

72



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO**

CAMPUS IZTACALA

PROCESO DE SELECCION INTERNA DE PERSONAL
EN LA EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES
CABLE & WIRELESS PANAMA

REPORTE DE TRABAJO
P R O F E S I O N A L
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN PSICOLOGIA
P R E S E N T A :
JOSE LUIS GLORIA GUTIERREZ

TLALNEPANTLA, EDO. DE MEXICO ENERO DE 2001

29/7/12



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

Las siguientes líneas están dedicadas de alguna forma a:

Mi hija Carol.

Porque el saber de ti cambio mi vida,
y les doy las gracias infinitas a ti y a Él por haberlo hecho.

Ivonne.

Por el simple hecho de haberte conocido
y alguna vez imaginarte para siempre a mi lado.

Mis Padres.

José Luis Gloria Grangeno. Por haberme dado tanto en tan poco tiempo y estar siempre a mi lado a pesar de todo.

Josefina Gutiérrez Méndez. Porque en tu infinito intento de ser madre, mujer y amiga, me has enseñado cosas que aún no logro comprender.

Mis hermanas;

Claudia V. Gloria Gutiérrez, porque todo lo que aprendí a tu lado me ha servido para enfrentarme a mí mismo

Bárbara A. Gloria Gutiérrez, por tu apoyo sigiloso que siempre ha estado ahí.

Maquín y Clara,

porque "...todo tiene solución menos morirse...", GRACIAS.

as **utopías**; porque sin ellas nuestros sueños, ilusiones y
stezas serían nada y nosotros seríamos el complemento.

a **Universidad Nacional**, por aceptarme en su seno hace más de una
década y permitirme deambular por sus pasillos y aprender de ella y de
sus entes que la enriquecen con sus conocimientos e idiosincrasias sin fin.

José Luis Gloria Gutiérrez

INDICE

	pág.
RESUMEN	1
CAPITULO 1 LA CULTURA ORGANIZACIONAL	4
1.1 La Organización	4
1.2 El Comportamiento Organizacional	7
1.3 La Institucionalización de la Cultura	7
1.4 Tipos de Cultura	11
1.5 Componentes de la Cultura Organizacional	13
1.6 El inicio de la Cultura	19
1.7 Aprendizaje de la Cultura Organizacional	20
1.8 Conservación de la Cultura	21
1.9 Funciones de la Cultura	24
1.1.1 Diferencia entre Cultura y Medio Ambiente	25
1.1.2 Consideraciones entorno al Cambio Cultural	26
CAPITULO 2 PRODUCTIVIDAD Y CALIDAD	27
2.1 Productividad	32
2.2 Calidad	37
2.3 La Calidad en el Servicio	47
2.4 Atención al Cliente y Calidad en el Servicio	49
2.5 Motivación hacia la Calidad	51
2.6 Productividad y Calidad	52
CAPITULO 3 RESISTENCIA AL CAMBIO	57
3.1 El Cambio	59
3.2 El Cambio y las Organizaciones	60
3.3 Resistencia al Cambio	61
3.4 Niveles de Resistencia al Cambio	72
3.5 El Proceso del Cambio	75
CAPITULO 4 CABLE & WIRELESS PLC	79
4.1 Características Principales	80
4.2 La Historia	80
4.3 Cultura Ambiental	81
4.4 Apoyo a los empleados	83

4.5	Atención y Servicio al Cliente	84
4.6	Cable & Wireless Panamá	84
CAPITULO 5	DESARROLLO DEL PROCEDIMIENTO SEGUIDO EN LA EVALUACION DE PERSONAL INTERNO DE CABLE & WIRELESS PANAMA	87
5.1	El Primer Contacto	87
5.2	Saville & Holdsworth Limited	87
5.3	Objetivo de la Evaluación	90
5.4	Características de los Instrumentos	92
5.5	La Aplicación	96
5.6	Captura de Datos y Generación de Resultados	28
5.7	La Empresa Modelo	99
CAPITULO 6	IMPLICACIONES PROFESIONALES Y PSICOLOGICAS DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL	100
CONCLUSIONES		109
ANEXO 1		112
BIBLIOGRAFIA		

RESUMEN

Hoy en día existen nuevos y grandes retos que hay que afrontar en todos y cada uno de los sectores de la sociedad. Prueba de ello son las nuevas políticas mundiales en cuanto al área laboral se refiere.

Dentro de este contexto, existen factores que ubican y determinan a las empresas en distintos lugares según el giro que estas tengan. No obstante de esta situación, dentro de todas y cada una de las compañías tanto a nivel nacional como internacional existe la parte más importante y fundamental de las mismas, la cual se le conoce actualmente como **Recursos Humanos**.

Para dar un ejemplo de lo anterior el presente informe da a conocer un proceso de Selección de Personal Interno en una empresa de telefonía panameña, el cual tuvo como objetivo principal el cambio y la incorporación a esas políticas laborales que imperan hoy en día.

Dentro del marco teórico se presentan tres capítulos, los cuales tratan de abarcar temas que son fundamentales para llegar a un punto en el cual la empresa que los retome se ubique con mayores expectativas de crecimiento en todos los sentidos.

Inicialmente, se aborda el tema de la **Cultura Organizacional**, que es en sí la Organización, sus conceptos y objetivos, porque es fundamental contar con una filosofía, que es la misión, los valores dentro de la organización, y sobre todo la importancia que tiene contar con una Cultura Organizacional dentro de una Compañía.

El segundo capítulo muestra los conceptos de **Calidad y Productividad** dentro de las empresas, la diferencia entre eficiencia y eficacia, diversas teorías que muestran como la planeación y administración de objetivos siempre darán como resultado una mayor productividad a la empresa. Se abarca también lo que es la **Calidad en el Servicio**, la cual es actualmente fundamental para mejorar la imagen de una compañía, ya que es la carta de presentación de la misma, y la que le dará en un futuro mayor competitividad dentro del mercado laboral, no importando el giro que tenga la empresa.

La **Resistencia al Cambio** es el tema del tercer capítulo, un fenómeno humano que se da en las empresas al querer implantar diferentes opciones para una mejoría dentro y fuera de la compañía. Se mencionan sus causas, los diferentes niveles de resistencia hoy en día dentro de una empresa y el costo beneficio de los cambios que se pretenden dar en la misma.

En el cuarto capítulo, se proporciona información acerca de Cable & Wireless Panamá, que es la Compañía en donde se dio el mencionado proceso; sus orígenes a nivel mundial, sus políticas y procedimientos e información específica de la situación de la Compañía en Panamá.

El procedimiento y método que se siguió en el proceso de Selección Interna es el contenido del quinto capítulo. Como se dio el contacto de entre Cable & Wireless y SHL de México, que es la firma consultora que llevó a cabo el proyecto. Se mencionan de igual forma las características de la Compañía y las especificaciones de los instrumentos que se utilizaron durante el proceso de Selección; el cómo se llevó a cabo el procesamiento de la información y los resultados obtenidos.

Por último, menciono algunas de las implicaciones psicológicas del trabajo llevado a cabo desde el punto de vista profesional, las herramientas con las que contamos los

psicólogos egresados de la UNAM, específicamente del Campus Iztacala y como éstas nos sirven para realizar un trabajo profesional. Además de hacer mención de algunas características con las que debe contar un Psicólogo para tener una mejor expectativa de trabajo.

Menciono de igual forma las que creo yo son "carencias" dentro de nuestra formación académica, la cual considero incompleta y sin un orden definido para un ejercicio profesional.

CAPITULO 1

LA CULTURA ORGANIZACIONAL

1.1 La Organización

Se llama Organización a un grupo de personas que se reúnen para lograr metas humanas. Siendo un concepto destinado a satisfacer necesidades humanas, su éxito depende de estructuración planificada, de cómo se ocupe de las estructuras que surgen sin planificación y de cómo defina y trabaje para lograr sus metas.

La necesidad más importante de cualquier Organización es tener normas y costumbres que determinen como relacionarse los individuos. Si la gente se conduce espontáneamente en sus relaciones, será poco probable que logre alguna meta determinada. Las reglas que indiquen como obrar y como reaccionar ayudan a quitar parte de la incertidumbre que surge de las relaciones recíprocas y aumentan la probabilidad de cooperación.

Para Mitch (1977), las Organizaciones pueden ser Formales e Informales, dentro del primer grupo podemos encontrar a aquellas Organizaciones que tienen normas, reglas y conceptos predeterminados o específicos, los cuales indican claramente el camino a seguir. Y más aún, indican **el como espera la Organización que se comporte la gente.**

Las Organizaciones informales se componen de grupos de trabajadores los cuales en determinada forma las Organizaciones Formales no reconoce, es decir que de cierta manera no entran en ellas; porque la gente que las componen **no se comporta como espera la Organización.**

Viendo en conjunta ambos tipos de Organizaciones, se puede apreciar que ambas están estrechamente ligadas entre sí, y más aún, están completamente fusionadas; separándolas únicamente por el tipo de estudio posible que se deseara hacer en una Organización determinada. Sin embargo, de cualquier manera, toda

Organización tiene uno o varios propósitos para existir, los cuales pueden a su vez ser objetivos o metas, ya sea a corto, mediano o largo plazo.

Todas las Organizaciones tienen tres diferentes categorías de metas. En una categoría entran las metas de **Producción**. Las Organizaciones se constituyen para hacer algo y ese algo debe con eficiencia y eficacia.

En una segunda categoría entran las metas de **Integración**. La Organización deben mantenerse unida bastante tiempo para cumplir sus metas y conservarse intacta para cumplir sus metas futuras. Aún cuando cambien las reglas que definen la Organización o cambien los puestos o los trabajos particulares, o aunque ciertos individuos las dejen y otros entren a ella, las probabilidades de que sobreviva deben ser elevadas.

En una tercera categoría entran las metas **Morales**. El personal de la compañía debe de encontrar interesantes, atractivos o estimulantes los trabajos que tenga que hacer. Si el trabajo no es o no parece digno de hacerse, tarde o temprano deja de hacerse y la *Producción e Integración* se ven amenazadas (Mitch, 1977).

Otra definición simple de Organización la podemos ver en (Mitch 1977), la cual nos dice que la Organización es una unidad social rigurosamente coordinada, compuesta de dos o más personas, que funcionan en forma constante para alcanzar una meta o conjunto de metas comunes. Estas Empresas pueden tener una diversidad muy grande de giros y/o dedicarse proporcionar servicios, vender productos, promover alguna filosofía, y dentro de esta metas y objetivos.

El comportamiento de las personas

Desde tiempos muy antiguos, el ser humano siempre ha estudiado el "comportamiento" de las personas que habitan en su contexto cercano o en otros que de forma directa o indirecta han tenido que ver con éste. Y más aún todos hemos intentado de alguna forma "interpretar" las acciones ajenas de los demás. Lo anterior nos ha permitido llegar a "generalizar" ciertas conductas de la gente, procurando predecir incluso, lo que hacen o harían en condiciones diferentes. Esto

lo hemos hecho mediante observaciones, percepciones, preguntas, escuchando y leyendo; es decir, el conocimiento procede directamente a partir de la experiencia personal con las cosas del ambiente, o indirectamente, por medio de la experiencia ajena.

Sin embargo, el grado de precisión de estas observaciones no es muy exacto cuando "predecimos" algo, esto no se lleva a cabo, esta situación se debe a que a que existen muchas opiniones nuestras relativas al comportamiento humano que se fundamentan en la intuición y no en los hechos.

Lawler (1976, en Lessem, 1992) propone para el estudio del comportamiento, hacer la sustitución de la intuición por un estudio sistemático, el cual se basa en la suposición de que el comportamiento no nace de factores fortuitos. Tiene una causa bien definida y se dirige hacia algún fin que, según el individuo le aportara algún beneficio.

"El comportamiento generalmente es predecible si sabemos como el sujeto percibe la situación y lo que es importante para él. Si bien la conducta del sujeto quizás no le parezca lógica a un sujeto extraño, tenemos buenas razones para pensar que suele querer ser lógica y que el que la realiza la considera tal. A menudo el observador juzga ilógico el comportamiento porque no tiene acceso a la misma información ni percibe el ambiente en la misma forma" (Lawler, 1976, en Lessem 1992).

Sin duda se hallan diferencias entre las personas, ya que cuando se hallan en situaciones semejantes no actúan de igual modo. Sin embargo, hay ciertas congruencias fundamentales en la conducta de la gente, que se pueden identificar y utilizar para modificar -en dado caso- las conclusiones, basándose en las diferencias individuales.

Cuando se utiliza un estudio sistemático se basa en la examinación de las relaciones, tratar de atribuir causas y efectos, basar las conclusiones en datos científicos, etc.

Por lo anterior, se puede decir que el comportamiento es predecible y el estudio sistemático constituye un medio de realizar predicciones bastante exactas.

1.2 El Comportamiento Organizacional

Con base en lo anterior, podemos decir que el Comportamiento Organizacional (CO) se ocupa del estudio de lo que la gente hace en las Empresas y de la manera en que dicho comportamiento afecta el desempeño de la misma. Lo cual se relaciona con los **puestos, el trabajo, el ausentismo, la rotación de personal, la productividad, el rendimiento humano y la administración.**

Para Huse (1980), el CO es una disciplina que investiga el influjo que los individuos, grupos y estructura ejercen sobre la conducta dentro de las Organizaciones, a fin de aplicar estos conocimientos y mejorar la eficacia de ellas.

Basándonos en que el CO es una disciplina, y lo cual significa que es un campo de estudio definido, el cual cuenta con un acervo de conocimientos en común; podemos definir tres determinantes de la conducta en una Organización; **individuos, grupos y estructura**, lo cual da como resultado aplicar el conocimiento de los individuos y grupos, analizando el efecto que tiene la estructura en el comportamiento con el objeto de hacer que las Empresas funcionen con mayor eficacia.

Aparte de esta definición, el CO ha sido caracterizado en sentido general como una forma de pensar y, en sentido estricto, como un acervo de conocimientos que abarcan un conjunto relativamente específico de temas básicos.

1.3 La Institucionalización de la Organización

La idea de concebir a las Organizaciones como culturas (en las cuales hay un sistema de significados comunes entre sus integrantes) constituye un fenómeno relativamente reciente. Hace diez años las Organizaciones eran, en general, consideradas simplemente como un medio racional con el cual era posible coordinar y controlar a un grupo de personas. Tenían niveles verticales,

departamentos, relaciones de autoridad, etc. Pero las Organizaciones son algo más que eso; como los individuos, también poseen una personalidad. Pueden ser rígidas o flexibles, poco amistosas o serviciales, innovadoras y conservadoras. Es decir, son diferentes. Los teóricos de las Organizaciones han reconocido y dicho en los últimos 20 años, la importante función que **La Cultura** desempeña en los miembros de una Organización. Deal, (1983 en Denison, 1991), señala la importancia de señalar que el origen de la cultura como una variable independiente que afecta a las actitudes de un empleado y a su comportamiento se remonta cuarenta años al concepto de **institucionalización**.

Cuando una Organización se institucionaliza, asume una vida propia, independientemente de cualquiera de sus miembros. Además, adquiere un valor intrínseco y no sólo por los bienes y servicios que produce; y en dado momento de que sus mentas originales pierden importancia, no por ello desaparece. Por el contrario, se redefine.

La institucionalización viene a producir un entendimiento común entre los integrantes sobre los que es un comportamiento correcto, y en lo fundamental, significativo. Por ello, cuando una Organización asume permanencia institucional, los tipos aceptables de conducta se tornan muy auto evidentes para todos. Lo cual es esencialmente lo que hace la **Cultura Organizacional**.

Las Organizaciones igual que las huellas digitales son siempre singulares. Cada una posee su propia historia, patrones de comunicación, sistemas y procedimientos, declaraciones de filosofía, historias y mitos que en su totalidad constituyen su Cultura. Algunas presentan un ambiente de mucho dinamismo, otras tienen mucha tranquilidad; algunas son afables y amistosas, otras dan la impresión de ser frías y escépticas. Con el tiempo la cultura de una Organización llega a ser conocida por los empleados y el público. La cultura se perpetua entonces porque la Organización tiende a atraer y conservar a los individuos que parecen aceptar sus valores y creencias. Del mismo modo que la gente decide trasladarse a ciertas regiones geográficas por sus características,

(temperatura, humedad y régimen pluvial), también los empleados escogerán la Cultura Organizacional que prefieran como ambiente de trabajo.

Es importante mencionar los diferentes conceptos de cultura organizacional para delimitar cuales son los factores que la integran y como afectan cada uno al desarrollo para cada uno de los individuos que la conforman y a la empresa en sí como productivo.

Keith Davis denomina cultura organizacional al conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten sus miembros (Davis, 1993).

“Cultura es aquella serie de artefactos, creencias, valores, normas y reglas fundamentales que definen el modo en que opera la Organización” (Beckhard, 1988, en Vázquez, 1997).

“Es el desarrollo de lineamientos perdurables que dan forma al comportamiento dentro de la Organización” (Mena, 1995).

“ Cultura significa un modo de vida, un sistema de creencias y valores; una forma aceptada de interacción y de relaciones típicas de determinada Organización”. (Chiavenato, 1993).

Autores como Peters y Waterman (1982, citado en Denison , 1991) considerados como los pioneros en el estudio de la cultura organizacional, estiman que esta tiene un valor importante en la Organización, ya que en sus trabajos encontraron que lo que hace excelente a una empresa desde el punto de vista competitivo, efectivo, y de satisfacción personal, es el establecimiento de valores compartidos, lo que propicia la creación de una cultura sólida. Manejan que la diferencia entre organizaciones exitosas y no exitosas estriba en los valores y principios que son el fundamento de su organización interna.

Por último Denison (1991) menciona la existencia de dos factores que han ocasionado la atención en el estudio de la cultura de las organizaciones, estos son: la productividad en decadencia y la competencia global.

Con lo anterior podemos ver una diferencia entre una Organización exitosa y no exitosa, radica en los valores y principios que sirven de fundamento a su organización interna, es decir, su cultura empresarial.

En resumen, considerando las definiciones descritas, la cultura organizacional es el conjunto de valores y principios que rigen una Organización determinando el comportamiento y desarrollo de la misma y de los individuos que la integran.

Asimismo, es de vital importancia el fortalecimiento permanente de la cultura dentro de la Organización, ya que esto permitirá el desarrollo de la Organización en un mercado altamente competitivo, logrando así el cumplimiento y la rápida reacción ante los cambios de su entorno.

Parece haber consenso en el hecho de que la cultura organizacional designa un sistema de significado común entre los miembros que distingue a una Organización de otras.

Dicho sistema en tras un análisis más detenido, un conjunto de características fundamentales que aprecia la Organización. Al parecer, hay siete características que, al ser combinadas y acopladas, revelan la esencia de la cultura de una Organización.

1.*Anatomía Individual.* El grado de responsabilidad, independencia y oportunidades de ejercer la iniciativa que las personas tiene en una Organización.

2.*Estructura.* El grado de normas y reglas, así como la cantidad de supervisión directa que se utiliza para vigilar y controlar el comportamiento del empleado.

3.*Apoyo.* El grado de ayuda y confiabilidad que muestran los gerentes a sus subordinados.

4.*Identidad.* El grado en que los miembros se identifican con las organizaciones en su conjunto y no con su grupo o campo de trabajo.

5.*Desempeño-premio*. El grado en que la distribución de premios dentro de una Organización (es decir, aumentos salariales, promociones) se basan en criterios relativamente al desempeño.

6.*Tolerancia al conflicto*. Grado de conflicto presente en las relaciones de compañeros y grupos de trabajo, así como el deseo de ser honesto y franco entre las diferencias.

7.*Tolerancia al riesgo*. El grado en que se alienta al empleado para que sea agresivo, innovador y contra riesgos.

Las características anteriores existen en un continuo que va desde lo alto a lo bajo. Así pues, al evaluar a una Organización a partir de estas siete características, se obtiene un panorama completo de ella. Y este panorama es la base de los sentimientos de significado compartido que tienen los miembros respecto a la Organización, a cómo se hacen las cosas en ella y a la manera en que han de obrar (Robbins, 1987).

1.4 Tipos de Cultura

La cultura organizacional representa una percepción común por parte de los miembros de una Organización, ya que la cultura es un sistema de significado compartido. Por lo cual cabe esperar que los individuos con diferentes formación o distintos niveles dentro de una Organización tiendan a describir a la cultura de ella en términos semejantes.

Jiménez y Reyes (1993), brindan una clasificación de los diferentes tipos de cultura:

Cultura Fuerte.- Es aquella que tiene bien definido un conjunto de valores, cuenta con personas que actúan bajo la dirección de los valores establecidos y tienen bien definida y difundida la jerarquización de estos.

Cultura Débil.- Contrariamente a lo anterior, no se tiene claramente un conjunto de valores establecidos y ampliamente difundidos o bien, en el caso de existir valores, éstos no guían el comportamiento de las personas.

Cultura Funcional.- Es aquella que es capaz de cumplir plenamente con los objetivos de una Organización para lograr los resultados deseados.

Cultura Disfuncional.- Se caracteriza porque ha perdido la capacidad de lograr resultados satisfactorios, o de enfrentar los cambios que se presentan, trayendo como consecuencia malestar permanente de los individuos que la conforman, falta de una guía que permita la acción de los empleados, incompatibilidad de valores, creencias, intereses, entre otros.

Cultura Rígida.- En esta no se tiene la flexibilidad suficiente para adecuarse a los cambios del entorno que pudieran aparecer, es decir, pretende seguir haciendo frente a los nuevos retos y transformaciones de una manera tradicional.

Dentro de la primera definición, se afirma que las culturas fuertes ejercen mayor influencia en el comportamiento del personal y que están más directamente relacionadas con la disminución de la rotación de personal.

Una cultura fuerte se caracteriza porque los valores centrales de la organización se aceptan con firmeza y se comparten ampliamente. Cuantos más sean los miembros que aceptan los valores centrales y mayor sea su adhesión a ellos, más fuerte será la cultura. Conforme a lo anterior, una cultura fuerte evidentemente ejercerá una influencia más profunda sobre el comportamiento de sus miembros. Como ejemplo de ello son las organizaciones y sectas religiosas o las compañías japonesas como IBM o Sony.

Un resultado específico de una cultura fuerte es la disminución de la rotación de personal. Esa clase de culturas muestran gran consenso entre los miembros respecto a los objetivos e ideales de las organizaciones. De esa unanimidad de propósito se originan cohesión, fidelidad y compromiso organizacional. Y estos a su vez, disminuyen la propensión a abandonar la empresa (Robbins 1987).

Reconocer que la cultura organizacional tiene prioridades comunes no significa que no puedan existir subculturas dentro de una cultura determinada. La mayor parte de las grandes organizaciones tienen una cultura dominante y muchas subculturas (Gregory, 1983, en Robbins, 1987).

Una cultura dominante expresa los valores básicos que comparten la mayoría. Cuando se habla de la cultura de una Organización, se está refiriendo a su cultura dominante. Y es ésta la que le da la imagen con su personalidad distintiva a cada Organización. Las subculturas tienden a desarrollarse en las grandes organizaciones para reflejar problemas, situaciones o experiencias comunes de los integrantes. Las subculturas suelen definirse por el nombre de los departamentos o por su separación geográfica. Sin embargo, a pesar de existir esto, los valores esenciales se conservan pero se modifican para reflejar la situación especial de la unidad separada.

Si las organizaciones carecen de una cultura dominante y se componen sólo de muchas subculturas, el valor de la cultura organizacional como variable independiente, disminuirá de manera considerable; ya que no habrá una interpretación uniforme de los que constituye un comportamiento correcto o incorrecto. Es el "significado compartido" de la cultura el aspecto que hace de ella un potente medio para orientar y modelar la conducta.

1.5 Componentes de la Cultura Organizacional

Por el gran número de fusiones organizacionales que existen en la actualidad, uno de los problemas más comunes en el cambio de la administración es el manejo de la cultura organizacional. Este problema cambia de dimensiones según el tamaño de la Organización, es decir, actualmente existen diferentes empresas de tamaño y complejidad, la cual debe obtener cambios y reacciones permanentes y estables para seguir subsistiendo en el mercado externo, que como ya se menciona, es altamente competitivo.

La cultura organizacional está constituida por diversos elementos que le harán crecer e interactuar con los elementos externos e internos a la Organización.

Comúnmente, a la filosofía de la empresa se le conoce como valores de la empresa o valores compartidos; son las metas unificadoras que ayudan a la empresa a sobrellevar los momentos difíciles dotándola de un sentido de propósito. Vázquez, 1997 menciona tres partes fundamentales:

- a) **Visión** : Se refiere hacia donde va la Organización y que es lo que quiere lograr.
- b) **Misión** : A que se dedica la Organización. La razón de ser de ésta.
- c) **Valores** : Son las guías de actuación de quienes conforman la Organización y que les inspira a comprometerse con su éxito.

La filosofía organizacional debe difundirse entre los administradores y empleados para que vivan y actúen según ella, los accionista, clientes y proveedores también debe ser parte integrante de esta cultura, para que todos los integrantes de esta colaboren en la unificación de metas y objetivos generales. La filosofía de la empresa está constituida por los principios fundamentales que revelan su posición en relación con los temas de calidad y productividad.

Misión.

La idea de que las Organizaciones tienen una misión refleja la concepción de que son algo más que simples estructuras técnicas y administrativas. Son instituciones que poseen personalidad y al mismo tiempo una meta. Formular la misión de una Organización equivale a enunciar la razón principal de existir. Es identificar la función que cumple en la sociedad y además su carácter y filosofía básicos.

La misión también debe contener el fin trascendente de cada una de las acciones de la Organización y debe incluir la responsabilidad social de la empresa y de sus integrantes. Las estrategias son el paso siguiente para dejar bien claro a toda la

institución las formas y los caminos para lograr la misión y la visión de la Organización.

Sólo una clara definición de la misión y propósito hace posible establecer prioridades, estrategias, planes y asignaciones de actividades. Es el punto de partida para delinear las tareas gerenciales y sobre todo la instauración de las estructuras.

La misión guía la continuidad de una Organización para que logre sus objetivos, sobreviva, se desarrolle y se proyecte en el tiempo y en el espacio, con su amplio alcance, la misión se convierte en el concepto total para diseñar y manejar la comunicación estratégica tendiente a posesionar, entre clientes, productos y la imagen corporativa de una Organización.

Aparentemente la conceptualización es fácil, sin embargo la experiencia ha demostrado que es difícil llegar a una exposición práctica y efectiva para orientar el comportamiento estratégico de una Organización.

La misión debe conceptualizar las interrelaciones que se establecen entre los factores estratégicos clave con la influencia personal y particular de quien decide.

La exposición de una misión debe constituir una presentación equilibrada entre lo muy general y lo muy específico. La práctica señala que es más fácil definir misiones y fijar objetivos una vez que se llega a captar correctamente la evolución de su mercado o mercados, su sitio en ellos y los factores que pueden afectar la situación futura.

Visión

La movilización crea el potencial de una Organización; la prepara para que pueda crear un futuro mejor. La visión proporciona un marco de referencia mental compartido que da la forma a ese futuro. Debe ofrecer un reto al representar un avance significativo que desde la realidad actual, convirtiéndose en la nueva razón de ser de la empresa, en su más apasionada aspiración.

Una vez que la empresa se ha movilizadado, y que será armada con una visión inspiradora , el liderazgo debe traducir la visión en una serie de medidas y objetivos, así como definir las acciones necesarias para alcanzar esos objetivos.

La visión es un signo común e inseparable de los líderes, no se puede concebir un líder sin la visión clara del futuro. La visión es la imagen que crea conscientemente para representar el futuro ideal de una Organización, grupo o país. Esta visión debe articular un escenario realista del futuro, que sea creble y atractivo, una percepción suficientemente amplia y comprensiva de todo lo que se desea. Para ser compartida, esta visión debe ser positiva, alentadora y motivante.

La visión debe estar ligada y complementada con la misión y las estrategias de la Organización, y debe estar lo suficientemente detallada para que cada quien encuentre su papel para contribuir al esfuerzo y alas metas comunes.

La misión es el hoy y la visión es el mañana y las estrategias son el camino a seguir para llagar a la visión. Las estrategias son el paso suficiente para dejar en claro a toda la institución las formas y los caminos para cumplir con la misión y así alcanzar una visión de la Organización.

Un ingrediente básico de una visión es que no sólo debe estar en la mente de los individuos, sino que también en el corazón de los mismos, en muchas ocasiones, la visión del futuro no es ideada originalmente por los líderes, en algunos casos, los seguidores o los terceros son los que emitieron una idea general, visualizan el cambio y las formas y le dan sentido a esa idea preliminar. En ocasiones esas ideas necesitan una meditación profunda y un proceso de asimilación personal que reanuda en una identificación, en un compromiso personal y en la generación de una visión propuesta. Esta visión la hacen propia, creen profundamente en ella y con una persistencia a toda prueba se lanzan a lograrla y a comprometer a otros en su trascendencia.

El riesgo de no tener una visión es muy alto, y crea una desunión natural y falta de motivación dentro de la Organización. Es como un barco sin brújula, nadie sabe donde va y el barco tiende a navegar sin un rumbo fijo, a falta de una visión clara y

compartida, muchas organizaciones solo se unen en realidad cuando están en peligro, o la supervivencia esta amenazada siendo esta unión efímera por naturaleza, cuando se acaba el peligro se acaba la motivación.

Una premisa básica en la conceptualización de una visión es que debe tener un proceso continuo. Construir una visión es un proceso que nunca termina, porque los líderes no tienen en su haber toda la información, es más, la mayor parte de ella, necesaria para la construcción de una visión no existe, nadie la ha generado.

En un momento ideal habrá una imagen ideal del futuro, sin embargo, a medida que pasa que pasa el tiempo y tanto el líder como sus seguidores tienen más información, esta imagen evolucionará.

Para que la visión sea afectiva debe ser entendida, creída y apoyada por el grupo, ya que sino es compartida por los seguidores, no pasará de ser una buena intención en la cabeza del líder; debe ser una percepción suficientemente amplia y comprensiva de todo lo que se desea. Una visión sin apoyo del grupo, es sólo una idea que se quedará en sueño. Una visión sólo será exitosa a medida que sea compartida por todo el grupo o comunidad.

Para lograr el apoyo de los seguidores, el líder debe saber compartir la visión y hacer que estos la adopten como suya. Los líderes deben ser expertos en transferir la pertenencia de la visión al mismo grupo. (Valdés, 1996).

Valores

Los valores son los cimientos de cualquier cultura, como esencia de la filosofía que la compañía tenga para alcanzar el éxito. Los valores proporcionan un sentido de dirección común para todos los empleados y establece directrices para su comportamiento diario. Estas fórmulas establecen el tipo de gente que existe en la Organización, así como también determinan los mitos, rituales, y ceremonias de la cultura; de hecho, se cree que las compañías frecuentemente tienen éxito porque sus empleados logran identificarse con los valores de la Organización y adoptarlos.

Estos valores pueden tener gran alcance o tener un enfoque estrecho, son capaces de cautivar la imaginación. Tal vez indiquen al personal como trabajar unidos, o sirven simplemente de impulso. Si son fuertes llaman la atención de todos, si son débiles, con frecuencia se les puede pasar por alto.

Aunque los valores fundamentales sean quiméricos, los valores específicos tienen un claro sentido para las organizaciones también específicas, quizá debido a que los valores primordiales son tan escurridizos, las personas responden positivamente a los que son prácticos, hay que escoger alternativas y los valores son indispensables como guía para la selección.

Es evidente que las organizaciones han obtenido gran fuerza de los valores compartidos, sólo los empleados saben lo que su compañía representa, si saben cuales son las normas que deben sostener, es mucho más probable que tomen decisiones que apoyen a las normas, que se sientan parte importante de la Organización, que se sientan motivados porque la compañía tiene sentido para ellos, como los valores organizacionales pueden tener una poderosa influencia en lo que hacen las personas.

Los valores definen el carácter fundamental de la Organización, haciendo que los empleados se sientan especiales, los valores son una realidad en la mente de la mayoría de las personas en toda la compañía, no sólo entre los altos ejecutivos.

Los valores de la corporación afectan a ésta en todos sus aspectos, desde cuales son los productos que se manufacturan hasta la forma en que se trata a los trabajadores. Las organizaciones que se guían por fuertes valores tienen mayor probabilidad de éxito. Los valores y creencias de una Organización indican que asuntos se atienden más asiduamente, también se determina hasta donde una persona puede ascender en una compañía.

Los valores definen las conductas no negociables de la Organización y también proporcionan los postes indicadores para navegar en aguas turbulentas. Establecen "lo que se debe" y "lo que no se debe" de hacer", los "siempre" bajo

cualesquiera circunstancias y los "nunca bajo ninguna circunstancia" son la creencia corporativa (Valdés, 1996).

Los valores mantienen unida a la Organización y le dan la elasticidad, son las expresiones de su personalidad, determinando su atractivo para empleados, clientes y todos los demás que tienen el derecho de decidir si la Organización va a prosperar. La publicación de los valores es una buena idea, pero lo que en la realidad al final es el hecho de vivirlos día tras día.

1.6 El Inicio y Manifestación de la Cultura

Las costumbres, tradiciones, y forma general en que una Organización cumple con su misión se debe en gran medida a lo que ha hecho antes y al grado de éxito obtenido. Lo cual nos lleva a fuente inicial de la cultura en una organización: sus fundadores.

Los fundadores de una Organización siempre han tenido un notable influjo en la creación de la cultura inicial. Tienen una visión o misión de lo que debe de ser ella. No están atados a la costumbre ni a ideología alguna. En muchas ocasiones, el tamaño pequeño que caracteriza a toda nueva Organización facilita imponer la visión a todos los integrantes. La cultura de una Organización resulta de la interacción entre 1) los prejuicios y suposiciones de los fundadores y 2) lo que los primeros miembros a quienes los fundadores contrataron aprenden después con su propia experiencia.

Ahora bien, la manera en que se manifiesta la cultura organizacional según Armstrong (1991), es por medio de la conducta que se vive la empresa, es decir, el modo como tanta gerencia y empleados (individualmente o en grupo) se comportan.

La cultura influye en las conducta en tres áreas:

- a) **Valores Corporativos.**- son los conceptos de los que es bueno o malo en la Organización, éstos se expresan con referencia tanto en la metas como a los planes de acción.
- b) **Clima Organizacional.**- constituye la atmósfera de trabajo en la Organización, tal como es percibida y experimentada por los miembros, esto abarca el sentir de la gente frente a las características y calidad de la cultura.
- c) **Estilo de Gerencia.**- es la forma en que los gerente se comportan y ejercen autoridad en la empresa. El estilo de dirigir que adopten éstos será resultado de la cultura y los valores de la Organización.

La cultura organizacional tiene efectos sobre la conducta, esto se refleja en la forma de organizar a la gente, motivarla, desarrollarla y comunicarse efectivamente con ella. De igual manera se refiere a los supuestos sobre la naturaleza de la empresa, mercados y clientes, el estilo en que debe hacerse el negocio, la clase de personas que necesita la organización y cómo hay que tratarlas (Armstrong, 1991).

En la Organización puede no existir una cultura, sino una diversidad de éstas, las cuales suelen definirse por el nombre de su departamento o por su separación geográfica. La mayor parte de las empresas grandes posee una cultura dominante y muchas subculturas, éstas incluirán los valores centrales de la dominante, junto con otros típicos de los miembros del departamento.

Es importante decir que no existen culturas "buenas" o "malas", sino simplemente culturas que son "apropiadas" o "inapropiadas", ni tampoco se debe afirmar que una cultura fuerte es necesariamente buena, ya que puede funcionar de manera equivocada o incluso incorrecta, impidiendo el buen desarrollo de la Organización.

1.7 Aprendizaje de la Cultura Organizacional

Toda cultura organizacional es adquirida, este aprendizaje, según Shein (citado en Armstrong, 1991), se lleva a cabo de dos maneras. La primera la constituye el

llamado "modelo de trauma". En él los miembros de la Organización aprenden a hacerle frente a una amenaza mediante la puesta en marcha de mecanismos de defensa. La segunda es el "modelo de refuerzo positivo", en el cual las cosas que parecen funcionar, el individuo las asimila y preserva.

Por otra parte, Robbins (1987) propone que la cultura se transmite por medio de:

- a) **Historias:** las cuales circulan en toda la Organización, contienen narraciones de hechos referente a los fundadores de la empresa, a las decisiones que afectarán al futuro de la misma, y a la alta Gerencia actual. Las historias fundamentan el presente y el pasado, además de legitimar las prácticas actuales.
- b) **Rituales:** son secuencias repetitivas de actividades que expresan y refuerzan los valores de la Organización.
- c) **Símbolos materiales:** los automóviles, el mobiliario, las instalaciones, el diseño y disposición de espacios, los privilegios de los ejecutivos y el vestido son algunos ejemplos de símbolos materiales que indican a los trabajadores, quien es importante en la empresa y las clases de conducta (conservadora, autoritaria o participativa) que se juzga apropiada.
- d) **Lenguaje:** en muchas empresas y unidades dentro de ellas se utiliza al lenguaje como medio de identificar a los miembros de una cultura o subcultura. Al aprender ese lenguaje, los individuos reafirman su aceptación a esa cultura. Con el tiempo, muchas organizaciones desarrollan términos especiales para describir el equipo, personas, claves, productos, clientes, proveedores, entre otros que se relacionan con su grupo.

1.8 Conservación de la Cultura.

Una vez establecida una cultura, hay prácticas dentro de la Organización que la conservan al dar a los integrantes una serie de experiencias de distintos tipos dentro de la práctica de los Recursos Humanos que refuerzan la cultura.

Entre estas se encuentran el **proceso de selección, los criterios con que se evalúa el desempeño, los métodos de concesión de premios, las actividades conexas con la capacitación y el desarrollo de carreras**, los procedimientos de promoción garantizan que los contratados encajen en la cultura, premian a quienes la apoyan y castigan (llegando incluso al despido) a quienes se opongan ella. Esas tres fuerzas cumplen una función central en el mantenimiento de una cultura (técnicas de selección, las acciones de la alta gerencia y los métodos de socialización) (Robbins, 1897).

Selección

La finalidad expresa del proceso de selección consiste en encontrar y contratar a quienes tengan los conocimientos, destrezas y capacidades necesarias para realizar bien los trabajos de una Organización. Sin embargo, casi siempre se identifica a más de un candidato que reúne las cualidades para determinado puesto. Al llegar a ese punto no se debe ignorar que parte de la decisión final sobre la contratación será influida profundamente por el juicio sobre cómo el candidato se adecuará a la Organización (la otra parte la influye la evaluación psicométrica y/o técnica). Este intento de garantizar esta adecuación apropiada, tanto intencional como inconsciente, hace que se contrate a las personas que tienen valores comunes (o sea los que esencialmente concuerdan con los de la Organización) o por lo menos una parte considerable de esos valores. Además, el proceso de selección suministra la información a los candidatos acerca de la Organización; y si perciben un conflicto entre los valores de esta y ellos mismos, automáticamente se excluyen del grupo de candidatos.

De este modo, el proceso de selección mantiene la cultura de la Organización al destacar a aquellos que atacar o minar sus valores básicos.

Alta Gerencia

Las acciones de alta gerencia también influyen de manera decisiva sobre la cultura organizacional. A través de sus palabras y acciones, los ejecutivos de alto nivel fijan normas que transmiten a la empresa respecto a la conveniencia de correr

riesgos; el grado de libertad que han de dar a los gerentes a los subordinados; cual es el vestido apropiado; que acciones harán que mejore el sueldo, que obtengan ascensos y otros premios.

Socialización

Por buenos que sean el reclutamiento y la selección, los empleados de nuevo ingreso no están totalmente adoctrinados en la cultura de la empresa. Y quizá más importante aún, por estar poco familiarizados con ella, pueden perturbar las creencias y costumbres que están vigentes. De ahí que es necesario que la Organización les ayuden a adaptarse a su cultura. Y a este proceso se le llama socialización. Al hablar de la socialización, no debe olvidarse que es la etapa más crítica del proceso al momento de ingreso a la Organización. Ya que es entonces cuando esta trata de moldear al extraño y convertirlo en un "elemento bueno". Los que aprenden las conductas esenciales o centrales corren el riesgo de ser calificados como "no conformistas" lo cual a menudo termina con el despido; por lo cual la Organización socializará a sus miembros, si bien no explícitamente, a lo largo de su carrera en ella. Y ello viene a sostener la cultura.

La socialización es conceptuable como un proceso compuesto de tres etapas; antes de la llegada, encuentro y la metamorfosis. (Hankman, 1977, en Vázquez, 1997). La primera etapa comprende todo el aprendizaje que se efectúa antes de que alguien sea contratado por la Organización. En la segunda etapa, el nuevo empleado ve a la empresa como es realmente y afronta la probabilidad de que la realidad no corresponda a sus expectativas. En la tercera etapa, tienen lugar cambios relativamente permanentes. El sujeto domina las habilidades que requiere su trabajo, desempeña bien sus nuevos roles y se ajusta a los valores y normas de su grupo.

1.9 Funciones de la Cultura Organizacional

La cultura cumple varias funciones en el seno de una Organización. En primer lugar, cumple la función de definir los límites; es decir, establece distinciones entre una Organización y otras. Segundo, transmite un sentido de identidad a sus miembros. Tercero, facilita la creación de un compromiso personal con algo más amplio que los intereses egoístas del individuo. Cuarto, incrementa la estabilidad del sistema social. La cultura es el vínculo social que ayuda a mantener unida a la Organización al proporcionar normas adecuadas de los que deben nacer y decir los empleados. Por último, es un mecanismo que controla y da sentido a todo, guiando y modelando las actitudes y el comportamiento.

Para Deal (1983, en Denison, 1991) la cultura en una Organización es:

“Por definición la cultura es elusiva, intangible, implícita y se da por sentado su existencia. Pero cada organización crean un grupo de suposiciones, conocimientos y reglas que rigen la conducta diaria en el lugar de trabajo... Mientras los empleados de reciente ingreso no aprendan las reglas no se les considera miembros verdaderos de la empresa.”

Entre muchas de sus funciones, la cultura es útil tanto para la Organización como para el empleado. La cultura fortalece el compromiso organizacional y aumenta la congruencia del comportamiento del empleado. Y eso sin duda repercute en beneficio de la Organización. Desde el punto de vista del empleado, la cultura es útil porque aminora la ambigüedad. Le indica cómo se hacen las cosas y los que es importante. Sin embargo, no se debe pasar por alto los aspectos potencialmente negativos de la cultura, sobre todo en la eficacia de la empresa.

La cultura es una desventaja cuando los valores compartidos no coinciden con los que favorecen el progreso de la Organización. Y ello suele suceder cuando el ambiente de una Organización es dinámico. En los casos en que el ambiente está pasando por un cambio rápido, la cultura arraigada quizá ya dejó de ser adecuada. Por tanto, la congruencia del comportamiento es una ventaja cuando

una Organización afronta un ambiente estable. Pero a veces representa una carga y puede ser difícil adaptarse a los cambios del ambiente.

1.1.1 Diferencia entre Cultura Organizacional y Medio Ambiente

Toda empresa, sea grande o pequeña tiene su propio "medio ambiente", cuando una persona ingresa a una Organización, trae consigo su "forma de ser", posee sus propias creencias, costumbres, ideas, mitos, entre otras, pero, al entrar a la Organización lo más seguro es que tendrá que adaptar todo lo que trae a lo que es la Organización y al medio ambiente de ésta.

Algunos tendrán que modificar mucho, otros poco, otros nada y algunos se irán por no poder hacer modificaciones. Los que se quedan en la Organización tendrán que adaptarse a una serie de normas, políticas y reglamentos ya existentes, a un grupo acogedor o frío, a un jefe que a veces "vale" y a veces no.

De esta manera el "medio ambiente" es todo aquello que incide sobre las personas, que las hace sentir bien o mal, que las incita a desempeñar su forma correcta, regular o deficiente y que hasta a veces puede modificar su conducta (Mahón, 1992). El medio ambiente de las empresas está compuesto de una doble capa: la Cultura y el Clima.

La cultura como ya se ha visto, es aquello que viene del pasado y que está impregnada de cada uno de los miembros de la empresa. Son las creencias, valores y actitudes arraigadas. La cultura, por lo tanto, es la forma de ser, la "personalidad" de una empresa.

El clima en cambio, es un estado más transitorio, el "aire" que se respira hoy y que mañana puede cambiar. Es más bien el "estado anímico" de una Organización; y al igual que la cultura, también se genera por hombres, y condiciona su comportamiento.

1.1.2 Consideraciones entorno al Cambio Cultural

La cultura en la Organización es un factor clave para lograr el éxito. Sin embargo, ésta no es fácil de manejar, ni mucho menos de cambiar, puesto que habrá evolucionado lo largo de años.

Tratar de modificar la cultura organizacional no es una tarea fácil, pues ésta sea cual fuere su sentido, tiene una raíz profunda. La fuerza de la cultura va más allá de la tecnología o del edificio de la empresa; evidentemente los edificios, máquinas, documentos, entre otros podrán desaparecer pero la cultura no, mientras estén vivos los hombres, ya que ella está dentro de ellos.

Cambiar la cultura de una empresa es modificar esquemas de los individuos que la componen, esto no es nada sencillo, debido al hecho de que a mayor dimensión de un grupo, más difícil son las transformaciones. Por lo tanto para intentar un cambio se necesita disponer de tiempo, profesionalismo y mucha paciencia, siendo imposible lograrlo por decreto (Mahon, 1992).

Sin embargo, antes de intentar cualquier cambio, hay que considerar la cultura existente y hacer lo máximo para conservar lo bueno, al tiempo que se procura cambiar los aspectos negativos de la misma.

Alan Kennedy (citado en Armstrong, 1991), afirma que sólo hay cinco razones que justifiquen el cambio cultural:

- a) Si la compañía tiene valores poderosos que no se ajusten a un medio ambiente cambiante.
- b) Si la industria es muy competitiva y se mueve a gran velocidad.
- c) Si la compañía es mediocre o peor que mediocre.
- d) Si la compañía está apunto de entrar en el rango de las más grandes.
- e) Si la compañía es pequeña pero esta creciendo rápidamente.

Este mismo autor, menciona además que si no existe alguna de estas razones no se debe llevara a cabo ningún cambio cultural, y advierte que este cuesta mucho (en tiempo de trabajo, esfuerzo y dinero), y tardan demasiado.

CAPITULO 2

PRODUCTIVIDAD Y CALIDAD

Como ya se menciona en el capítulo anterior, la cultura es el sistema dominante de las creencias y valores puestos en práctica cotidianamente dentro de una empresa u Organización. Dicha cultura puede facilitar o restringir la competitividad de desempeño de la empresa. Por lo tanto es importante diagnosticar la facetas primordiales de la misma a fin de propiciar las transiciones en donde se considere necesario. Así, en vez de esperar el surgimiento y/o modificación de manera espontánea respecto a la cultura organizacional, ésta debe plantearse. La propia Organización decide cuál es la cultura deseada y efectúa intervenciones para lograrla. Periódicamente puede medirla a fin de verificar si va en la dirección deseada. De esta manera, puede determinarse si la cultura imperante está contribuyendo o no al éxito y a la competitividad de la empresa.

Shaw y Perro (1992), indican las características de las empresas exitosas en 5 puntos:

A. Realizan esfuerzos para comunicarse constantemente con todas partes interesadas (clientes y trabajadores especialmente).

El conocimiento de las necesidades, expectativas y deseos de los clientes directos constituye un objetivo valioso para estas empresas. No se trata de prestar oídos sólo a las quejas, sino de establecer sistemas de aprendizaje constante de todos los puntos de contacto con los clientes finales.

Igualmente, la comunicación con todos los trabajadores sobre los resultados de la empresa, los nuevos productos y servicios, etc., se convierte en una acción permanente. Sobresale el reconocimiento público a los trabajadores que han efectuado contribuciones importantes para la productividad de la empresa, así como para lograr la satisfacción de los clientes.

La comunicación franca y abierta en todos los sentidos fluye sin obstáculos.

B. Centralizan la formulación de políticas pero descentralizan la ejecución.

Una política fundamental es la relativa al mantenimiento de altas normas de Calidad. Siguen una regla simple: centralizar las funciones cuando se implica una economía de escala o se incrementa la calidad; pero es preciso descentralizar cuando las decisiones a tomar están cerca de la "línea de fuego", es decir, cuando afectan directamente a los clientes (internos externos). Así se reducen las jerarquías, el papeleo y la burocracia.

C. Emplean mecanismos de integración.

Un riesgo de la descentralización es el relativo a la dificultad de las comunicaciones. Por tanto, en estas empresas y organizaciones se promueve la coordinación entre las diversas unidades y el conocimiento por parte de los trabajadores, de la misión de la empresa y los objetivos para lograr. Se eliminan las barreras a la comunicación y se evitan los feudos.

D. Invierten fuertemente en su capital humano.

En virtud de procurar la rápida toma de decisiones oportunas por todos los miembros de la empresa, el desarrollo y el facultamiento (empowerment) toman permanencia. El potencial humano es fomentado constantemente, especialmente en lo relativo a las habilidades claves para la competitividad y satisfacción de los clientes.

Además, la capacitación y el desarrollo constantes resultan imprescindibles para la política de promover a los trabajadores, en vez de contratar externos.

E. Mantienen una orientación constante hacia los resultados y el mejoramiento constante.

No sólo se empeñan en la mejoría constante, sino también la miden por medio de resultados demostrables. Igualmente recompensan el logro de resultados y no sólo el esfuerzo. El enfoque en el cliente final significa la creación de una mística de mercadotecnia en todas las áreas. Así, se pide que cada una contribuya a la satisfacción final del cliente.

Dentro de éstas cinco apreciaciones podemos mencionar más a fondo la motivación.

Es sabido que para la Psicología de las organizaciones el objetivo principal es la conducta; por lo cual hay que destacar que esta debe ser motivada sobre todas aquellas que son más relevantes para la Organización, por lo cual, (Kast, 1982) las clasifica en tres tipos:

1. En primera instancia, se encuentran las conductas de ingreso y permanencia. Estas responden a la necesidad de disponer de los suficientes miembros que cubran las vacantes que se vayan presentando, por jubilaciones, enfermedades y despidos voluntarios o forzosos; y por las necesidades del nuevo personal.

2. En esta parte encontramos la ejecución adecuada del rol. No es suficiente que los miembros permanezcan en la Organización para que ésta funcione adecuadamente, además, se recurre que se cumpla con las tareas previstas en sus puestos de trabajo y lo desempeñen por encima de niveles mínimos de cantidad y calidad.

3. Esta clase la componen las conductas espontáneas e innovadoras; se encuentran al margen de las obligaciones formales establecidas para el puesto, sin embargo, contribuyen a la facilitación de la consecución de los objetivos de la obligación.

La Organización debe contar con una gran cantidad de técnicas para motivar con distinta eficacia. Existen diversas formas en que se pueden establecer y agrupar estos mecanismos variados.

Según los patrones motivacionales que Kast (1990), propone, se pueden agrupar en cuatro tipos:

1. La obediencia legal a las prescripciones del papel y a las órdenes de la autoridad, donde se encontraría el sistema normativo y disciplinario.
2. Las recompensas instrumentales para incluir conductas específicas, entre las que destacan los sistemas de pagos e incentivos, los ascensos, la promoción, las oportunidades de aprender nuevas habilidades por medio de programas de entrenamiento.
3. La autodeterminación y expresión del individuo, donde se puedan incluir el diseño de puestos, y técnicas de participación como círculos de calidad.
4. Los valores interiorizados y la internacionalización de los objetivos organizacionales como valores individuales, buscando el compromiso, a través de ritos, técnicas de investidura, así como la cultura y el lenguaje creado y manejado por los líderes.

El hombre puede comprometerse productivamente con las organizaciones en las que se desempeñe en base a diferentes tipos de motivos. Su satisfacción y la efectividad final de su Organización sólo en parte dependerán de la naturaleza de su motivación.

La naturaleza de las tareas por realizar, las habilidades así como la experiencia de la persona encargada del trabajo y la naturaleza de los otros individuos que pertenezcan a la Organización interactúan para producir cierto esquema de trabajo y ciertos sentimientos; por ejemplo, un trabajador sumamente calificado, pero con poca motivación, será tan efectivo y se sentirá tan satisfecho como una persona poco calificada, pero con un alto grado de motivación.

Ahora bien, dentro de toda Organización según Kast (1990), existen dos objetivos fundamentales:

1. Alcanzar las metas al tiempo que se utilizan los recursos eficientemente (productividad)

2. Ofrecer un clima que refuerce el bienestar de los participantes. El desempeño de la Organización se deriva principalmente de éxito de los individuos y grupos en llegar a alcanzar metas relevantes.

Con base en lo anterior, es importante mencionar la diferencia que existe entre **eficiencia y eficacia**; según Rodríguez (1993, en Martín , 1996), la eficiencia se refiere a la relación entre esfuerzos y resultados. Si se obtienen más productos, de esfuerzos determinados, se habrá incrementado la eficiencia; en cambio, la eficacia es la administración, sin embargo, también debe de completar actividades, es decir, se busca la eficacia cuando alcanzan objetivos organizacionales se dice que fueron eficaces. Por lo tanto, la eficacia hace referencia a los medios y la eficiencia a los resultados.

La eficiencia y la eficacia están interrelacionadas. Es más fácil ser eficaz si uno prescinde de la eficiencia

Según Chiavenato (1992), la eficacia es una medida normativa del alcance de resultados mientras que la eficiencia es una medida normativa de la utilización de los recursos de ese proceso.

Para Bernard (1971, en Martín, 1996), una persona debe ser eficaz, es decir, que debe alcanzar lo objetivos organizacionales y necesita ser eficiente, deben alcanzarse los objetivos personales, para poder sobrevivir al sistema.

Algunas diferencias notorias entre eficiencia y eficacia las podemos ver de la siguiente manera:

Eficiencia	Eficacia
Promoción personal	Utilidad
Carrera	Mayor Productividad
Mayor salario y beneficios	Crecimiento de la Organización
Seguridad	Reducción de costos
Prestigio	

Ahora bien, debemos ver al concepto de desempeño con tres dimensiones importantes, las cuales están íntimamente ligadas

-Efectividad, Eficiencia y satisfacción de los participantes

La efectividad se refiere al logro de los objetivos explícitos e implícitos.

La eficiencia se refiere a la proporción entre rendimientos e insumos, o utilidad y costo. Es posible ser efectivo pero ineficiente; cuando se desperdician recursos humanos y materiales. Por el contrario, es poco probable ser eficiente pero poco efectivo. A veces las organizaciones subrayan la importancia de hacer las cosas bien a expensas de hacer las cosas que deberían hacer. Un elemento básico del desempeño dentro de las organizaciones es la satisfacción del participante, es decir, que las personas que laboran en ellas deben sentirse satisfechas para continuar en la misma, y si esto no es así, renunciarán y buscarán otro lugar. Una relación importante es que un buen desempeño de las tareas produce satisfacción. Por lo tanto se puede lograr la satisfacción de las personas siendo efectivo y eficiente.

Las organizaciones tienen que ser productivas si quieren responder a las necesidades que demanda la sociedad.

2.1 Productividad

Modernamente se plantea la necesidad de mejorar la productividad de los sectores económicos, con el propósito de elevar el nivel de vida. La productividad es considerada como la base del desarrollo económico, ya que permite aumentar la producción de los bienes y servicios con una mejor utilización de los recursos que intervienen en ellos. Sin embargo, la productividad entendida como tal, no hace abstracción de la calidad, por cuanto el requisito de ella consiste en considerar al ser humano como su propósito fundamental, al proponer como meta el nivel de vida y el bienestar de la comunidad.

La aparición de la noción de productividad se circunscribe en el campo de la economía. Se conocen dos interpretaciones de la teoría económica que señalan los efectos sobre la productividad que tienen los sistemas administrativos y gerenciales.

La primera es la propuesta por H. Leibenstein (1966, en Alvarez, 1994), quien menciona la existencia de la llamada Eficiencia "X". Para Leibenstein la productividad de los administradores determina no sólo su propia productividad sino la productividad de todas las unidades integrantes de la Organización. Argumenta que los seres humanos son básicamente diferentes a cualquier otro factor de producción, en la medida que puede ajustar la calidad y el ritmo de trabajo con sus propias preferencias. Sobre esta base, si en un momento dado existe una posición de equilibrio subóptimo, mediante una adecuada motivación gerencial, puede llegar la empresa a producir condiciones óptimas de eficiencia y productividad.

En un segundo término tenemos la teoría de J. K. Arrow (1962, en Alvarez, 1994), acerca de los efectos que tiene la experiencia en el trabajo sobre la eficiencia. Arrow realiza un análisis del conocimiento y la experiencia, entre otras cosas, de la productividad y los niveles de costos. De acuerdo con la teoría de que el aprendizaje es el producto de la experiencia, realiza la hipótesis de que "el cambio tecnológico en general puede ser adscrito a la experiencia, esto es, la misma actividad de producción provoca problemas para los cuales se seleccionan respuestas favorables a lo largo del tiempo" (Arrow, 1962, en Regalado, 1994).

Con una perspectiva económica, Hernández Laos (1973, en Alvarez, 1994), define la productividad en términos técnicos "como la cantidad de producto obtenido por unidad de factor o factores utilizados para lograrla, medido en términos físicos. Para poder medirlo se relacionan con cada uno de los factores que emplea, el más común de estas medidas en la productividad del trabajo, la cual se mide como el número de unidades de producto obtenidos por hora-hombre empleadas". Esta dimensión incluye como eficiencia, eficacia, efectividad, rentabilidad y economía.

Desde un enfoque técnico, la productividad es la maximización de los bienes producidos mediante la eficaz interrelación de los factores que intervienen en la producción, tales como: trabajo, capital, administración, etc. Considera aspectos como condiciones de mercado, inflación y rendimiento del recurso.

En un sentido social, la productividad no es sólo un conjunto de relaciones técnicas y económicas, sino esencialmente una forma de organizar la actividad productiva eficientemente, considerando las relaciones sociales y aceptando que el mejoramiento de la productividad debe traducirse en bienestar. Esta dimensión destaca el trabajo del hombre, el mejoramiento de su nivel de vida y el proceso interactivo entre los seres humanos y la naturaleza.

Según Kast (1982), la productividad es de importancia central en la teoría organizacional. La capacidad humana es un recurso crítico extremadamente variable. De hecho, la capacidad humana puede ser el mayor recurso desaprovechado.

La productividad es una evaluación de la eficiencia del proceso de transformación de la Organización para convertir los insumos en productos. Una mayor productividad va a lograrse con base en tres fuentes primarias: Tecnología, destreza administrativa y esfuerzo humano. Sin embargo, es importante señalar que ésta se va a dar dependiendo del desempeño en el trabajo del empleado y los recursos utilizados. Existen pruebas de que la calidad percibida no ha respondido a las aspiraciones de mucha gente, que a su vez se encuentra menos satisfecha con su experiencia laboral. lo cual no se debe necesariamente a que la situación haya empeorado, sino a las crecientes aspiraciones humanas para una mejor existencia en general y para una vida laboral más recompensante.

Podemos citar dos tipos diferentes de definición de productividad:

*La definición estática nos dice que la productividad es hacer más con los mismos recursos de la empresa o simplemente hacer lo mismo con menos recursos

*La definición dinámica nos habla de que la productividad es el mejoramiento continuo en el trabajo, productividad no significa hacer más, significa hacer las cosas cada vez mejor.

La productividad en cualquier sistema (economía, organización, o individual), es la producción por unidad de insumo. Básicamente la producción es un indicador de la eficiencia en la utilización de recursos en el nivel social, organizacional o individual.

La productividad de un individuo se encuentra influida substancialmente por la motivación y el esfuerzo que la gente aplique a las diferentes tareas a las que se enfrente. Esta, cuando tiene un fuerte compromiso con las metas relevantes de la Organización, generalmente muestra un alto nivel de desempeño. El incremento de la productividad a través de la gente no es el resultado de hacerla trabajar más duro.

La clave no es trabajar más, sino hacerlo más eficientemente (Burck, 1981, en Schein, 1982, en Martín, 1996). Esto significa que se debe de dar una mejor integración de la tecnología, la estructura, los procesos administrativos y el personal, concepto fundamental utilizado en el enfoque de los sistemas.

La cuestión de la productividad es más compleja que el número de unidades producidas por horas de trabajo. Incluye elementos de calidad; ya sea que se refiera a productos manufactureros o a un servicio, como el cuidado de la salud o la atención a clientes en cualquier Organización. Un aumento en la productividad no consiste en tener mayor cantidad de menor calidad. Podría ser un aumento en la productividad tener el mismo volumen con mayor calidad; y para esto se sugiere que el mejoramiento de la calidad no puede ser tomado por partes, sino que requiere un enfoque de sistemas.

La productividad en un sentido operativo, es el resultado logrado entre la cantidad y la calidad de los productos generados y los recursos o insumos utilizados para ello.

De acuerdo a tal definición, la productividad se identifica como la relación entre producto e insumo mediante la siguiente expresión:

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Producción}}{\text{Insumos}}$$

No obstante que la definición operacional se utiliza como base para construir los indicadores de productividad, esta no debe interpretarse sólo como una medida en función de aumentar los volúmenes de producción, sino como una medida de la eficiencia o de los bien que se han combinado los factores productivos: trabajo y capital.

Se afirma que la ascenso de la productividad no es posible que se deba a un sólo factor, por lo que no puede basarse en el esfuerzo unilateral de los trabajadores o en la mera sustitución de maquinaria y tecnología, sino que es atribuible a una serie de factores propios y ajenos, entre los que se destacan los siguientes:

- La planeación y la organización de la producción
- El mejoramiento de las relaciones laborales y, consecuentemente, del ambiente de trabajo
- La disponibilidad de recursos financieros suficientes y oportunos
- La capacitación y actualización da la administración
- La vinculación con sus proveedores y consumidores
- La capacidad de incorporación de los cambios tecnológicos
- Las condiciones del entorno en el que actúa la empresa y los propios trabajadores

Los resultados de ello pueden ser: cantidades mayores de productos terminados, disminución de productos defectuosos, minoración de desechos de materia prima, ahorro de energéticos, etc.

La productividad debe referirse al hecho de optimizar el aprovechamiento de los recursos humanos, físicos y económicos que intervienen en la producción, teniendo como objetivo común un desarrollo integral y armónico de bienestar compartido entre trabajadores y unidad económica (empresa). (Kimura, 1995).

La baja productividad en las empresas, tiene efectos perniciosos sobre aspectos como la inflación, la pérdida del poder adquisitivo del salario y del desempleo, por lo que es muy necesario el conocimiento de las modernas alternativas propuestas para su aplicación.

A continuación se expondrán algunos conceptos de Calidad, su importancia dentro de las empresas, además de los diferentes enfoques que tiene en su uso y aplicación, así como los beneficios que tiene.

2.2 Calidad

El concepto de calidad tiene que estar acompañado de un análisis del contexto donde se ubica la empresa. Todas las orientaciones son válidas siempre y cuando el entorno del negocio sea propicio para ello, no es lo mismo la calidad que busca una empresa que tiene su producción vendida en los siguientes dos años, que la calidad que busca una empresa dentro de un mercado turbulento e impredecible. Las reglas del juego están cambiando continuamente, y el fracaso de las teorías de la calidad en la incapacidad de la empresa, para evolucionar hacia estrategias de calidad más competitivas.

El interés que manifiestan los empresarios por la calidad parece cada vez mayor. "La no calidad caro", este principio bastante común, es asociado al ejemplo del éxito industrial y económico se ha constituido en un elemento movilizador.

El hecho de que la buena calidad va de la mano de un buen costo se arraiga a las convicciones y acciones de todos los hombres y mujeres de una empresa, dándoles a ésta base fundamental para el liderazgo competitivo, proporciona poder a toda

Organización para servir con éxito a los mercados actuales, los cuales, el modo de hacer los productos y servicios más rápidos y más baratos, es hacerlos mejor.

La calidad obliga al productor a mejorar constantemente sus procesos productivos, el clima organizacional, el cuidar la satisfacción de su cliente, el tener una empresa competitiva y rentable.

Los países latinoamericanos llevan un atraso considerable en cuestiones de calidad y productividad, sin embargo, la necesidad de crecimiento y desarrollo ha dado inicio a la mejora de las condiciones de calidad y productividad. Un ejemplo de lo anterior lo podemos situar en un contexto nacional, el cual fue llevado a cabo el 25 de Mayo de 1992 entre los sectores obrero, empresarial y campesino, así como el gobierno de la República firmaron el Acuerdo Nacional para la Elevación de la Productividad y la Calidad (ANEPEC) cuyas líneas directrices fueron:

1. La modernización de las estructuras organizativas del entorno productivo, entre otras, las empresariales, sindicales y gubernamentales, frente a un proceso de globalización e integración de bloques.
2. La superación y desarrollo de la administración, con el fin de adecuarla a un contexto internacional sumamente competitivo.
3. El mayor énfasis en los Recursos Humanos, materializado en:
 - un proceso permanente de capacitación a todos los niveles,
 - condiciones de trabajo idóneas que permitan desempeñar las funciones de un medio más humano,
 - desarrollo de la motivación, estímulo y bienestar de los trabajadores dentro de las empresas,
 - hacer de las remuneraciones un elemento de estímulo al esfuerzo productivo del trabajador.
4. El fortalecimiento de las relaciones laborales, es decir del entendimiento entre la base y la gerencia, con el fin de impulsar la productividad y la calidad.

5. La modernización y el mejoramiento tecnológicos, así como la investigación y el desarrollo, que han sido puntuales de la superioridad industrial y productiva de los principales socios comerciales.

6. La existencia de un entorno macroeconómico y social propicio para la elevación de la productividad y la calidad.

Con base en lo anterior, con lo que respecta a la cultura de calidad y productividad en México, aún está en proceso de gestación, se están ampliando en conjunto con trabajadores, empresarios y gobierno. Las tecnologías avanzadas de calidad total, por ejemplo:

- Planeación estratégica,
- Círculos de calidad,
- Cero defectos,
- Control estadístico de procesos y
- Justo a tiempo no necesariamente son sinónimos de condición necesaria para alcanzar altos niveles de calidad y productividad (Gutiérrez, 1992, en Regalado, 1994).

Existen empresas de la industria extractiva, de servicios, de la transformación y agropecuarias, que aplican conceptos tradicionales y tienen a la vez altos niveles de calidad. También existen de servicios y de la transformación, que han intentado elevar su calidad y productividad aplicando estos esquemas y no lo han logrado. Sin embargo, las tecnologías de calidad total han demostrado su poder para ayudar en forma notoria a quienes hacen uso inteligente de ellas.

Aquí tiene México un campo de exploración muy amplio que le puede redituarse extraordinarios beneficios durante los noventa, pero cuya aplicación depende de decisiones empresariales. Lo mismo sucede con la incorporación de nuevas tecnologías en sustitución de las obsoletas, con la capacitación de los trabajadores y con el mejoramiento de las condiciones de trabajo.

La responsabilidad de los trabajadores también es alta. Su predisposición a aprender más a evitar desperdicios y retrabajos, evitar faltas y retardos innecesarios y a trabajar en equipo, son vitales para la nueva cultura de calidad y productividad que se está gestando.

Continuando con el concepto de calidad, este puede tener muchos significados. La definición y aplicación dependen del contexto y del momento en que se observe y se analice.

La calidad es un movimiento que se inició a principios de los años sesenta en respuesta a la creciente preocupación en torno de la naturaleza poco recompensante del trabajo y las evidencias de una decreciente satisfacción con el empleo.

A pesar de que la palabra Calidad es muy utilizada en la vida cotidiana, comúnmente no se conoce la definición operacional de ella y se cae constantemente en errores al dar dicha definición. Para ello se mencionan cuatro de las ideas erróneas más frecuentes al respecto, de acuerdo con Arias (1975):

- La primera idea errónea es que la calidad significa lujo, brillo o peso. La palabra calidad se utiliza para significar el valor relativo en frases como “buena calidad”, y “mala calidad”. Esta es precisamente la razón por la que se debe definir calidad como “cumplimiento de requisitos”, si se desea administrarla, deben llevarse a cabo condiciones continuas para determinar el cumplimiento de esos requisitos. El no cumplimiento detectado es la ausencia de calidad, la cual puede definirse cuando los problemas se convierten en problemas de no cumplimiento.
- La segunda idea equivocada es que la calidad es algo intangible, y por consiguiente, no se puede medir. De hecho, la calidad es precisamente medible por la frase “dinero constante y sonante”. La calidad se mide por su costo que, como se dijo antes es el grado de no cumplimiento, es el costo de hacer las cosas mal.

- La tercera idea que causa problema, es la que afirma que todos los problemas de calidad son originados por los trabajadores, principalmente los de la línea de producción.
- La cuarta idea errónea es que la calidad se origina en el departamento de Control de Calidad, por los medios de que dispone, debe medir el cumplimiento, reportando los resultados claros y objetivamente, debe dirigir el esfuerzo de desarrollo a actitudes positivas al mejoramiento de la calidad, y hacer uso de los programas educacionales que puedan ayudar. pero no deben hacer el trabajo de los demás, pues de lo contrario, nunca asumirán su responsabilidad. Este es uno de los principales errores de la administración profesional moderna de la calidad.

Para Juran (1990), el concepto de calidad tiene cuatro variantes: Un significado, es el "Comportamiento del producto" el cual es el resultado de las características del producto que crean satisfacción con el mismo y hacen que los clientes lo compren. Juran propone una trilogía de procesos de gestión para que se de la calidad. dicha trilogía esta constituida por:

- Planificación de la Calidad
- Control de Calidad y
- Mejora de la Calidad

Los tres procesos están interrelacionados. El objeto de planificar la calidad es suministrar a las fuerzas operativas los medios para producir productos que satisfagan las necesidades del cliente.

La planificación de la calidad consiste en una serie invariable de actividades de planeación específica, que al trabajar sobre ellas, las deficiencias de la calidad disminuyen, lográndose una mejora de la calidad y se entra en una nueva zona de control de calidad.

Otro significado de la calidad es la "Ausencia de Deficiencias". Las deficiencias del producto crean insatisfacción y hacen que los clientes se quejen. Para la calidad en el sentido de ausencia de deficiencias, es objetivo a largo plazo es la perfección (Kimura, 1995).

La satisfacción y la insatisfacción con el producto no son contrarias. La satisfacción con el producto es el porqué los clientes lo compran; la insatisfacción con el producto es el porqué se quejan.

En su interpretación más estrecha calidad significa "calidad del producto". En su interpretación más amplia, calidad significa "calidad del trabajo, calidad del servicio, calidad de la información, calidad del proceso, calidad de la división, calidad de las personas (incluyendo a los trabajadores, ingenieros, gerentes y ejecutivos), calidad del sistema, calidad de la empresa, calidad de los objetivos, etc. El enfoque básico es tener calidad en todas sus manifestaciones, recordando que el cliente es el que evalúa la calidad" (Gutiérrez, 1992, en Regalado, 1994).

Es bien sabido que como consumidores esperamos ciertos requisitos al adquirir un producto: funcionalidad, duración, servicio de posventa, precio razonable y entrega en el tiempo y cantidad convenidos. Cumpliendo estos requisitos obtenemos un nuevo concepto de calidad, que si las empresas están dispuestas a ofrecer a los consumidores, estos adquirirían con agrado y plena satisfacción.

Es evidente que para el desarrollo de los países, es indispensable la creación y consolidación de una cultura de calidad total, que implica el fomento y consolidación de ciertos valores, la precisión, el mejoramiento continuo, la crítica basada en la información y en general, la búsqueda comprometida por lograr siempre lo mejor. La adecuada satisfacción de necesidades de consumidores y usuarios es el criterio esencial para evaluar la calidad de los bienes y servicios. La calidad establece un clima que favorece la inversión, el uso más eficiente de los recursos y el incremento de las exportaciones.

Para Gómez (1990), el concepto de calidad ha tenido una profunda evolución en los últimos años; va desde la simple selección de la naturaleza, al permitir la supervivencia de los seres y las obras de éstos, hasta la estructuración de una teoría de la calidad como modelo de desarrollo empresarial y gerencial; sin embargo, existen dos elementos fundamentales que caracterizan la verdadera esencia de la calidad. El primero de ellos tiene que ver con la filosofía de la calidad, el cual parte de la misma naturaleza humana, al emanar del hombre como fuente de su pensamiento y crecieron de su sabiduría; y el segundo, como criterio de sus realizaciones o como práctica de su vivir diario y cuyo producto es la obra de su creación: Uno es la esencia y el otro la presencia; en los dos está explícitamente el hombre representado.

En la medida que el hombre ha tenido esta visión, ha sido fácil construir la teoría y la práctica para su ejecución; sin embargo, cuando se ha perdido su verdadera óptica y se ha tratado al hombre como un simple medio, el utilitarismo ha dado cuenta de ella y en definitiva el que ha llevado la peor parte es el mismo hombre por cuanto su obra ha sido inferior a él, teniendo que soportarla y bajarse al nivel de la misma. Se puede afirmar, por tanto, que la calidad no es mejor que el ser que la produce; es su imagen y semejanza; a su vez, cuando el tiene que consumir el producto de su mediocridad, al final se convierte en mediocre.

La calidad debe entenderse como un todo integral, y de su interrelación surge lo que se ha denominado actualmente *el control total de la calidad*; sin embargo, no hay que olvidar la parte central del problema, pues la filosofía de las bases y los argumentos y la praxis de los resultados. Estos últimos son profundamente positivos si se utiliza la calidad como principio de los negocios y como fundamento de las relaciones comerciales. En otras palabras, la estrategia fundamental de la consolidación de las empresas es la calidad de sus productos o servicios; sin ella es imposible permanecer en los mercados y desarrollar un país.

La calidad tiene muchos significados diferentes. Para algunos significa una democracia industrial, para otros, particularmente administradores y gerentes, el

término sugiere esfuerzos para mejorar la productividad mediante el mejoramiento en el sistema psicosocial más que en lo técnico y estructural.

Según el Dr. Deming, la misión de la Organización es mejorar continuamente la calidad de los productos o servicios a fin de satisfacer las necesidades de los clientes, permitiendo aumentar la productividad, mejorar la posición competitiva en el mercado, ofrecer una ganancia aceptable a los accionistas, asegurar la existencia de la Organización en el futuro y brindar un empleo estable, poniendo en práctica los catorce puntos siguientes (Gutiérrez, 1992, en Regalado, 1994):

1. Crear constancia con el propósito de mejorar productos y los servicios, con un plan para mejorar la posición competitiva y permanecer en el negocio.
2. Adoptar la nueva filosofía. Nos encontramos en una nueva era económica; no podemos seguir conviviendo con los niveles comúnmente aceptados de demoras, errores, materiales defectuosos y mano de obra deficiente. Es predominantemente necesaria la creación de una nueva religión, en la que los errores y el negativismo sean inadmisibles.
3. Dejar de depender de la inspección masiva. La calidad no se logra mediante la inspección, sino mediante el mejoramiento del proceso. Con la institución, los trabajadores pueden buscar y conseguir el mejoramiento. En lugar de depender de la inspección masiva, se deben exigir pruebas estadísticas de que la calidad es inherente.
4. Poner fin a la práctica de otorgar contratos con el criterio del precio, en su lugar, emplear medidas significativas de calidad, junto con el criterio del precio.
5. Mejorar continua y permanentemente el sistema de producción y servicio. La gerencia está obligada a buscar continuamente maneras de reducir el desperdicio y de mejorar la calidad.
6. Instituir la capacitación en el trabajo. Sin ésta un empleado no puede desempeñar sus labores o actividades en forma adecuada.

7. Instituir el liderazgo u otros modos de supervisión. El trabajo de un supervisor es orientar y a ayudar a la gente a hacer mejor su trabajo, conociendo, por métodos objetivos, quien requiere de ayuda individual.

8. Desterrar el temor. La gente suele seguir haciendo las cosas en forma incorrecta por temor a preguntar, lo cual produce pérdidas económicas muy altas. Para mejorar la calidad y la productividad, es necesario que la gente se sienta segura.

9. Eliminar las barreras que haya entre departamentos. Hay que promover el trabajo en equipo entre las diferentes áreas para evitar que se presenten choques de metas o que no se puedan resolver ni prevenir los problemas en forma conjunta.

10. Eliminar las metas numéricas, los carteles y los lemas que busquen nuevos niveles de productividad sin ofrecer métodos. Hay que dejar que la gente establezca sus propios slogan.

11. Eliminar las normas de trabajo que prescriban cuotas numéricas. Por lo general, las cuotas numéricas sólo constituyen una garantía de ineficiencia y altos costos.

12. Eliminar las barreras que le impidan al empleado sentirse orgulloso de su mano de obra.

13. Establecer un arduo programa de educación y reentrenamiento. Tanto la gerencia como la fuerza laboral tendrán que ser capacitadas en el empleo de nuevos métodos, incluyendo el trabajo en equipo y las técnicas estadísticas.

14. Tomar medidas para lograr la transformación. Se requiere un equipo de altos ejecutivos con un sólo plan de acción para llevar a cabo la misión que busca la calidad.

Deming escribe: "El que cada cual se esmere al máximo no es la respuesta. Cada cual se está esforzando al máximo. Es necesario que la gente comprenda la razón por lo cual la transformación es indispensable para sobrevivir. Además, tiene que haber coherencia en la comprensión y en el esfuerzo. No existe sustituto alguno para el conocimiento..." (Deming, 1990)

Continuando con otras definiciones más cortas -pero no menos importantes- Valdés (1996) nos dice que: "La calidad es como el arte, todo el mundo habla de ella, pero cada quien tiene su propia definición".

Los estándares japoneses lo definen como "el conjunto de características y funciones, que pueden ser objeto de valuación para determinar si un artículo o servicio está satisfaciendo su propósito" (Valdés, 1996).

La Norma Mexicana de Sistemas de Calidad lo define como "un conjunto de propiedades y características de un producto o explícitas e implícitas preestablecidas" (esta definición viene de los estándares internacionales de calidad ISO 9000). (Valdés, 1996).

Gómez (1990), define a la calidad como la satisfacción de un consumidor utilizando para ello adecuadamente los factores humanos, económicos, administrativos y técnicos, de tal forma que se logre un desarrollo integral y armónico del hombre de la empresa y de la comunidad. Entendida la calidad de esta forma, el problema no se circunscribe únicamente a la calidad del producto, como antes se entendía o como mucha gente lo ve, sino que hoy en día se puede hablar de calidad de vida, calidad humana, calidad de la administración, calidad del ecosistema, calidad del sistema, calidad del trabajo, calidad de la información, calidad de los objetivos, calidad de la compañía, calidad del proceso, calidad del servicio, calidad de uso, calidad de la comercialización y calidad del consumidor, en definitiva, calidad del hombre en su entorno y sus realizaciones. Sin embargo, estos principios no se quedan en el campo de la especulación, sino que tiene que ver con el desarrollo integral del país que los usa y al hombre que los practica. Así, el desarrollo conlleva al mejoramiento del nivel de vida de los ciudadanos, el incremento del comercio nacional e internacional y la posibilidad de un adecuado manejo de la tecnología o el descubrimiento de nuevas tecnologías.

Cabe mencionar que las definiciones anteriores aunque parezcan similares en teoría, en la práctica el significado puede llevarnos a establecer significados completamente diferentes, por ejemplo:

-Si la definición de calidad de la empresa es satisfacer las necesidades de los clientes, entonces la estrategia de la empresa está enfocada a reducir la brecha entre las especificaciones del cliente y de los servicios y productos que ofrece la empresa.

-Si la definición de calidad de la empresa es adelantarse a las expectativas del cliente, entonces la estrategia de la empresa se enfocará a buscar las necesidades no percibidas y las necesidades futuras de la empresa.

Resumiendo un poco, podemos decir que la calidad es una forma de pensar de la gente, el trabajo, y las organizaciones.

Sus elementos distintivos son:

1. Una preocupación por el efecto del trabajo sobre la gente, así como la efectividad organizacional.
2. La idea de participación en la solución de problemas y la toma de decisiones organizacionales que surgió a partir de la teoría del comportamiento.

2.3 La Calidad en el Servicio

En el nuevo contexto competitivo local e internacional, las empresas exitosas son aquellas capaces de entregar sostenidamente el valor agregado diferencial a sus clientes, en forma rentable. Ese "valor" está compuesto por la combinación en medidas variables de: calidad del producto, precio competitivo, imagen y calidad en el servicio.

En relación a estos cuatro componentes de valor, las investigaciones actuales muestran, en forma creciente que los clientes darán por descontada una buena calidad "básica" (funcional, estética) de los productos y servicios comprados.

Lo anterior, sumado a un acceso sumamente fácil a tecnologías "de punta" por parte de los principales competidores de los distintos sectores, conduce a que será cada vez más difícil el logro de diferenciaciones estratégicas en base a la calidad de los productos.

La **Calidad en el Servicio** aparece, entonces, como uno de los principales ejes en los que las empresas deberán basar su diferenciación competitiva a mediano, y a largo plazo, juntamente con el posicionamiento o imagen y el precio competitivo.

Se entiende por Calidad en el Servicio el logro de impactos favorables en los clientes, en todas y cada una de las interfases que los mismos tienen con la empresa a lo largo del tiempo, más allá del producto "básico" en cuestión.

Algunas de las interfases típicas que los clientes mantienen con las empresas son: recepción de mensajes publicitarios y/o promocionales, solicitud y recepción de asesoramiento técnico, pedidos de compra o reposición, recepción de mercaderías, recepción de comprobantes, pago de comprobantes, reserva de turnos, aclaración de dudas o inquietudes, solicitud y resolución de pedidos de garantía o servicio, atención y resolución de reclamos, etc.

En cada una de estas interfases, el impacto favorable (o satisfacción) logrado en los clientes depende de múltiples aspectos.

Los beneficios de desarrollar en una empresa (sobre todo si es de servicios) la cultura de la calidad en el servicio son entre muchas otras; la preferencia total del cliente por la empresa, la inversión económica en sus productos y servicios, pero sobre toda las excelentes referencias que hace el mismo cliente acerca de la Organización, lo cual trae consigo el incremento en clientes y el incremento económico para la misma.

En la práctica podemos observar con frecuencia, distintos malentendidos en relación a la mejora de la calidad en el servicio.

- Creer que la calidad en el servicio se logra, simplemente, asignando personal amable e instalaciones confortables, en los puntos de contacto con los clientes.
- Considerar que se puede lograr una mejora en el servicio solamente con capacitación del personal del front-line, sin necesidad de trabajar seriamente en los procesos que "respaldan" las distintas interfases mencionadas.

- Orientar y/o priorizar las acciones de mejora exclusivamente con base a las quejas y reclamos recibidos desconociendo el resto de los deseos y expectativas.
- No tener en claro cual debe ser el estándar apropiado para cada atributo relevante a satisfacer.
- No utilizar información "dura" para medir la performance (propia y de la competencia) lograda.
- Subestimar/subfinanciar el esfuerzo requerido.

La calidad de los denominados servicios públicos o los que toma a su cargo el Estado y ahora mayormente la iniciativa privada; son considerados prioritarios y de interés nacional; dichos servicios están enfocados a empresas de Telefonía, a los Bancos, etc.

2.4 Atención al Cliente y Calidad en el Servicio

El CREA (1997), cuenta con un programa de Atención al Cliente y Calidad en el Servicio, el cual engloba las siguientes características:

1. LA EMPRESA ORIENTADA HACIA EL CLIENTE

-Cuatro principios fundamentales:

- El éxito de una Empresa depende de sus Clientes
- El Servicio Excelente
- La diferencia de un trato excelente
- A quien beneficia ese trato excelente

2. CONCEPTO DE CALIDAD EN EL SERVICIO

- Necesidad de la Calidad de Servicio

- La Satisfacción del Cliente:

 - Necesidades y Expectativas

 - Características y atributos de la Calidad en el Servicio

- La Calidad en el Servicio:

 - Calidad intrínseca

 - Calidad Aparente

 - Calidad requerida

- Medida de Calidad de Servicio

 - Medida de Calidad de Servicio Interna

 - Medida de Calidad de Servicio Externa

 - Reclamación Interna y Externa

3. PERCEPCIONES DE LA CALIDAD EN EL SERVICIO

- Lo que el cliente espera con respecto a nosotros

- Dificultades para conseguir la Calidad de Servicio

4. ATENCION AL CLIENTE

- Dimensiones de una relación de Trabajo

- Actitudes indispensables en que se deben poseer en el trato con el cliente

- Técnicas para perfeccionar las comunicaciones profesionales y personales

- Expresiones que encauzan la relación con los clientes: lenguaje positivo y eficaz

- Pautas de comportamiento no verbal
- La escucha eficaz en el desarrollo profesional

5. TRATAMIENTO DE QUEJAS Y RECLAMACIONES

- Que hacer con los clientes que se quejan y reclaman
- Diferencias entre quejas y reclamaciones
- Cómo tratar quejas y reclamaciones de forma excelente

6. PLAN DE SERVICIO AL CLIENTE

Compromiso de acción

2.5 Motivación hacia la Calidad

Para poder llevar a cabo en una empresa el proceso de calidad es preciso que todas las divisiones y todos los empleados participen sin excepción.

La aplicación del concepto de calidad total, es decir, de un sistema eficaz para integrar los esfuerzos en materia de desarrollo de calidad, mantenimiento de calidad y mejoramiento de calidad realizados por los diversos grupos en una Organización, puede lograr revitalizar la industria.

Si una empresa sigue en primera instancia el principio de buscar "primero la calidad", sus utilidades aumentarán a la larga, mientras que si persigue la meta de lograr utilidades a corto plazo, provocaría perder competitividad en el mercado nacional y/o internacional, provocando que sus ganancias disminuyan.

Por otra parte como señala

- Al haber incremento de utilidades pueden mejorarse las retribuciones monetarias de los empleados, pudiendo satisfacer sus necesidades económicas.
- La satisfacción de un trabajo bien hecho que incluye el gozo de ver completado un proyecto o alcanzado una meta.
- La felicidad que viene de cooperar con otros y recibir su reconocimiento como miembro de un grupo.
- El gozo de la superación personal que se experimenta al sentir la satisfacción de poder emplear sus propias capacidades al máximo y de crecer como persona, debe tener confianza en sí mismo y de haber contribuido al mejoramiento de la sociedad.

A nivel directivo, la gerencia que hace hincapié en calidad ante todo, gana paso a paso la confianza de la clientela y ver crecer sus ventas paulatinamente. A la larga, sus utilidades serán grandes y le permitirán conservar una administración estable (Kimura, 1995).

2.6 Productividad y Calidad

Con base en los conceptos y ejemplos dados anteriormente, es necesario entender la relación fundamental que existe entre la productividad y la calidad, y cómo de su manejo adecuado puede resultar una mejor posición competitiva en el mercado. La calidad y la productividad no son objetos incompatibles entre sí. El asunto administrativo clave es el de diseñar un sistema organizacional que mantenga elevados niveles de productividad y que al mismo tiempo responda a las expectativas de los trabajadores con respecto a la calidad de vida laboral.

Frecuentemente, tanto los académicos como los profesionales, se refieren a la "Calidad" y a la "Productividad" como si se tratase de dos aspectos separados del rendimiento, pero en realidad una parte significativa de cualquier ecuación de productividad es, la calidad. No existe ningún valor económico en el hecho de incrementar los niveles de producción si el aumento está compensado por una calidad inferior. Cualquier estudio de productividad debe medir la producción como el aumento de bienes y servicios usuales o aceptables producidos.

En el ámbito de la empresa, existe la necesidad de incrementar los niveles de productividad, pues ambos son factores estrechamente interrelacionados, sin productividad no hay calidad, sin calidad no se puede hablar de existencia de la excelencia en cualquiera de sus niveles.

Para crear las condiciones propicias para que favorezcan y hagan factibles la elevación de la productividad y calidad, es necesario llevar a cabo las siguientes acciones:

- Modernización de las estructuras organizativas del entorno productivo, entre otras, las empresariales, sindicales y gubernamentales.
- Superación y desarrollo de la de la administración.
- Énfasis en el mejoramiento de los recursos humanos a través de :
 - Capacitación permanente
 - Condiciones seguras en el lugar de los trabajadores y/o empleados
 - Remuneración justa

La elevación de la productividad y la calidad representa una vía para incrementar la auténtica riqueza nacional que genera prosperidad para todos, así como la

posibilidad de resolver problemas tan serios como la inflación, el desempleo, el déficit comercial y coadyuvar a la estabilidad económica.

La productividad y la calidad puede lograrse de tres formas:

- **Produciendo lo mismo con menor cantidad de recursos:** La productividad se ve mejorada cuando los volúmenes producidos se asemejan a los estándares, economizando el consumo de horas-hombre, horas-maquina, materias primas, energéticos, etc.
- **Producir mas con la misma cantidad de recursos:** Cuando se mejora el rendimiento y utilización de las materias primas, maquinaria, herramientas, instalaciones, etc. y como resultado de ello aumentan los volúmenes de productos bien terminados, se presenta también un mejoramiento de la productividad y la calidad.
- **Producir más con menos cantidad de recursos:** Esta forma representa la óptima presentación de la elevación de la productividad, al mismo tiempo que la calidad arroja mayores volúmenes, se aminora también el consumo de los distintos insumos utilizados (Kimura, 1995)

La superación de los niveles de productividad y calidad en un centro de trabajo, representa beneficios directos e indirectos tanto para la empresa como para el trabajador, contribuyendo a su vez, con el desarrollo del país donde se lleve a cabo.

Los beneficios dirigidos principalmente a la satisfacción del cliente que pueden ser esperados a partir de un programa de calidad según Feigenbaum (1986), son:

- Mejora en calidad del producto
- Mejora en diseño del producto
- Mejora en el flujo del producto
- Mejora en la moral de los empleados y la conciencia de calidad
- Mejora en el servicio al producto
- Mejora en la aceptación del mercado

Además, existen beneficios económicos resultantes de lo anterior:

- Reducción en costos operativos
- Reducción de perdidas operativas
- Reducción en costos de servicio en el campo de acción
- Reducción en peligro de factibilidad

Beneficios de la Calidad:

- Una lealtad del cliente más fuerte
- La posibilidad de hacer más negocios
- Menor vulnerabilidad ante una guerra de precios

- Habilidad para fijar un precio relativo más alto sin afectar la penetración del mercado
 - Costos del mercado inferiores
 - Mayor participación en el mercado
- (Garibaldi, 1993)

El listado anterior debe ser indispensable para que los empresarios se convenzan de que la calidad no implica un gasto, sino una inversión redituable.

Puede ser que éstos, no estén en contra de la calidad; es sólo de la cantidad tiene prioridad.

Para que la implementación de un proceso de calidad comience a brindar cualquier tipo de beneficio, se deben considerar varios elementos (Harrington, 1988):

1. El compromiso a largo plazo por parte de la dirección de que el proceso de mejoramiento se convierta en parte del sistema de administración
2. El convencimiento de que si hay forma de mejorar
3. El convencimiento de que es mejor prevenir los problemas
4. El enfoque administrativo, liderazgo y participación
5. Estándar de desempeño de cero error
6. Participación de todos los empleados, tanto en grupo como en forma personal
7. El reconocimiento a los éxitos

CAPITULO 3

RESISTENCIA AL CAMBIO

3.1 El Cambio

Hoy en día, el mundo moderno se caracteriza por un gran y constante cambio dentro y fuera del mismo; y más aún, dicho cambio, provoca constantes alteraciones en el modo de vivir de todas las sociedades.

Este cambio se ha dado por ende en todas las áreas en las cuales el ser humano está implicado, ya sea directa o indirectamente. Por ejemplo, los avances científicos en áreas específicas como la medicina y la biología, o los cambios tecnológicos en áreas como la informática y las comunicaciones han permitido que el ser humano tenga un mayor conocimiento del medio que le rodea.

Audirac (1994, en Aguirre, 1997), define al cambio como:

“...cualquier modificación o movimiento de un plano o estado a otro que es fácilmente perceptible dentro del contexto, y es llevado a cabo en función del desequilibrio provocado para alcanzar una homeóstasis relativamente perdurable. Es decir, en una situación donde se dejan determinadas estructuras, procedimiento, comportamientos, etc., para adquirir otras que permitan la adaptación al contexto en el cual se encuentra el sistema; y así lograr una estabilidad que facilite la eficacia y sea efectiva en la ejecución de acciones”

Davis (1993) menciona que el cambio es un fenómeno que involucra a todos los seres humanos en todas las estaciones de año, en el ambiente social y más aún en sus mismos procesos biológicos. Comenzando con los primeros momentos de su vida la persona aprende a enfrentarse al cambio adaptándose a él; por lo cual los seres humanos nos adaptamos y estamos acostumbrados al cambio; sin embargo,

existen causas por las cuales continuamente los seres humanos nos resistimos a la implementación de nuevos sistemas en nuestras vidas, y más aún en nuestros centros de trabajo.

3.2 El Cambio y las Organizaciones

A veces, la cultura y la estructura existentes en una Organización no son las idóneas, reflejándose esto en la productividad de la empresa (sea cual fuere el giro de esta), dejando el campo libre en mucho aspectos a la competencia, teniendo como consecuencia poner en peligro la permanencia de dicha Organización.

Davis y Freeman (1992), mencionan que existen dos tipos de cambios, el planeado y el reactivo; el primero se distingue por su alcance o magnitud alcanzado, además de que pretende preparar a la Organización totalmente (o a la mayoría de esta) a adaptarse a los cambios expuestos en las metas y la dirección de la Organización. Y el segundo sólo se enfoca a algunas áreas y/o departamentos de la misma.

Es de suma importancia mencionar que todas las Organizaciones están sujetas a su ambiente externo y deben estar en constante contacto con el fin de sobrevivir en el medio.

Cualquier factor del ambiente externo que interfiere en la capacidad de la Organización para atraer los recursos materiales y humanos que necesita, o bien para producir y comercializar sus productos y servicios, se transforma en un motivo de cambio.

Cualquier factor del ambiente interno afecta de manera en que la Organización ejecuta las actividades también establece un motivo para el cambio. Por lo anterior podemos decir que el cambio puede provenir del ambiente externo de la empresa (Fuerzas Externas), del interior de la Organización o de los individuos que la conforman (Fuerzas Internas) (Gibson, 1992, en Donjuan, 1994)

Por lo anterior, podemos argumentar que el cambio en las organizaciones es parte de su crecimiento, el cual puede representar un derrumbe en sus estructuras organizacionales o incluso, la desaparición total de la misma.

Sin embargo, cuando las organizaciones desean aprovechar este movimiento para crecer en sus áreas, es necesario hablar de un **Cambio Planeado**, el cual Stoner y Freeman lo definen como el intento sistemático para rediseñar una Organización de una manera que le ayudará a adaptarse a los cambios significativos en el medio ambiente exterior y a alcanzar nuevas metas y poder competir con otras organizaciones. Desafortunadamente, las empresas se ven acosadas por fuerzas que exigen los cambios al igual que fuerzas que obstaculizan dicha modificación para poder instalar un equilibrio o mantener el estado actual.

Fuerzas de Estabilidad

Según el análisis de la fuerza del campo creado por Kurt Lewin (1980, en Aguirre 1997), se argumenta que dicho análisis es una técnica de diagnóstico con fines generales y de solución de problemas. Donde se percibió que toda Organización en cualquier situación hay fuerzas que limitan el cambio (restringen). Es decir, que una empresa se encuentra en un estado de equilibrio donde por una parte las fuerzas tratan que tratan de impulsar el cambio, y por otra, fuerzas que resisten al mismo, tratando de mantener el estado actual.

3.3 Resistencia al Cambio

El simple hecho de realizar y/o mencionar "el cambio" la gente en principio se resiste a esa modificación. Es difícil definir porque siempre se registra la resistencia, pero se sabe que tanto individuos como la Organización tienden a oponerse a realizar cosas de modo diferente o funcionar en condiciones "nuevas". Robbins (1987), menciona que el grado de resistencia es natural; la oposición

dependerá del tipo de cambio y de lo bien que se conozca; es decir, que la gente no presente rechazo al cambio, sino ante la pérdida o la posibilidad de la pérdida, creándole temores, resentimientos y cambios totales y/o parciales de su estructura de vida.

Para Davis (1983), el cambio opera recurriendo a las actitudes de cada empleado para producir una respuesta que está condicionada por los sentimientos que se tienen en relación al cambio conocido.

Este fenómeno de conducta social de es uno de los más estudiados en los últimos años, al cual se le ha dado el nombre de **Resistencia al Cambio**.

Considerando que el ser humano en un ente para quien lo tradicional implica seguridad, cualquier cambio en sus costumbres morales, intelectuales, psicológicas y religiosas ocasionan en el a primera instancia una reacción de total rechazo .

Existen cambios los cuales son más complejos y que tienen un impacto mayor en la forma de vida del ser humano, como por ejemplo, el aceleramiento de sus actividades diarias en el campo laboral, como el incremento de trabajo. En la parte familiar se da de igual forma una serie de cambios, entre los cuales podemos ubicar al más común de ellos, en el cual la mujer tiene que trabajar para lograr mejorar la calidad de vida familiar, por lo que dedica menos tiempo a sus hijos y esto puede ser una de las causas de la desintegración familiar.

En lo que respecta al ámbito laboral, podemos referirnos a cualquier alteración que se de en el mismo y que surge por las necesidades de cambio de alguna o algunas partes de la organización funcional, por simple crecimiento de las empresas, o más comúnmente por introducción de nuevas tecnologías procedimientos o productos.

De igual forma se pueden dar cambios todavía más notorios por la implementación de estrategias laborales, tales como el cambio de cultura, la mejora de la calidad, etc., Donjuan 1994, menciona algunos de ellos:

- Reducciones de la fuerza de trabajo
- Introducciones de nuevos estilos o filosofías y
- Por la simple redistribución del poder, lo que implica cambios de funcionarios (individuos o grupos), creación de nuevas funciones, diversificación de las empresas o la globalización para lograr economías a escala.

Los tipos de cambio mencionados, pueden provocar un incremento de tensiones, que de no controlarse desembocan en severas crisis que provocan problemas de desajuste o rompimiento de la Organización.

La Resistencia al Cambio se da cuando se quiere o tiene que introducir un cambio que les va a afectar directamente a las personas y la gente tiende a resistirse a éste por miedo a la pérdida personal de algo que ya se tiene establecido.

Por lo anterior, el cambio que amenaza a la situación actual de un individuo, cuando más haya invertido éste en el mismo, mayor resistencia mostrará ante dicho cambio, porque teme perder entre otras cosas su status social, dinero, autoridad, comodidad, etc. (Donjuan, 1994).

Existen varias teorías en las cuales se apoyan las causas de la Resistencia al Cambio, entre las más destacadas se encuentran las siguientes:

Pierre y Albert (1979), afirman que: “un cambio es una modificación en el camino en el que se había fijado el individuo para satisfacer sus necesidades”. Es decir, que la Resistencia al Cambio es una reacción ante esa modificación y un mecanismo de ajuste ésta; constituye una característica humana y por ello, universal, pero cuyas

manifestaciones varían de un individuo a otro, y en el mismo individuo, de una situación a otra.

La Resistencia al Cambio, tiene su origen en diversas causas, que se pueden distinguir entre sí de acuerdo a dos posibilidades:

- a) El individuo es quien decide el cambio, o
- b) Es el que lo sufre sin poder evitarlo.

Siguiendo con los autores anteriores (Pierre y Albert, 1979), nos indican de igual forma que, un individuo puede resistirse al cambio de acuerdo a las siguientes razones:

- a) El deseo natural de conservar las propias costumbres o el status social, aunque la situación actual indique una clara inferioridad.
- b) El temor al fracaso y la incertidumbre de los resultados. Es preferible en general la certidumbre de la inferioridad a la incertidumbre relativa de una mejora.
- c) La falta de comprensión acerca de su propia naturaleza y su funcionamiento.
- d) El temor a ser criticado o a perder la buena reputación o el poder, lo cual denota una falta de confianza ante el cambio.
- e) El individuo no es quien a propuesto el cambio, no ha participado en su elaboración o el momento le puede ser inoportuno, pues el cambio quizá le representa un exceso de trabajo.
- f) La persona no es receptiva está mal dispuesta emocionalmente.

Algunas de las reacciones más frecuentes ante la Resistencia al Cambio por parte de algunos individuos son las siguientes:

a) Conducta Antisocial. Siendo esta una conducta de oposición, que refleja la ausencia de una conducta de cooperación y que incluye, en general, la mentira, el ausentismo, la conducta destructiva, etc.

b) Patrones o síntomas de Agresividad. Estos se encuentran más comúnmente entre los obreros y empleados que manifiestan críticas constantes contra la Dirección, se quejan frecuentemente, propician el desperdicio de materia (cuando es el caso), hacen huelgas, etc.

c) Oposición. Es otra forma de reaccionar ante los cambios de la Organización; y puede expresarse de varias formas, como son el que los subordinados se guarden información que debe pasar a los superiores, o que no expresen sus ideas sobre algunos procedimientos de trabajo para mejorarlos (No participación) (Robbins, 1987).

Cuando los sujetos se ven amenazados por una sensación de fracaso, culpa o inferioridad ante las circunstancias que los rodean, recurren a los llamados "Mecanismos de Defensa", que pueden llegar a ser usados por individuos que tienen dificultad en aceptar ideas o transformaciones no convencionales, o que no entienden o están mal preparados para aceptar las modificaciones a sus patrones de conducta establecidos.

Dentro de los mecanismos de defensa más conocidos según Cook (1979), tenemos los siguientes:

a) La negación. Es decir, rehusarse a considerar los hechos evidentes o la situación objetiva; es una forma de vivir en un mundo idealizado.

b) La sobresimplificación. Los problemas se reducen a una relación causa-efecto sumamente simplista y se sobregeneraliza burdamente.

c) La especialización extrema. Aquí puede reflejarse un situación más seria, ya que aunque el individuo sea apto para enfrentarse adecuadamente a los cambios dentro de su especialidad, los avances revolucionarios en otros campos pueden causar la eliminación de su especialidad.

d) El afán de llamar la atención para obtener aprobación.

e) Aislamiento. Cuando el trato con otras personas resulta frustrante, entonces sobreviene el aislamiento, por lo que la persona deberá de tener contactos amistosos y hasta trato con sus compañeros.

f) La identificación. Es una forma de obtener satisfacción por las acciones de otra persona con la que se esté asociado y el individuo se ve reflejado en ellas.

g) La racionalización. Que es una forma de autoprotección y que proporciona "razones socialmente aceptables" o excusas para ejecutar una conducta en vez de proporcionar razones verdaderas. El propósito de las falsas explicaciones es hacer que la conducta parezca racional y lógica.

h) La proyección. Esta consiste en atribuir fallas a otros que en realidad radican en uno mismo.

Cualquiera de estos mecanismos de defensa son utilizados por los individuos para manifestarse en contra del cambio y todos ellos son elementos psicológicos.

Davis y Newstrom (1985), abordan el problema de la Resistencia al Cambio de esta manera "la resistencia al cambio se los empleados se divide en tres clases: lógica, psicológica y sociológica.

1) Resistencia lógica. Es el tipo de resistencia que está basado en el pensamiento racional, que surge del tiempo y del esfuerzo que se requiere para ajustarse al cambio, incluyendo las labores que deben aprenderse en un nuevo empleo.

2) Resistencia psicológica. Son las actitudes psicológicas y emocionales que manifiestan los individuos, y que se dan por el temor a lo desconocido.

Dado que los individuos tienen una escasa tolerancia al cambio, ven con desagrado a los agentes del cambio, en otras palabras, les hace falta confianza.

3) Resistencia sociológica. Esta resistencia se da en función de los intereses y valores del grupo. Los valores sociales son poderosas fuerzas del ambiente que deben atenderse con sumo cuidado, ya que pueden representar coaliciones políticas, valores de grupos de oposición, así como intereses establecidos.

Hodgetts y Altman (1981 en Aguirre 1997), mencionan que en forma general las personas se resisten al cambio porque les asusta y lo consideran amenazador. Esta resistencia toma formas identificables tales como huelgas, demoras, productividad reducida, poca calidad en el trabajo y retardos. Pero desde un punto de vista más amplio, las organizaciones tienden a resistirse debido al afecto que tienen al orden y la estabilidad necesarias para asegurar una eficiencia máxima. Las organizaciones operan mejor en ambientes prescindibles, en cambio, la modificación introduce un elemento de incertidumbre, Por lo cual se mencionarán a continuación cuales son para los autores anteriormente citados las razones más comunes tanto en la Resistencia al Cambio a nivel individual como organizacional :

Resistencia Individual:

a) **Percepción Selectiva.** Es cuando el individuo capta la realidad dentro de una estructura particular que ha sido creada y tiene la influencia de sus propias actitudes, experiencias y opiniones. Con esto, la persona logra evadir la necesidad de cualquier cambio.

b) **Hábitos.** Se refiere a que los individuos manejan sus actividades personales y asociadas con la Organización de un modo establecido. Estos hábitos brindan un método programado para tomar decisiones y sirven como fuente de satisfacción personal. Así que cualquier cosa que afecte su status tiende oponerse. Cuando los miembros de la empresa acostumbrados a recurrir a hábitos formados que requirieren un mínimo esfuerzo. Se muestran renuentes a admitir el cambio.

c) **Necesidad de Seguridad.** Los individuos tienden buscar seguridad en el pasado. El hacer cosas de antaño tiene prioridad a intentar nuevos métodos. Por lo cual, el personal sindicalizado se opone a cualquier cambio iniciado por la dirección, sin importar que tan favorable pueda ser para su trabajo.

Resistencia Organizacional:

A pesar que las organizaciones se tienden a adaptar a su ambiente, se tiene una disposición a cerrarse a lo que pase. Se han formulado reglas, procedimientos y reglas para manejar situaciones conflictivas o no, de las cuales la empresa se siente satisfecha de cómo está operando. Sin embargo, dichos procedimientos se vuelven casi obsoletos debido a las exigencias existentes. Siendo que la Organización toma una actitud de resistencia al cambio. Por lo cual tienen numerosas razones para justificar su posición lograda. Las más frecuentes son:

a) **La Estabilidad.** La mayoría de las organizaciones (sobre todo las grandes) dan una atención especial a la estabilidad. Recurren a la descripción de puestos, a

las líneas de autoridad definidas y controles estrechos, es un esfuerzo para asegurar la predictibilidad y la productividad. Además, la empresa debe responder a las fuerzas externas; sin embargo, lo que hace es minimizar su efecto en su estructura general asignando grupos o departamentos específicos a la tarea para enfrentarse a ella, de esta manera, dichos grupos selectivos solo confrontan una cantidad mínima de esas fuerzas. La Organización tiene la responsabilidad fundamental de ofrecerles a los miembros que la conforman un ambiente agradable y seguro. Por lo cual, les importa su estabilidad y no el cómo funciona esto (socialmente hablando) con el tiempo.

- b) **Inversiones Previas.** Las organizaciones se resisten debido a que han invertido en proyectos dados, y están determinados a seguir una estrategia en particular. O que sus recursos económicos no le permitan realizar un cambio, como por ejemplo, una fábrica que contamina aire y agua posiblemente no esté en posibilidades de realizar una inversión en equipos anticontaminantes por lo cual se oponen al cambio debido a que no es su único recurso rentable.
- c) **Contratos Anteriores.** Todas las organizaciones celebran contratos con otras agencias, como lo son los acuerdos con sindicatos, proveedores, competidores y clientes. En el caso del sindicato, tienen posiblemente un acuerdo de trabajo y de contratación que no le permita introducir por maquinaria reciente por ejemplo. Por lo cual la Organización se encuentra en una situación de incapacidad para alterar las condiciones presentes hasta que expire el contrato. Con esto se puede mencionar que la Organización puede mostrarse renuente al cambio por cuestiones de índole económica o legal que desalienten al cambio.

Por su parte Davis (1983, en Aguirre, 1997), comenta que el cambio no siempre es favorable para la empresa ni para el personal debido a:

- a) **Costos y Beneficios.** Todos los cambios tienden a tener un costo. Las perspectivas del cambio no siempre son deseables debido a los costos

relacionados con éste. Cada cambio requiere de un análisis detallado de los beneficios, los cuales deben ser siempre mayores, por lo que no debe existir ningún problema para llevar a cabo el cambio. Cuando Davis (1983) , explica los beneficios se refiere a lo siguiente:

- ◆ **Costos de Salud Física.** En algunos casos el cambio afecta negativamente a los empleados, ya sea en que la estabilidad de su puesto se desplome o en el peor de los casos llegar al despido, lo que puede provocar un deterioro de su salud física. Cuando se sobrepasa este nivel, se originan respuestas corporales asociadas con la tensión y la falta de estabilidad para reponerse.
- ◆ **Costos de los Ascensos y las Transferencias.** Este tipo de costos representa un cambio importante. Los ascensos y transferencias son comúnmente esperados por los empleados, sin embargo, algunos de ellos son ofrecidos y ordenados, lo que implica un cambio total en su nueva área de trabajo, nuevos amigos, nuevas actividades y nuevas responsabilidades; pero al mismo tiempo, pueden estar subiendo o bajando de categoría otros empleados que estaban completamente ligados y que deben pasar por el nuevo cambio de su ambiente laboral. Todo esto representa costos, ya que los empleados tardarán para adaptarse e inclusive algunos recibirán capacitación especial.
- ◆ **Costos de Movimientos Geográficos.** Representa todo lo que rodea al individuo como su familia, casa y ambiente social. Las organizaciones deben tener cuidado al momento de enviar al empleado a otro lugar, ya que esto implica el abandono de su hogar, incluyendo todos los lazos que lo ligan a su residencia actual (familia, amigos, etc.).

Estos tres tipos de costos anteriores Davis (1993) los clasifica como psíquicos, ya que estos afectan directamente la salud mental y física del empleado, e inclusive a la familia de éste; lo que provoca generalmente un deterioro del trabajo y la eficiencia del individuo por lo que forman parte de las características de la Resistencia al Cambio. De Faria (1995), Robbins (1987) y Audirac (1994), expresan

que a nivel psicológico la resistencia al cambio puede ser causada por los siguientes factores:

- a) Mecanismo de Defensa. Se refiere a la negociación de la realidad, no aceptar aquello que incomoda.
- b) Percepción Selectiva. Tendencia a percibir aquello que conviene.
- c) Desconfianza. Poca claridad con las nuevas metas, políticas y objetivos.
- d) Recelo. Por perder el estado actual (status)
- e) Inseguridad Personal. Coloca en vulnerabilidad a la persona, frente a cosas desconocidas o que no puede controlar personalmente.
- f) Necesidad de evitar ansiedad. Provocada por la novedad, el desconocimiento o inseguridad en cuanto a los resultados finales del cambio.
- g) Dependencia. Esperar a que otra persona actúe.
- h) Miedo a lo desconocido (el efecto del cambio).
- i) Conflicto de Selección. Algo en el cambio atrae a la persona y llega incluso a desearlo, sin embargo, es temido e indeseable, lo que causa un conflicto psicológico interno que se traduce en ansiedad o miedo; o bien puede presentarse en conductas externas como indecisión, incoherencia, inestabilidad o falta de carácter.

j) Tendencia a conservar la estabilidad y de mantener el ambiente predecible.

De acuerdo a las teorías anteriores, se puede definir que el individuo se resiste por cuatro razones básicas: **no sabe, no puede, no cree y no quiere**, los cuales tiene que ver directamente con los aspectos emocionales del mismo, estos son los causantes de la resistencia al cambio, ya que al introducir cualquier cambio en sus patrones habituales de conducta, (ya sean modificaciones de conocimientos, habilidades, actitudes y/o valores), les hace a los individuos sentir y manifestar ciertos temores e inseguridades como pueden ser el de perder su status, su nivel y su posición económica dentro de la Organización.

Por otro lado, este temor lleva a la incertidumbre sobre lo que va a suceder en el futuro y además el miedo al fracaso. Todos los factores mencionados pueden provocar reacciones agresión en contra de quien propone los cambios o hacia los compañeros de trabajo, o bien, esa inseguridad personal se refleja en problemas de la familia, todo lo cual lleva a los individuos a utilizar mecanismos de defensa para poder conservar sus propias costumbres.

3.4 Niveles de Resistencia al Cambio

Una vez que hemos revisado los distintos puntos de vista que tienen algunos autores en cuanto al concepto de Resistencia al Cambio, nos centraremos en analizar la naturaleza de la Resistencia al Cambio, es decir, cuales son los principales obstáculos para que el cambio o cambios que se pretendan introducir en una empresa tengan éxito y sean aceptados o por el contrario sean rechazados y por ende no implementados.

Es importante destacar que en toda dinámica de cambio existen elementos y situaciones que propician las innovaciones y los elementos que se oponen a ellas (Donjuan, 1994).

La interacción de estos elementos generan diversas fuerzas que implican, ya que si predominan las fuerzas positivas al cambio, éste tendrá lugar, o por el contrario, si las fuerzas negativas son de mayor intensidad, el cambio no se logrará.

En función de lo anterior, teóricamente se pueden crear diversas estrategias para asegurar la aceptación de los cambios; sin embargo, es importante mencionar la clasificación de la naturaleza de las barreras humanas que se oponen al cambio en una Organización.

Wicab (1974, en Donjuan, 1994), menciona que: “ existen tres grandes niveles interactuantes e íntimamente relacionados entre sí, que pueden representar dichas barreras y que son, **el nivel individual o psicológico, el nivel social de interacción o psicosocial, y el nivel de organización macrosocial**”

Nivel Individual:

Este nivel se refiere básicamente a las variables psicológicas más significativas que influyen y, en un momento dado, determinan la conducta de los individuos ante el cambio, dichas variables son:

- a) *Personalidad*. Entendida como el conjunto de características psicológicas y pautas conductuales reales, que interactúan dinámicamente en el individuo como un todo organizado y que determinan su estilo único de ajuste a su medio.
- b) *Estructura Cognoscitiva*. (Procesos de percepción, comunicación y aprendizaje).
El proceso de percepción es una extracción de información del ambiente a

través del cual el hombre se adapta a él y se enfrenta a sus exigencias. El proceso de comunicación es el canal a través del cual se transmite y se recibe la información y está relacionado con la naturaleza de la información, la influencia de la estructura de los grupos y su organización y con el clima psicosocial, en que se da la comunicación. El proceso de aprendizaje se refiere básicamente a la modificación selectiva que hacemos de las conductas presentes, hacia otras que tienen más éxito para la adaptación.

- c) *Motivación.* Se refiere a la energía o fuerza que inicia, mantiene y encauza la conducta de los individuos.
- d) *Valores y actitudes.* Al hablar de valores nos referimos a cosas o situaciones que el individuo llega a considerar valiosas y necesarias para su autorealización. Al hablar de actitudes nos referimos a la predisposición que tienen las personas a comportarse de manera específica.

Estas variables difieren entre sí de un individuo a otro, por lo que las causas resistencia pueden ser considerablemente diferentes en cada individuo.

2) Nivel Social de Interacción o Psicosocial

Durante nuestra vida los seres humanos nos desarrollamos en el seno de agrupaciones que existen dentro de nuestro contexto; tales agrupaciones van desde grupos pequeños como la familia, grupos de recreo, estudiantiles, etc., hasta las más grandes y complejas agrupaciones como son las organizaciones o instituciones privada o publicas.

Estos grupos representan la influencia social más directa y determinante que condiciona la conducta, por lo que, las actitudes hacia el cambio, estarán determinadas por los hábitos y valores grupales individuales.

A través de la interacción social es como los individuos adquieren los nuevos intereses, valores y actitudes de grupos y se identifican con sus objetivos. Así mismo, a través de ésta interacción se desarrollan normas que regulan y controlan la conducta y las relaciones que aseguran la continuidad y sobrevivencia del grupo.

3) Nivel de la Organización

La cultura de los grupos y de las organizaciones, es el elemento que da unidad, coherencia y continuidad a la vida y dinamismo de tales entidades sociales, ya que representa la abstracción y síntesis de las formas particulares de comportamiento compartidas y aceptadas por sus miembros. Por tales razones, al hablar de cultura, se hace referencia implícitamente al sistema integral formado por las instituciones sociales, actitudes, creencias, motivaciones y sistemas de valores que encauzan la vida de los grupos.

Foster (1966, en Donjuan, 1994), dice que cuando se trata de modificar algún aspecto de organización (tecnología, estructura y procesos), se está tratando a la vez de llevar a cabo una alteración en algunos aspectos de la cultura, y es éste punto, donde comúnmente surge la resistencia al cambio, ya que va a implicar para los individuos una modificación en sus valores, actitudes y creencias.

La resistencia será más fuerte en la medida que los nuevos valores y creencias sean más discrepantes con las anteriores (Donjuan, 1994).

3.5 El Proceso del Cambio

El proceso de cambio planeado significa que los líderes principales de una Organización están interesados en el mejoramiento de ésta. Para poder lograr que sea eficiente, efectiva, y además que represente un lugar satisfactorio donde se labora. El obtener cambios oportunos en favor de la efectividad (alcanzar metas) o

por el fin de la eficiencia (mejor utilización de los recursos) tiene resultados funcionales para la satisfacción de los participantes. Kast y Rosenzwieng (1990), mencionan que una Organización debe tomar en cuenta los esfuerzos del mejoramiento de la empresa, es decir, mirarse a sí misma críticamente. Esta atención debe de estar en el proceso de cambio planeado más que un problema particular. Este proceso implica una revisión continua e identificación de los problemas apropiados sobre los que debe trabajar. Para Audirac (1994), lo anterior está constituido por esfuerzos encaminados a eliminar una situación insatisfactoria a través de una planeación de una serie de fases, acciones y estrategias que resultan del análisis de una situación problemática o conflictiva en una Organización. En otras palabras, la estructura, el clima y/o cultura empiezan a convertirse en no funcionales y obsoletos, lo cual puede llevar a la desaparición de la misma. Si se detectan los aspectos negativos que están deteriorando el trabajo y si se planea acciones concretas para mejorar el funcionamiento.

Kast y Rosenzwieng (1990), mencionan que el proceso de cambio debe transformarse en parte natural del estilo administrativo:

- 1) Para facilitar el proceso de cambio se deben definir los problemas en una forma que se identifique una brecha entre una condición corriente y una condición adecuada en alguna dimensión relevante.

- 2) La fase de solución incluye generar alternativas; evaluarlas y elegir un curso de acción futuro. Las de acción deben ser reconocidas y checar su factibilidad (habilidades y/o recursos adquiridos), establecer medidas de desempeño (cuantitativa y/o cualitativamente) para ser evaluadas posteriormente.

- 3) Se debe realizar una evaluación después de los resultados reales comparados con lo planeado. Esto puede crear ninguna otra acción si el sistema está funcionando como se había diseñado o bien realizar un nuevo ciclo de acción si se percibe un problema.

Por su parte, Robbins (1987) y Monsley y Petri (1988), señalan que el proceso requiere de pasos o subprocesos; estos pasos son: **descongelar, cambio o movimiento y recongelar:**

1) Descongelamiento de los hábitos antiguos. El estado actual de una Organización puede considerarse de una situación de equilibrio. Para separarse de él, o sea para superar las presiones de la resistencia individual y del conformismo del grupo. Es indispensable un descongelamiento; y ello puede lograrse en una de tres formas:

- a) Intensificar las fuerzas impulsoras que desvían la conducta del estado actual.
- b) Aminorar las fuerzas de restricción que impiden alejarse del equilibrio actual.
- c) Combinar los dos primeros métodos.

Es decir, que las personas que se encuentran incómodas por el cambio o por la situación actual pueden comprender la necesidad de la modificación y así se encuentre listo para adquirir y/o aprender un nuevo comportamiento. Sin embargo, puede ser difícil debido a las actitudes positivas que se asocian con el comportamiento del pasado.

2) Cambio o movimiento. Es el cambio en sí mismo. Esto puede ocurrir en la asimilación de nueva información, el conocimiento de nuevos conceptos o el desarrollo de una perspectiva diferente e incluso la creación de nuevos patrones conductuales. Dicho subproceso tiene la finalidad de aumentar la efectividad.

3) Recóngelamiento. Estabiliza el cambio. Para que sea efectivo, el cambio tiene que ser congruente con los conceptos y valores de la persona. Pero si es incongruente, y la persona no logra identificarse con él, es probable que se regrese al comportamiento antiguo. Es importante reforzar la nueva conducta de acuerdo a

un programa determinado. Para que finalmente, forme parte del individuo y de su estilo de trabajo. Esto generará nuevamente un estado de equilibrio.

Siegel (1981, en Lara, 1993), menciona dos fases del proceso de cambio:

La primera consta de nueve puntos:

a) Cronología del cambio planeado: todo proceso debe cambiar de acuerdo a la situación por la que esté pasando el mundo, el país y la Organización, al ser un proceso no termina sino se debe estar actualizando de acuerdo a objetivos y meta planteadas.

b) Reconocimiento de la necesidad del cambio: la Organización debe de estar consciente de que existe algún problema y debe creer que se puede cambiar con el fin último de lograr la superación empresarial.

c) Establecimiento de una relación de cambio: el problema debe de ser comunicado al agente del cambio, y este debe responder favorablemente al cliente-empresa.

d) Aclaración o diagnóstico del problema: la Organización y el cliente le suministran al agente del cambio información para un diagnóstico amplio.

e) Establecimiento de los objetivos: el agente del cambio y la administración plantean los objetivos del cambio y los procedimientos para el logro.

f) Transformación de las intenciones en medidas de cambio: cuando se intenta llevar a cabo el procedimiento ya establecido se necesita de la ayuda del agente del cambio para que la Organización y el cliente lo acepten.

g) Generalización y Establecimiento del cambio: la difusión e incorporación al cambio puede ser estimulada de dos formas: primero tomar muestras y reforzar el nuevo cambio y segundo instituir los procedimientos organizacionales de acuerdo con el cambio deseado.

h) Logro de una relación final: la Organización no se debe volver dependiente del cliente.

El segundo rubro consta de cinco partes:

a) Participación en la toma de decisiones: esto implica la participación del trabajador en la toma de decisiones correspondiente a su área. Esto a la vez capacita a los empleados satisfacer sus necesidades de más alto nivel en el puesto y ayuda a eliminar sentimientos de impotencia y desesperanza.

b) Integración de los objetivos de la Organización y de los empleados: los empleados y la empresa deben trabajar conjuntamente hacia un mismo logro.

c) Puesto con significado: siempre que sea posible, los psicólogos deben de enriquecer los puestos para que los empleados puedan fijarse nuevas metas y responsabilidades, esto lleva a una motivación por parte del trabajador.

d) Comunicación efectiva: Se deben crear condiciones propias para que exista comunicación entre la empresa y los empleados, la comunicación debe de ser lo más abierta posible.

e) Aspectos psicológicos del proceso del cambio: un cambio sólo es posible cuando la Dirección de la Organización asume la responsabilidad y la confrontación abierta de las fuerzas de la misma que son resistentes al cambio. El agente del

cambio exitoso, por lo general estimula su expresión como primer paso para vencerla, y por medio del entrenamiento de sensibilización se puede lograr el cambio de la Organización (Siegel, 1981 en Lara, 1993).

No se debe pasar por alto que en la medida que se de el cambio, habrá cierta reducción de la producción o servicios que la Organización otorga, lo cual puede atraer complicaciones si ésta no se encuentra estable en el mercado.

Sin embargo, una vez que el cambio se acepta la efectividad en general de la Organización será muy superior.

No obstante, con frecuencia no sólo es necesario decidir cambios oportunos, sino también seleccionar el o los enfoques adecuados que no están dando resultado o simplemente está o están ocasionando problemas para el desarrollo de la Organización.

CAPITULO 4

CABLE & WIRELESS

Cable & Wireless es una de las empresas en telecomunicaciones líderes a Nivel Mundial. Esta actualmente operando en más de 50 países en los cinco continentes. Las operaciones están conformadas en tres regiones a nivel mundial; Asia, Norte América y el Caribe y Europa. En todo el mundo, **Cable & Wireless** tiene a más de 37,000 empleados.

En Cable & Wireless se trabaja con el espectro entero de tecnologías en comunicaciones dentro de muchas comunidades diferentes, desde países subdesarrollados hasta sociedades altamente avanzadas en tecnología.

Para Cable & Wireless lo que todas las comunidades tiene en común es la necesidad de comunicación. Por lo que cree que es su responsabilidad como corporación el apoyar a dichas comunidades y responder a sus necesidades.

“Nuestro objetivo es motivar proyectos internacionales y establecer contactos con organizaciones comunidad local regional e internacional”

El enfoque es apoyar iniciativas que caen en las siguientes categorías:

- Las que tienen un requisito específico en comunicaciones
- Las que tienen como meta el mejorar el acceso o entendimiento de las comunicaciones
- Las que están ligadas al tema de las comunicaciones en su sentido más amplio
- La preferencia es dada a los proyectos enfocados mayormente en educación y desarrollo económico.

**ESTA TESIS NO SALE
DE LA BIBLIOTECA**

4.1 Características Principales de Cable & Wireless Plc.

- ◆ Es la empresa de Comunicaciones que opera en más países que ninguna otra empresa en el Mundo.
- ◆ Es la quinta empresa generadora de tráfico telefónico internacional.
- ◆ Es una de las 20 compañías mas grandes de Inglaterra.
- ◆ Proporcionan empleos directos a más de 40 000 personas en el área del Asia Pacífico, Reino Unido, Europa y el Caribe.
- ◆ Cuentan con una historia de más de 120 años en la industria de la de las telecomunicaciones globales.
- ◆ Trabaja con más de 50 subsidiarias en todo el mundo, incluyendo el mercado asiático y americano.

4.2 La historia.

Hace 130 años cuando la comunicación internacional estaba en pañales, Cable & Wireless sembró sus raíces en los años de 1850, una época donde los responsables de su desarrollo eran pioneros visionarios.

En 1837 con el invento del telégrafo eléctrico por William Cooke y Charles Wheatstone en Inglaterra y Samuel Mores en el continente americano, las comunicaciones adquirieron mayor velocidad. El Telégrafo siguió de la máquina de vapor y de los ferrocarriles; la transportación rápida requería de la comunicación rápida y así como el transporte ferroviario impulsó y financió el desarrollo de la comunicación telegráfica efectiva.

La empresa de Telecomunicaciones **Cable & Wireless Plc.** ha tenido a través de más de 130 años de existencia, transformaciones, fusiones con otras empresas del mismo ramo y la internacionalización alrededor del mundo.

Y más aún la cultura de Cable & Wireless ha sufrido de igual manera cambios, esto de acuerdo al país donde opera, sin embargo la esencia de la cultura inicial no se ha perdido, al contrario, busca incrementarse incluso en las últimas fusiones que ha tenido con empresas, no obstante que estas sean particulares o paraestatales, tal es el caso de la empresa INTEL, la cual como pertenecía en su totalidad al Gobierno de Panamá, al realizarse la fusión, ésta dio pie a lo que hoy se conoce como **Cable & Wireless Panamá**.

Desde el inicio de la década de 1850, John Pender, un empresario inglés con éxito en la rama textil, se convirtió en el Director de la Compañía Telegráfica del Atlántico y en 1869 formó la Compañía manufacturadora en Cable Telecom. Posteriormente, realizó con gran visión la fusión y compra de varias empresas en telecomunicaciones y radio, teniendo un mercado fuerte en la India.

En 1928, y como consecuencia del constante crecimiento de los efectos de la competencia de la radio con el servicio de cables, la empresa Imperial Wireless y Cable Conference, acordaron fusionarse con el fin de competir con la empresa Beam Wireless y así juntar la experiencia de ambas, para hacerse más fuertes en el mercado. Después de muchas discusiones y propuestas, ambas empresas se pusieron de acuerdo para trabajar con un sólo sistema el cual llevaría ambas tecnologías cable y radio (wireless). Así, las dos compañías lograron la creación de una empresa llamada Cable & Wireless que funcionaría a partir de 1934. Después a medida que fueron adquiriendo propiedades y se fueron dando más fusiones el nombre cambió a Cable & Wireless Limited.

4.3 Cultura Ambiental

Un ejemplo de la cultura que impera en Cable & Wireless es la Ambiental. Como la mayoría de las Compañías en Telecomunicaciones Globales, Cable & Wireless da alta prioridad al medio ambiente conduciendo sus actividades. Como

parte del compromiso, se enfoca en ejemplificar la mejor práctica industrial y el desarrollo de programas ambientales para un desempeño en línea mejorado y de acuerdo a los principios establecidos por el estándar de manejo ambiental internacional.

El ejecutivo en jefe de cada compañía operante (esto de acuerdo al país donde se encuentre), es responsable de implementar la cultura ambiental y asegurar que los impactos ambientales de sus actividades en negocios, productos y servicios sean entendidos y minimizados.

Cable & Wireless actualmente persigue esta cultura en protección ambiental a través de:

- Compromisos de Manejo visibles

- Un sistema de manejo ambiental en conjunto

- Objetivos globales y planes de acción con fines cuantitativos para mejorar

- Monitoreo frecuente de desempeño para esos fines

- El suministro de consejos prácticos en beneficio del uso y aplicación de los productos y servicios para el medio ambiente

- La contribución de empleados y contratistas apoyada por educación y entrenamiento

“Cable & Wireless es una industria con un desempeño basado en crecimiento, eficiencia y una identidad sencilla en el intento por ser la más exitosa; esto es ser, lo Organización en ejercicio con todo lo que esto implica; -objetivos claros, audacia, tendencia hacia la acción, responsabilidad- y entregando lo que nos comprometemos.

En Cable & Wireless creemos fuertemente que la buena práctica ambiental es consistente con una buena parte de negocios. Por lo tanto nos evocamos a asegurar que cada individuo dentro de nuestra compañía cumple con su parte.”

Richard H. Brown

Ejecutivo en Jefe de Cable & Wireless.

Lo anterior es un claro ejemplo acerca de la cultura de una Organización, (en este caso la ambiental), y nos muestra la misión y valores que se tienen para conseguir un o más objetivos.

4.4 Apoyo a empleados

Dentro de Cable & Wireless hay una corriente de interés por parte de los empleados y un compromiso por tomar parte en iniciativas de mejora ambiental.

La Organización se enfoca en aprovechar para hacer progresar sus programas ambientales.

El compromiso de Cable & Wireless de comunicar está apoyada por los negocios. Exitos clave por parte de las iniciativas de mejora ambiental están empezando a ser comunicadas por algunas compañías a través de sus revistas locales. Sin embargo, la mayoría de las compañías aún tienen que incluir asuntos ambientales tanto en su educación como en sus programas de entrenamiento.

El objetivo de Cable & Wireless es motivar a los proveedores de bienes y servicios para operar de forma responsable en cuanto al medio ambiente se refiere. La Organización reconoce que los efectos ambientales crecen indirectamente a través de la compra de bienes y servicios.

Ejemplos de la mejor práctica ambiental:

-La tecnología de la Organización ha desarrollado especificaciones y estándares atendiendo compañías individuales con su adquisición y sigue desarrollando constantemente un criterio ambiental en las mismas.

-Comunicaciones Cable & Wireless ha trabajado con sus proveedores de papel para llevar a cabo estudios ambientales en sus fábricas; esto ha asegurado que el papel utilizado es producido con un mínimo de impacto ambiental y también ha resultado en una reducción completa en costos.

4.5 Atención y Servicio al Cliente

En esta importante área, Cable & Wireless tiene políticas establecidas para ofrecer una un servicio de calidad al cliente con el fin de ser la mejor de las empresas en este ramo, a continuación se citan algunas premisas basadas en la atención y servicio al cliente:

“Muchas Compañías hablan de esto, -la atención y servicio al cliente- pero Cable & Wireless vive con esto. Aquí, la atención al cliente significa servicios innovadores basados en lo que oímos de los clientes, y los oímos de cerca; esto es, 24 horas al día, los 7 días de la semana se dan respuesta a las llamadas conectando con un representante autorizado que responde a tus preguntas y peticiones”

Para lo anterior, Cable & Wireless forma equipos de trato especializado, proporcionando el apoyo más efectivo y duradero posible.

Un compromiso de parte de la compañía es :

Desde la punta hacia abajo, Cable & Wireless esta diseñada para responder a todos los clientes; pequeños, grandes y medianos. Nuestro éxito en negocios está unido directamente a la satisfacción de nuestros clientes”

Cable & Wireless cuenta en todas sus áreas con una política de servicio, tales áreas son entre otras; Ventas, Desarrollo de Cuenta, Compensación de Personal, etc.

“Comisionamos a los empleados a tomar decisiones para servir mejor a los clientes. Los representantes de la compañía tienen acceso a todos los recursos necesarios para dar respuestas inmediatas a los clientes”

Un valor agregado relativamente reciente ha sido el desarrollo de sistemas de apoyo (con alta tecnología) al cliente que permite a los representantes la información crítica de acceso instantáneo para responder con precisión y rapidez a las interrogantes del cliente.

4.6 Cable & Wireless Panamá

Cable & Wireless Plc. adquirió con éxito parte de las acciones de la empresa estatal de comunicaciones INTEL en la cd. de Panamá en Mayo de 1997.

El propósito inicial de esta alianza, fue la de mejorar el servicio ofrecido en el área de Telecomunicaciones, rama en la cual Cable & Wireless tiene amplia experiencia como ya se ha comentado.

Los servicios contemplados en ésta alianza, son el ofrecer a 2.7 millones de personas en Panamá una innovación en el manejo de redes telefónicas, así como el incremento digital en las mismas.

Cable & Wireless tiene garantizada la licencia de uso y operaciones para proveer del servicio telefónico local, nacional e internacional, así como los teléfonos públicos. Sin embargo, todas las redes e instalaciones usadas por Cable & Wireless son únicamente rentadas, por de 5 años y medio, que es el tiempo estipulado por la licencia otorgada en el acuerdo mencionado.

No obstante de contar con poco tiempo, Cable & Wireless desea incorporar todos y cada uno de los conceptos y filosofías que maneja a nivel internacional , la cual es una de las principales razones por las que se realizó la **evaluación de personal** en dicha empresa.

Las características y condiciones en general de la alianza entre Cable & Wireless e Intel son las siguientes:

Cable & Wireless → **49 % de las acciones totales de la compañía**

Intel (Estatal) → **49 % de las acciones totales de la compañía**

Empleados → **2 % de las acciones totales de la compañía**

Con la compra del 49 % de la estatal panameña, Cable & Wireless pretende asegurar una excelente posición para el negocio de la telefonía en América Latina.

La suma aportada al Gobierno es símbolo evidente del deseo de promover el mercado a través de lo mejor en materia tecnológica y así constituirse en la empresa modelo, líder en telecomunicaciones a nivel mundial.

La adquisición panameña brinda a C & W una estratégica posición en la Costa del Pacífico que completa la extensa red que tiene en el Caribe, donde operan 16 países.

Asimismo, además de ganar la licitación con la cifra más alta, C& W tiene el derecho de operar la Banda B de la telefonía celular en este país, contribuyendo al desarrollo tecnológico y comunicacional de l región norteamericana.

CAPITULO 5

DESARROLLO DEL PROCEDIMIENTO SEGUIDO EN LA EVALUACION DE PERSONAL INTERNO DE CABLE & WIRELESS PANAMÁ

5.1 El primer contacto

Cable & Wireless Plc es actualmente la más grande Empresa de Telecomunicaciones en Inglaterra y alrededor del mundo. Con la tecnología más avanzada en sus procesos técnicos (ya que cuentan con una red satelital de comunicaciones) my dan servicio con los estándares más altos de calidad y servicio.

Cable & Wirless en Inglaterra es una Empresa con un alto manejo de Calidad Total en sus Políticas y Procedimientos, por lo cual para optimizar y sacar el mayor provecho posible a sus empleados y socios ha buscado diversas alternativas con el objetivo de lograr lo anteriormente mencionado, ya que para dicha empresa, los Recursos Humanos son lo más importante.

Es por eso que, **Cable & Wireless Plc (CW)** es cliente de **Saville & Holdsworth Limited (SHL Group)**, en lo que se refiere a Recursos Humanos. Específicamente en Inglaterra, CW tiene un contacto más estrecho con SHL UK, colaborando ambas empresas desde hace ya varios años.

5.2 Saville & Holdsworth Limited

Es una Organización nacida en Londres en 1977, es una firma internacionalmente reconocida dedicada a la Consultoría Integral de Recursos Humanos, que apoya a sus clientes a maximizar su desempeño, al optimizar el desempeño de las personas.

La administración del Capital Humano requiere un sólido fundamento tecnológico. S H L ha desarrollado una amplia variedad de instrumentos y procesos computarizados y exclusivos, que emplea en conjunción con sus servicios de consultoría; los cuales, en su conjunto, apoyan la integración de las estrategias relativas al Factor Humano con las estrategias organizacionales.

Las herramientas de S H L se emplean para:

- * **Desarrollar Modelos de Competencias**
- * **Evaluar las Habilidades y Destrezas**
- * **Perfilar los atributos personales relacionados con el trabajo**
- * **Definir los roles apropiados para las Culturas Organizacionales específicas**
- * **Desarrollar procesos de Retroalimentación de 360 grados**
- * **Conducir y Diseñar Centros de Evaluación (Assessment Centers)**
- * **Implantar sistemas de Desarrollo y Capacitación**

S H L proporciona soluciones con facetas múltiples a organizaciones multinacionales.

S H L ha ayudado a más de 8000 organizaciones en todo el mundo a alcanzar sus estrategias de crecimiento al propiciar el alto desempeño y productividad de individuos y equipos, así como de toda la organización.

En cada proyecto S H L conjunta equipos multidisciplinarios integrado por profesionales capacitados en el área de Recursos Humanos así como por Psicólogos del Trabajo y de la Organización, además de especialistas en Tecnología de la Información, provenientes de todas las áreas fundamentales de la Consultoría Profesional.

Operando en más de 30 países en Europa, Norteamérica y Asia, empleando a más de 250 Psicólogos Consultores y Técnicos en Recursos Humanos, S H L puede proporcionar soluciones a nivel mundial. Por lo cual se puede asegurar amplio

apoyo en cada país proporcionando productos y servicios adaptados a cada uno y rigurosamente estandarizados.

La división específica de Consultoría en S H L sería la siguiente:

	Individuos	Grupos/ Equipos	Organización
Evaluación y Selección	*Evaluación de Ejecutivos *Sistemas de Entrevistas *Sistemas de Selección de Personal *Validación de instrumentos y técnicas	*Centros de Evaluación *Valoración de Equipos de trabajo *Evaluación de necesidades de Capacitación y Desarrollo	*Planeación estratégica del Factor Humano *Rediseño Organizacional *Diseño de Competencias
Desarrollo Directivo y Alto Desempeño	*Retroinformación de 360 grados *Liderazgo Global *Desarrollo Individual	*Acciones basadas en el aprendizaje *Centros de Desarrollo *Integración de Equipos	*Alineación de Competencias *Sistemas de Desarrollo *Consultoría de Procesos
Administración del Cambio Organizacional y Cultural	*Administración del Alto Desempeño *Congruencia entre la Cultura y la Persona	*Sistemas de Consultoría para Ejecutivos *Negociación de Roles	*Evaluación y transformación de la Cultura Organizacional *Evaluación de Puestos

-Reclutamiento y Selección de Personal (Externo e Interno). S H L utiliza métodos de probada efectividad así como de avanzada tecnología e instrumentos de evaluación creados para el campo del trabajo, a fin de identificar y medir las habilidades necesarias para que las personas logren el éxito en un empleo específico.

Los consultores de S H L definen las competencias requeridas, proporcionan los sistemas Computarizados de Evaluación , las Técnicas de Entrevista Estructurada de Retroalimentación y desarrollan las estrategias de Evaluación (a medida de la Empresa) para valorar las Habilidades, la Motivación y los Estilos de Trabajo de los Candidatos, en todo tipo de puestos o trabajos desempeñados en una vasta variedad de Organizaciones.

Los enfoques de Consultoría de S H L son variados, pero la esencia de sus servicios permanece inmutables: **Apoya a las Organizaciones para que las personas constituyan su ventaja competitiva**

En **Saville & Holdsworth Limited de México** tuvimos la oportunidad de servir a CW Panamá por la alianza anteriormente mencionada y por el alcance que tiene la Compañía en todo América Latina

En el mes de septiembre de 1997, se recibió la invitación de parte de CW Panamá para que colaboráramos en la Evaluación del Personal Interno de dicha Empresa.

5.3 Objetivo de la Evaluación

Dentro del proceso que se siguió en la mencionada empresa, se llevo a cabo por parte de la misma, la elaboración de una convocatoria la cual invitaba al personal en general -cerca de 700 empleados- a participar en el programa de selección interna para integrar lo que ellos llamaron "La Empresa Modelo", (Las características se encuentran en forma textual según folleto proporcionado en el Anexo 1) con la cual se iniciaba el proceso de una Nueva Cultura Organizacional

dentro de la Empresa de Telecomunicaciones Cable & Wireless, la cual tenía como principal objetivo la mejora en el Servicio a Clientes, dentro del cual destaca el Modelo del "CIS", (Las características se encuentran en el Anexo 1 forma textual de acuerdo al folleto proporcionado). Quedando registradas para dicha selección 500 personas.

Posterior a esto, en SHL México nos pusimos en contacto con las personas que iban a estar a cargo de la coordinación de la Evaluación junto con SHL, principalmente para saber cuales eran los objetivos a corto y largo plazo que pretendían obtener con dicha Evaluación.

Una vez que estuvimos enterados de sus necesidades específicas, SHL México elaboró una propuesta (Anexo 1) que abarcaba los puntos a desarrollar con CW para después proceder con la logística que se iba a seguir en la Evaluación.

Los puntos esenciales que contenía la Propuesta de SHL fueron los siguientes:

- **Evaluar a los empleados con el fin de seleccionar a 50 personas las cuales tuvieran las características específicas requeridas de acuerdo a los 5 Perfiles de Puesto elaborados previamente con C & W**
- **Los instrumentos de evaluación que se iban a utilizar eran propiedad exclusiva de SHL Group debidamente estandarizados y tropicalizados a América Latina.**
- **Los Perfiles de Puesto contra los que se iban a comparar los resultados de los empleados debían ser elaborados en el Sistema Perfilador de Puestos (WPS®), también de manejo exclusivo de SHL Group.**
- **Organizar debidamente a los empleados y sobre todo informarles acerca de la Evaluación.**
- **Definir tentativamente los lugares y proponer un tiempo aproximado para que se llevara a cabo la evaluación.**

- **Conocer las características de los empleados que se iban a evaluar, con el fin de elegir entre los distintos Tests de Habilidades y Cuestionarios de Personalidad que manejamos en SHL y hacer lo más objetiva posible la Evaluación.**

5.4 Características de los Instrumentos

Posterior a esto, y a la definición de las fechas y lugares en donde se llevaría a cabo la Evaluación, en SHL de México nos dedicamos integrar la Batería que utilizaríamos para dicha Evaluación.

Personalmente, como colaborador directo del Area Técnica de SHL, una de mis funciones es el desarrollo de nuevos productos (traducirlos, tropicalizarlos en cuanto al idioma se refiere, etc), por lo tanto mi participación en la elección de los Tests fue total.

Una vez que conocimos el Perfil de los empleados, los cuales estaban divididos en dos niveles (Empleados con Personal su cargo y empleados sin personal a su cargo) se tomó la opción de elegir 4 diferentes Tests de Habilidades (Dos para medir el área Verbal y dos más para medir el área Numérica) y dos Cuestionarios de Personalidad.

Las características específicas de los Tests y Cuestionarios se describen en la tabla del Anexo 1.

Una vez hecha la elección de los Tests y Cuestionarios que se iban a utilizar, se procedió seleccionar las hojas de respuestas que íbamos a utilizar.

Como se trataba de una Evaluación masiva, y con el fin de optimizar y automatizar el proceso, el Area de Sistemas de SHL de México, sugirió la utilización de una formato de hoja de respuesta para los dos test de habilidades, el cual era una Hoja de Lectora Óptica. Dicha hoja, (Anexo 1) es un diseño exclusivo de una Compañía de Sistemas (NCS) a nivel mundial y que tiene una alianza estratégica con SHL Group con el fin de proporcionar apoyo en situaciones como la presente.

Además de optimizar el tiempo de captura de los resultados, se necesitaban de esa forma (en computadora), ya que SHL Group maneja un Software (**Expert®**) el cual tiene como características principales:

El Sistema **Expert®**, es un Sistema Administrador de Tests de Habilidades y de Personalidad tales como: a) **Habilidad Numérica**: Mide la capacidad de análisis crítico y toma de decisiones o inferencias con base en los datos numéricos (gráficas y estadísticas); **Habilidad Verbal**: Mide la habilidad para entender información escrita y tomar decisiones con base en textos; **Verificación de Datos**: Mide la habilidad de velocidad y exactitud de verificación de información; **Habilidad Diagramática**; **Razonamiento Mecánico**; **Razonamiento Espacial**: Mide la capacidad para percibir, transformar, mover mentalmente figuras, componiendo o descomponiendo un todo resultante; b) **Cuestionarios de Personalidad Ocupacional (OPQ CM 4.2 y F 4.2)** que evalúan 30 y 16 escalas de la Personalidad respectivamente, tales como **Persuasión, Dirección, Independencia, Democracia, Razonamiento con Datos, Innovación, Apego a Fechas, Control Emocional, Dinamismo, etc.** Adicionalmente el Sistema incluye la **Serie de Contacto con Clientes (CCAS)**, de los cuales el **Cuestionario de Estilos de Contacto con Clientes (CCSQ 5.2)**, mide 16 escalas de la Personalidad, tales como; **Empatía, Sociabilidad, Innovación, Perseverancia, Competición, etc.**

La ventaja de nuestro Sistema es que todos nuestros tests están diseñados para aplicarse en el ámbito del trabajo, están agrupados por Baterías de acuerdo al nivel jerárquico y al área de trabajo que se pretende evaluar, están validados y estandarizados en México y América Latina y más importante aún es que, además de que se pueden crear Normas con grupos específicos de comparación por área de trabajo o zona geográfica, también se pueden hacer Comparaciones con otras Instituciones del Giro de su Empresa.

Otra característica de nuestro Sistema es su sencilla y directa aplicación por computadora un ambiente Windows, utilizando un dongle (candado), que sirve para controlar su uso exclusivamente por personal autorizado y entrenado en el manejo e interpretación de pruebas psicológicas y para llevar un control de unidades, lo que entonces permite planear las evaluaciones que se requieran en un determinado tiempo. Esta utilización se regula por medio de unidades, requeridas para el funcionamiento directo del Sistema Expert® ya sea en la aplicación de los diferentes Test y Cuestionarios de Personalidad, o en el procesamiento de la información para la generación de los reportes.

Los Tests de Habilidades y Cuestionarios de Personalidad Ocupacional que manejamos en Saville & Holdsworth Ltd de México S.A. de C.V. están clasificados de acuerdo a la tabla que se encuentra en el Anexo 1.

Posteriormente, se procedió a la elaboración de la logística para la aplicación masiva de los Tests de Habilidades y Cuestionarios de Personalidad Ocupacional en Panamá. Quedando la aplicación de los diferentes Tests y Cuestionarios de personalidad cargo de tres Psicólogos del área Técnica de SHL de México (incluyéndome a mi) y programada como aparece en la tabla del Anexo 1.

Una vez que el Equipo de Evaluación de SHL de México nos encontramos en la Ciudad de Panamá, elaboramos en el Edificio Central de Cable & Wireless - junto con personal de Recursos Humanos- los 5 Perfiles de Puesto en los cuales íbamos a realizar la comparación de los resultados de las personas evaluadas (un ejemplo de los perfiles realizados se encuentran en el Anexo 1).

Como ya mencione anteriormente, la elaboración de los Perfiles de Puesto se llevó a cabo por medio de nuestro Sistema Perfilador de Puestos de Trabajo WPS®, el cual contiene las siguientes características:

Sistema Perfilador del Trabajo (o Puesto) WPS® (Work Profiling System).

Nuestro Sistema WPS® permite mediante el ejercicio de alimentación de la información específica sobre los "puestos tipo", preferencialmente a partir de las Direcciones y Gerencias hacia los Puestos de Supervisión, (y si se desea, también pueden ser hasta puestos Operativos), obtener en forma integral y organizada, una imagen completa de la Organización, de la cual tendrán por cada puesto:

Descripción de Puesto.

- **Plan de Desarrollo Individual** para quien ocupara el puesto
- **Métodos de Evaluación de Actuación y Desempeño** por Puesto Tipo
- **Preguntas de Entrevista de Evaluación y Selección del Puesto Tipo**
- **Perfil Personal (Atributos) Requerido** por el Puesto
- **Perfil de Competencias Requeridas** para el Puesto
- **Posibilidad de hacer el Cotejo entre el Perfil del Puesto y los Perfiles de las Personas**, obtenidos de las Pruebas Psicométricas aplicadas mediante el Sistema Expert®.

Todo lo anterior se obtiene por **Puesto Tipo** y queda integrado en el **Contexto Total** de la Organización por área, o sección para que, cuando haya alguna modificación de la Organización, sea fácilmente ejecutable el cambio de Perfiles de Puestos nuevos, diferentes y reintegrarlos en el Sistema Central de Control Organizacional.

Este Sistema también es de gran utilidad para el control del **Desarrollo de la Organización**, además de que también está integrado el modulo de **Valuación de**

Puestos por Puntos (PWS®) para efectos de Compensación por Competencias y Resultados.

Los cinco perfiles “levantados” con el WPS fueron los siguientes:

Perfiles a nivel Supervisión:

- **Team Leader**
- **User Training**
- **Bussines Process Reengineering**

Perfiles a Nivel Administrativo/Operativo:

- **System Administrator**
- **Computer Testing**

Cada uno de los anteriores perfiles se compararon con cada evaluación de los empleados evaluados dependiendo su nivel (un ejemplo de los resultados obtenidos y la vs. los perfiles se encuentran en el anexo 1).

5.5 La Aplicación

Como era de esperarse durante las evaluaciones nos encontramos con diferentes variables extrañas, las cuales por supuesto no estaban en nuestros planes; no obstante a pesar de dichas variables se logró tener un control de los grupos.

Las variables extrañas más comunes fueron :

- Personal que asistió a la evaluación que no estaba debidamente informado en que iba a consistir la evaluación.
- Algunos de los lugares que se utilizaron para llevar a cabo la evaluación no eran del todo adecuados (falta de espacio entre los participantes, falta de buena iluminación, etc.)
- Personal que no entendió acertadamente las instrucciones para resolver los test y lo hicieron de diferente manera (teniendo en algunos casos que suspender su evaluación)
- La presencia de personal de Cable & Wireless (algunos jefes de Zona o departamentos) que originaron cierto nerviosismo en los evaluados
- Inquietud y ansiedad por parte de los evaluados (debido a que pensaban que los podía "correr" de la Empresa por sus resultados)
- La presencia de miembros del Sindicato de la antigua Paraestatal "INTEL, (los cuales estuvieron al inicio de cada sesión de aplicación con el fin de "tranquilizar" a los empleados).

Las anteriores variables influyeron en el proceso de selección, viéndose marcado esto en los resultados de los empleados (sobre todo en los Test de habilidades).

Dentro del proceso de aplicación de los Tests y los Cuestionarios de Personalidad Ocupacional, los cuales fueron en distintas salas del edificio Central de Cable & Wireless Panamá (Anexo 1) se realizó una evaluación fuera de éste, incluso fuera de la Cd. de Panamá.

Dicha aplicación (la cual estuvo directamente a mi cargo) tuvo lugar en el Estado de Chiriquí, específicamente en la Cd. de David, la cual es una división bastante fuerte de la Empresa Telefónica.

Posteriormente a las aplicaciones y a la recopilación adecuada de todo el material usado en cada sesión, el personal de SHL procedimos a dividirlo por niveles y a empaquetarlo, con el fin de que llegara a la Cd. de México lo más ordenadamente posible.

5.6 Captura de Datos y Generación de resultados.

Una vez en la Cd. de México, el área de Sistemas de SHL procedió a “leer” (por medio de lectora óptica) los resultados obtenidos de las evaluaciones hechas.

Dicha captura quedo lista en 3 días aproximadamente. Procediendo a la generación de los reportes en el **Sistema Expert** de cada una de las personas evaluadas pertenecientes a CW Panamá. Cabe mencionar que cada empleado en el caso de los supervisores, fue comparado contra 3 perfiles de puesto diferentes (**Team Leader, User Training y Bussines Process Reengineering**); y en el caso del personal Administrativo/operativo contra dos perfiles distintos (**System Administrator y Computer Testing**).

Posterior a esto, el área Técnica (Psicología) nos enfocamos a revisar los resultados ordenando la información (básicamente de los tests de habilidades) y “tratándola” estadísticamente por medio del programa **SPSS**, con la cual, se generaron varias gráficas de barras, haciendo comparaciones entre el número de intentos realizados en cada test, el número de aciertos, de errores, etc. lo anterior de acuerdo a cada nivel de puesto. (Anexo 1).

Una vez hecha esta comparación estadística nos centramos en analizar la información obtenida de los OPQ's (Cuestionarios de Personalidad Ocupacional) en sus dos modalidades (Modelo Conceptual y Factorial). Dicho análisis se enfocó a extraer de las 30 y 16 escalas respectivamente, las más sobresalientes (ya sea

hacia un extremo u otro) y procedimos a elaborar una guía de entrevista (Anexo 1), la cual contenía preguntas estratégicas que hacían referencia a las escalas extraídas.

Además, se presentó a la Dirección de Recursos Humanos de Cable & Wireless Panamá 5 listas que contenían 20 candidatos “sugeridos” para cada uno de los 5 puestos manejados. Lo anterior, con el fin de que directamente en sus oficinas (Cd. de Panamá y Cd. de David) y apoyados por personal de Recursos Humanos de la Empresa se procediera a las entrevistas que eligieran de forma definitiva a las 50 personas que integrarían a la Empresa Modelo en sus inicios.

5.7 La Empresa Modelo

Después de haber completado con éxito el proceso de Selección de Personal Interna en la Telefónica Cable & Wireless Panamá, SHL México mantuvo el contacto con la Empresa, el objetivo de esto fue dar un seguimiento al proceso en su etapa final la cual se refiere a las entrevistas basadas en los resultados y complementadas con las guías de entrevista enviadas por nosotros las cuales estaban basadas en las escalas sobresalientes de acuerdo a los perfiles establecidos.

En el Anexo 1 se encuentran algunos de los anuncios que aparecen en un boletín interno de la Telefónica los cuales proporcionaron información acerca de la evolución e integración de los nuevos miembros de la Empresa Modelo.

CAPITULO 6

IMPLICACIONES PROFESIONALES Y PSICOLOGICAS DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL

Desde que los experimentos de Wundt en los laboratorios de Leipzig, en 1879, proveyeron a la Psicología de un método propio que le permitió comenzar su desarrollo como ciencia independiente; su concepto definitorio ha sufrido innumerables alteraciones, y reconsideraciones, provocando diversas e interminables polémicas, que han sido consecuencia del enfrentamiento histórico entre diferentes concepciones y enfoques sobre su núcleo, metas y objeto de estudio. Una de las definiciones más extendidas y comúnmente conocidas, es la que se concibe a la Psicología como la ciencia del comportamiento, definiendo entre sus metas la comprensión, predicción y control del comportamiento humano. Esta es una consecuencia directa de la influencia que la escuela conductista ha tenido sobre el desarrollo de ésta ciencia.

Las corrientes actuales de la Psicología estudian tanto los aspectos biológicos y fisiológicos, como los procesos de percepción, motivación y aprendizaje y el desarrollo y la estructura de la personalidad. Además, existen distintas ramas y campos de aplicación de la Psicología, las cuales son entre otras, el área clínica, la educativa, la administrativa, de consulta y de orientación entre otras.

Dentro del marco de la Psicología Industrial, del Trabajo o como algunas personas le llaman "Organizacional" se encuentran varios puntos los cuales considero que es de importancia abordar en las últimas páginas del presente informe.

Cabe aclarar en primera instancia que pese a las diversas interpretaciones del origen de la ciencia llamada **Psicología**, existe en todas y cada una de ellas la directriz fundamental que la ubica como la ciencia que estudia el

comportamiento humano, no importando a veces la perspectiva o corriente que se esté utilizando para observar y estudiar dicho comportamiento.

El plano dónde la Psicología Industrial ubica su mayor campo laboral es el de las Empresas, Industrias y Fabricas, enfocándose específicamente en las personas a las cuales se les llama comúnmente **Recursos Humanos**.

Hoy en día es difícil poner en duda la importancia que tienen los Recursos Humanos dentro de las organizaciones. Bien puede decirse que de ellos depende el carácter competitivo de cualquier organización y con esto su supervivencia.

Desgraciadamente, no todas las propuestas hechas para la mejora de las organizaciones son realizadas dentro de un contexto psicológico que favorezca la intervención profesional y especializada del psicólogo, por el contrario, muchas de éstas propuestas desdibujan su función específica asignándole tareas propias de otras disciplinas.

El caso más frecuente lo encontramos en el terreno de la administración de los recursos humanos dónde el psicólogo participa desempeñando funciones que nado o casi nada tienen que ver con su trabajo.

Dentro del esas funciones , existen algunas actividades que tiene o debe llevar a cabo el Psicólogo, dentro de las cuales, quizá la más común sea la de **Reclutar y Seleccionar** personal en distintas situaciones; ya sea para selección interna (promoción), selección interna (contratación), etc.

Tal tarea no es fácil, por el contagio su complejidad demanda del psicólogo un arduo trabajo en el cual se ponen en juego sus conocimientos y experiencia para la aplicación sistemática de los principios teóricos y metodológicos propios de su

disciplina en la solución de los problemas específicos de dicha tarea o de la organización en general.

Claro que existen mucha otras actividades que uno como Psicólogo puede realizar, no obstante de que hasta cierto punto existan otras “disciplinas” o mejor dicho profesiones que desde mi punto de vista “marginan” la actividad del Psicólogo dentro de la llamada Psicología Industrial.

Tales profesiones son; **Administración, Relaciones Industriales, Relaciones Comerciales**, entre otras. Por lo cual considero que es una invasión al campo laboral del Psicólogo dentro de las actividades de la Psicología Industrial.

Es importante aclarar que no cuestiono o juzgo las citadas profesiones, pero si mencionar que para llevar a cabo una entrevista de selección en cualquiera de sus contextos, es necesario contar con una “sensibilidad a captar ciertos detalles” de la persona que estás entrevistando, para lo cual creo que la Psicología como ciencia que estudia el comportamiento de las personas en diferentes contextos, apoya y da más herramientas para llevar a cabo un trabajo más minucioso y observador en una entrevista de selección de personal, y por ende, si la citada ciencia aporta esos conocimientos, entonces nos ubica a los Psicólogos como las personas “adecuadas” para hacer dicho trabajo.

Desgraciadamente las cosas no funcionan del modo antes mencionado, ya que actualmente muchos Administradores de Empresas se encuentran en en diversas Compañías realizando el que debería de ser “nuestro” trabajo.

Y es precisamente dónde hay que desarrollar una Psicología del Trabajo que permita cubrir y personalizar la participación del psicólogo en las organizaciones como un especialista de alto nivel cuyas aportaciones favorezcan al logro de los

objetivos organizacionales, al perfeccionar los procesos de integración del individuo con su puesto de trabajo.

Es el equilibrio óptimo entre puesto e individuo la meta que uno se propone alcanzar. Intervenir directamente en el diseño, la definición y aplicación de aquellas políticas, estrategias, métodos, técnicas y procedimientos organizativos que atañen a la función del psicólogo.

Recordemos que desde la perspectiva que sustenta este trabajo es la unidad puesto-individuo el núcleo articulado del proceso de personal. De ahí que sea precisamente esta unidad el punto hacia el cual se dirigen cada una de las intervenciones que realiza el psicólogo a todo lo largo del proceso de personal.

Desde el análisis y valuación del puesto hasta la evaluación final de desempeño, pasando por la planeación de los recursos humanos, su reclutamiento, selección, colocación y capacitación, en todas y cada una de estas etapas del proceso de personal, el psicólogo interviene siempre para favorecer el equilibrio óptimo entre el individuo y su puesto de trabajo.

La competitividad y eficiencia al igual que la satisfacción y realización del personal se pueden lograr en las organizaciones modernas si el proceso de personal es encauzado hacia el fortalecimiento del equilibrio pleno entre puesto e individuo. Cualquier error en este plano que debilite dicho equilibrio irá en decremento de los propios objetivos de la organización.

El Psicólogo como reclutador y seleccionador de personal en una Empresa, desarrolla técnicas que lo ayudan a desempeñar mejor las actividades que realiza; ya que la formación académica que recibe no es ni será nunca suficiente para "enfrentarse" al campo laboral.

Ahora bien, se ha mencionado a grandes rasgos la importancia y las exigencias de la participación del psicólogo en un contexto organizacional; y sin duda alguna el psicólogo tiene que responder ante tales exigencias, por lo cual, su preparación debe responder ante dichas situaciones.

Domingo (1992), menciona puntos que se debe tomar en cuenta durante la formación del psicólogo.

El psicólogo debe dominar, desde el punto de vista teórico las diferentes corrientes de la psicología, que son; la conductista, la cognositivista, el psicoanálisis, entre otras, seleccionando entre un cúmulo de conocimientos aquel que más de adecue a los problemas concretos con los que se encuentra.

Debe conocer las diferentes técnicas y métodos para poderlos aplicar en el conocimiento, la detección, intervención, evaluación o solución de problemas. Es decir, debe tener una preparación estadística, en diseños de investigación de campo, en medición y construcción de escalas de actitud y cuestionarios de opinión, debe practicar entrevistas profundas, de encuesta y hacer observaciones sistemáticas.

Debe conocer los procesos que se dan en los grupos para poder formar y manejarlos, con el fin de llevarlos al logro de sus objetivos.

Otro aspecto que deberá manejar son los procesos que intervienen en la adquisición de la cultura. En otras palabras, dominar las diferentes teorías que explican los procesos de aprendizaje, imitación, identificación, modelamiento, etc. También conocer la estructura, las características de funcionamiento y la organización de los principales socializadores, así como los medios de comunicación.

Debe saber como, cuando y para qué, y por qué se da la influencia social en los procesos de interacción entre individuos, entre un sujeto y un grupo y entre grupos. Debe conocer las motivaciones, actitudes, emociones, creencias, expectativas, costumbres y aspiraciones que mueven al individuo, dependiendo de sus sexo, su edad, estado civil, ocupación y profesión, nivel socioeconómico, nivel de modernización y urbanización.

Debe conocer la forma en que se desarrolla el concepto de uno mismo, el nacimiento de la autoestima, la identidad sexual; como se forman y cambian las creencias las costumbre, normas y valores; la forma en que todos ellos influyen sobre la conducta, la percepción y la motivación, así como el pensamiento.

Debe conocer las diferentes formas de relación e interacción que se dan entre los grupos y las organizaciones y los aspectos más importantes de liderazgo, en el marco de interacción social y estar capacitados en técnicas de medición y entrenamiento de liderazgo en grupos laborales y escolares, entre otros.

Debe contar con conocimientos administrativos y de planeación que le permitan llevar satisfactoriamente cualquier proyecto. De igual forma, debe contar con una metodología que le permita controlar, especificar y explicar los pasos de los proyectos que le sean asignados.

Los conocimientos "olvidados" y que son de gran ayuda en el ejercicio profesional de psicólogo son los trámites laborales (IMSS, ISPT, INFONAVIT, etc), la Ley Federal del Trabajo, etc.

Todo lo anteriormente citado dentro de una preparación académica de un Psicólogo Industrial.

Desgraciadamente la realidad es otra muy diferente, no obstante, de existir Campus en donde se imparten diferentes corrientes psicológicas, estas no son dadas ni completa ni satisfactoriamente.

Para ejemplificar mejor lo anterior, cito mi caso particular.

Mi formación académica profesional fue un 85% clínica y el 15% restante fue "industrial", no siendo así con otros compañeros de mi generación, ya que ese 15% fue desarrollado por ciertos maestros que se inclinan por la llamada "Psicología industrial".

Cabe mencionar que no estoy cuestionando "la lluvia" de ideas que me fueron impartidas (llámese plan de estudios), sino que dentro de esos porcentajes, uno se encuentra al salir de la carrera con esas herramientas que no son del todo útiles para desarrollarse en un empleo, el cual nunca te lo enseñan en la educación que te imparten, y por lo tanto te encuentras con muchas dificultades para ubicarte dentro de una Empresa.

Una vez que terminas la carrera sientes una satisfacción enorme por haberlo hecho (cosa innegable), y conforme vas creciendo en tu desarrollo como profesionista activo y más aún cuando lo haces dentro del marco laboral de la carrera que hayas estudiado, estás satisfacciones van aumentando. Sin embargo, mucho depende de la profundidad con que realices tus actividades, es decir, como te enriquezcas con las mismas.

El Psicólogo como reclutador considero que absorbe todas y cada una de las reacciones que tienen las personas que entrevista (una vez que hayas perdido el miedo o temor a hacerlo), ya que como te enfrentas a diferentes personas, las cuales no conoces y no tienes en un principio la menor idea de como pueden

reaccionar ante tu propia actitud, te encuentras ante un sinnúmero de diversos comportamientos en los cuales uno como psicólogo debe de identificar para poder darse una idea de como es la persona que tienes frente a ti. Una vez "superado" esto, y habiendo establecido lo que alguna vez te dijeron que se llamaba "Rapport", comienzas a tratar de ubicarla de acuerdo al puesto o vacante que tenga el Departamento o Sección de la Empresa para la cual trabajas.

Es obvio mencionar que mucho depende de la seguridad que manifiestes, la cual también es obvio que no te enseñan en la escuela, ya que puedes encontrarte en un punto de la entrevista en que tu eres el que esta respondiendo a las preguntas y no la persona que está del otro lado del escritorio.

Quizá el cuadro presentado no se ve del todo agradable, sin embargo, no debemos seguir aceptando que las empresas y organizaciones mexicanas sigan siendo administradas por directivos incapaces de formar equipos multidisciplinarios, temerosos de delegar responsabilidades y autoridad a su gente, celosos del desarrollo y creatividad de sus subordinados, imperativos de la calidad y eficiencia, desconocedores de la objetividad del desempeño leal y entregado del psicólogo, y podríamos hablar específicamente del psicólogo egresado de la UNAM.

El Psicólogo deberá analizar, sintetizar y estructurar de manera estratégica para su estudio fenómenos y problemas de índole ambiental que involucren el comportamiento humano, contribuyendo proporcionalmente con otros profesionales en el diagnóstico, control, modificación y en la solución de los mismos.

El Psicólogo de hoy y del futuro debe poseer nuevos conocimientos y técnicas altamente confiables que le permitan estudiar y solucionar problemas de

comportamiento humano complejos y difíciles, en una sociedad que enfrenta severas crisis en el plano económico, social, político, histórico y cultura.

El psicólogo debe ocupar puestos directivos dentro de las organizaciones y debe utilizar una metodología de planeación estratégica que le permita identificar las fortalezas y debilidades de su organización. El psicólogo, planeador y directivo deberá realizar planes a largo plazo de los recursos humanos sin perder de vista el origen y la razón de ser de la organización. Sus conocimientos deberán ser también administrativos (cosa que nos hace mucha falta) y políticos, buscando siempre responder a las exigencias de las organizaciones.

Además, la Psicología también ha recibido el impacto de las nuevas condiciones de una sociedad siempre cambiante, que pugna por superar sus contradicciones y por lograr mejores niveles de vida. Esto significa reconocer la necesidad de renovación y avance del conocimiento científico y su aplicación en el ejercicio profesional, ya que existe cada vez más una gran necesidad por vincular el que hacer de la psicología con las necesidades reales de la sociedad en general.

Por último no debemos olvidar que la finalidad de nuestra ciencia debe ser contribuir a mejorar las condiciones de vida, a la transformación social y al desarrollo del individuo. Si perdemos de vista esta concepción, nos estaremos alejando el espíritu humanista que debiera sustentar todo conocimiento científico y cualquier práctica profesional.

CONCLUSIONES

A lo largo del presente informe se intento brindar una descripción de las actividades que realizó un Psicólogo en un Proceso Masivo de Selección Interna de Personal en la Empresa de Telecomunicaciones **Cable & Wireless Panamá**.

Esta actividad a pesar de ser una de las principales dentro del campo de la Psicología Industrial, continúa teniendo una gran importancia en la actualidad, ya que cada vez es más necesario contar con empleados mayor capacitados en sus áreas de trabajo, con el fin de tener una mayor productividad. Y esto se debe a la nueva política de Corporatización Mundial en el mundo empresarial: es decir, las nuevas filosofías y valores que han ido adquiriendo todas las empresas multinacionales, dando una gran importancia a los **Recursos Humanos**, los cuales son la parte principal en cualquier compañía.

Por tal motivo, se requiere seleccionar y contratar a los candidatos, ya sea internos o externos que estén más cercanos o apegados al perfil de puesto que busca cada empresa permitiendo a su vez que se desarrollen y formen carrera en la misma.

Un claro ejemplo de los anterior, es el presente reporte, el cual muestra un proceso de selección, en el cual se trató de buscar al empleado "ideal" para los puestos que estaba promoviendo la Telefónica Panameña.

Sin embargo, no todo esta en contar con una buena selección de personal, sino en ubicar ésta dentro de un contexto de trabajo en el cual dicho proceso de selección sea sólo el inicio para que él o los individuos seleccionados puedan desarrollarse dentro de un contexto de trabajo agradable y cómodo.

Lo anterior puede lograrse al contar con una estructura organizacional en donde la Cultura de la misma de pié a un ambiente de trabajo positivo.

Al contar con una cultura organizacional definida, es decir, que la empresa tenga en primera instancia claro el concepto de **Cultura Organizacional**, y lo más importante, que lo lleve a cabo. Lo anterior con el único objeto de tener una serie de políticas y procedimientos definidos que le permitan funcionar adecuadamente; y me refiero específicamente a los Recursos Humanos, los cuales requieren de mayor atención hoy en día.

El que una empresa tenga definida su filosofía, su misión y sus valores, la ubica de entrada con una expectativa mayor de crecimiento que otras, no importando que éstas tengan un giro distinto.

Ahora bien, el tener establecido lo anterior, seguramente proporcionará a la empresa una mayor productividad en general; es decir, tendrá un mayor rendimiento y una eficacia mejor de parte de su personal, lo cual repercutirá directamente en la productividad total de la misma, y lo que es más importante hoy en día, mejorará la **Calidad en el Servicio** que proporcione la empresa, dándole así una mayor competitividad dentro del campo empresarial, es decir; la compañía logrará sobresalir de otras teniendo cada vez una mayor utilidad y un avanzado crecimiento en su ramo específico.

No obstante, no debemos olvidar que la implantación o definición total de una Cultura Organizacional no se da de la noche a la mañana, se requiere de todo un proceso de concientización y convencimiento de parte de las personas del área de Recursos Humanos hacia los directivos de la Compañía en primera instancia, lo cual puede ser hasta cierto punto sencillo, lo difícil viene después al querer implantar todo el proceso de cambio planteado al grueso de personal de la

empresa, lo cual nos ubica dentro del fenómeno conocido como resistencia al cambio.

Sin embargo, a pesar de darse éste fenómeno en las empresas que quieren cambiar o implantar una cultura organizacional existe diversas alternativas para lograr el cambio.

Un ejemplo es la empresa de Cable & Wireless, la cual dio inicio en octubre de 1997 con el proceso de cambio en su cultura. Dicho cambio se dio de forma paulatina al realizar el proceso de selección interna convocando a todo el personal de la compañía a realizar una serie de exámenes psicométricos los cuales estuvieron orientados a medir sus habilidades intelectuales y su personalidad en el trabajo, quedando seleccionados 50 de las casi 400 personas evaluadas, las cuales pasaron a formar parte de la llamada **Empresa Modelo** a la cual se le han ido integrando poco a poco mediante evaluaciones posteriores casi todos los empleados de la empresa, con el fin de que al final de todo el proceso la que antes era la **Telefónica Paraestatal INTEL** se haya convertido en **Cable & Wireless Panamá** con una filosofía de Empresa Modelo, es decir, con una misión y unos valores bien definidos con el fin de mejorar las funciones en general de la empresa y como único objetivo el de mejorar la Calidad de Servicio al Cliente.

Anexo 1

**Tabla de Descripción de los Test utilizados en la Evaluación de Personal de
Cable & Wireless Panamá**

Nivel	Tests Área Verbal	Tests Área Numérica
<p>Empleados con personal a su cargo (Supervisores)</p>	<p>VMG1 (Razonamiento Crítico Verbal)</p> <p><u>Objetivo:</u> Mide la Capacidad para comprender, retener, analizar y razonar textos con contenidos muy diversos. Con base en la información contenida se debe evaluar como verdaderos o falsos los enunciados propuestos, o decidir si no se cuenta con la información suficiente para decidir lo anterior.</p> <p align="center">Número de reactivos: 52 Tiempo: 25 minutos</p>	<p>NMG1 (Razonamiento Crítico Numérico)</p> <p><u>Objetivo:</u> Mide la capacidad para tomar decisiones correctas con base en informaciones cuantitativas presentadas en tablas estadísticas o gráficas. Puede usarse calculadora, con lo que se adapta mejor a la situación real, que es más de comprensión y decisión que de cálculo.</p> <p align="center">Número de reactivos: 40 Tiempo: 35 minutos</p>
<p>Empleados Administrativos/ Operativos sin Personal a su cargo</p>	<p>VSI (Uso de Información Escrita)</p> <p><u>Objetivo:</u> Mide la capacidad para comprender información escrita en un contexto comercial y para evaluar proposiciones relacionadas con esta información.</p> <p align="center">Número de reactivos: 36 Tiempo: 12 minutos</p>	<p>NS2 (Razonamiento con Datos)</p> <p><u>Objetivo:</u> Mide la capacidad para analizar datos presentados en tablas estadísticas comerciales, para resolver cuestiones prácticas operativas.</p> <p align="center">Número de reactivos: 35 Tiempo: 20 minutos</p>

Questionnaire de Personalidad Ocupacional
ORO Concept Model (CV42)
(Occupational Personality Questionnaire)

Descripción

Los Modelos Conceptuales están creados para obtener la descripción más rica posible de la personalidad laboral.

La técnica ipsativa (que obliga a elegir entre opciones que miden diferentes aspectos), dificulta la distorsión del perfil

Se requiere un cierto nivel de análisis o percepción de sí mismo para decidir con facilidad.

Es adecuado para todos los profesionales con formación media-superior.

Consta de 90 bloques de 4 frases cada uno, entre los que los candidatos deben elegir las respuestas que más y que menos los defina.

Además de obtener las puntuaciones de las 30 escalas en *estenes*, el Sistema Expert proporciona 4 diferentes modalidades de *estilos de la personalidad*; y cuenta con una escala de *Consistencia* que está interconstruida en el Cuestionario con el fin de evitar la manipulación del cuestionario y por ende, los resultados.

Las escalas del Modelos conceptual se dividen en tres grandes grupos:

Relaciones con la Gente	Estilos de Pensamiento
<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Persuasión ⇒ Dirección ⇒ Independencia ⇒ Extroversión ⇒ Afiliación ⇒ Confianza Social ⇒ Modestia ⇒ Democracia ⇒ Deseo de Ayudar 	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Enfoque Práctico ⇒ Razonamiento con Datos ⇒ Gusto por el Arte ⇒ Analisis de Conductas ⇒ Ortodoxia ⇒ Gusto por la Variedad ⇒ Conceptualización ⇒ Innovación ⇒ Previsión ⇒ Cuidado de Detalles ⇒ Apego a Fechas
<p align="center">Emociones y Energía</p> <ul style="list-style-type: none"> ⇒ Tranquilidad ⇒ Preocupación ⇒ Imperturbabilidad ⇒ Control Emocional ⇒ Optimismo ⇒ Crítica ⇒ Dinamismo ⇒ Competición ⇒ Ambición Ocupacional ⇒ Decisión 	

Estilos de Personalidad

Estilos de Comportamiento en Equipo	Estilos de Liderazgo
<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Coordinador ⇒ Energetico ⇒ Creativo ⇒ Analizador de Conductas ⇒ Investigador de Recursos ⇒ Perfeccionista ⇒ Constructor de Equipos ⇒ Implementador 	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Directivo ⇒ Delegador ⇒ Participativo ⇒ Consultivo ⇒ Negociador
Estilos de Subordinación	Estilos de Influencia / Venta
<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Receptivo ⇒ Autosuficiente ⇒ Cooperador ⇒ Informador ⇒ Negociador 	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Hábil Comunicador ⇒ Creador de Relaciones ⇒ Adaptabilidad a la Organización ⇒ Innovador Independiente ⇒ Entusiasta ⇒ Perseverante ⇒ Resolutivo Ganador ⇒ Tecnico ⇒ Administrativo ⇒ Director de Equipo ⇒ Relacionado ⇒ Energía Básica ⇒ Estilo Mental ⇒ Generalista ⇒ Orientado al Producto

Cuestionario de Personalidad Ocupacional ORO Factor 42

Descripción:

Los Cuestionarios Factoriales provienen del análisis factorial de los resultados de los Conceptuales.

Se puede perder potencia descriptiva, en términos de personalidad laboral, pero las escalas son más puras y los factores son independientes unos de otros.

Consta de 40 bloques de 4 frases cada uno, debiendo escoger lo que más y menos describe la conducta habitual de la persona.

El modelo ipsativo obliga a escoger 2 opciones entre 4, con lo que es difícilmente distorsionable.

El esfuerzo discriminativo y de decisión lo hace algo difícil para niveles de baja formación. No obstante, es adecuado para puestos técnicos y mandos intermedios.

Características del modelo factorial

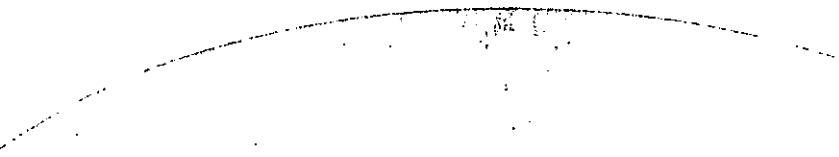
- ⇒ Influencia
- ⇒ Sociabilidad
- ⇒ Empatía
- ⇒ Independencia
- ⇒ Ortodoxia
- ⇒ Razonamiento con Datos
- ⇒ Conceptualización
- ⇒ Innovación
- ⇒ Método
- ⇒ Relajación
- ⇒ Control Emocional
- ⇒ Optimismo
- ⇒ Competición
- ⇒ Ambición
- ⇒ Decisión

Escala de Consistencia



Cable & Wireless
Panama

La Empresa Modelo



La Empresa Modelo

Introducción

El documento del "Sistema de Información al Cliente" describe la funcionalidad que nos brinda el CIS, el cual será implementado en Cable & Wireless Panamá en los próximos meses. Como se podrá notar, el plan de acción del sistema es amplio de forma tal que cada función y disciplina de la empresa se verá impactada.

Durante la fase de implantación, se dará capacitación a más de dos mil (2,000) personas. Se instalarán nuevos equipos, aplicaciones y redes para brindar acceso en línea y en tiempo real y así apoyar a las transacciones de la empresa a través del CIS; también se mejorará la comunicación de la empresa a través de servicios auxiliares tales como correo electrónico e Intranet. Los datos estarán más accesibles y los departamentos se harán más eficientes ya que podrán usar la información para análisis y estadística. Se enviarán nuevos estados de cuenta a los clientes, además se brindarán nuevas y mejores facilidades de pago. El tiempo de atención al cliente se verá disminuido en servicios tales como: órdenes de servicio, reporte de fallas. Se incrementará la cantidad de servicios a los clientes así como también la calidad de los mismos.

Nada de esto sucederá en una noche. CIS será una parte integral de la empresa, por lo tanto es vital que sea implantando en la mejor forma posible para el beneficio de todos: los clientes, la empresa y sus empleados.

En los últimos cinco (5) años, CIS se ha instalado en veintidós (22) diferentes empresas a todo lo largo del mundo y basados en nuestra experiencia podemos decir que mediante la adopción del concepto "Empresa Modelo" podemos obtener una óptima capacitación y un buen programa de implantación. Este resumen describe la metodología de la "Empresa Modelo" y su funcionamiento.

Cómo opera la Empresa Modelo?"

La Empresa Modelo es exactamente eso, una versión en escala reducida de la empresa. Hasta donde sea posible se replicarán las acciones verdaderas de la empresa y direccionará cada proceso dentro del área del manejo del cliente, facturación y corresponsalia. Sin embargo, se tomará una pequeña parte de la base de los clientes, tal vez unas mil cuentas representativas.

Se recibirán las órdenes de servicio, se instalarán teléfonos, se procesarán y tasarán las llamadas, se generarán estados de cuenta y se procesarán los pagos. Se recibirán y se corregirán los reportes de fallas, se manejarán los reclamos de los clientes. Se analizarán y se contabilizarán los reportes de ingresos y egresos. Todo lo anterior se alcanzará utilizando el "Sistema de Información al Cliente" mediante las condiciones libre de estrés que brinda la "Empresa Modelo". De esta forma podremos proveer la capacitación y ambiente adecuado a los candidatos seleccionados para esta iniciativa.

Procesos de la Empresa

La Empresa Modelo también provee una excelente plataforma que asegura una total explotación de la funcionalidad del CIS mediante la dinamización de los procesos de la administración que interactúan con el sistema. No tiene mucho sentido el introducir un nuevo sistema y continuar con los procesos que nacieron con los viejos sistemas.

Para conocer exactamente que sucede dentro de nuestro negocio, cómo se hacen las cosas, cuándo se harán y por quién, necesitamos desarrollar una evaluación detallada de los procesos actuales. Esto será realizado por la Empresa Modelo, donde se alentará el experimentar, ya que no se estará impactando los sistemas de producción.

Debe recordarse que este enfoque permitirá mejorar el servicio al cliente y la aumentar la eficiencia de la organización.

Esta actividad es vital para lograr el propósito principal de la Empresa Modelo, el cual es actuar como vehículo y catalizador en la capacitación del personal relevante de la organización. De esta forma podrán ejecutar sus trabajos usando las capacidades y facilidades del nuevo sistema.

Esto se podrá lograr a través de:

- Soluciones Intermedias
- Comunicaciones
- Foro de Capacitación
- Demostraciones

Soluciones Intermedias

Algunas áreas de la empresa necesitan soluciones inmediatas. Mientras que ciertas funciones de la empresa continuarán operando en el sistema actual hasta que el CIS opere en vivo, otras demandan atención inmediata. Por ejemplo, actualmente tenemos un alto nivel de procesamiento de las órdenes de servicio, el cual continuará en aumento en los próximos meses. Usaremos el CIS para manejar la creciente demanda.

La Empresa Modelo estará ampliamente involucrada en la determinación e implantación de soluciones y su posterior administración.

Comunicaciones

Es imperativo que todos en la empresa estén concientes con el desarrollo del programa del CIS. La Empresa Modelo desarrollará una serie de panoramas y presentaciones de avances. Se producirá un boletín en forma regular y existen planes de utilizar facilidades de video para las comunicaciones y también para la capacitación; esto será particularmente útil para oficinas que estén en áreas remotas. Se invitará al personal para que visite la Empresa Modelo y ver cómo opera.

Como se mencionó previamente, la Empresa Modelo identificará los cambios en la forma de trabajar y en los procesos de la empresa; esto necesita ser comunicado y discutido con el personal relevante.

Los clientes también necesitarán estar al corriente de los cambios. Considerar los nuevos estados de cuenta. Será vital que los clientes estén informados de cuándo les llegarán los nuevos estados de cuenta, qué aspecto tendrán éstos y de cualquier otro impacto en cuestiones tales como los pagos y políticas de crédito. Aquí en este punto la Empresa Modelo tendrá que trabajar en conjunto con el Departamento de Mercadeo o Servicio al Cliente. CIS proveerá facilidades para clientes comerciales en el sentido que podrán determinar la estructura y el formato de sus estados de cuenta; nuevamente la Empresa Modelo estará involucrada pero esta vez con Mercadeo para asegurarse que esta actividad se lleve a cabo exitosamente. Será apropiado invitar a clientes selectos a visitar la Empresa Modelo y darles un vistazo de las complejidades de nuestro negocio y del soporte operacional de los sistemas.

Como ha podido Ud. notar, las comunicaciones son un componente muy significativo de la operación de la Empresa Modelo.

Demostraciones

En un mundo ideal, el negocio se detendría hasta que el nuevo sistema estuviese disponible y todo el personal trabajaría tiempo completo en las actividades de capacitación. Desafortunadamente esto no es posible en el mundo real. La empresa debe continuar sin ser alterada y la mayor parte del personal esta ocupado en lo rutinario de la empresa y trabajando con las solicitudes de los clientes.

El conflicto entre correr con lo viejo y prepararse para lo nuevo es el factor principal tras el concepto de la Empresa Modelo. La estrategia de la Empresa Modelo nos permite continuar con la empresa e implantar el nuevo sistema a la vez.

El personal que normalmente está muy ocupado a tiempo completo con sus actividades diarias se les presentan elementos apropiados del CIS por medio de demostraciones provistas por miembros de la Empresa Modelo.

Se crearán simulaciones de módulos del CIS, como por ejemplo: "Generación de Fallas". Se invitará personal representativo de varios departamentos a la simulación y se les dará la oportunidad de usar el sistema y contribuir con ideas o mejoras para la implantación en el "mundo real".

Esto nos asegura que la experiencia de la mayor cantidad de personas sea utilizada en el nuevo sistema.

Capacitación

La mayor causa de fallas con sistemas complejos como el CIS es una capacitación pobre o inadecuada. Se calcula que cerca de dos mil (2,000) personas requerirán algo de capacitación para el CIS. La Empresa Modelo proveerá capacitación profesional en los módulos a través de un calendario programado dirigido específicamente a los roles ejecutados por los participantes; por ejemplo, en el módulo de "Control de Crédito" será dirigido a los representantes de Finanzas; el módulo de "Provisión del Servicio" a la gente de Ventas, etc.

Obviamente, en vías de proveer este nivel de capacitación y realizar las funciones de la Empresa Modelo se proveerá intensa capacitación al personal seleccionado para la Empresa Modelo.

Entonces, quién va a hacer todo esto?

Uno de los mayores requerimientos es que haya un representante de cada función vital de la empresa. La experiencia es un ingrediente tan vital como la energía, además del entusiasmo y habilidad para visualizar el futuro.

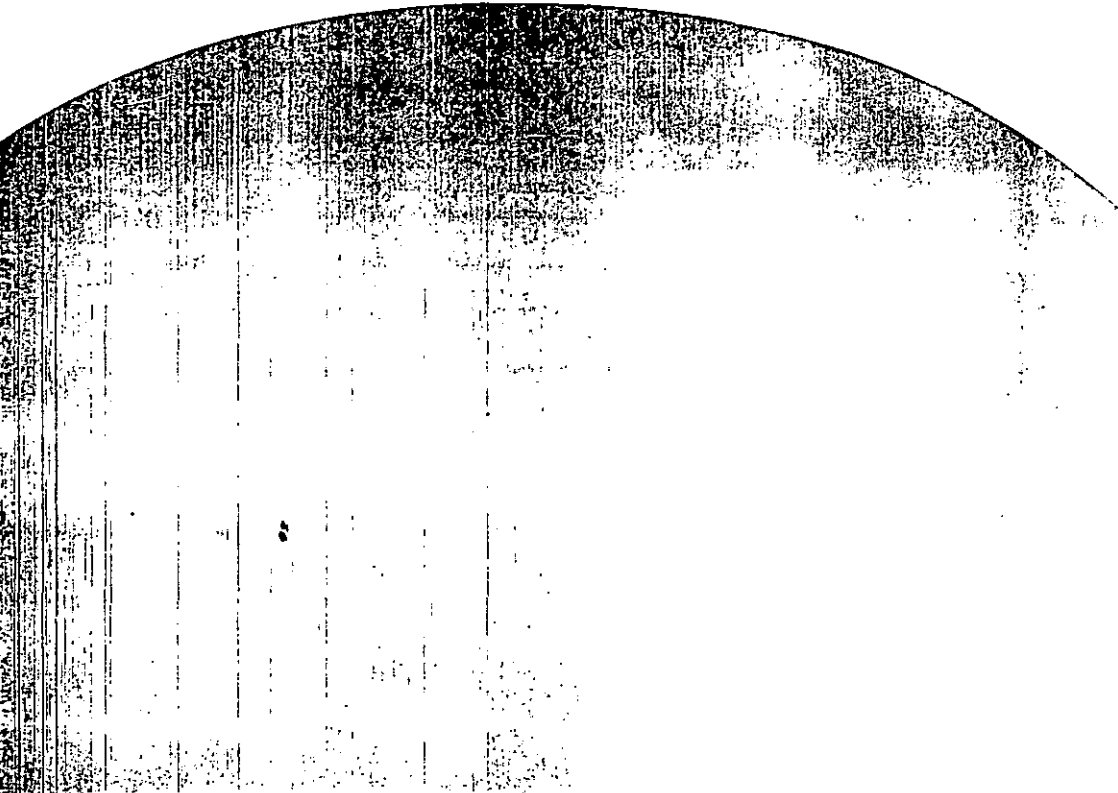
Se requiere personal de todos los niveles desde técnicos del campo hasta personal administrativo, gente de atención al público, divisionarios y gerentes.

En total, se requiere un estimado de cuarenta (40) personas y las oportunidades están disponibles para todos. Si estás interesado en formar parte de este grupo, pronto haremos llegar los formularios de aplicación.



Cable & Wireless
Panama

Sistema Información de Cliente



El Sistema de Información de Clientes

Un Sistema Global para una Compañía Global

Cable & Wireless ha sido una fuerza global en telecomunicaciones por más de treinta años de experiencia y desarrollando sistemas de tecnología informática en todo el mundo. Hoy día, nuestro legado de experiencia y conocimientos ha sido reinvertido en el Sistema de Información de Clientes.

- Un Sistema Integrado Único** La idea tras CIS es la misma que tiene usted - un sistema único que le ayude a manejar su negocio de telecomunicaciones. Departamentos y oficinas conectados y trabajando sobre un sistema integrado. Sin interfaces difíciles de manejar o sistemas con pedazos empalmados y todos los problemas que éstos causan.
- La Tecnología de Hoy** CIS es un sistema verdaderamente integrado, que usa tecnología relacional y lo último en "hardware" para unir todas las actividades asociadas con las operaciones de los clientes.
- Mejor Flujo del Trabajo** CIS mantiene y organiza los conocimientos combinados de todos los departamentos para permitir que el trabajo fluya uniformemente.
- Expansión de la información disponible a su personal** El personal se sorprenderá del nuevo nivel de la información a su alcance:
- Toda la información se introduce una sola vez, y luego es automáticamente distribuida a los departamentos relevantes – sin pérdidas, ni demoras.
 - Únicamente la información que cada departamento busca es accesada al toque de un botón.
 - Información disponible siempre al día; por ejemplo, al realizar pagos en línea, automáticamente se actualizan los registros de los clientes.
 - Las fallas de la red se registran y supervisan hasta su resolución.
 - Manejo automático de la contabilidad y pagos internacionales.
- Mejor servicio para los clientes** Los clientes quedarán sorprendidos del nuevo nivel de servicio:
- El cliente que viene a solicitar un servicio puede irse con su número telefónico, una línea reservada y una cita para la instalación.
 - Las estructuras de tarifas y planes de precios flexibles que se pueden configurar según se desee.
 - La facturación puntual y precisa; facturas que reflejan el nivel de información que su cliente desea.
 - Una respuesta rápida a sus reclamos, ya que la información básica siempre está disponible en línea.

- Sistema activo* CIS es más que un sistema eficiente de registro – es un sistema activo de procesamiento, que le ofrece un panorama actualizado de los aspectos críticos del negocio.
Por ejemplo, conoce cómo está dispuesta toda la planta externa y las centrales, los detalles de sus deudores, sus acreedores internacionales, los productos que se están vendiendo bien y los productos que no.
- Negocio pro-activo* Debido a que CIS es un sistema relacional e integrado que maneja toda la información de la empresa, usted lo puede usar para ser pro-activo para que lo ayude a anticipar, predecir y administrar efectivamente su negocio.
- La talla perfecta* CIS se ajusta a su negocio – usted no tiene que cambiar para ajustarse a CIS. Así que, si está considerando la Reingeniería de Procesos Comerciales – si este es el momento indicado, hágalo. Pero no se sienta obligado, CIS lo ayudará a optimizar su operación existente, y maximizará la eficiencia de los cambios – según elija usted.
- Por qué CIS?* Cable & Wireless desarrolló CIS internamente a principios de la década de los noventa, tomando en cuenta las diversas necesidades de las compañías del grupo Cable & Wireless, y de los negocios de telecomunicaciones fuera del Grupo.

CIS actualmente opera alrededor del mundo en los siguientes veintidós (22) países:

Anguilla	Jamaica
Antigua	Macau
Barbados	Montserrat
Bermuda	Seycheles
Cayman	San Kitts
Dominica	Santa Lucía
Grenada	San Vicente
Islas Maldivas	Turks y Caicos
Islas Salomón	Trinidad y Tobago
Islas Vírgenes Británicas	Yemen
Indonesia	E.U.A.

. . . y ahora ha llegado a Panamá.

Elementos del CIS

CIS

PROVISION DE SERVICIOS	MANEJO DE APLICACIONES MANEJO DEL FLUJO DE TRABAJO ADJUDICACION DE RUTAS PROGRAMACION DE INSTALACIONES CONSULTAS DE ORDENES DE SERVICIOS MANEJO DE LISTAS DE ESPERA MANTENIMIENTO DE CUENTAS Y CLIENTES
PLANTA EXTERNA Y CENTRALES	MANTENIMIENTO DE PLANTA EXTERNA DEFINICION DE REDES COORDINACION DE DIRECCIONES / Terminales DESVIAMIENTO DE CABLES MANTENIMIENTO DE LAS CENTRALES ASIGNACION DE "LIC"
PROCESAMIENTO Y TASACION DE LLAMADAS	INFORMACION DE LAS LLAMADAS EXTRAIDAS DE LAS CENTRALES CINTAS DE LAS CENTRALES Y TODAS LAS OTRAS FUENTES VALIDACION DE LAS LLAMADAS TASACION DE LLAMADAS
FACTURACION	MANTENIMIENTO DE LAS TARIFAS FORMATO DE FACTURAS FLEXIBLE RECOMENDACIONES SOBRE FACTURAS/ESTADOS DE CUENTAS/PAGOS
DESCUENTOS	DESCUENTOS POR VOLUMEN/INTERFACES BANCARIAS PLAN DE NUMEROS ELEGIDOS PLAN DE PERFIL DE LLAMADAS
CUENTAS POR COBRAR	PROCESAMIENTO DE PAGOS CAJA/DEBITO DIRECTO/CAJERO AUTOMATICO CONTROL DE CREDITO/MANEJO DE LA DEUDA MANEJO DE RECLAMOS DE LOS CLIENTES MANEJO DE CANCELACIONES
MANEJO DE FALLAS	REGISTRO DE FALLAS CIRCULACION Y ASIGNACION MONITOREO Y ESCALACION
CONSULTAS AL DIRECTORIO	ACCESO SUPER RAPIDO NUMEROS PRIVADOS MANEJO DE ENTRADAS MULTIPLES INTERFACE DE PUBLICACION
MANEJO DE LA CONTABILIDAD INTERNACIONAL	TRAFICO DE ENTRADA Y SALIDA ESTADOS DE CUENTA MENSUALES MANTENIMIENTO DE PAISES/ADMINIS/TARIFAS/AJUSTES

Provisión de Servicios

Para proveer a los clientes, es vital que el trabajo fluya uniformemente entre las diversas áreas de su negocio. Esto le garantiza la capacidad de provisión inteligente de servicios de CIS.

Como parte de la provisión de un servicio, CIS puede asignar automáticamente un número de teléfono, equipo de central y número privado para servicios fuera del directorio. Cuando asigna un circuito al cliente también puede crear una cita diaria a la oficina correcta, para que se programe la visita de un instalador para completar el trabajo.

Las órdenes circulan alrededor de los departamentos de conformidad con las especificaciones que usted define para reflejar sus prácticas comerciales. Las órdenes pueden ser accedidas por los departamentos en serie o en paralelo y pueden ser aprobados según sea necesario.

Aunque se enfatiza que la orden de servicio siga moviéndose hacia adelante, es fácil hacer referencia a pasos correspondientes a departamentos anteriores de la cadena y revisar exactamente qué ha sucedido hasta el momento.

Las órdenes simples son procesadas inmediatamente y los órdenes pendientes se resaltan en pantalla. Cuando no se puede surtir un servicio de inmediato, CIS automáticamente administra una Lista de Espera que asigna los recursos a los clientes a medida que se van haciendo disponibles.

Planta Externa y Centrales

Para nuestro negocio de telecomunicaciones, es vital que usted tenga siempre un registro preciso y actualizado de la disposición de todo el equipo de planta externa y de líneas de interconexión. Usando CIS, usted está al tanto de la situación de todas las terminales en todos los puntos de la central; dónde está la planta, qué terminales están funcionando, cuáles tienen fallas y cuáles están disponibles para ser usadas?

CIS automáticamente establece la disponibilidad de recursos para nuestras solicitudes y envía un informe a la oficina apropiada en caso de que se necesite acción adicional.

Cuando se hacen modificaciones en el equipo, y se cambia la disponibilidad del registro, la nueva información queda inmediatamente a disposición de los otros departamentos. Pueden tomarse decisiones estratégicas con tranquilidad porque la información crucial sobre la médula de su negocio siempre está al día.

Procesamiento y Tasación de Llamadas

Las llamadas son la vida de un negocio de telecomunicaciones. Al utilizar CIS, son procesadas con eficiencia, desde la conexión de una llamada hasta su facturación.

CIS procesa información de llamadas nacionales e internacionales de todas las fuentes "extracción" directa, cintas de centrales o entradas manuales.

Las llamadas se transforman en un formato común de información para poderlas calificar velozmente a partir de un estructura tarifaria flexible para clasificar tanto el uso como los productos. También hay sofisticadas opciones de paquetes y productos para configurar variaciones de precios que mantendrán a la empresa por delante de la competencia.

Facturación

La facturación es un punto de contacto directo con los clientes - un medio regular de correspondencia, y una manera de suministrar una amplia gama de información, sin embargo, existen negocios que ignoran esta oportunidad. CIS lo ayuda a maximizar el potencial de las facturas que se producen.

CIS provee la flexibilidad de configurar la estructura de la cuenta a la medida de cada cliente y de presentar su información y cargos de facturación de cualquier forma en que ellos la necesiten.

Usando CIS, su negocio producirá facturas que demuestran la información que necesitan los clientes, en un formato que ellos pueden comprender.

Las facturas pueden incluir todo tipo de servicio, productos y cargos en cualquiera combinación, ordenando según lo desee el cliente.

Los planes de precio son un elemento significativo de la funcionalidad del CIS, usted puede diseñar y configurar planes de descuento para todos los clientes, con cualquier combinación de productos y servicios desde un simple plan de números elegidos hasta el paquete más específico de tarifas.

CIS incluye reportes y análisis profundo de la información de la facturación con información de control y administración altamente significativo.

Descuentos

En un ambiente competitivo, hay ciertos hechos simples de la vida. Si no se mantiene a los clientes satisfechos, alguien más lo hará. Para atraer nuevos clientes, se necesita ofrecerles un mejor trato. Los planes de descuentos son un arma esencial en la continua batalla para mantener y expandir la base de la clientela.

En un ambiente que no es competitivo, las presiones son diferentes pero nadie en estos días puede darse el lujo de tener clientes insatisfechos. Los planes de descuentos pueden ayudar a mejorar la satisfacción de los clientes con el servicio que se les ofrezca, esto es obtener mejor valor del dinero. También se pueden usar los planes para estimular el tráfico de llamadas en horas y en áreas donde la red sea subutilizada, esto permitirá obtener más provecho de los recursos de los que ya se tiene.

Descuentos por Volumen

Con los Planes de Descuentos por Volumen, el cliente obtiene un porcentaje o cantidad fija de descuentos dependiendo del volumen de un producto en particular o servicio utilizado. Por ejemplo: se puede ofrecer un 10% de descuento en todas las llamadas internacionales. O se puede ofrecer descuento en horas pico. O solo llamadas hacia Europa. Este tipo de plan es muy flexible, ya que también se puede ofrecer descuento en servicio básico, quizás basado en servicios especiales. Es decir, mientras más tengan pagará menos por cada uno.

Plan de Números Elegidos

Este tipo de plan le permitirá ofrecer un exitoso descuento de "amigos y familia". Se le puede ofrecer al cliente cualquier cantidad de combinaciones de números nacionales e internacionales para atraer el descuento que Ud. especifique. A los clientes residenciales les gustará este plan porque es personal y se trata de los números que a ellos les interesa.

Plan de Perfil de Llamadas

Este plan permite que el cliente obtenga un descuento en aquellas llamadas cuyo valor sea mayor en el estado de cuenta mensual. El mayor valor puede estar basado en la duración, costo o número de llamadas. A los clientes comerciales les gustará este esquema porque no tienen que elegir números telefónicos ya que siempre obtendrán el mayor descuento posible.

Con todos estos planes, se puede obtener una tarifa por escoger un determinado plan, y/o una tarifa normal. También se puede definir cómo se calculará el descuento, esto es, cantidad fija, porcentaje fijo, porcentaje variable dependiendo del monto, y mucho más. Se puede controlar el uso de la red mediante la identificación de las llamadas que presenten descuentos bajo un plan, por ejemplo, a un destino específico o una hora del día o ambos. Estos planes son fáciles de mantener y se pueden obtener informes o reportes que le permitan observar el efecto de los planes.

Cuentas por Cobrar

La administración efectiva de la deuda es una parte crítica de cualquier operación empresarial. Mal hecha, puede lesionar un negocio y alejar a los clientes. Bien hecha - con CIS - puede maximizar las ganancias.

Usted necesita facilitarle a la gente lo más posible el pago de sus cuentas. Usted necesita poder monitorear y seguir el rastro de las deudas de quienes no pagan. Se requiere tratar a los clientes, en forma justa, distinguir entre los malos deudores persistentes y aquellos con problemas temporales, y manejar sus consultas con prontitud.

CIS le facilita a la gente el pago de sus cuentas. Maneja los pagos hechos por ventanillas y por correo. También procesa los pagos efectuados a través de bancos mediante débito directo, cajeros automáticos, banca telefónica o mediante sus ventanillas. Los pagos pueden aplicarse inmediatamente, garantizando que Usted siempre tenga una idea precisa de sus clientes y sus deudas.

Uno de los recursos que tiene intensa actividad en cualquier operación de facturación es la entrada de efectivo, ya sea a través de la caja u otros modos. Con CIS existe la oportunidad de reducir la carga de trabajo. En el caso de clientes que cancelan sus cuentas a través del débito directo, se envía al banco los archivos con la información. El pago se aplica cuando se recibe la confirmación del banco. En otros casos, hay clientes que pagan a través del banco mediante otros servicios (ATM, a través de cajeros, banca por teléfono), en estos casos la información es recibida de los bancos. Estos archivos se manejan en forma automática (sin entrada de datos manual) y el proceso es totalmente auditado.

Se puede mantener el control de las cuentas inactivas con saldos con CIS. El sistema emitirá informes de cuentas que recaen en problemas, basado en los parámetros que se definan y generara ajustes (sin la entrada de datos en forma manual) para aquellos que hayan salido de esa condición. El sistema mantiene un registro de la situación de esa deuda y aceptará pagos así como nuevos cargos sobre esas cuentas si es necesario.

Las consultas sobre cualquier aspecto de la empresa pueden ser electrónicamente dirigidas a las personas y departamentos que deberían manejarlas. Usando la plétora de la información actual e histórica disponible a través de CIS, las consultas se manejarán rápida y eficientemente con un atributo esencial para proveer servicio de calidad.

Manejo de Fallas

En el mundo cada vez más sofisticado de las telecomunicaciones, las fallas técnicas aún ocurren. CIS provee una facilidad de administración integrada que permite registrar, seguir y resolver las fallas fácil y eficientemente.

La capacidad de flujo electrónico de trabajo de CIS permite que los tiempos de atención de fallas se mantengan a un mínimo a través de una escalación automática, pro-activa de las fallas. El personal obtiene todos los detalles al toque de un botón a fin de poder diagnosticar el problema y mantener a los clientes informados del progreso hasta que el servicio les sea restaurado.

Dentro de CIS, una extensa cantidad de información administrativa y registros históricos de fallas le ayudan a identificar, determinar y remover las áreas de problemas potenciales y mejorar constantemente la calidad de servicio que su negocio ofrece.

Consultas a Información

El servicio de llamadas a información es una oportunidad de demostrar la calidad de servicio que la empresa provee. CIS le permite al personal dar información precisa sobre las consultas a información, en una cantidad mínima de tiempo, para brindar mayor satisfacción a los clientes.

CIS automáticamente captura el registro de la información de un nuevo cliente al directorio como parte del ofrecimiento de un servicio y también maneja solicitudes especiales. Como por ejemplo, los listados de telefonos privados. La información se presenta mediante pantallas del CIS claras e informativas y con técnicas de acceso super rápidas.

Administración de la Contabilidad Internacional

Si la empresa intercambia tráfico con otros operadores internacionales, la precisión de su Contabilidad Internacional (ACI) es crítica. Al usar CIS para manejar la información de ACI usted puede eliminar errores costosos debido a información incorrecta.

En el ciclo regular de la ACI, se puede usar CIS para la captura constante de información a partir de la información de las llamadas, y para el fácil mantenimiento de la información de referencia de la ACI, tal como las tarifas contables. Se generan los estados de cuenta mensuales que salen de la empresa y se validan los correspondientes estados de cuenta que entran de las otras administraciones, de manera que la empresa pueda conciliar la situación neta de la ACI en los tiempos acordados.

CIS ofrece procesos de contabilidad internacional, tales como la reevaluación mensual de las deudas pendientes y un interface a su libro de contabilidad mayor; también le ayuda a dar seguimiento y resolver cualquier consulta, bien sean hechas por usted o por la administración, y provee una gama clara de informes para que usted pueda evaluar la posición de la ACI en cualquier momento.

CIS maneja la generación de estados de cuenta los cuales van de acuerdo a los convenios con otras administraciones. El sistema también maneja los pagos (entrantes y salientes) y las deudas. Esto incluye interfaces con el libro de contabilidad mayor y manejo de las fluctuaciones del valor de la moneda, el cual da como resultado la reevaluación de la deuda.

Adicionalmente, también tiene facilidades para introducir los pagos salientes/entrantes, y estados de cuenta para cubrir cualquier aspecto del cobro y de esta forma Ud. pueda tener claro el sistema de Manejo de la Contabilidad Internacional.



CABLE & WIRELESS PANAMA

La Empresa Modelo



La Empresa Modelo es un importante desarrollo en los programas de modernización de nuestra Empresa. La Empresa Modelo será el catalizador en la construcción de una infraestructura de un sistema de información que impulsará nuestra Empresa hacia el siglo 21.

La Empresa Modelo será operada por nuestros empleados, los cuales serán seleccionados entre los diversos grupos de trabajo de Cable & Wireless Panama.

La Empresa Modelo será la fuente de eficiencia y conocimiento desde la cual se irradiarán nuevas ideas y cambios que permitirán a Cable & Wireless Panama posicionarse entre las mejores compañías de telecomunicaciones existentes.

Ustedes, los empleados de nuestra Empresa están ansiosos de tomar las acciones necesarias para cambiar nuestro futuro. La Empresa Modelo se convertirá en el corazón de la transformación.

La Empresa Modelo es un cambio mayor que se unirá al diluvio de cambios que están tomando forma en Cable & Wireless Panama.

Los exhorto a cada uno de ustedes a convertirse en una parte significativa en la creación de nuestra imagen de cambio.

Cordialmente,

Troy W. Todd

Se necesita...

- Personal de cada departamento
- Personal de todas la edades
- Personal con diferentes niveles de experiencia
- Personal con entusiasmo, energía y flexibilidad
- Personal con la habilidad de visión hacia el futuro

... posee usted estas cualidades?

Si te gustaría formar parte del grupo, infórmate de los pasos que debes seguir:

- Leer los folletos del " Sistema de Información del Cliente " y " La Empresa Modelo ", los cuales explican qué es el CIS y qué hará la Empresa Modelo.
- Llena la solicitud de aplicación y envíala a la Gerencia de Recursos Humanos a más tardar el día 10 de Oct. de 1997.
- Usaremos las aplicaciones para hacer la lista de personas a las que se les solicitará presentar un corto examen.

De ser posible se les pondrá una prueba a todos los que apliquen, pero si hay muchas aplicaciones será necesario utilizar los criterios de selección del formulario de aplicación para hacer selección más exacta.

- Combinaremos tu experiencia y los resultados de la prueba para seleccionar a las personas que serán entrevistadas.
- Después de las entrevistas seleccionaremos al personal que formará parte de la Empresa Modelo.

Recuerda que necesitamos personas con diferentes grados de experiencia y habilidades **DE TODOS LOS NIVELES** de la Empresa. El proceso de selección ha sido diseñado para darle **A TODO EL MUNDO** una buena oportunidad de formar parte del equipo . Por éso si crees que puedes contribuir llena la aplicación y envíala.

Solicita el formulario de aplicación en tu Gerencia o ponte en contacto con Tania en el 265-8612.

Logística de Procedimiento para la Aplicación de Exámenes de Evaluación de S H L México en Panamá.

	Número de Examinados	Número de Registros	Tiempo Estimado de Registro	Número de Registros	Tiempo Estimado de Examen	Número de Registros	Tiempo Estimado de Examen
Nivel Supervisión	300	90	1:30 hrs	52	45 min.	40	1:10 hrs
Nivel Administrativo	300	40	45 min.	36	30 min.	35	40 min

Horario	Martes	Miércoles	Jueves	Subtotal
8 a.m. a 11 a.m.	50 Personas	50 Personas		
	50 Personas	50 Personas		
12 p.m. a 5 p.m.	50 Personas	50 Personas		
	50 Personas	50 Personas		
				392

Total

Nota: La Aplicación de los exámenes será en forma simultánea

Material:

- 350 Juegos para Nivel Supervisión
- 350 Juegos para Nivel Administrativo (Sin supervisión)
- Lápices del número 2
- Rotafolio
- Papelería en General

**CABLE & WIRELESS PANAMA
EMPRESA MODELO**

**ING. MAX CONROY
DIRECTOR DE PROYECTOS
PRESENTE**

Estimado Max:

Con base a los resultados y la información enviada anteriormente, te presentamos el proceso para la más adecuada interpretación de los mismos. Por otro lado te enviamos una pequeña Guía de Entrevista dirigida que puedes aplicar según cada uno de los perfiles establecidos.

En cada reporte enviado de los candidatos evaluados, se ubican 3 áreas (Relaciones Interpersonales, Pensamiento y Energía), las cuales contienen a su vez descripciones específicas de cada categoría a medir.

Además, se presenta una escala numérica sencilla, en donde los números 5 y 6 nos indican que son el promedio y cuyos extremos 1, 2, ó 9, 10 no son necesariamente positivos y/o negativos ya que solo indican el nivel ideal del Perfil requerido por el Puesto el cual se definió en consenso con ustedes y mismo que es una aproximación al ideal

El área sombreada en cada resultado indica el perfil esperado, resaltándose con un recuadro doble el punto promedio de cada categoría. El recuadro oscuro indica el perfil obtenido por cada candidato.

De tal manera que la mayor aproximación entre el Perfil Real y el Perfil Obtenido ubica al candidato más cerca o más lejos del requerimiento esperado.

Ahora bien, en lo que respecta a los perfiles de puestos se llevó a cabo una selección de las variables más significativas e indispensables a cubrir en cada uno de los puestos.

De las 30 variables de los Perfiles de Puesto a nivel Supervisor se eligieron 9, y de las 16 variables de los Perfiles de Puesto a nivel Operativo se eligieron 6, como las más representativas de los requerimientos típicos para dichos puestos.

Cabe señalar que en las últimas categorías evaluadas (Razonamiento Numérico y Verbal) los resultados deben de tomarse en cuenta de acuerdo al Perfil esperado en cada puesto.

En cuanto a la "Guía de Entrevista" para cada uno de los 5 Perfiles acordados. Estamos sugiriendo algunas preguntas necesarias para corroborar la información obtenida en los

tests. También les sugerimos que las personas que van a realizar las entrevistas tengan experiencia en el manejo de personal y deberán de reunirse antes de empezar las entrevistas para ponerse de acuerdo en cuanto a que las preguntas a realizar sean las mismas para que de esta manera pueda haber consenso general en cuanto al proceso y la retroalimentación que se dé a los candidatos sea uniforme.

Es importante señalar que todas las entrevistas deben de seguir un mismo proceso y requieren de:

- *Un Rapport inicial que sirve para ambientar y disminuir la tensión que causa en cualquier candidato cualquier entrevista.

- *Hay que mencionar el Objetivo de la entrevista

- *Es importante resaltar que el manejo de los resultados personales serán manejados con toda confidencialidad.

- *Siempre las preguntas que se hagan en cada entrevista deben estar relacionadas directa y exclusivamente con el perfil de cada puesto para evitar la generalización de las respuestas.

- *Se deberán hacer siempre preguntas abiertas con respecto a ver si lo que dice el perfil lo corrobora y enriquece el candidato.

- *En caso de que el candidato tienda a cerrarse ante las preguntas el entrevistador deberá buscar preguntas alternativas para obtener mayor información o la corroboración de lo que señala el Perfil.

- *Si hay algún punto que se sienta negativo no hay que evadirlo sino plantearlo con delicadeza para obtener una respuesta al respecto.

- *Por último hacia el final de la entrevista habrá que volver a restablecer el Rapport establecido al principio para que la entrevista cierre con un tono positivo y se le informe cual es el paso siguiente.

GUIA DE ENTREVISTA

TEAM LEADER

RELACIONES INTERPERSONALES

***Dirección**

- ¿Qué método y/o estrategia utiliza para controlar y/o administrar al personal a su cargo?
- ¿Qué tipo de Liderazgo ejerce?

***Afiliación**

- ¿Cómo es el trabajo en equipo dentro de su grupo?
- ¿Qué participación tiene Ud., dentro del mismo?
- ¿Cuál considera que es la mejor forma de llevar a cabo sus relaciones de trabajo?

***Democracia**

- ¿Cuál es el procedimiento para tomar una decisión dentro de su grupo de trabajo?
- ¿Cuándo existe algún conflicto de que manera se le da solución?

PENSAMIENTO

***Enfoque Práctico**

- ¿De manera se involucra en la solución de problemas?
- ¿Qué tan práctico es en la solución de problemas

***Ortodoxia**

- ¿Gusta de trabajar apegado a reglas y procedimientos?
- ¿Qué tan rígido es para llevar a cabo un trabajo bajo normas establecidas?

***Apego a fechas**

- ¿Considera que la planificación en el trabajo es oportuna?
- ¿Qué importancia tiene en su trabajo el apegarse a fechas establecidas?

ENERGIA

***Preocupación.**

- ¿Qué tanta inquietud le provoca la presión externa para el logro de sus objetivos
- ¿Al presentarse una situación importante y difícil, como actúa?

***Optimismo**

- ¿Qué espera al realizar su trabajo?
- ¿Cómo se siente cuando las cosas van mal?

***Decisión**

- ¿Al tomar una decisión que toma en cuenta?
- ¿Cuánto tiempo tarda en tomar una decisión?

GUIA DE ENTREVISTA
BUSSINESS PROCESS RE-ENGINEERING
RELACIONES INTERPERSONALES

***Independencia**

- ¿Qué tanto cuestiona los criterios que se le dan para trabajar?
- ¿Cómo se siente más a gusto trabajando, con sus criterios o con los que se le dan?

***Afiliación**

- ¿Cómo es el trabajo en equipo dentro de su grupo?
- ¿Qué participación tiene Ud., dentro del mismo?
- ¿Cuál considera que es la mejor forma de llevar a cabo sus relaciones de trabajo?

***Democracia**

- ¿Cuál es el procedimiento para tomar una decisión dentro de su grupo de trabajo?-
- ¿Cuándo existe algún conflicto de que manera se le da solución?

PENSAMIENTO

***Razonamiento con Datos**

- ¿Al tomar decisiones en que se basa principalmente?
- ¿Qué elementos técnicos toma en cuenta para tomar una decisión importante respecto a su trabajo?

***Conceptualización**

- ¿Al realizar alguna acción en su trabajo como lo hace y porque?
- ¿Cuándo se trata de poner en práctica alguna decisión, hasta donde es capaz de llegar con el análisis antes de actuar?

***Cuidado de detalles**

- ¿Existe una planeación en su trabajo?-¿Gusta de hacer sus labores de manera meticulosa?

ENERGIA

***Preocupación**

- ¿Qué tanta inquietud le provoca la presión externa para el logro de sus objetivos?
- ¿Al presentarse una situación importante y difícil, como actúa?

***Crítica**

- ¿Al actuar, analiza y cuestiona sus acciones y las de los demás?
- ¿Por qué?

***Decisión**

- ¿Al tomar una decisión que toma en cuenta?
- ¿Cuánto tiempo tarda en tomar una decisión?

GUIA DE ENTREVISTA
USERS TRAINING

RELACIONES INTERPERSONALES

***Persuasión**

- ¿De que manera participa en las discusiones grupales?
- ¿Que tanto influye su parecer en las mismas?

***Confianza Social**

- ¿Qué tan dispuesto se considera usted para integrar a alguien a su grupo de trabajo?
- Que tan adaptable se considera al ingresar a un contexto nuevo?

***Democracia**

- ¿Cuál es el procedimiento para tomar una decisión dentro de su grupo de trabajo?
- ¿Cuándo existe algún conflicto de que manera se le da solución?

PENSAMIENTO

***Análisis de Conducta**

- ¿Qué tanto tiende a interesarse en sus compañeros de trabajo?
- ¿Le preocupan

***Apego a fechas**

- ¿Considera que la planificación en el trabajo es oportuna?
- ¿Qué importancia tiene en su trabajo el apegarse a fechas establecidas?

***Preocupación**

- ¿Qué tanta inquietud le provoca la presión externa para el logro de sus objetivos?
- ¿Al presentarse una situación importante y difícil, como actúa?

***Optimismo**

- ¿Qué espera al realizar su trabajo?
- ¿Cómo se siente cuando las cosas van mal?

***Ambición Ocupacional**

- ¿Qué importancia tiene su trabajo actual
- ¿Qué hace cuando ya llego al logro de sus objetivos?-¿Qué hace en su tiempo libre?

GUIA DE ENTREVISTA
SYSTEM ADMINISTRATOR

RELACIONES INTERPERSONALES

***Empatía**

- ¿Que tanto se involucra de manera personal con sus compañeros y jefes?
- ¿Hasta donde cree que los problemas personales de sus compañeros y jefes tengan importancia para el trabajo?

***Independencia**

- ¿Qué tanto cuestiona los criterios que se le dan para trabajar?
- ¿Cómo se siente más a gusto trabajando, con sus criterios o con los que se le dan?

PENSAMIENTO

- ¿Qué elementos técnicos toma en cuenta para tomar una decisión importante respecto a su trabajo?

***Conceptualización**

- ¿Al realizar alguna acción en su trabajo como lo hace y porque?
- ¿Cuándo se trata de poner en práctica alguna decisión, hasta donde es capaz de llegar con el análisis antes de actuar?

ENERGIA

***Logro**

- ¿Que objetivos pretende alcanzar laboralmente y que relación tienen estos con su vida personal y familiar?
- ¿Cómo han sido los resultados que ha obtenido en el trabajo?

***Decisión**

- ¿Al tomar una decisión que toma en cuenta?
- ¿Cuánto tiempo tarda en tomar una decisión?

GUIA DE ENTREVISTA

TESTING COMPUTER

RELACIONES INTERPERSONALES

***Influencia**

-¿Qué tanto cree que sus ideas se lleven a cabo o queden permanentes en una discusión o negociación frente a otras personas?

-¿Considera que su intervención en una discusión siempre genera un cambio?

***Empatía**

-¿Que tanto se involucra de manera personal con sus compañeros y jefes?

-¿Hasta donde cree que los problemas personales de sus compañeros y jefes tengan importancia para el trabajo?

PENSAMIENTO

***Razonamiento con datos**

-¿Al tomar decisiones en que se basa principalmente?

-¿Qué elementos técnicos toma en cuenta para tomar una decisión importante respecto a su trabajo?

***Conceptualización**

-¿Al realizar alguna acción en su trabajo como lo hace y porque?

-¿Cuándo se trata de poner en práctica alguna decisión, hasta donde es capaz de llegar con el análisis antes de actuar?

ENERGIA

***Relajamiento**

-¿Qué tanto le preocupan las críticas de los demás hacia su trabajo?

-¿Ante algún evento no previsto como reacciona?

-¿Qué hace para relajarse?

***Logro**

-¿Que objetivos pretende alcanzar laboralmente y que relación tienen estos con su vida personal y familiar?

-¿Cómo han sido los resultados que ha obtenido en el trabajo?

PERSONALIDAD OCUPACIONAL

OPQ 1-42

Nombre:
QUIJADA GONZALEZ J

Puesto: Teaching Computer

Evaluación: Noviembre 1997

Descripción	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Descripción
INFLUENCIA											
Escucha sin entrar en discusiones Acepta directrices y sugerencias					■						Intenta persuadir y vender ideas Controla y dirige situaciones sociales
SOCIABILIDAD											
Prefiere trabajar a solas Manifiesta timidez						■					Denota alegría y jovialidad Gusta de la compañía de otros
EMPATÍA											
Más orientación hacia las tareas que hacia las personas.					■						Manifiesta tolerancia y comprensión hacia los demás. Analiza conductas
INDEPENDENCIA											
Manifiesta disgusto por la controversia Trabaja aceptando los criterios externos										■	Gusto por argumentar, criticar y desafiar los puntos de vista de otras personas
ORTODOXIA											
Gusto por nuevas experiencias Trabaja mejor en un ambiente cambiante					■						Prefiere reglas y procedimientos Gusto por la disciplina de trabajo
RAZONAMIENTO CON DATOS											
Prefiere tomar decisiones en base a la intuición y/o sentimientos					■						Gusto por los números y aspectos lógicos para tomar decisiones
CONCEPTUALIZACIÓN											
Denota pragmatismo Gusto por las soluciones prácticas						■					Curiosidad intelectual; gusto por la abstracción y aspectos conceptuales
INNOVACIÓN											
Se atiene a las soluciones y/o ideas establecidas										■	Generación de ideas creativas Ingenio
MÉTODO											
Denota flexibilidad y espontaneidad Dejará que otros implementen los planes						■					Interés por planear, estructurar y cuidar los detalles
RELAJAMIENTO											
Se preocupa ante los eventos cotidianos Sensible ante las críticas										■	Calma ante las presiones No le afectan las críticas
CONTROL											
Fácil expresión de emociones Muestra sus sentimientos										■	Poca expresividad Evita explosiones emocionales
OPTIMISMO											
Muestra cautela para entusiasmarse con planes y con el porvenir										■	Visión positiva del futuro Alegre ante la adversidad
COMPETICIÓN											
Prefiere participar que ganar No requiere estar en el primer lugar										■	Necesita ganar a los demás Es mal perdedor
LOGRO											
Su vida gira fuera del trabajo										■	Fija altas metas ocupacionales Busca resultados en el trabajo
DINAMISMO											
Prefiere trabajos que requieran poca energía física o de carácter sedentario										■	Disfruta de trabajos físicos intensos Denota energía
DECISION											
Inclinación a tomar decisiones con cautela y análisis. Precaución										■	Rapidez en evaluar situaciones Asume riesgos. Impulsividad
PERDIDAS Y GANANCIAS											
Poca habilidad para comprender y manejar datos y llegar a conclusiones										■	Mucha habilidad para comprender y manejar datos y llegar a conclusiones
MÉTODOS Y PROCEDIMIENTOS											
Poca habilidad para comprender y seguir instrucciones escritas										■	Mucha habilidad para comprender y seguir instrucciones escritas
Descripción	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Descripción

R
E
L
A
C
I
O
N
E
S

P
E
N
S
A
M
I
E
N
T
O

E
N
E
R
G
Í
A
S

■ puesto
■ persona

PERSONALIDAD OCUPACIONAL

OPQ F 4 2

Nombre:
QUIJADA GONZALEZ J

Puesto: System Administrator

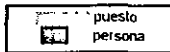
Evaluación: Noviembre 1997

Descripción	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Descripción
INFLUENCIA											
Escucha sin entrar en discusiones Acepta directrices y sugerencias					1						Intenta persuadir y vender ideas Controla y dirige situaciones sociales
SOCIABILIDAD											
Prefiere trabajar a solas Manifiesta timidez					2						Denota alegría y jovialidad Gusta de la compañía de otros
EMPATÍA											
Más orientación hacia las tareas que hacia las personas.					3						Manifiesta tolerancia y comprensión hacia los demás. Analiza conductas
INDEPENDENCIA											
Manifiesta disgusto por la controversia Trabaja aceptando los criterios externos										4	Gusto por argumentar, criticar y desafiar los puntos de vista de otras personas
ORTODOXIA											
Gusto por nuevas experiencias Trabaja mejor en un ambiente cambiante					5						Prefiere reglas y procedimientos Gusto por la disciplina de trabajo
RAZONAMIENTO CON DATOS											
Prefiere tomar decisiones en base a la intuición y/o sentimientos					6						Gusto por los números y aspectos lógicos para tomar decisiones
CONCEPTUALIZACIÓN											
Denota pragmatismo Gusto por las soluciones prácticas										7	Curiosidad intelectual; gusto por la abstracción y aspectos conceptuales
INNOVACION											
Se atiene a las soluciones y/o ideas establecidas										8	Generación de ideas creativas Ingenio
METODO											
Denota flexibilidad y espontaneidad Dejará que otros implementen los planes										9	Interés por planear, estructurar y cuidar los detalles
RELAJAMIENTO											
Se preocupa ante los eventos cotidianos Sensible ante las críticas										10	Calma ante las presiones No le afectan las críticas
CONTROL											
Fácil expresión de emociones Muestra sus sentimientos										1	Poca expresividad Evita explosiones emocionales
OPTIMISMO											
Muestra cautela para entusiasmarse con planes y con el porvenir										2	Visión positiva del futuro Alegre ante la adversidad
COMPETICIÓN											
Prefiere participar que ganar No requiere estar en el primer lugar										3	Necesita ganar a los demás Es mal perdedor
LOGRO											
Su vida gira fuera del trabajo										4	Fija altas metas ocupacionales Busca resultados en el trabajo
DINAMISMO											
Prefiere trabajos que requieran poca energía física o de carácter sedentario										5	Disfruta de trabajos físicos intensos Denota energía
DECISION											
Inclinación a tomar decisiones con cautela y análisis. Precaución										6	Rapidez en evaluar situaciones Asume riesgos. Impulsividad
PERDIDAS Y GANANCIAS											
Poca habilidad para comprender y manejar datos y llegar a conclusiones										7	Mucha habilidad para comprender y manejar datos y llegar a conclusiones
MÉTODOS Y PROCEDIMIENTOS											
Poca habilidad para comprender y seguir instrucciones escritas										8	Mucha habilidad para comprender y seguir instrucciones escritas
Descripción	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Descripción

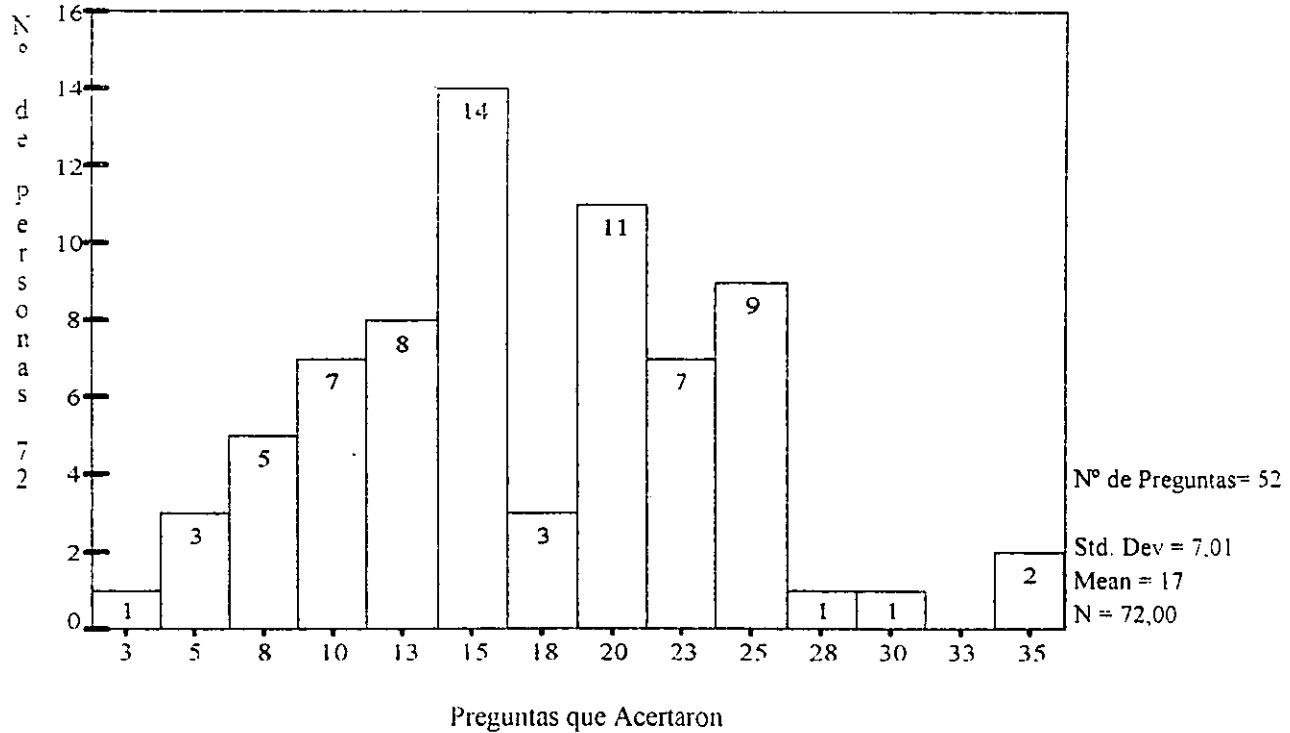
RELACIONES

PENSAMIENTO

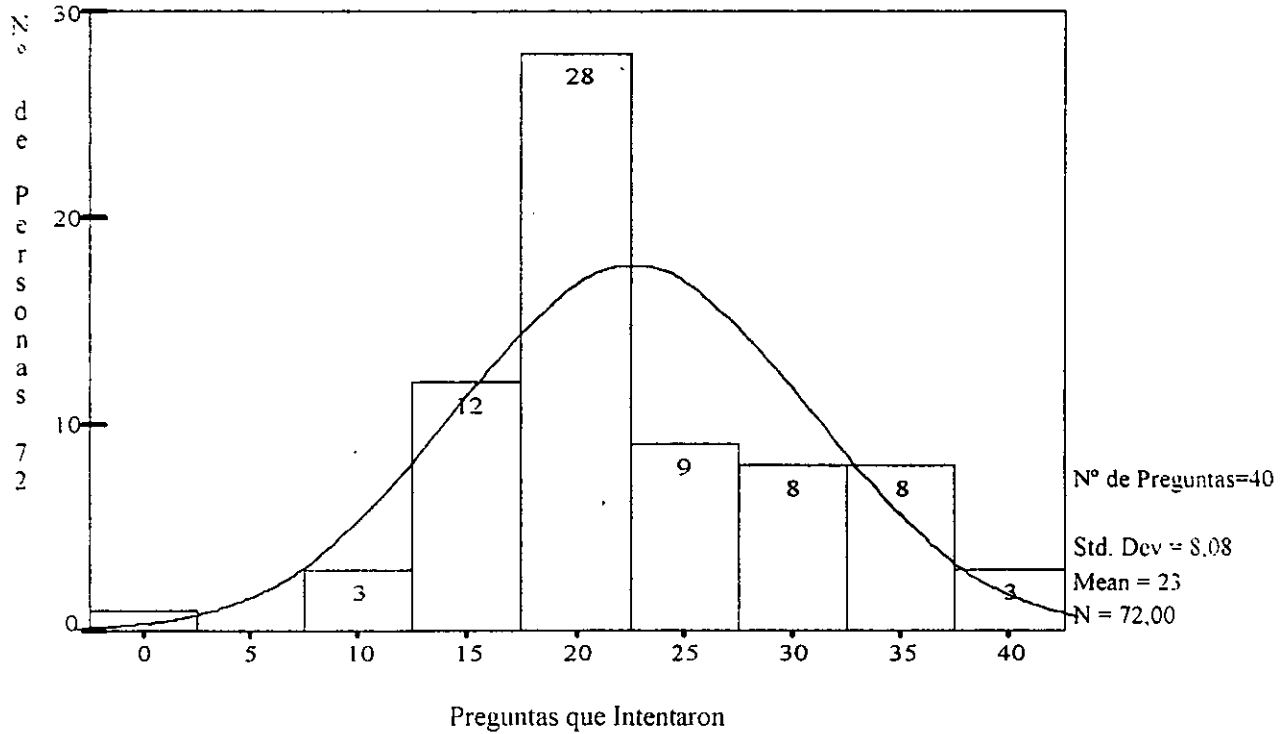
ENERGÍAS



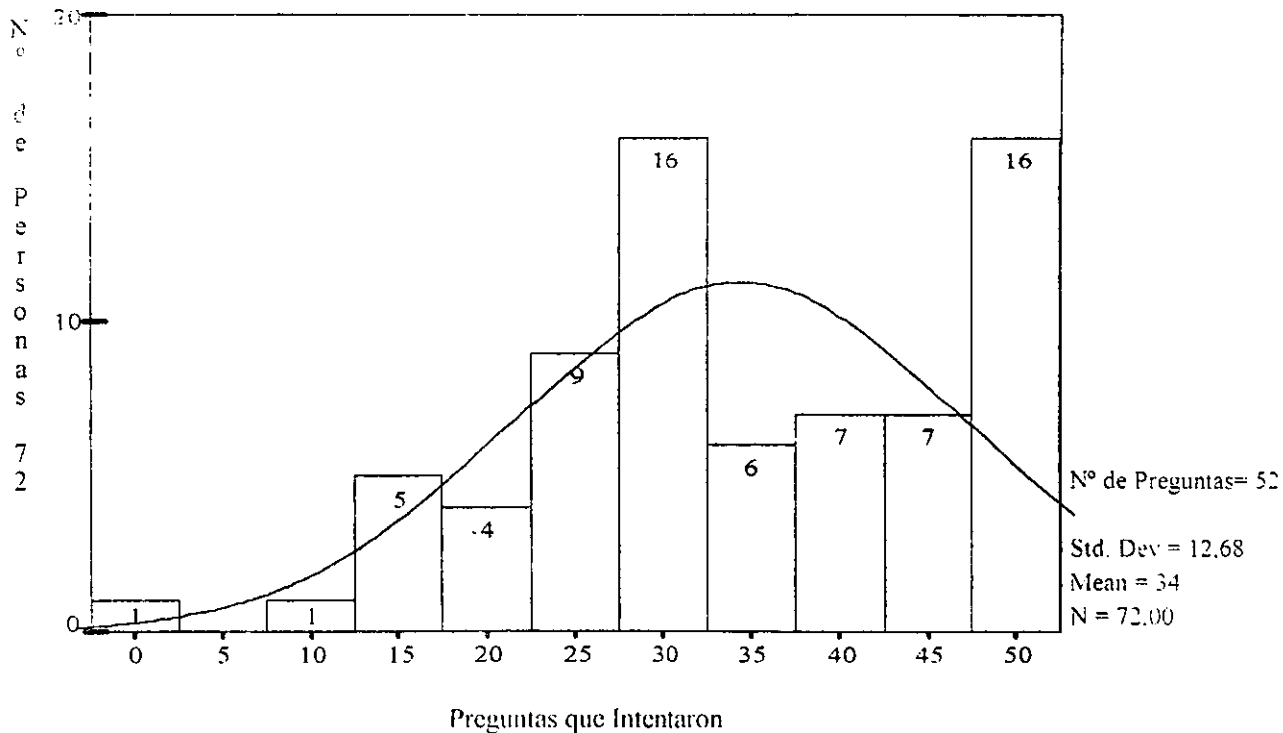
CABLE & WIRELESS PANAMÁ: TEST VERBAL NIVEL EJECUTIVOS



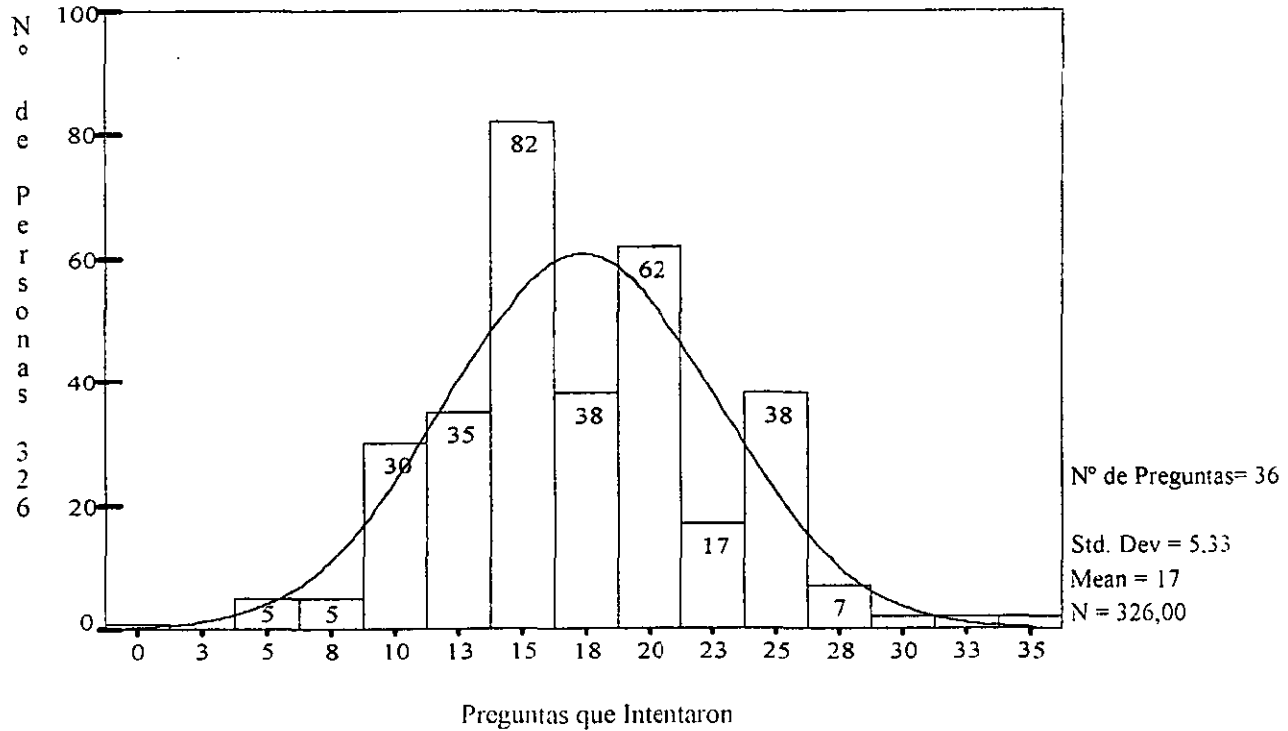
CABLE & WIRELESS PANAMÁ: TEST NUMÉRICO NIVEL EJECUTIVOS



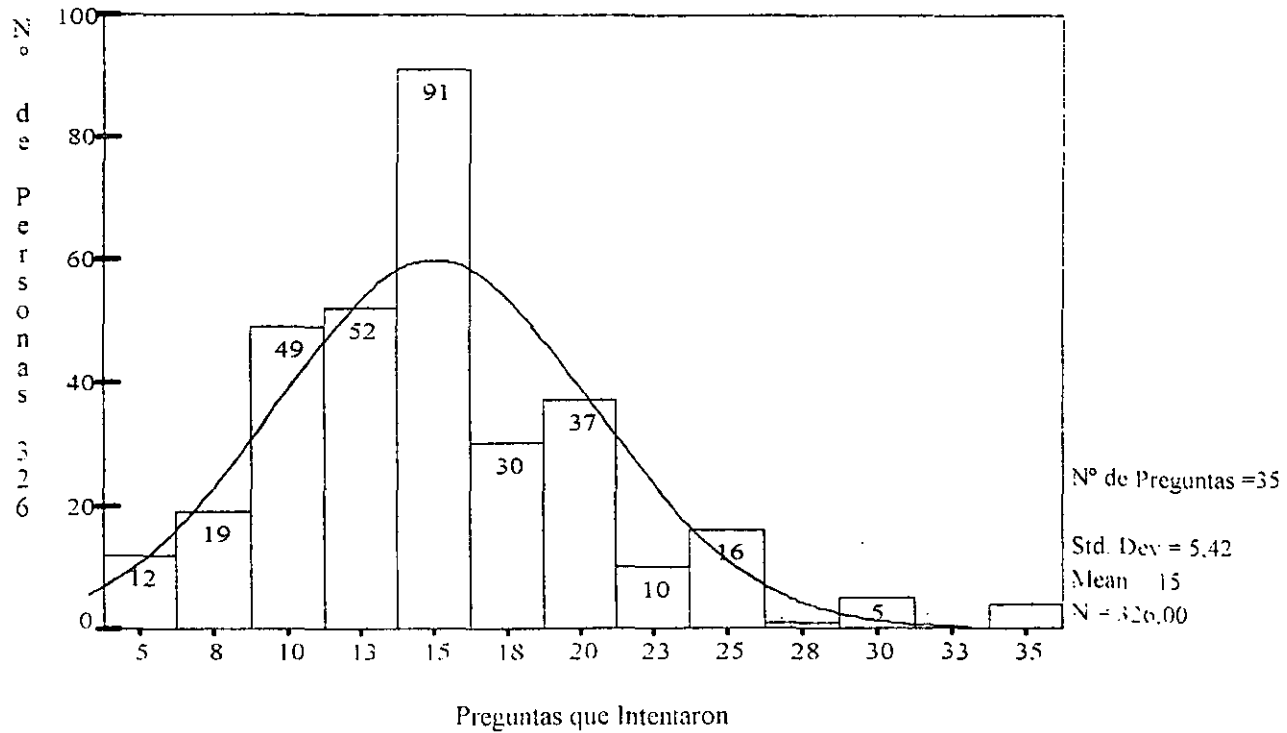
CABLE & WIRELESS PANAMÁ: TEST VERBAL NIVEL EJECUTIVOS



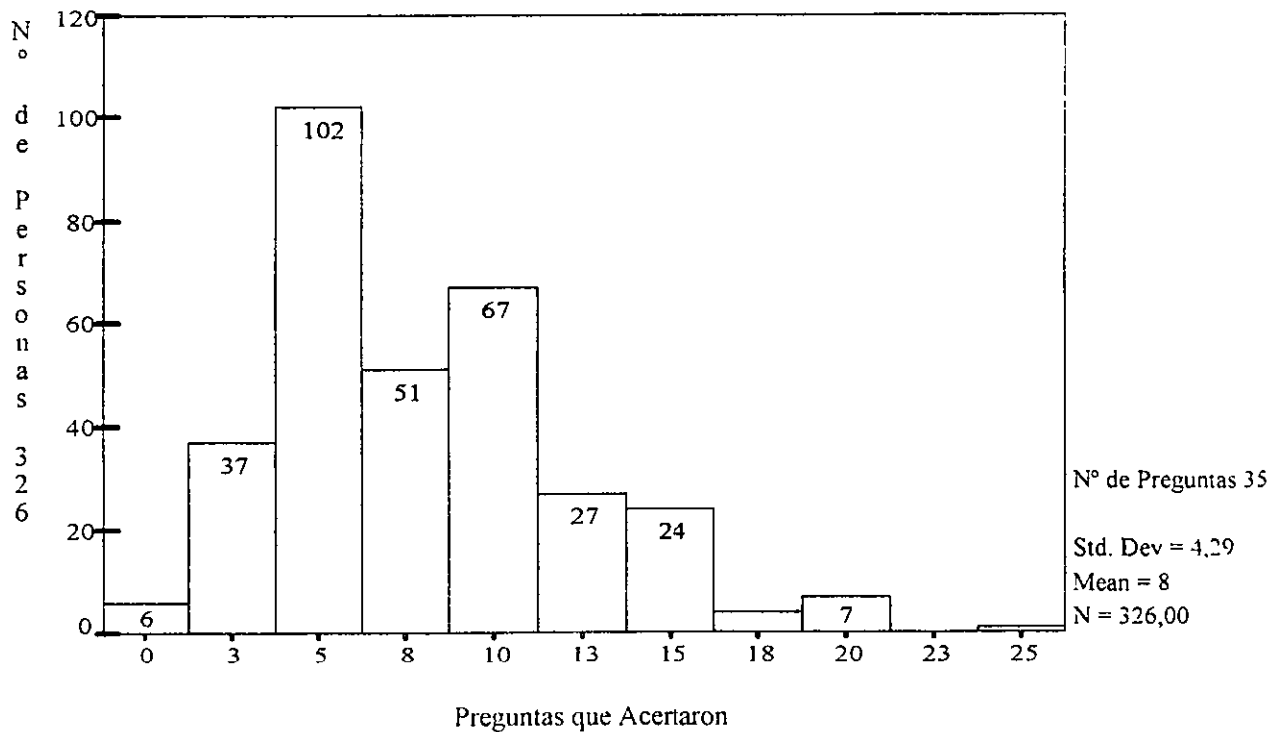
CABLE & WIRELESS PANAMÁ: TEST VERBAL NIVEL OPERATIVOS



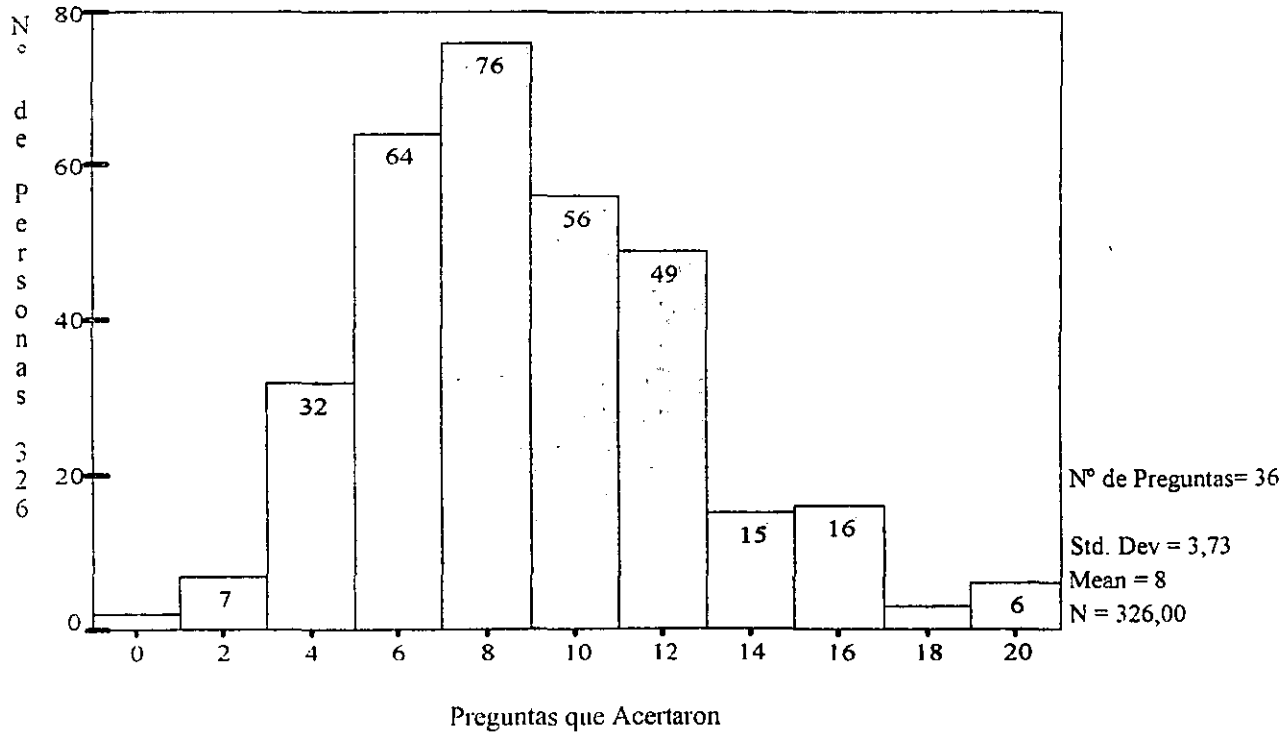
CABLE & WIRELESS PANAMÁ: TEST NUMÉRICO NIVEL OPERATIVOS



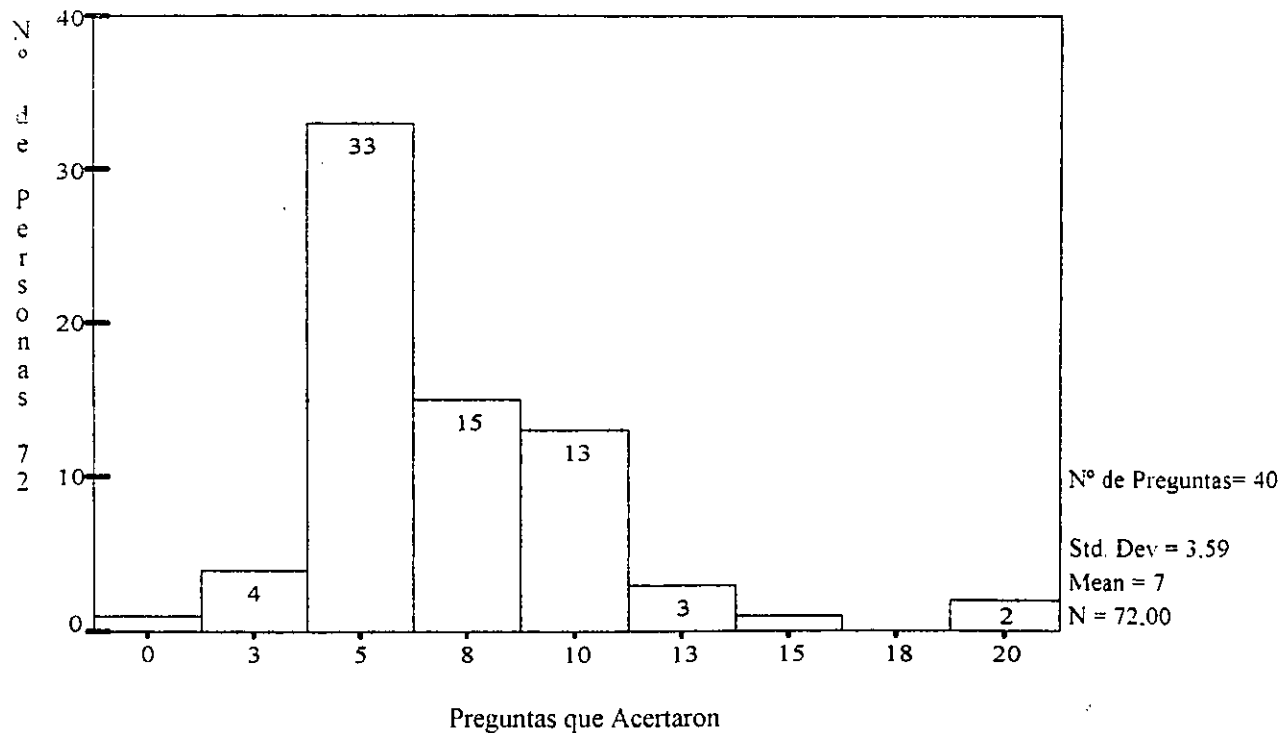
CABLE & WIRELESS PANAMÁ: TEST NUMÉRICO NIVEL OPERATIVOS



CABLE & WIRELESS PANAMÁ: TEST VERBAL NIVEL OPERATIVOS



CABLE & WIRELESS PANAMÁ: TEST NUMÉRICO NIVEL EJECUTIVOS



¿Qué es el Ente Regulador de los servicios públicos?

Es un organismo autónomo creado mediante la Ley No.28 de 29 de marzo de 1996, cuyo propósito es el de controlar y fiscalizar la prestación de los servicios públicos de telecomunicaciones, las eléctricas, agua potable y saneamiento.

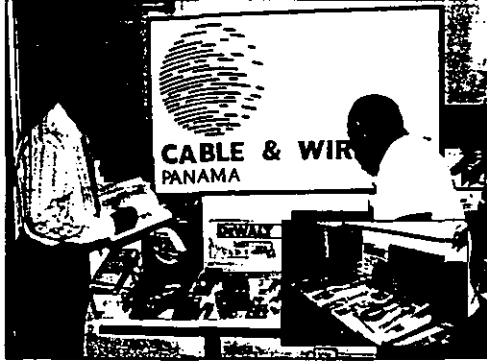
FUNCIONES MAS IMPORTANTES:

1. Otorgar concesiones, licencias y autorizaciones para la prestación de los servicios públicos.
2. Verificar que se cumplan los niveles de calidad.
3. Promover la competencia y eficiencia e impedir monopolios en servicios que se pueda ofrecer en competencia.
4. Verificar el cumplimiento de los metas de expansión, mejoramiento y mantenimiento de las instalaciones.
5. Ejercer tarifas en casos que los servicios no se otorgan en competencia, implementando las fórmulas para su fijación.
6. Replantear las tarifas y derechos de los usuarios sobre idénticos y reducciones basados en principios de equidad, economía, sostenibilidad y eficiencia.
7. Ejercer arbitraje en conflictos entre empresas prestadoras de los servicios y los otros organismos del Estado o usuarios.
8. Organizar y efectuar acciones para educar a los usuarios de los servicios sobre la calidad de los servicios.
9. Servir a los usuarios en el desarrollo de la acción, vigilando el cumplimiento de sus leyes sobre servicios públicos.

SUMINISTRADORES

Después y además de por una Junta Directiva compuesta por sus directores con igual jerarquía, nombrados por cinco años en forma escalonada y cuyos decretos serán firmados por la mayoría con el propósito de que sean justos y razonables. Cuenta con personal técnico y administrativo capacitado para realizar las tareas en las especialidades de los servicios de telecomunicaciones, las eléctricas, agua potable y saneamiento. Actualmente este organismo lo dirige los ingenieros José Osorio, Nelson Espino y Rafael Mosquera.

Nuevas herramientas



Una inversión de 200 mil 000 dólares en concepto de compra de herramientas electras nuestra empresa con el fin de equipar a los compañías de las áreas técnicas de todo el país, quienes puedan brindar un servicio de calidad que permita dar respuesta rápida y efectiva a las necesidades de los clientes.

Nuestros compañeros recibieron cursos de empalmador, cartucheras de herramientas, desarmadores, llaves ajustables, pinzas, martillos, machetes y hasta labrados electrónicos, entre otros equipos. En la compra de estas herramientas participaron diversas empresas, quienes posteri-

mente se adjudicaron el derecho de venderlas los equipos mediante concurso y desde hace tres meses comenzamos a distribuirlos a los empresarios del área técnica. Las diferentes Agencias Regionales en toda la república se benefician con la compra de estas herramientas.

Empresa Modelo



A partir del 3 de diciembre se inició formalmente la Empresa Modelo. El proceso de selección culminó con el escogimiento de 25 personas las cuales fueron seleccionadas en base a su experiencia, pruebas y entrevistas. Ese grupo heterogéneo cuenta con compañeros de las provincias de Bocas del Toro, Colón, Coclé, Chiriquí, Los Santos y del Área metropolitana en su mayoría.

El Ing. Max Cooray, gerente de este proyecto, orientó al personal sobre lo que representa su gestión, objetivos y metas a corto y mediano plazo del proyecto los cuales llevarán a CABLE & WIRELESS PANAMA a la excelencia a través de la actualización y reingeniería de los procesos de trabajo que serán aplicados en todas las áreas de la empresa utilizando el CIS como herramienta del proyecto.

El grupo actualmente se encuentra en proceso de capacitación de herramienta tipo Microsoft Office 97 y en la ejecución de diversos proyectos tales como digitalización de la red del área de Juan Franco con el propósito de ubicar las posiciones de nuestra red y así incorporarlos al CIS; establecimiento de mecanismos y atención de un sistema integrado de detección de fraudes; formulación de encuestas dirigidas a los usuarios de CABLE & WIRELESS PANAMA, la cual permitirá conocer la opinión de nuestras clientes con relación a la calidad y tipo de servicio que brinda nuestra empresa y la continuación del proyecto de "Soluciones Intermedias" conocido como ISOL, el cual lleva trabajando un periodo de 3 meses y en la actualidad están desarrollando una serie de recomendaciones para mejorar la atención a los clientes y así mismo la implantación de sistema computarizado que agilizará la creación y generación de solicitudes de servicio.

La Empresa Modelo es un pilar importante para el desarrollo de los programas de modernización y reingeniería que se aplicarán en nuestra empresa, por ello estamos orgullosos de ser parte activa de este cambio que nos llevará a una administración eficiente.

Nuevo servicio

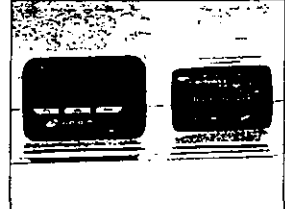
Cable & Wireless Bip Bip Jazz



Cable & Wireless Bip Bip introduce el nuevo y moderno Jazz de Moravia, el buscapersoas más pequeño del mundo que está disponible a sólo \$3,1995 por mes en las distintas agencias de Cable & Wireless Panamá a nivel nacional.

distribuidores autorizados y al teléfono 223-5050. El Jazz te ofrece servicios de llamadas ilimitadas, cobertura a nivel nacional y sin cargo por llamada de larga distancia, número privado, contestación personalizada, identificación de

llamadas, entre otras novedades. Con Cable & Wireless Bip Bip se puede utilizar la Internet para enviar mensajes en la dirección www.cw.bipbip.com Cable & Wireless Bip Bip introduce la moderna tecnología FLEX, utilizando la transmisión



satelital. Desde su inicio de operaciones en julio de 1996, Bip Bip se ha convertido en el servicio de comunicación de más rápido crecimiento en el país. Cable & Wireless Bip Bip es una firma de mercado entre Cable & Wireless Panamá y FROM, S.A

Panamá tendrá una de las redes más avanzadas en América Latina

Alcatel y Ericsson firman contrato para suministrar equipo digital

La empresa Alcatel Cit de Francia y Ericsson de Panamá firmaron en el mes de marzo dos importante contratos con nuestra empresa para el suministro, instalación, cambio de centrales digitales y ampliación de la red telefónica en todo el país cuyo monto superó los 28 millones de dólares.

El contrato con la compañía Ericsson, cuyo monto es 12,6 millones de dólares, tiene como objetivo reemplazar 40 mil líneas electromecánicas con centrales digitales. Además de ampliar la red telefónica con más de 15 mil líneas.

Por su parte, el contrato con la empresa Alcatel Cit, S.A. estableció el reemplazo de 52 mil líneas electromecánicas por una red digital, suministro de 76 mil líneas digitales para ampliar la red existente, y una plataforma de red inteligente. «Se pondrá a Panamá con una de las redes más avanzadas en América Latina».



Representantes de las empresas Alcatel y Ericsson en momentos en que firman contrato para suministrar equipo digital a nuestra compañía para mejorar el servicio.

Estos contratos son evidencias reales de la meta trazada por nuestra compañía en reemplazar las centrales antiguas para ofrecer mejor calidad en el servicio a nuestros miles de clientes y garantizar la digitalización de toda la red nacional, la cual beneficiará a los clientes con nuevos Servicios Claves que incluyen restricción de llamadas,



identificador de llamadas, buzón telefónico, llamada en espera y muchos más.

Empresa Modelo



Apoyándose en la experiencia y conocimientos desarrollados por la empresa Cable and Wireless, la EMPRESA MODELO, ha creado diferentes grupos de trabajo quienes durante ese tiempo han recibido capacitación. Actualmente se encuentran desarrollando actividades diversas de manera paralela para cumplir con el plan de acción trazado el cual está enfocado en mejorar el servicio al cliente y aumentar la eficiencia de la organización.

Tales actividades corresponden a instalación a nivel nacional del Sistema de Atención al Cliente (ISOL) incluyendo el Área Metropolitana y el Interior de la República. De igual manera se estará beneficiando en fecha próxima las comunidades de Darién y San Blas. Así cumplamos con la primera etapa planificada y que conducirá al logro de la meta a corto plazo, encaminada a beneficiar a todos los clientes que solicitan un servicio telefónico para que puedan retirarse de las oficinas de la empresa con su número de teléfono, una línea reservada y una cita para la instalación.

También se está trabajando para la implementación de un proceso nuevo de facturación que permitirá al cliente una facturación puntual y precisa, reflejando el nivel de información deseada con el formato de preferencia, entre otros.

El proyecto de Planta Externa es otro de los compromisos. Para esto el grupo involucrado ha recibido capacitación intensiva para alcanzar el objetivo que es el de recopilar los elementos para proveer un servicio exacto de la red física de la Planta Externa y crear un manual de las rutas. Finalmente, brinda el soporte de planificación de la red. A su vez esto incidirá en el Proyecto de Investigación del Proceso de Fallas, para lograr minimizar la localización de la falla la cual se supervisará mediante el CIS hasta que se solucione la misma. Como complemento de gran importancia, se realizan los esfuerzos para la creación del Sistema de Información Geográfica, concluyendo la primera etapa que involucra el área de Juan Franco. De esta forma, el cliente tendrá la facilidad de localizar visualmente en el mapa correspondiente los asentamientos donde se encuentran los postes liberados cercanos a la dirección del cliente que solicita el servicio telefónico.

Como se observa, todo lo anterior es una muestra real que evidencia la importancia de la creación de la Empresa Modelo, la cual incorporará a la dinámica de trabajo los nuevos procesos en beneficio y satisfacción de los clientes, trabajador y eficiencia de la empresa.

Buscamos mejorar nuestros servicios

Ahora contamos con el Opinómetro para conocer sus recomendaciones

Cable & Wireless Panamá puso en práctica recientemente el uso de un nuevo aparato llamado Opinómetro, el cual servirá a nuestra empresa para encuestar a nuestros clientes sobre nuestros servicios, además de otros aspectos sobre nuestra organización.

Este encuestador, calificado como el más eficiente del mundo, permitirá conocer a la empresa lo que piensan los clientes con relación a los servicios que ofrecen, además se constituirá en una gran herramienta de Mercado que nos ayudará a lograr la calidad en toda nuestra atención.

La empresa adquirió el moderno equipo ofrecido por la empresa y tiempo Comunicación Total, S.A. y actualmente se utilizó en todas las zonas, donde nuestra

empresa participa, logrando buenos resultados.

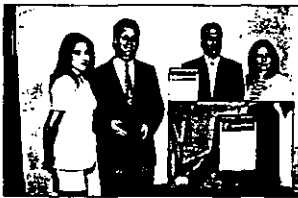
Nuestro Director de Mercado, Derek Ganti, al adquirir el equipo, reiteró que es importante conocer lo que piensan los clientes del servicio que reciben para

conocer los puntos donde hay que mejorar".

Gracias a este aparato, las respuestas que dejan nuestros clientes son llevadas a la pantalla de un computador, logrando resultados instantáneos, después de cualquier contestación.

Una de las ventajas que ofrece este sistema a nuestros clientes es que el aparato actúa de forma amigable y anónima, pues sólo tendrá que oprimir ciertos botones en un tiempo que entre mientras espera en fila o cuando visita uno de los pabellones de la empresa en las diferentes líneas.

Estuvieron presentes al momento del acto el señor Jorge Comae por parte de la empresa distribuidora, Derek Ganti por Cable & Wireless, Panamá y dos hermosas jóvenes.



En 15 días promedio solucionamos las dificultades de nuestros clientes

Unos 250 casos son atendidos por día en el Centro de Reclamos

Uno de los mayores esfuerzos de la nueva empresa en mantener una política de pleno entendimiento con los clientes, lo ha constituido el nuevo Centro de Reclamos.

La solución de los problemas está garantizada en un tiempo de 15 días calendario promedio, gracias al equipo de trabajo de la nueva División de Reclamos e Investigaciones, cuyo gerente es el Ing. Fidel Navarro y la Divisionaria la Sra. María del Carmen de Fonseca.

El Centro está conformado por un excelente equipo y está ubicado en la planta baja de torre B, estratégicamente para que nuestros clientes puedan conversar sobre sus problemas en privado o vía telefónica a través del 880.

Los principales reclamos de los clientes son dirigidos a las distintas áreas para su atención y solución y entre estos sobresalen: facturación, reconexión y otros de índole técnico.

Gracias a los esfuerzos del personal se logran soluciones dentro del tiempo que establecen las autoridades del Ente Regulador de los Servicios Públicos.

La visión de nuestra empresa va



encaminada a optimizar los estándares de atención a nuestros clientes, mejorando nuestro servicio hasta lograr disminuir o eliminar situaciones que originen

reclamos. El horario de atención es de 7:30 a.m. a 6:00p.m. de lunes a viernes y los sábados de 8:00 a.m. a 12 m.d.

El tiempo promedio de atención desde que llega el cliente hasta que se retira actualmente es de sólo 30 minutos. Antes, este servicio duraba una hora y, en algunos casos, más de dos horas.

NUEVO SERVICIO AL CLIENTE 123

Nuestra empresa se enfrenta hacia nuevos cambios con la entrada hacia el siglo XXI logrando grandes cambios en la vida del panameño, una prueba de ello es el nuevo régimen tarifario el cual cambiará los hábitos cotidianos del panameño en cuanto al uso del teléfono.

La campaña de publicidad para anunciar las nuevas tarifas que empezaron a regir a partir del 1 de enero fue agresiva y utilizó los medios televisivos, radiales y de la prensa escrita; así como carteles, afiches, entrevistas con altos directivos de la empresa, reuniones y conferencias con entes privados, gubernamentales, asociaciones de empresarios y comerciantes de Panamá, Colón y Chiriquí.

Gracias al empeño de un grupo de

jóvenes panameños, esta es una realidad ya que al participar con dedicación y esmero en esta gran cruzada de atención a los clientes, lograron que un gran porcentaje de ellos escogiera la tarifa de su conveniencia a través del nuevo Servicio 123.

Este importante recalar que el personal trabajó de lunes a sábado de 8:00 a.m. a 8 p.m. durante los meses de octubre y noviembre, muchas veces hasta las diez de la noche en diciembre captando un total de 85,464 clientes, lo que representa aproximadamente el 35.6% de la base de clientes residenciales.

De este número un porcentaje de 15.8% optaron por el Plan Básico, un 52% el Estándar y un 32.2% el Premier. La otra

cantidad de clientes que no notificaron su elección entraron automáticamente en el plan estándar así como los clientes comerciales quienes cuentan con la tarifa básica de 12 balboas mensuales, más 1 centavo por minuto.

El Centro de Información 123 es un Departamento de la Gerencia de Reclamos que se mantiene en la actualidad brindando atención a los clientes sobre sus facturas, cambios del plan tarifario escogido y asesoría en general sobre las nuevas tarifas locales, telefonía pública y la reducción del 20% sobre la llamadas internacionales.

Adicionalmente contacta a los clientes en función de sus solicitudes para así determinar el porcentaje de los que aún están interesados en poseer nuestros servicios.

Empresa Modelo



Las actividades de la Empresa Modelo son diversas. Entre estas, tenemos la implantación del proyecto de Soluciones Intermedias (ISOL) para el Área de Atención al Cliente. Actualmente está trabajando en las oficinas principales de la Torre C y está en proceso de implantación en las agencias periféricas del Área Metropolitana. Existen otros proyectos sobre los cuales se está trabajando: Sistema de Información Geográfica para el CIS, Proyecto de Actualización de la Planta Externa (PAPE), Facturación de llamadas Locales, Investigación del proceso de fallas, Causas de desconexiones vs instalaciones, Migración de datos del Computador Central al nuevo equipo, entre otros.

La capacitación del personal ha sido orientada en dos etapas. Una de las etapas estuvo a cargo de la Gerencia de Capacitación, la cual dictó seminarios tales como Fortalecimiento Administrativo y Técnico en Telecomunicaciones. Este seminario tuvo como propósito el tratar de nivelar los conocimientos del grupo, ya que como es conocido, el grupo es heterogéneo y sus conocimientos están basados en múltiples experiencias laborales. La otra parte de la capacitación se orientó hacia herramientas Microsoft y también NT. Actualmente el grupo en su totalidad está siendo capacitado en facturación del CIS. Tanto los proyectos como la capacitación es dirigida personalmente por el Ing. Max Conroy, para asegurar una implantación exitosa que beneficie a los clientes, empresa y por ende a los empleados.

En el mes de enero un grupo de integrantes de la Empresa Modelo viajó a Londres a trabajar en la traducción de las pantallas del CIS. Se tradujeron más de 600 pantallas utilizando un promedio de 10 a 11 horas diarias. El trabajo realizado permitirá que la capacitación de la Empresa Modelo como de los usuarios finales se haga totalmente en español, siendo esta la primera vez que se traduce el CIS al español. Para cuando salga este artículo publicado la nueva versión del CIS traducida al español ya habrá llegado a Panamá.

101	A B C D E Ⓐ Ⓑ Ⓒ Ⓓ Ⓔ	111	A B C D E Ⓐ Ⓑ Ⓒ Ⓓ Ⓔ	121	A B C D E Ⓐ Ⓑ Ⓒ Ⓓ Ⓔ	131	A B C D E Ⓐ Ⓑ Ⓒ Ⓓ Ⓔ	141	A B C D E Ⓐ Ⓑ Ⓒ Ⓓ Ⓔ
102	A B C D E Ⓐ Ⓑ Ⓒ Ⓓ Ⓔ	112	A B C D E Ⓐ Ⓑ Ⓒ Ⓓ Ⓔ	122	A B C D E Ⓐ Ⓑ Ⓒ Ⓓ Ⓔ	132	A B C D E Ⓐ Ⓑ Ⓒ Ⓓ Ⓔ	142	A B C D E Ⓐ Ⓑ Ⓒ Ⓓ Ⓔ
103	A B C D E Ⓐ Ⓑ Ⓒ Ⓓ Ⓔ	113	A B C D E Ⓐ Ⓑ Ⓒ Ⓓ Ⓔ	123	A B C D E Ⓐ Ⓑ Ⓒ Ⓓ Ⓔ	133	A B C D E Ⓐ Ⓑ Ⓒ Ⓓ Ⓔ	143	A B C D E Ⓐ Ⓑ Ⓒ Ⓓ Ⓔ
104	A B C D E Ⓐ Ⓑ Ⓒ Ⓓ Ⓔ	114	A B C D E Ⓐ Ⓑ Ⓒ Ⓓ Ⓔ	124	A B C D E Ⓐ Ⓑ Ⓒ Ⓓ Ⓔ	134	A B C D E Ⓐ Ⓑ Ⓒ Ⓓ Ⓔ	144	A B C D E Ⓐ Ⓑ Ⓒ Ⓓ Ⓔ
105	A B C D E Ⓐ Ⓑ Ⓒ Ⓓ Ⓔ	115	A B C D E Ⓐ Ⓑ Ⓒ Ⓓ Ⓔ	125	A B C D E Ⓐ Ⓑ Ⓒ Ⓓ Ⓔ	135	A B C D E Ⓐ Ⓑ Ⓒ Ⓓ Ⓔ	145	A B C D E Ⓐ Ⓑ Ⓒ Ⓓ Ⓔ
106	A B C D E Ⓐ Ⓑ Ⓒ Ⓓ Ⓔ	116	A B C D E Ⓐ Ⓑ Ⓒ Ⓓ Ⓔ	126	A B C D E Ⓐ Ⓑ Ⓒ Ⓓ Ⓔ	136	A B C D E Ⓐ Ⓑ Ⓒ Ⓓ Ⓔ	146	A B C D E Ⓐ Ⓑ Ⓒ Ⓓ Ⓔ
107	A B C D E Ⓐ Ⓑ Ⓒ Ⓓ Ⓔ	117	A B C D E Ⓐ Ⓑ Ⓒ Ⓓ Ⓔ	127	A B C D E Ⓐ Ⓑ Ⓒ Ⓓ Ⓔ	137	A B C D E Ⓐ Ⓑ Ⓒ Ⓓ Ⓔ	147	A B C D E Ⓐ Ⓑ Ⓒ Ⓓ Ⓔ
108	A B C D E Ⓐ Ⓑ Ⓒ Ⓓ Ⓔ	118	A B C D E Ⓐ Ⓑ Ⓒ Ⓓ Ⓔ	128	A B C D E Ⓐ Ⓑ Ⓒ Ⓓ Ⓔ	138	A B C D E Ⓐ Ⓑ Ⓒ Ⓓ Ⓔ	148	A B C D E Ⓐ Ⓑ Ⓒ Ⓓ Ⓔ
109	A B C D E Ⓐ Ⓑ Ⓒ Ⓓ Ⓔ	119	A B C D E Ⓐ Ⓑ Ⓒ Ⓓ Ⓔ	129	A B C D E Ⓐ Ⓑ Ⓒ Ⓓ Ⓔ	139	A B C D E Ⓐ Ⓑ Ⓒ Ⓓ Ⓔ	149	A B C D E Ⓐ Ⓑ Ⓒ Ⓓ Ⓔ
110	A B C D E Ⓐ Ⓑ Ⓒ Ⓓ Ⓔ	120	A B C D E Ⓐ Ⓑ Ⓒ Ⓓ Ⓔ	130	A B C D E Ⓐ Ⓑ Ⓒ Ⓓ Ⓔ	140	A B C D E Ⓐ Ⓑ Ⓒ Ⓓ Ⓔ	150	A B C D E Ⓐ Ⓑ Ⓒ Ⓓ Ⓔ

151	A B C D E Ⓐ Ⓑ Ⓒ Ⓓ Ⓔ	161	A B C D E Ⓐ Ⓑ Ⓒ Ⓓ Ⓔ	171	A B C D E Ⓐ Ⓑ Ⓒ Ⓓ Ⓔ	181	A B C D E Ⓐ Ⓑ Ⓒ Ⓓ Ⓔ	191	A B C D E Ⓐ Ⓑ Ⓒ Ⓓ Ⓔ
152	A B C D E Ⓐ Ⓑ Ⓒ Ⓓ Ⓔ	162	A B C D E Ⓐ Ⓑ Ⓒ Ⓓ Ⓔ	172	A B C D E Ⓐ Ⓑ Ⓒ Ⓓ Ⓔ	182	A B C D E Ⓐ Ⓑ Ⓒ Ⓓ Ⓔ	192	A B C D E Ⓐ Ⓑ Ⓒ Ⓓ Ⓔ
153	A B C D E Ⓐ Ⓑ Ⓒ Ⓓ Ⓔ	163	A B C D E Ⓐ Ⓑ Ⓒ Ⓓ Ⓔ	173	A B C D E Ⓐ Ⓑ Ⓒ Ⓓ Ⓔ	183	A B C D E Ⓐ Ⓑ Ⓒ Ⓓ Ⓔ	193	A B C D E Ⓐ Ⓑ Ⓒ Ⓓ Ⓔ
154	A B C D E Ⓐ Ⓑ Ⓒ Ⓓ Ⓔ	164	A B C D E Ⓐ Ⓑ Ⓒ Ⓓ Ⓔ	174	A B C D E Ⓐ Ⓑ Ⓒ Ⓓ Ⓔ	184	A B C D E Ⓐ Ⓑ Ⓒ Ⓓ Ⓔ	194	A B C D E Ⓐ Ⓑ Ⓒ Ⓓ Ⓔ
155	A B C D E Ⓐ Ⓑ Ⓒ Ⓓ Ⓔ	165	A B C D E Ⓐ Ⓑ Ⓒ Ⓓ Ⓔ	175	A B C D E Ⓐ Ⓑ Ⓒ Ⓓ Ⓔ	185	A B C D E Ⓐ Ⓑ Ⓒ Ⓓ Ⓔ	195	A B C D E Ⓐ Ⓑ Ⓒ Ⓓ Ⓔ
156	A B C D E Ⓐ Ⓑ Ⓒ Ⓓ Ⓔ	166	A B C D E Ⓐ Ⓑ Ⓒ Ⓓ Ⓔ	176	A B C D E Ⓐ Ⓑ Ⓒ Ⓓ Ⓔ	186	A B C D E Ⓐ Ⓑ Ⓒ Ⓓ Ⓔ	196	A B C D E Ⓐ Ⓑ Ⓒ Ⓓ Ⓔ
157	A B C D E Ⓐ Ⓑ Ⓒ Ⓓ Ⓔ	167	A B C D E Ⓐ Ⓑ Ⓒ Ⓓ Ⓔ	177	A B C D E Ⓐ Ⓑ Ⓒ Ⓓ Ⓔ	187	A B C D E Ⓐ Ⓑ Ⓒ Ⓓ Ⓔ	197	A B C D E Ⓐ Ⓑ Ⓒ Ⓓ Ⓔ
158	A B C D E Ⓐ Ⓑ Ⓒ Ⓓ Ⓔ	168	A B C D E Ⓐ Ⓑ Ⓒ Ⓓ Ⓔ	178	A B C D E Ⓐ Ⓑ Ⓒ Ⓓ Ⓔ	188	A B C D E Ⓐ Ⓑ Ⓒ Ⓓ Ⓔ	198	A B C D E Ⓐ Ⓑ Ⓒ Ⓓ Ⓔ
159	A B C D E Ⓐ Ⓑ Ⓒ Ⓓ Ⓔ	169	A B C D E Ⓐ Ⓑ Ⓒ Ⓓ Ⓔ	179	A B C D E Ⓐ Ⓑ Ⓒ Ⓓ Ⓔ	189	A B C D E Ⓐ Ⓑ Ⓒ Ⓓ Ⓔ	199	A B C D E Ⓐ Ⓑ Ⓒ Ⓓ Ⓔ
160	A B C D E Ⓐ Ⓑ Ⓒ Ⓓ Ⓔ	170	A B C D E Ⓐ Ⓑ Ⓒ Ⓓ Ⓔ	180	A B C D E Ⓐ Ⓑ Ⓒ Ⓓ Ⓔ	190	A B C D E Ⓐ Ⓑ Ⓒ Ⓓ Ⓔ	200	A B C D E Ⓐ Ⓑ Ⓒ Ⓓ Ⓔ

GENERAL PURPOSE

NCS[®]

ANSWER SHEET

form no. 4521

EXAMPLES

WRONG

1

WRONG

2

WRONG

3

RIGHT

4

IMPORTANT DIRECTIONS FOR MARKING ANSWERS

- Use #2 pencil only.
- Do NOT use ink or ballpoint pens.
- Make heavy black marks that fill the circle completely.
- Erase cleanly any answer you wish to change.
- Make no stray marks on the answer sheet.

DO NOT

WRITE

IN THIS

SPACE

NAME (Last, First, MI)

NAME (Last, First, MI) bubble grid with 36 columns and 30 rows.

Vertical text: 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

GENERAL PURPOSE - NCS® - ANSWER SHEET

SEE IMPORTANT MARKING INSTRUCTIONS ON SIDE 2

1-40 bubbles with options A B C D E and A U C D L. Includes vertical text '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'.

51-100 bubbles with options A B C D E and A U C D L. Includes vertical text '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'.

Form with sections: BIRTHDATE (MO, DAY, YR), IDENTIFICATION NUMBER (A-P), SPECIAL CODES (K-P).



PUESTOS Y AREAS	BATERIAS SERIES	HABILIDADES Y APTITUDES						ESTILOS DE PERSONALIDAD		
		Verbal	Númerica	Diagramática	Administrativa	Espacial	Mecánica	Factor	Concepto	Específicos / Competencias
DIRECTIVOS	AMT	VMT1	NMT2						CM4.2	PMC
GERENTES	MGIB	VMGI	NMGI						CM 4.2	PMC
JEFES Y SUPERVISORES	CRTB	VCI.1	NC2.1	DC3.1					CM 4.2	PMC IMC
CONTACTO CON CLIENTES	CCAS	VCC1	NCC2							CCSQ 5.2
INGENIEROS EN SOFTWARE ANALISTAS DE SISTEMAS PROGRAMADORES	ITTS	VIT1	NIT2	DIT5 DIT6	CIT3 CIT4	SIT7			CM 4.2	IMC
TECNICOS EN ELECTRONICA PERSONAL CUALIFICADO GRADUADOS CON EXPERIENCIA	ATS	VTS1	NTS2	DTS6	FTS4	STS5	MTS3	F 4.2	CM4.2	IMC
PERSONAL ADMVO. EN INFORMATICA OPERADORES DE COMPUTACION OPERADORES EN TELEMARKETING SECRETARIAS EN INFORMATICA	AOB		NE-1		CC-2 CI-3			F 4.2	CM 4.2	IMC
PERSONAL ADMINISTRATIVO	PTB	VP5	NP6 NP2.1		CP3.1 CP7.1 CP9.1			F 4.2	CM 4.2	IMC
TECNICOS Y OPERARIOS EN EQUIPOS AUTOMATIZADOS	TTB	VT1 VT5	NT2 NT6	ET3		SIT7	MT4.1			WSQ
TECNICOS Y APRENDICES EN PRODUCCION	WSS	VWP1	NWP2	CWP3						WSQ
PERSONAL DE VENTAS, TECNICOS COMERCIALES, REPRESENTANTES Y AGENTES DE VENTAS	SSS	VS1	NS2							SPQ

BIBLIOGRAFIA

- Achilles F. (1991), Desarrollo organizacional, Limusa, México
- Aguirre Ramos V. (1997), El papel del psicólogo en el desarrollo organizacional, Tesis, Campus Iztacala, UNAM, México
- Alvarado Ibarra L. (1994), Elaboración y validación de un instrumento para determinar el nivel de cultura organizacional en una empresa, Tesis, UNAM, México
- Alvarez Mosqueda E. (1994), Análisis de contenidos y vigencia de la concepción calidad-productividad, Reporte de Trabajo Profesional, Campus Iztacala, UNAM, México
- Arias Galicia, (1973), Administración de Recursos Humanos , Trillas, México.
- Armstrong M. (1991), Gerencia de Recursos Humanos, Legis, Colombia
- Barlett, A. (1987), Cambio de la conducta organizacional, Trillas, México
- Chiavenato, (1979), Administración de Recursos Humanos , Mc Graw-Hill, México.
- Chiavenato, I. (1992), Introducción a la teoría general de la administración , Mc Graw-Hill, México
- Clifton W. (1984), Conducta Organizacional, Iberoamericana, México.
- Cook, B. (1979), Administración del cambio, Railp, México
- Crosby, P. (1987), Calidad sin lágrimas: El arte de administrar sin problemas , Continental, México
- Daft, R. y Steers, R. (1992), Organizaciones. El comportamiento del individuo y de los grupos humanos , Limusa, México
- David K. (1993), El comportamiento humano en el trabajo, Mc Graw Hill. México
- Davis y Newstrom, (1993), Comportamiento Humano en el trabajo , Mc Graw-Hill, México
- Dartnell Corporation, (1978), El mundo actual en el trabajo , Expansión, México

- Deming E. (1990), Calidad, productividad y competitividad, Diaz Santos, México
- Denison D.R.(1991), Cultura corporativa.Productividad. Organizacional, Legis, Colombia
- Dessler, G. (1986), Organización y Administración , Prentice Hall, México
- Domingo, (1992), En: García Flores, (1996) El papel del psicólogo en la planeación estratégica de las organizaciones, Tesis, Campus Iztacala, UNAM, México
- Donjuan G. (1994), Resistencia al cambio organizacional, causas y estrategias de intervención, Tesis, UNAM, México
- Feigenbaum, C. (1986), Control total de la calidad , Continental, México
- Fleishman, (1979), Estudios de Psicología Industrial y de personal , Trillas, México
- Garibaldi, O. (1993), Reflexiones sobre la excelencia en el servicio y su importancia para la empresa mexicana , Trillas, México
- Gómez Saavedra E. (1990), El control total de la calidad, Legis, México
- Huse y Bewditch, (1980), El comportamiento humano en la Organización , Fondo Educativo Interamericano, México
- Harrington, H. (1988), Como incrementar la calidad y productividad en una empresa , Mc Graw-Hill, México
- Harris, J. (1980), Administración de recursos. Conceptos de conducta interpersonal y casos , Limusa, México
- Henry Wakeley, (1998), Psicología de la conducta industrial, Mc Graw Hill, México
- Jaime Gómez B. (1997), La participación del psicólogo en el reclutamiento y selección en una tienda de autoservicio, Reporte de Trabajo Profesional, Campus Iztacala, UNAM, México
- Jiménez C., Reyes O. (1993), Círculos de participación para aumentar la calidad y productividad en las empresas, Tesis, Campus Iztacala, UNAM, México
- Jong, S. y Storm, W. (1980), Psicología Industrial y Organizacional ; Trillas, México

- Juran J.M. (1986), Juran y el liderazgo para la calidad, Díaz de Santos, México
- Kast, F. y Rosenzweig, J. (1979), Administración en las Organizaciones, Mc Graw-Hill, México
- Kast E. (1982), Administración en las Organizaciones, Mc Graw Hill, México
- Kast E. (1990), Administración en las Organizaciones, Mc Graw Hill, México
- Kimura Osaka R. (1995), Normas internacionales de Calidad ISO 9000 como un modelo real de detección de necesidades en capacitación dentro de una industria embotelladora mexicana, Tesis, Campus Iztacala, UNAM, México
- Lara, O. (1992), Factores que influyen en la insatisfacción del trabajador y la repercusión de esta en el individuo y en la organización, Tesina, Campus Iztacala, UNAM, México
- López Hernández J. (1997), La psicología de personal, el análisis y la valuación de puestos, Tesina, Campus Iztacala, UNAM, México
- Martín Canseco S. (1996), Propuesta para mejorar la productividad y calidad ejecutiva, Tesis, Campus Iztacala, UNAM, México
- Mahón H. (1992), Las personas, la clave para el éxito de su empresa, Vergara, Argentina
- Mena Torres M.A. (1995), Glosario de términos administrativos, Eduvem, México
- Mitch, E. (1977), Conducta Organizacional, Iberoamericana, México
- Pierre S., Albert L. (1989), Las relaciones interpersonales, Herder. Barcelona
- Pigors y Meyers, (1985), Administración de Personal, CECSA, México.
- Shaw y Perro, (1992), en Laboral, Año V, 1996, No. 50. Edit. Gasco
- Strauss y Leonard, (1985), Problemas Humanos en la Administración, Mc Graw-Hill, México.
- Regalado López M. (1994), Los recursos humanos como un medio para la adquisición de calidad, Tesina, Campus Iztacala, UNAM, México
- Robbins S., (1987), Comportamiento Organizacional, Prentice Hall, México
- Valdés L. (1996), Conocimiento es futuro, Concamin, México

Vázquez L. (1997), Cambio de cultura organizacional en una empresa fabricante de partes automotrices, Reporte de trabajo profesional, Campus Iztacala, UNAM, México