado impedían al consumidor comprar un automóvil nuevo de la siguiente categoría, es decir, uno con un margen de beneficio mas alto. De acuerdo con esta teoría, cambios frecuentes o radicales de modelos, no podían deprimir los valores comerciales.

En forma interna, estas suposiciones acerca del mercado, iban mano a mano con aquellas de como debía organizarse la producción para abarcar el sector más amplio del mercado y obtener una ganancia más alta. En el caso de IBM la respuesta fue diseñar líneas de producción y fabricación masiva de automóviles, con un mínimo de cambios en los modelos de cada año, lo que le permitió lanzar al mercado anualmente, un gran número de modelos uniformes a un precio bajo.

La gerencia de GM tradujo estas proposiciones acerca del mercado y la producción, en una estructura de divisiones semiautónomas, cada una de las cuales se enfocaba a un segmento de ingresos y se las arreglaba para que el modelo de mas alto precio se traslapara con el de la siguiente de precio mas bajo, de tal manera que se forzara a la gente a revender, siempre y cuando los precios de los automóviles usados fueran altos.

Durante 70 años, esta teoria funcionó muy bien. Aún en lo más profundo de la depresión, GM nunca padeció una pérdida, por el contrario, logro ganar algunos segmentos del mercado. Pero a finales de los 1970s, sus premisas acerca del mercado y de la producción quedaron invalidadas. Este se fragmento en segmentos de "estilos de vida" sumamente difusos. El ingreso se volvió un factor más entre otros muchos, en las decisiones de compra. Al mismo tiempo, la tendencia de la manufactura creó una economía de pequeña escala. Esto influyo en que las líneas de producción cortas y las varia-

ciones en los modelos fueran menos costosas y presentarán mayor rendimiento que los productos uniformes de las largas cadenas.

GM sabía todo esto, pero no lo podía creer. (El sindicato de la GM aún no lo acepta). Por el contrario, la compañía trató de parchar las cosas. Mantuvo las divisiones existentes, basadas en una segmentación por ingreso, pero cada división ahora ofrecía un "auto para cada propósito". Trató de competir con la tendencia de la manufactura de economía de pequeña escala, automatizando la gran escala a través de cadenas de producción masiva, (llegando a perder unos \$ 30 billones de dólares en el proceso). Contrario a la creencia popular, GM parchó las cosas con una prodigiosa energía, trabajo pesado y grandes despilfarros de tiempo y dinero. Pero el parchado solo confundió a los consumidores, a los distribuidores, a los empleados y a la propia gerencia de GM. Mientras tanto, GM descuido su mercado real de crecimiento, donde tenía el liderazgo y hubiera podido ser invencible: las camionetas ligeras y los minivans.

Al parchar las cosas con energía, trabajo duro y dinero, GM descuido su mercado real de crecimiento: camionetas ligeras y minivans.

Una teoría de negocios tiene tres partes. Primero están las premisas acerca del ambiente de la organización: la sociedad y su estructura, el mercado, los consumidores y la tecnología. En segundo lugar, se encuentran las proposiciones acerca de la misión especí-

fica de la organización. Sears, Roebuck and Company, en los años que siguieron a la Primera Guerra Mundial, consideró que su misión consistía en ser el comprador informado para la familia americana. Una década después, Marks and Spencer en la Gran Bretaña decidió que su misión radicaba en constituirse en un agente de cambio de la sociedad británica, a través de convertirse en el primer vendedor al menudeo para todas las clases sociales. AT & T, en los años inmediatamente posteriores a la Primera Guerra Mundial, sostuvo otra vez que su papel era asegurar que todas las familias y negocios de los Estados Unidos tuvieran acceso a un teléfono. Una misión organizacional necesita ser ambiciosa. GM tuvo una visión más modesta de su papel - como líder de "los equipos motorizados de transportación terrestre", según palabras de Alfred P. Sloan, Jr.

En tercer termino, estan las premisas acerca de las habilidades básicas que requiere una organización para llevar a cabo su misión. Por ejemplo, West Point, fundada en 1802, puso un gran énfasis en desarrollar su capacidad para forjar líderes que merecieran confianza. Marks and Spencer, alrededor de 1930, basó su competencia en su habilidad para identificar, diseñar y desarrollar la mercancía que vendía, en vez de en su aptitud para comprarla. AT & T, alrededor de 1920, considero que era su liderazgo técnico el que le iba a permitir mejorar en forma continua su servicio y mantener, al mismo tiempo tarifas bajas.

Las suposiciones sobre el ambiente definen lo que la organización puede vender. Las premisas en que se basa su misión señalan lo que

una empresa considera son sus resultados significativos, en otras palabras, muestran cómo la visión que tiene sobre sí misma hace una diferencia en el papel que desempeña en la economía y en la sociedad en que esta inmersa. Finalmente, las suposiciones sobre cuáles son sus habilidades esenciales estipulan en qué debe una organización mantener la excelencia para conservar su liderazgo.

Naturalmente, todo esto parece engañosamente sencillo. Sin embargo, generalmente toma años de intenso trabajo, análisis y experimentación el diseño de una teoría de negocios que llegue a ser clara, consistente y válida. Para lograr éxito, cada organización tiene que desarrollar su propia teoría.

En los 1920s, Marks & Spencer se propusieron transformar la sociedad británica, a través de convertirse en los vendedores al menudeo de primera clase.

¿Cuáles son las especificaciones de una teoría de negocios que tenga validez? Son cuatro.

1. Las suposiciones sobre el ambiente, la misión y las habilidades esenciales deben estar acordes con la realidad.

A principios de los 1920s, aparecieron en Manchester Inglaterra Simon Marks y sus tres cuñados. Eran cuatro hombres jóvenes, sin un centavo, que contemplaron la posibilidad de que un bazar rústico de artículos baratos pudiera llegar a convertirse en un agente de cambio social. Con base en esta idea fundaron Marks & Spencer. En esa época, la Primera Guerra Mundial había transformado profun-

damente la estructura de clases del país. También había creado masas de nuevos compradores de mercancía barata pero de buena calidad y estilo, como lencería, blusas, calcetines - los cuales llegaron a ser los primeros productos de M & S que alcanzaron un gran éxito de ventas. A partir de esta primera experiencia, esta empresa se dedicó a desarrollar sistemáticamente nuevas marcas que le permitieron volverse muy competente. Hasta entonces, la habilidad esencial de un comerciante era saber comprar. M & S consideró que era el comerciante, no el fabricante el que conocía al consumidor; por lo tanto decidió que aquel era el que debía diseñar los productos, desarrollarlos y encontrar quién los maquilara, de acuerdo con sus especificaciones. Le llevó de cinco a ocho años, desarrollar esta nueva concepción del comerciante y lograr que fuera aceptada por sus proveedores que se concebían a sí mismos como "fabricantes", no como "subcontratistas".

2. Las suposiciones de las tres áreas deben ser acordes entre sí.

Esto fue posiblemente la principal fortaleza de GM durante las décadas de su ascenso. Sus ideas acerca del mercado y del proceso de manufactura óptimo eran congruentes. GM decidió a mediados de los 1920s que también se requerían nuevas habilidades, que para esa fecha no habían sido planteadas, como: control financiero del proceso de manufactura y una teoría sobre la distribución del capital. Como resultado, GM inventó la moderna contabilidad del costo y el proceso racional de la distribución del costo.

3. La teoría de negocios debe ser conocida y comprendida a través de toda la organización. Esto es fácil en los primeros años de la compañía. Sin embargo a medida que va alcanzando éxito, tiende a considerar a la teoría cada vez más como algo ya conocido, y se vuelve menos consciente de la misma. Entonces empieza a ser descuidada y a "cortar esquinas". Comienza a dar importancia a lo que es expedito en lugar de a lo que es correcto. Deja de pensar y de hacerse cuestionamientos. Recuerda las respuestas y olvida las preguntas. La teoría se vuelve "cultura". Pero este concepto no es sinónimo de disciplina y la teoría de negocios es fundamentalmente, una disciplina.

4. La teoría de negocios requiere ser evaluada constantemente. No está grabada en una tabla o en una piedra. Es una hipótesis sobre cosas que están vinculadas al flujo constante de la sociedad, los mercados, los consumidores, la tecnología. De esta manera, la propia teoría requiere contemplar la habilidad de cambiarse a sí misma.

Algunas teorías de negocios son tan poderosas que permanecen durante un tiempo prolongado. Pero eventualmente, cada una de ellas se vuelve obsoleta.

Algunas teorías de negocios son tan poderosas que permanecen durante un tiempo prolongado. Pero eventualmente, cada una de ellas se vuelve obsoleta. Pero dado que son una creación humana, no duran para siempre y, de hecho en la actualidad, es rara la que permane

ce vigente durante muchos años. Eventualmente, cada teoría de negocios se vuelve obsoleta y por lo tanto pierde su validez. Es precisamente lo que pasa con aquellas que sirvieron para forjar los grandes negocios de los 1920s. Esto les aconteció a las de la GM, la AT&T y la IBM. Esto le está sucediendo actualmente a la teoría sobre "el banco universal" del Banco Alemán, así como a la "keiretsu" japonesa.

La primera reacción de una organización cuya teoría se está volviendo obsoleta, es generalmente de tipo defensivo. La tendencia es esconder la propia cabeza en la arena y pretender que nada está sucediendo. La siguiente reacción es tratar de parcharla, como hizo la GM en los 1980s o como lo está realizando el Banco Alemán actualmente. De hecho, la repentina y completamente sorpresiva crisis en la que fué entrando una tras otra de las grandes compañías alemanas afiliadas al Banco Alemán, indica que esta teoría ya no cumple la función para la cual fué diseñada: proveer de un gobierno efectivo a la moderna corporación.

Pero parchar nunca funciona. Por el contrario, cuando una teoría muestra las primeras señales de que se está volviendo obsoleta, es tiempo de empezar a pensar de nuevo, de cuestionarse otra vez cuáles son ahora las suposiciones acerca del ambiente, la misión y las habilidades básicas que reflejan en forma más precisa la realidad. Naturalmente esto debe hacerse bajo la clara premisa de que las ideas anteriores ya no son vigentes.

Entonces, ¿qué es lo que debe hacerse? Es necesario llevar a cabo una labor preventiva, es decir, construir dentro de la organización un sistema de monitoreo y de evaluación de su teoría de negocios. Se requiere realizar un diagnóstico temprano. Finalmente, también es fundamental replantearse la teoría que se está volviendo obsoleta y tomar una acción efectiva para cambiar las políticas y prácticas para adaptar la conducta de la organización a las nuevas realidades del ambiente, a través de una redefinición de su misión y de las habilidades básicas que debe desarrollar y adquirir.

Las primeras señales de un cambio fundamental rara vez aparecen en los propios consumidores. Generalmente surgen entre los que no lo son.

Cuidado preventivo. Solo hay dos medidas preventivas. Pero, si éstas son usadas constantemente, deben mantener a la organización en estado de alerta y con capacidad para cambiarse a sí misma y a su teoría. La primera medida es lo que yo llamo "abandono". Cada tres años, una organización debe replantearse cada uno de los productos, los servicios, las políticas, los canales de distribución, a través de la pregunta: ¿Si todavía no lo tuvieramos, sería necesario que lo adquirieramos?. Al cuestionarse las políticas y rutinas aceptadas, la organización se fuerza a evaluar sus suposiciones. Se obliga a preguntarse: ¿Por qué esto no funciona, a pesar de que parecía tan promisorio cuando lo implantamos hace 5 años? ¿Acaso cometimos un error?, ¿hicimos cosas equivocadas? ¿o se debe a que lo que consideramos correcto no funcionó?

Sin un abandono sistemático y propositivo, una organización se verá arrasada por los acontecimientos. Estará malgastando sus mejores recursos en cosas que nunca debió hacer o que ya no debería estar realizando. Como resultado, perderá sus recursos, especialmente a sus personas más capaces que son necesarias para aprovechar las oportunidades que surgen cuando se producen cambios en los mercados, las tecnologías y las habilidades básicas. En otras palabras, será incapaz de responder en forma constructiva a las oportunidades que aparecen cuando su teoría de negocios se ha vuelto obsoleta.

La segunda medida preventiva es estudiar lo que sucede afuera del negocio y especialmente, a los no consumidores. El dar una vuelta alrededor de la gerencia, se convirtió en una moda hace ya varios años. Esto es importante, así como también, el saber lo más posible acerca de los propios consumidores - el área donde tal vez, ha hecho los más grandes avances la tecnología informática. Pero los primeros cambios fundamentales rara vez surgen en la propia organización o en sus clientes. Casi siempre aparecen entre los que no lo son. Estos siempre sobrepasan en número a los otros. Wal Mart, actualmente el gigante de la venta al menudeo, tiene el 14% del mercado de consumidores de bienes muebles. Esto significa que el 86% del mercado no son sus consumidores.

De hecho, uno de los mejores ejemplos recientes de la importancia de los no consumidores son las tiendas departamentales de los Estados Unidos. En su cúspide, hace 20 años, estas daban servicio al 30% del mercado de los bienes muebles no comestibles. Estas empresas

interrogaban a sus consumidores constantemente, los estudiaban, los encuestaban. Sin embargo, no prestaron atención al 70% del mercado que no era de sus clientes. No vieron ninguna razón para hacerlo. Su teoría de negocios consideraba que la mayor parte de las personas que podían comprar en tiendas departamentales lo hacían. Hace cincuenta años, esta suposición estaba acorde con la realidad. Pero cuando aquellos que nacieron durante el "baby boom" crecieron dejó de ser válida. Para el grupo dominante de esa población, - mujeres educadas que pertenecen a familias que obtienen un ingreso doble - no es el dinero lo que determina dónde ellas compran. El tiempo es el factor fundamental, y esta generación femenina no puede perderlo comprando en tiendas departamentales. Dado que este tipo de establecimientos solo prestaba atención a sus propios consumidores, no se percató de este cambio hasta hace pocos años. Para entonces, el negocio estaba en declive y ya era demasiado tarde para atraer a ese segmento de la población. Estas compañías aprendieron a través del camino mas arduo que, aunque es vital dirigirse a sus propios consumidores, no es suficiente. Una organización necesita orientarse también al mercado.

Diagnostico temprano. Para diagnosticar los problemas en forma oportuna, los gerentes requieren poner atención a las señales de alarma. Una teoría de negocios siempre se vuelve obsoleta cuando una organización logra sus objetivos originales. El alcánzarlos no constituye un motivo para realizar una celebración, sino para renovar el pensamiento. AT&T logró cumplir con su misión de dar ac-

ceso a un teléfono a todas las familias y negocios norteamericanos a mediados de los 1950s. En esa época unos ejecutivos consideraron que era ya tiempo de revalorar su teoría de negocios y, por ejemplo, separar el servicio local de los objetivos habian sido alcanzados de los negocios en auge y los del futuro, empezando por el servicio de larga distancia para luego extenderse a las telecomunicaciones globales. Sus argumentos no recibieron apoyo, y pocos años más tarde AT&T empezó a tener tropiezos, a dejar de ser confiable, y tuvo que hacer por fuerza lo que la gerencia de la compañía se había negado a realizar en forma voluntaria.

Un crecimiento rápido constituye un signo seguro de crisis en la teoría de una organización. Cualquier empresa que duplique o triplique su tamaño en poco tiempo, necesariamente llega a sobrepasar a su teoría. Hasta Silicon Valley ha aprendido que las reuniones informales para tomar cerveza no son adecuadas para la comunicación, cuando una empresa ha crecido tanto que las personas tienen que usar rótulos con su nombre para identificarse. Pero un crecimiento de este tipo constituye un reto para suposiciones más profundas relacionadas con políticas y hábitos. Para continuar su crecimiento sano, la organización tiene que plantearse preguntas sobre su ambiente, su misión y sus habilidades básicas.

Existen dos señales muy claras de que la teoría de negocios de una organización ya no es válida. Una es un éxito no esperado tanto de ella misma o de una empresa de la competencia. Otra, es un fracaso sorpresivo, de ella misma o de una de sus rivales.

...cup dinomials del se obedecan al...
 aun tenía un liderazgo importante en el mercado. Hasta después se
 percato de lo que otros de sus competidores como J.C. Renney, nota
 ron inmediatamente, que el fracaso de Dean Witter, puso en duda el
 concepto completo de un mercado homogéneo, que fue una idea cen-
 tral en que Sears y otros vendedores masivos al menudeo basaron
 sus estrategias durante años.

Para establecer, mantener y restaurar una teoría no se requie-
 re tener a un Genghis Khan en la suite ejecutiva. Todo lo que
 se necesita es trabajar arduamente.

Cura. Tradicionalmente, hemos buscado al trabajador milagroso con
 vara mágica para transformar a una organización enfermiza. Sin em-
 bargo, para establecer, mantener y restaurar una teoría no se ne-
 cesita tener a un Genghis Khan o a un Leonardo Da Vinci en la
 suite ejecutiva. No se requiere un genio, sino un trabajo duro. No
 es imprescindible ser clarividente, sino estar consciente. Es por
 lo que un gerente recibe su pago.
 Existen de hecho algunos directivos que han logrado cambiar con
 éxito su teoría de negocios. El que convirtió a Merck en el nego-
 cio farmacéutico con más auge a nivel mundial - concentrándose fun-
 damentalmente en la investigación y desarrollo de medicinas de pa-
 tente con amplio margen de penetración - cambió radicalmente la
 teoría de la empresa adquiriendo una distribución amplia de medi-
 nas genéricas que no requerían prescripción. Lo hizo sin entrar en
 una crisis, mientras que Merck estaba teniendo un buen desempeño.

En forma similar, hace pocos años, el nuevo directivo de Sony, la fábrica de productos de "hardware" electrónicos, cambió la teoría de negocios de la empresa. Compró una compañía de producción de películas de Hollywood y con esa adquisición, cambió el centro de gravedad de la organización de ser una fabricante de "hardware" en búsqueda de "software", en una de producción de "software" que crea una demanda en el mercado de "hardware".

Pero por uno de estos trabajadores aparentemente milagrosos, existe un gran número de directivos igualmente capaces cuya organización sucumbe. No podemos depender de personas fuera de serie para rejuvenecer una teoría de negocios obsoleta, como tampoco para curar otro tipo de enfermedades graves. Y cuando uno habla con estos supuestos trabajadores milagrosos, ellos niegan en forma vehemente que actúen por carisma, visión o simplemente por meter las manos.

Ellos empiezan por efectuar un diagnóstico y un análisis. Aceptan que lograr objetivos y crecimiento rápidos demanda un replantamiento serio de su teoría de negocios. No atribuyen un fracaso inesperado a la incompetencia de sus subordinados o a un accidente, sino que lo tratan como un síntoma de una "falla de sistemas". No se dan crédito por un éxito inesperado, sino lo toman como un reto a sus suposiciones.

Ellos aceptan que la obsolescencia de una teoría es una enfermedad degenerativa que atenta contra la vida de la organización. Saben y aceptan el principio probado de que el tiempo es buen cirujano, el

...mas antiguo y efectivo en la toma de decisiones; ya que una enfermedad no se cura a través de diferir la acción. Requiere, por el contrario, una acción efectiva.