

UNIVERSIDAD LASALLISTA BENAVENTE



ESCUELA EN CONTADURÍA PÚBLICA

Con estudios incorporados a la
Universidad Nacional Autónoma de México
CLAVE: 8793-08



“DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN UN DESPACHO CONTABLE COMO HERRAMIENTA PARA EL LOGRO DE SUS OBJETIVOS”

TESIS

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADA EN CONTADURÍA

PRESENTA:
MARIBEL SALAZAR HERNÁNDEZ

Asesor: L.A.E. PABLO LUNA ORTEGA

Celaya, Gto.

Enero 2006



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



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.

**DESARROLLO ORGANIZACIONAL
EN UN DESPACHO CONTABLE
COMO HERRAMIENTA PARA EL
LOGRO DE SUS OBJETIVOS**

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer a Raúl, mi esposo, por siempre escuchar con paciencia todos mis aciertos y desaciertos , por el apoyo y confianza recibida.

A todos mis maestros que estuvieron conmigo durante toda mi carrera y que día con día luchamos juntos para salir adelante.

A mis papás y hermanos que siempre me motivaron para seguir hasta el final de mi meta.

A todos ellos ¡mil gracias!

INDICE

INTRODUCCIÓN AL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

| CAPITULO 1 | Pag. |
|--|------|
| 1.1 Antecedentes..... | 2 |
| 1.1.1 Antecedentes históricos..... | 2 |
| 1.2 Definiciones de desarrollo organizacional..... | 4 |
| 1.3 ¿Qué es el desarrollo organizacional?..... | 7 |
| 1.3.1 Caso práctico..... | 8 |
| 1.3.2 ¿Porqué surge el desarrollo organizacional?..... | 11 |
| 1.4 Evolución del desarrollo organizacional en México..... | 13 |
| 1.4.1 Antecedentes..... | 13 |
| 1.5 Resumen..... | 15 |

CAPITULO 2

CAMBIO ORGANIZACIONAL

| | |
|---|----|
| 2.1 El fenómeno de los cambios..... | 17 |
| 2.1.1 Definición de cambio..... | 17 |
| 2.2 El cambio elemento clave para el desarrollo organizacional..... | 18 |
| 2.2.1 Conceptualización del cambio..... | 18 |
| 2.2.2 Caso práctico..... | 20 |
| 2.3 En contra del cambio cultural..... | 24 |

| | |
|--|----|
| 2.4 Resistencia al cambio..... | 25 |
| 2.4.1 Resistencia individual..... | 26 |
| 2.4.2 Resistencia organizacional..... | 27 |
| 2.5 Como superar la resistencia al cambio..... | 29 |
| 2.5.1 Agentes de cambio..... | 30 |
| 2.6 Conclusión..... | 31 |

CAPITULO 3

EL INDIVIDUO Y LAS ORGANIZACIONES

| | |
|---|----|
| 3.1 Fundamentos del comportamiento individual..... | 33 |
| 3.2 ¿Por qué existen las organizaciones?..... | 39 |
| 3.2.1 Elementos de un despacho contable..... | 41 |
| 3.2.2 Caso práctico..... | 43 |
| 3.2.3 Algunos puntos de cómo combatir los vicios aplicando el D.O..... | 46 |
| 3.2.4 Valores de desarrollo organizacional..... | 48 |
| 3.2.5 Hipótesis del desarrollo organizacional..... | 49 |
| 3.2.6 Rasgos de los dirigentes del hoy y los dirigentes del futuro..... | 51 |
| 3.3 La creatividad otra herramienta del desarrollo organizacional..... | 52 |
| 3.3.1 ¿Qué es creatividad?..... | 52 |
| 3.3.2 Satisfacción en el trabajo..... | 54 |

CAPITULO 4

EL TRABAJO EN EQUIPO Y EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

| | |
|---|----|
| 4.1. Fundamentos del comportamiento de grupo..... | 58 |
| 4.1.1 Definición y clasificación de los grupos..... | 58 |
| 4.1.2 Etapas del desarrollo de grupo..... | 61 |
| 4.1.3 Grupos o individuos..... | 63 |
| 4.1.4 Diseño de trabajos alrededor de grupos..... | 63 |
| | |
| 4.2 Comprensión de los equipos de trabajo..... | 66 |
| 4.2.1 Transformando los grupos en equipos..... | 66 |
| 4.2.2 Creando la estructura de equipo..... | 67 |
| 4.2.3 Proceso de equipo..... | 70 |
| 4.2.4 Características de un equipo eficaz..... | 73 |
| 4.2.5 Conducción de equipo de trabajo..... | 76 |
| 4.2.6 Los equipos de trabajo autodirigidos..... | 78 |
| 4.2.7 Caso práctico | 84 |
| | |
| Conclusiones | |
| Bibliografía | |

INTRODUCCION

Kreacic y March llevaron a cabo hace algunos años una investigación acerca de la posibilidad de implantar programas de desarrollo organizacional en cuatro países, entre ellos México, y llegaron a la conclusión de que este último no contaba con las condiciones culturales propicias para hacerlo realidad. Señalaban que “la cultura mexicana del trabajo” no era compatible con los principios y postulados del desarrollo organizacional.

Por ello, se requiere de una nueva filosofía que crea en el hombre y que lo ayude a crecer en sí mismo, para que la eficacia y la salud de toda organización sea el producto de un trabajo continuo y conjunto en el que cada quien ponga lo mejor de sí y a la vez se vea reconocido y recompensado por su trabajo y esfuerzo.

Estamos viviendo una época de desarrollo tecnológico, de cambios en la conformación de nuestro planeta, pero muchas veces nos olvidamos de los valores humanos, de la retroalimentación y apoyo entre nosotros mismos, ya que aún nos rehusamos al cambio, porque existe mucha desconfianza, lucha por el poder, las jerarquías, el estatus, la falta de reconocimiento y el escaso interés por el factor humano, desafortunadamente por todo lo anterior en lugar de ir hacia delante, modernizarse y cambiar nuestra cultura organizacional nos lleva a un ambiente turbulento, en donde se sufren agresiones hacia estilos mas reactivos.

Por todo lo anterior creo que es importante dar a conocer a las organizaciones los diferentes cambios que se dan día a día, para que sean más competitivas, democráticas y saludables, todo esto apoyándose en una gran variedad de técnicas y herramientas que nos ayudaran al buen desempeño de un desarrollo organizacional.

El desarrollo organizacional es una herramienta importante en cualquier organismo ya que la mayoría de las personas desea alcanzar metas u objetivos, sin embargo mientras los administradores no cambien su forma tradicional de pensar y no les den la oportunidad a sus colaboradores de participar e involucrarse en la solución de los problemas este se convertirá solo en un proyecto cuya realización es imposible de lograr.

CAPITULO 1

INTRODUCCIÓN AL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

1.1. ANTECEDENTES

1.1.1 ANTECEDENTES HISTORICOS

Ahora en estos tiempos en los cuales se tienen cambios tan acelerados es cada vez más evidente el fracaso de la administración tradicional, ya que no solamente frena los objetivos de una organización sino también el desenvolvimiento personal y social de cada uno de sus integrantes.

Un poco de historia de acuerdo a Hornstein, Burker, Burke, Gindes y Lewicki (1971) sitúan los orígenes del desarrollo organizacional en el año de 1924, partiendo del estudio de las investigaciones de psicología aplicada al trabajo en la fábrica Hawthorne de la Western Electric Company. Allí se estudiaron los efectos sobre los índices de producción de modificaciones en las condiciones de trabajo. En el medio de los estudios se descubrió la influencia de los factores de comportamiento (sociales, grupales e individuales) en la obtención de resultados en el trabajo organizado.

Warren Bennis (1966) considera que el desarrollo organizacional nació en 1958, con los trabajos dirigidos por Robert Blake y Herbert Shepard en la Standard Oil Company. Allí surgió la idea de utilizar la metodología de los laboratorios de “adiestramiento de sensibilidad”, dinámica de grupo o “T-Groups”, no para favorecer, esencialmente, el desarrollo de los individuos, sino para desarrollar la organización, a través del trabajo realizado con grupos de personas pertenecientes a la misma empresa.

Existen infinidad de autores que han tratado este tema tan amplio que se ha extendido a través de los años dentro de esta rama del conocimiento administrativo citar a cada uno de ellos sería interminable, por lo que solamente se hace mención de algunos de ellos sobre su investigación acerca del desarrollo organizacional.

El concepto “desarrollo organizacional” no tiene un origen único, por lo tanto no se le puede dar la paternidad a ningún autor; pero sí podemos decir que todo lo hasta hoy investigado sobre desarrollo organizacional se refiere a lograr un gran esfuerzo para mejorar las capacidades y habilidades de los individuos, lograr enfrentar los cambios y encontrar solución a los problemas que se presenten en las organizaciones con la ayuda tanto interna como externa de consultores científicos del comportamiento o llamados también agentes de cambio.

Ahora bien, el desarrollo organizacional no es una ciencia nueva, pues no se apoya predominantemente en descubrimientos o invenciones recientes. Aunque se base en muchas cosas que ya se encontraban en el caudal de las ciencias humanas, sociales y administrativas, se trata de un arte diferente.

El D.O.¹ ha sido aceptado como una manera diferente de trabajar en las organizaciones haciendo hincapié al impulso de un desarrollo dinámico.

¹ De aquí en adelante desarrollo organizacional se abreviará D.O.

1.2 DEFINICIONES DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

DEFINICIÓN 1

Para Bennis, el D.O. es “ una respuesta al cambio, una compleja estrategia educacional con la finalidad de cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, de modo que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, nuevos mercados y nuevos desafíos, y al aturdidor ritmo de los propios cambios”.²

Respuesta al cambio, son las exigencias que se les presentan a los individuos. Los seres humanos no estamos preparados aún para aceptar los cambios en la vida cotidiana, nos es difícil salirnos de nuestra zona de confort, pero es necesario conocer nuevas expectativas para tener una visión más amplia de nuestro mundo que nos rodea.

Compleja estrategia educacional, es muy difícil hacer que las personas cambien por muchos factores, entre ellos la ignorancia, resistencia al cambio, atavismos que tenemos muy arraigados, etc. Pero la estrategia educacional es un proceso de cambios que ayudan al individuo a tratar de cambiar sus creencias, actitudes, valores y estructura para lograr la efectividad en dichas organizaciones.

² PARTIN JENNINGS, J., *Perspectivas del desarrollo organizacional*, Editorial Fondo Educativo Interamericano, México, 1977, p. 27.

DEFINICIÓN 2.

Ya Blake y Mouton, visualizaron al desarrollo organizacional como un plan con conceptos y estrategias, tácticas y técnicas para sacar a una corporación de una situación que constituye una excelencia.³

Para ellos, su desarrollo organizacional es “un modo sistemáticos de alcanzar un ideal de excelencia corporativa”.

El uso de estrategias, tácticas y técnicas están basadas en la conducta de los individuos orientadas a incrementar el desarrollo individual y así por consecuencia lograr el mejor desempeño organizacional, la excelencia y alcanzar un ideal o meta planeada.

³ DE FARIA MELLO, Fernando Achilles, *Desarrollo organización, enfoque integral*, Editorial LIMUSA, S.A. DE C.V., México, 1995, p. 30.

DEFINICIÓN 3

A su vez, Gordon Lippitt caracteriza el D.O. como “el fortalecimiento de aquellos procesos humanos dentro de las organizaciones, que mejoran el funcionamiento del sistema orgánico para alcanzar sus objetivos”.

Según Hornstein, Burke y sus coeditores, el D.O. “es un proceso de creación de una cultura que institucionalice el uso de diversas tecnologías sociales para regular el diagnóstico y el cambio de comportamiento entre personas, entre grupos, especialmente los comportamientos relacionados con la toma de decisiones, la comunicación y la planeación en la organización.”⁴

Es un proceso de cambios planeados, tendientes a aumentar la calidad de las organizaciones para asegurar el crecimiento tanto de la empresa como de sus empleados.

Muchos autores coinciden en que el D.O. es primero aumentar la efectividad y la salud de la organización para después buscar el desarrollo individual de cada uno de sus integrantes.

Existe una amplia gama de definiciones a cerca del D.O. , y por consecuencia no se puede afirmar que exista una definición única ; sin embargo, quienes han dado su punto de vista sobre D.O. coinciden con varios puntos tales como sus orígenes, su campo de acción, su filosofía, sus características y su importancia tanto en años anteriores como en la actualidad.

⁴ HELLRIEGEL-SLOCUM-WOODMA, *Comportamiento organizacional*, 8^a ed., Editorial Internacional Thomson Editores, México, 1999, p. 635

1.3 QUE ES EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Día a día el ser humano enfrenta nuevos retos en las organizaciones, como son: la supervivencia dentro de éstas, la satisfacción de sus necesidades, busca una mayor convivencia humana, siendo que el D.O. es una solución para tales retos, ayuda a los individuos y a las organizaciones a enfrentar los cambios de una forma mas saludable.

Las organizaciones están compuestas por las relaciones que se dan entre las personas que las forman; esta es la idea sobre la que giran el concepto “organización” y por otro lado la maquinaria, el equipo, los sistemas, las instalaciones, no es otra cosa más que la “imagen organizacional”, “desarrollo” avance hacia la optimización.

Por lo anterior podemos afirmar que, sin los seres humanos, las organizaciones carecen de vida, ya que finalmente son éstos quienes las hacen funcionar.

Podemos decir que el D.O. es:

- a. Un nuevo arte administrativo que busca el perfeccionamiento organizacional con la ayuda e integración de las necesidades organizacionales con las de los individuos que las forman.
- b. Una nueva filosofía administrativa.
- c. Un nuevo estilo de administración.
- d. Un nuevo proceso dinámico y continuo.
- e. Una nueva forma de interacción entre individuos y organizaciones.
- f. Un nuevo proceso para aumentar la eficacia y salud de las organizaciones.

A continuación se menciona un caso práctico para dar a conocer la importancia que tiene el D.O para los contadores.

1.3.1 CASO PRÁCTICO

¿NECESITAN LOS CONTADORES CONOCER EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL?

Maribel Salazar y Raúl Tapia eran estudiantes del penúltimo año de la carrera de contabilidad. Estaban sentados en la biblioteca del edificio de la Facultad de Administración, era un viernes por la tarde y tenían ante sí los catálogos de la universidad y el programa de clases del siguiente semestre.

“Creo”, dijo Maribel, “que no sería difícil obtener un programa decente si no fuera por este conflicto entre el curso Problemas en Contabilidad Avanzada y Comportamiento organizacional”.

“Estoy de acuerdo contigo”, replicó Raúl, “mi especialidad es la auditoría. ¿cuál es la tuya? “los impuestos.”

“Muy bien”, comentó Raúl, “y ahora explícame una cosa. ¿Por qué demonios tenemos que perder el tiempo tomando un curso en comportamiento organizacional? Me parecen muy razonables los cursos sobre finanzas, métodos cuantitativos y sistemas de información. Pero, ¿por qué nos abruman con cursos como mercadotecnia y comportamiento organizacional? Dudo que nos ayuden en nuestra futura carrera. Aun cuando no niego que tal vez no carezcan de utilidad y nos sirvan de algo, hay que tomar en cuenta los costos de oportunidad. Si no tuviéramos que tomar esas clases, podríamos asistir a cursos más avanzados sobre impuestos, costos y auditoría”.

“Tienes toda la razón”, dijo Maribel. “Quiero tomar el mayor número posible de cursos sobre materias fiscales. Es un campo difícil. Hay muchísimas leyes especializadas. ¿Y cómo lograremos pasar el examen profesional si nos obligan a inscribirnos en cursos irrelevantes? La contabilidad es una profesión. Está basada en conocimientos técnicos, lo mismo que leyes y medicina. ¿y cuándo vemos que un abogado o un médico asistan a los cursos de mercadotecnia y comportamiento organizacional? ¡Desde luego que nunca! Su facultad comprende la necesidad de impartir un alto grado de especialización. En cambio, los programas de contabilidad de alguna manera se mezclaron con los grados académicos en administración de empresas, y de ahí que nos obliguen a tomar esos otros cursos”.

Mientras ambos estudiantes se esforzaban por encontrar un programa aceptable de cursos, Raúl sintetizó así su frustración: “Reto al jefe del departamento a que nos explique por qué un curso de comportamiento organizacional es importante para nosotros. Confío que algún día yo forme parte de un importante grupo de auditores y tú seguramente trabajarás en el departamento fiscal de una gran corporación. ¿Qué nos ofrece a ti y a mí este curso?”.⁵

Desde mi punto de vista es necesario que los contadores públicos conozcan el D.O. y lo implementen en las organizaciones. ¿Por qué? porque hay que romper el esquema tradicional de los contadores, de que sólo somos personas sentadas en un escritorio con una torre de papeles por todos lados y simplemente arrastradores de lápices; no somos pagadores de impuestos, debemos cambiar la mentalidad no sólo del contribuyente sino de toda la sociedad.

La carrera de contabilidad tiene una gran gama de actividades que debemos aprovechar, el contador actual no se limita a sólo ver números, estados de cuenta, a pagar sueldos, etc. ¡No! En la actualidad participa en cada uno de los departamentos que integran una entidad involucrándose cada vez más en su funcionamiento para obtener una mejor visión en la toma de decisiones futuras.

“Contador Público, no te limites a sólo ser espectador, más bien sé jugador”.

Por el caso anterior surge una pregunta inevitable.

¿Vale la pena estudiar el desarrollo organizacional?

La mayoría de la gente solamente hemos supuesto que es útil poder explicar y predecir el comportamiento en un ambiente organizacional; sin embargo, este comportamiento o desarrollo merece nuestra atención y esfuerzo por lo siguiente:

- a) A muchos les interesa esta materia únicamente por curiosidad. Desean comprender la conducta. No tienen la menor intención de aplicar alguna vez sus conocimientos, por el

contrario, se contentan con averiguar por que se comportan en determinada manera los empleados de una empresa que conocen.

- b) Quizá queramos perfeccionar nuestras habilidades de efectuar predicciones válidas. El estudio del comportamiento organizacional ayuda a afinar esta habilidad de predicción en relación con la conducta en el centro de las empresas.
- c) Acaso la razón más general para estudiar esta disciplina es que se desea seguir una carrera en administración de empresas y quiere aprender a predecir la conducta y aplicarla de algún modo para hacer más eficientes a las empresas. Poseer buenas habilidades en el trato con la gente, que incluye la capacidad de entender a los empleados y servirse de ese conocimiento para que trabajen con mayor eficiencia y productividad, es un requisito básico para poder tener éxito en el cargo de gerente.
- d) Otra razón es que si se estudia el desarrollo organizacional quizás no sea tan interesante, pero sí muy práctica: la necesidad de conseguir un grado o licencia en alguna materia.

Entonces:

¿Son sinónimos el “desarrollo organizacional y la administración”?

El comportamiento organizacional tiene por objetivo aportar los conocimientos necesarios para que el estudiante sea un buen gerente o administrador. El conocimiento del comportamiento individual y de grupo es importante, pues contribuye a la educación y desarrollo de los talentos gerenciales. Cuando los administradores realizan sus funciones deben saber cómo sus acciones influirán en los demás, puesto que trabajan con personas y se valen de ellas para efectuar tareas, es indispensable entender al ser humano si se desea ser un buen administrador.

Entonces, el comportamiento organizacional se ocupa de cómo las personas, en forma individual y en grupos, actúan dentro de las organizaciones.

La administración se centra en la obtención óptima de las metas organizacionales, pero como esos objetivos no pueden alcanzarse sin la intervención humana, el desarrollo organizacional constituye un segmento importante de la administración.

⁵ STEPHEN P., Robbins, *Comportamiento organizacional, conceptos, controversias y aplicaciones*, Editorial Prentice may Hispanoamericana, S.A., México 1987, p. 7.

1.3.2 ¿POR QUÉ SURGE EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL?

Mientras los trabajadores no sean y se sientan propietarios e involucrados en la empresa, no dejarán de ver al D.O. como un intento más de manipulación por parte de la gerencia, ya que en muchas ocasiones ésta desea que cambien los demás y no ella.

La mayoría de los individuos aspiran a un crecimiento de desarrollo tanto personal como profesional, buscando un ambiente de apoyo y de reto, ya que tienen la capacidad y el deseo de contribuir a lograr los objetivos de la organización hasta donde el ambiente organizacional le permita.

Se dice que psicológicamente un punto importante para la mayoría de la gente es el trabajo, incluyendo a los compañeros y al superior, ya que desean ser aceptados para interactuar y cooperar hacia un fin común, logrando así incrementar su eficiencia, ayudándose en grupos para resolver problemas y lograr eficientemente en unión.

Las razones que llevaron a darle cuerpo a este nuevo arte fueron:

- a) Fracaso o insuficiencia, al utilizar, aisladamente, las medidas de perfeccionamiento tecnológico, perfeccionamiento administrativo y entrenamiento tradicional en el intento por aumentar no sólo la eficiencia o la producción, sino elevar el nivel de eficacia y la salud de la organización.
- b) Conciencia creciente, por parte de los ejecutivos, de la influencia de los problemas y factores psicológicos y sociales del comportamiento individual y grupal, sobre el rendimiento de los programas de trabajo y sobre los resultados reales alcanzados en el funcionamiento de los diversos subsistemas y órganos sobre los que está estructurada la empresa.

- c) Fenómeno de resistencia a los cambios planeados.
- d) Aceleración del proceso de cambios internos y externos a la organización, con impactos, de tal forma intensificados y dinamizados, que amenazan, a veces, hasta la supervivencia de la organización, sin que los modelos consigan generar respuestas.
- e) Conciencia de parte de los ejecutivos y de los demás participantes de la organización empresa, de que el potencial de contribución, desarrollo de las personas y de los equipos, de los recursos humanos se sitúa por debajo del nivel de realización práctica.
- f) Creciente uso del entrenamiento de grupos o equipos de individuos. Y el descubrimiento de la potencialidad de esas prácticas para el desarrollo directo de las organizaciones, si se adaptan debidamente a otros métodos y procesos, y si son adecuados por su situación, mediante diagnóstico y pronósticos socio-técnico.
- g) Progreso organizacional ofreciendo un creciente conjunto de resultados de búsquedas, conceptos teóricos y fundamentos prácticos, a la disposición de los ejecutivos.

El arte del D.O. surgió y crece teniendo no sólo como soporte, sino también como medio, la ciencia del comportamiento del hombre en las organizaciones.

El D.O. es una estrategia flexible y compleja para volver congruentes y enérgicas las metas de la empresa y las metas del hombre en la empresa.

1.4 EVOLUCIÓN DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN MÉXICO

1.4.1 ANTECEDENTES.

Kreacic y March llevaron a cabo hace algunos años una investigación a cerca de la posibilidad de implantar programas de D.O. en cuatro países, entre ellos México, y llegaron a la conclusión de que este último no contaba con las condiciones culturales propicias para hacerlo realidad. Señalaban que la cultura mexicana del trabajo no era compatible con los principios y postulados del D.O.

El fracaso de muchos programas de D.O. radica en que se les tomó como una moda y no como un esfuerzo serio y sistemático.

En el D.O. las herramientas y técnicas que utiliza debe ser tomadas como medios y no como fines.

Mientras los administradores no cambien su concepción básica acerca del ser humano, mientras no se preocupen por el bienestar y desarrollo de sus colaboradores, mientras sólo se interesen por las utilidades a corto plazo, mientras prefieran la improvisación a la planeación, mientras creen que todo funcionará sin necesidad de esfuerzo y compromiso, el D.O. será solo una fantasía.

Por ello, se requiere de una nueva filosofía que crea en el hombre y que lo ayude a crecer en sí mismo, para que la eficacia y la salud de toda organización sea el producto de un trabajo continuo y conjunto, en el que cada quien ponga lo mejor de sí y a la vez se vea reconocido y recompensado por su trabajo y esfuerzo.

Es indudable que los pioneros del D.O. surgieron a raíz de investigaciones del comportamiento humano en diferentes condiciones de trabajo realizado en las organizaciones.

Con la finalidad de estudiar la relación que se daba entre los índices de productividad y las modificaciones en las áreas de trabajo.

Asimismo, se considera que los primeros estudios y aportaciones surgen con la aplicación de la metodología de los laboratorios de adiestramiento de sensibilidad o grupos T.

1.5. EN RESUMEN

El D.O. se ha convertido en la actualidad en un gran empuje creativo y de largo alcance, que con base en las ciencias de la conducta se propone mejorar las capacidades y habilidades de las personas, para así lograr la eficiencia en las organizaciones.

Hasta nuestros días, el D.O. ha probado su utilidad ayudando a las empresas a enfrentar los cambios constantes de nuestro tiempo, por lo que se convierte en una estrategia para incrementar la salud y eficiencia organizacional.

El D.O. debe ser un proceso dinámico y continuo de cambios planeados a partir de diagnósticos realistas, utilizando métodos que miren a optimizar la interacción entre personas y grupos para perfeccionar y renovar el comportamiento de dichos sistemas, de manera que aumente la eficiencia de las organizaciones y asegurarse así la supervivencia y el desarrollo tanto de la empresa como de sus empleados.

El D.O. requiere de una visión global de la empresa, un contrato consciente y responsable de los jefes de la compañía para desarrollar las potencialidades de personas, grupos, sistemas, etc.

El D.O. implica valores, adaptación, cambios que, aunque sean económicos, administrativos o tecnológicos impliquen un análisis de comportamientos.

El D.O. es una ciencia de la conducta aplicada, por lo mismo, se construye a partir de las aportaciones hechas por varias áreas.

Las áreas predominantes son: psicología, sociología, psicología social, antropología y ciencia política.

CAPITULO 2

CAMBIO ORGANIZACIONAL

2.1. EL FENÓMENO DE LOS CAMBIOS

2.1.1. DEFINICIÓN DE CAMBIO

“Cambio” puede definirse como la modificación de un estado, condición o situación. Es una transformación de características, una alteración de dimensiones o aspectos más o menos significativos.⁶

El siglo XX se presenta con cambios radicales y con un ritmo sin precedentes en la historia de la humanidad. En 1955, el físico J. Robert Oppenheimer, en el pasaje citado por Bennis dice: “Algo que resulta nuevo es la preponderancia de las cosas nuevas, es el cambio de escala y de mira del propio cambio, de tal modo que el mundo se altera mientras caminamos sobre él, de manera que los años de la vida de un hombre no testimonian hoy en día un pequeño crecimiento o reordenamiento de lo que aprendió en la infancia, sino una gran revolución.

El propio Bennis dice en el mismo pasaje que, en la medida en que “los cambios se vuelven un factor permanente y acelerado, la adaptabilidad a tales cambios resulta cada vez más la más importante determinante de la supervivencia”. Por otra parte, la propia adaptación, evolución o renovación implica cambios, pues solamente se hacen si se modificara una cosa.

La capacidad de percibir y entender los cambios y sus reflejos sobre el hombre y la institución, de adaptarse a las exigencias de los hechos nuevos y si fuera posible anticiparse a la llegada de los cambios y a los nuevos hechos pasa a ser una condición vital. Además, el proceso de cambios internos es una característica de los organismos vivos. Cuando cesan los cambios en el organismo éste muere. Vida es sinónimo de cambio. La propia muerte es cambio, es trascendencia de estado. Pues “en la naturaleza nada se crea, nada se pierde, todo se transforma”, según la frase de Lavoisier.

⁶ GONZALEZ CORNEJO, Aurelio, Desarrollo organizacional, Editorial PAC, S.A. DE C.V., México, 2000, p.175.

2.2. EL CAMBIO: EL ELEMENTO CLAVE PARA EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

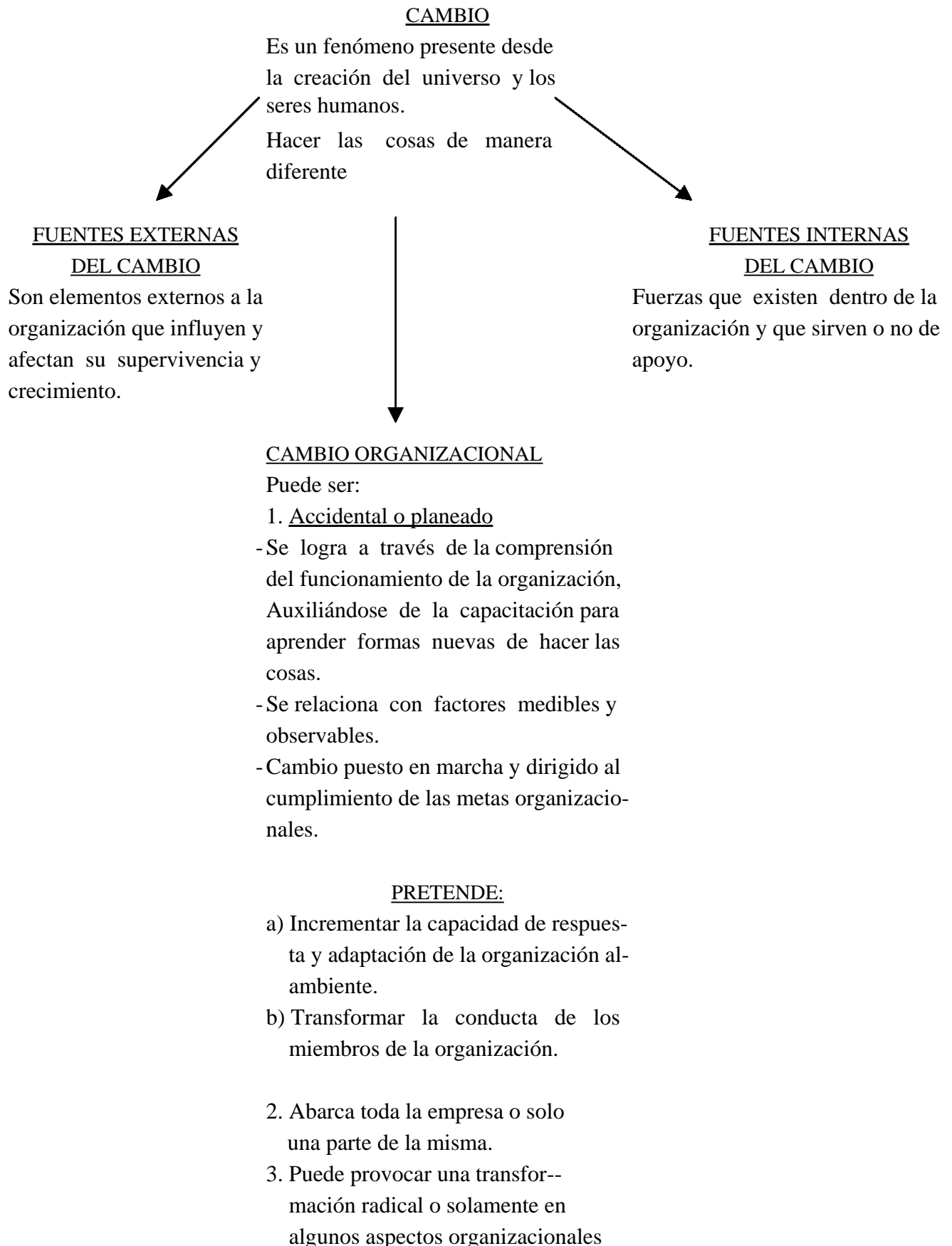
2.2.1 CONCEPTUALIZACIÓN DEL CAMBIO

Como se menciona en el capítulo anterior, el cambio es un fenómeno que, como en las organizaciones envuelve toda la vida y actividades del ser humano, lo encontramos en todas partes y ha estado presente desde la creación del universo.

La palabra cambio en la actualidad es aún temida por mucha gente, así como por las organizaciones, ya que les es difícil poder salir de su estado de confort, no se atreven a correr riesgos y prefieren permanecer en su pequeño entorno, sin embargo, aquellas que se enfrentan a los diferentes ambientes, requerirán del aprendizaje y de la experiencia acumulada en dichos ambientes, también deberán estar al tanto del impacto y efectos que sus acciones provocan en el entorno social.

CAMBIO.- Existen infinidad de definiciones para dicha palabra, pero aquí la enfocaremos al trabajo y podemos decir que: el cambio en el trabajo es cualquier alteración que ocurre en el ambiente de trabajo.

A continuación se muestra un diagrama de lo que es el cambio organizacional, sus fuentes externas e internas, lo que es un cambio planeado y lo que pretende.



A continuación se menciona un caso práctico para dar a conocer cómo el contador público se enfrenta a un sin fin de obstáculos y problemas para lograr cambios en una organización.

2.2.2 CASO PRÁCTICO

“NO SIEMPRE TENGO RAZON, PERO RARA VEZ ME EQUIVOCO”

Francisco Sánchez tiene 56 años de edad. Abandonó la secundaria porque tuvo que sostener a su madre viuda y a tres hermanos menores. Cuando tenía 19 años pidió prestados \$200,000.00 pesos a su tío para comprar dos autos usados, que confiaba vender más caros. Hoy Francisco posee cinco distribuidoras de autos nuevos. En un artículo reciente aparecido en *Automotive News* se afirma que Francisco Sánchez es el distribuidor más grande de automóviles nuevos en Monterrey y que figura entre los diez más importantes de todo México. Se estima que sus cinco distribuidoras venden más de 2,500 autos al mes.

Juan Sánchez, el hijo de Francisco, lleva menos de un año en el negocio de su padre. Hace poco se graduó en la Universidad como Lic. en Contaduría y confiaba aportar al negocio de su padre lo que aprendió en la Universidad y que le valió obtener su licencia y maestría. Pero de inmediato se advirtieron las diferentes opiniones de padre e hijo sobre varias cuestiones. Juan dijo que la raíz del problema reside en que “mi padre es una persona demasiado dogmática. Ha tenido un éxito extraordinario. Lo que quiere decir que resulta difícil criticar a alguien que comenzó con nada y que a los treinta años ya era un millonario. Pero hay que admitir que gran parte del éxito se debe a que se hallaba en el sitio adecuado en el momento oportuno. Hubiera sido difícil perder dinero en ese tiempo, con una distribuidora de autos Chevrolet durante la década de 1950. ¡Y también tuvo mucha suerte al obtener la concesión de Volkswagen en 1961 y la de Honda en 1976! No niego que mi padre supo prever lo que el cliente deseaba, pero eso no es más que una parte del problema, de inmediato encuentra la respuesta a todo. Nada me molesta a mí más que sus ideas sobre cómo dirigir a nuestro personal”.

“Tenemos cerca de 120 vendedores. Y tenemos otros 150 en las distribuidoras, en nuestra oficina central contamos con más de 35 empleados. O sea que nuestra empresa es grande. Pero mi padre toma decisiones relativa al personal basándose en sus intuiciones sobre la gente.”

“Por ejemplo, no quiere contratar a graduados universitarios. Dice que quieren demasiado y muy pronto. También dice que no tienen paciencia y que apenas salen de la escuela y ya quieren un puesto directivo. Si no realizan sus deseos, se sienten frustrados y abandonan la empresa.”

“Ahora si visitamos el piso de ventas de cualquiera de nuestras distribuidoras. ¿Se advierte una cosa rara? ¿Si ustedes ven a los vendedores tienen el aspecto de los jugadores defensivos de los Dallas Cowboys? Pues ése es el resultado de otra de las raras ideas de mi padre. Dice que los mejores vendedores son grandes. No tiene caso intentar convencerlo de lo contrario. Está convencido de que los hombres corpulentos son más agresivos y tienen mayor seguridad en sí mismos. Y eso reditúa en más ventas.

Como ya dije antes, no es posible discutir con él. Se limita a decir: “Fíjate en todo lo que he logrado”.

“En la oficina, mi padre exige que el gerente vigile a todo el mundo. Piensa que las personas son flojas. Si dejas sin supervisión a la gente unos momentos, de inmediato dejan de trabajar y empiezan a jugar.” El resultado de tal actitud es que nuestra oficina se asemeja a un campo nazi de concentración. Los empleados se encuentran siempre bajo una estrecha supervisión.

“Cada vez que trato de hablar con mi padre sobre sus actitudes, me da la misma respuesta.” “Escuha, Juan . Tal vez mis ideas no siempre son correcta, pero *rara vez me equivoco*. Es posible que no concuerdes conmigo en mi forma de dirigir las distribuidoras pero no podrás negar que da buenos resultados.”⁷

⁷ STEPHEN P.,Robbins, *Comportamiento organizacional, conceptos, controversias y aplicaciones*, Editorial Prentice may Hispanoamericana, S.A., México, 1987, p.p. 40-41.

SITUACIÓN ACTUAL

En México aún existe una cultura de administración tradicional, desde un despacho contable, una pequeña empresa hasta una grande organización, en donde aun el empresario no deja de actuar como capataz.

LOS PRINCIPALES PROBLEMAS Y OBSTÁCULOS PARA LLEGAR A LA EXCELENCIA Y LA PRODUCTIVIDAD SON, POR MENCIONAR ALGUNOS:

- a) Atavismos administrativos
- b) Atavismos personales
- c) Resistencia al cambio
- d) Gerentes todólogos
- e) Rechazo a nuevas tecnologías
- f) Uso de capataces
- g) Administración del terror
- h) Corrupción
- i) Comunicación unilateral
- j) No existe la participación
- k) No existe planilla de sucesión, etc.

Como conclusión de este caso, es que la administración tradicional funcionó en otros tiempos en donde aún no existía tanta competencia, pocos empresarios, poca preparación y no se daba entrada a la globalización que existe ahora en la actualidad.

La empresa de Francisco Sánchez creció gracias a la visión o iniciativa que tuvo en aquel entonces o, por qué no, como se menciona en el caso práctico, fue un golpe de suerte.

Si Francisco Sánchez no acepta cambiar su estructura organizacional con la ayuda de personal preparado, en este caso de su hijo (CP Juan Sánchez persona con conocimientos y capacitación actualizada), llegará a una crisis quizás irremediable, ya que nuevas empresas llegarán con expectativas nuevas y sujetas a los cambios que se presenten, con personal deseoso de buscar nuevos horizontes utilizando el desarrollo organizacional como una herramienta para lograr los objetivos planeados.

2.3. EN CONTRA DEL CAMBIO CULTURAL

La cultura dentro de una organización se va desarrollando durante años y está formada por características relativamente estables, lo cual implica que es muy difícil, pero no imposible, que la gerencia cambie su cultura, sus valores, misión, visión, filosofía y liderazgo; así mismo, los empleados están fuertemente comprometidos con éstos.

Otro punto importante son las políticas de selección y ascensos, ya que son mecanismos importantes que trabajan contra el cambio cultural, y que los empleados escogen la organización en la que perciben que sus valores se ajustan a ésta.

Por ejemplo cuando se selecciona a un director general que ha pasado 30 años o más en la compañía, se podría garantizar que la cultura en la organización permanecerá sin cambios.

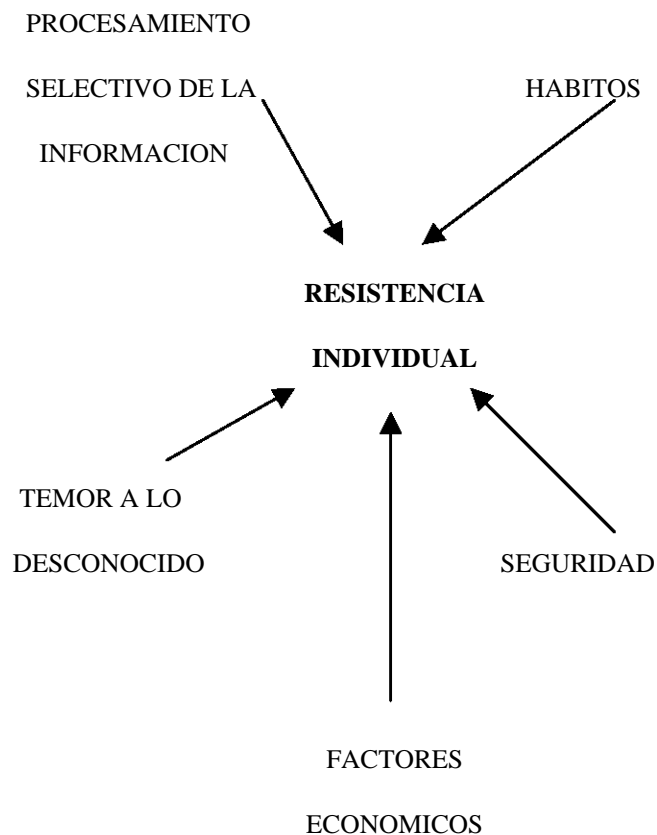
Sin embargo, debería entenderse esto como que la cultura nunca podrá modificarse por lo que a continuación se describe.

Cuando una organización enfrenta una crisis que amenaza su supervivencia en una situación de vida o muerte, los miembros de la organización responderán a los esfuerzos de cambio cultural. Por ejemplo, sólo cuando los ejecutivos de la empresa de Francisco Sánchez (caso práctico) fueron capaces de transmitir con éxito a los empleados la trascendencia de las crisis que generaban sus competidores, las culturas de estas organizaciones empezaron a mostrar signos de adaptación. Es improbable que algo que no sea una crisis sea eficaz para implantar el cambio cultural.

2.4. RESISTENCIA AL CAMBIO

Como ya lo hemos dicho en capítulos anteriores, el cambio no sólo radica en la gente sino que para lograr este cambio se debe de dar tanto en la organización como en la gente, por lo cual la resistencia al cambio se categoriza en fuentes individuales y organizacionales.

FUENTES DE RESISTENCIA INDIVIDUAL AL CAMBIO⁸



⁸ <http://www.prehall.com/robbinsorgbeh>

2.4.1. RESISTENCIA INDIVIDUAL

La resistencia individual se basa en las características humanas como las percepciones, personalidades y necesidades de los individuos; se cree que la resistencia al cambio de los individuos puede deberse a cinco razones, como son:

HABITO. Se dice que los seres humanos somos criaturas de hábitos, ya que nos cuesta mucho trabajo adaptarnos día a día a realizar actividades diferentes y por comodidad volvemos a apoyarnos en los hábitos o respuestas ya programadas por nosotros mismos. Desafortunadamente somos un país conformista, ya que nos conformamos con lo que tenemos y no damos un poco más de nosotros mismos.

Si la mayoría de la gente diera un paso más el día de hoy al día de ayer, los mexicanos seríamos otros y México comenzaría a cambiar.

SEGURIDAD. La gente tiene una alta necesidad de seguridad y por esto es probable que se resista al cambio, quizás por miedo a perder su trabajo y lo que ha logrado hasta esos días, ya que su pensamiento sea quedarse con lo que tiene y hasta hoy ha logrado, prefieren no arriesgarse a perder lo que con un gran esfuerzo han obtenido.

FACTORES ECONOMICOS. Son otra fuente de resistencia individual, ya que éstos influyen en la preocupación de los individuos por los cambios económicos que podrían disminuir su ingreso individual.

En estos tiempos la mayoría de la gente se esmera en cuidar su puesto dentro de las organizaciones pero a cambio de nada, ya que su trabajo se vuelve rutina establecida.

TEMOR A LO DESCONOCIDO. Todos tenemos cierto temor a lo desconocido, ya que experimentamos nuevas sensaciones algunas agradables y otras no tan agradables; lo cierto es que no queremos experimentar o probar algo diferente, siempre pedimos algo que ya conocemos, se dice que “es mejor malo por conocido que bueno por conocer.”

PROCESAMIENTO SELECTIVO DE LA INFORMACIÓN. Los individuos moldean el mundo a través de lo que cada uno de ellos percibe; por lo tanto, cuando ellos han creado su mundo, se resisten al cambio.

Por otro lado, se dice que nosotros somos los culpables de procesar la información selectiva, escuchamos lo que queremos escuchar e ignoramos la información que amenaza al mundo que hemos creado.

2.4.2 RESISTENCIA ORGANIZACIONAL

Las organizaciones, por su naturaleza, son conservadoras; por lo tanto, se resisten al cambio.

Este fenómeno es evidente, ya que muchas empresas tanto privadas como de gobierno y en especial estas últimas continúan haciendo lo que han hecho durante años. Otro ejemplo son las organizaciones religiosas, ya que éstas están muy enraizadas en su historia y, por otro lado, las instituciones educativas, las cuales existen para abrir las mentes y retar la doctrina; sin embargo, son ellas mismas muy resistentes al cambio.

Por todo esto se han creado seis fuentes de resistencia organizacional y son:

INERCIA ESTRUCTURAL. Esto se refiere a que las organizaciones tienen un mecanismo para producir estabilidad, es decir, cada parte estructural de la organización se elige para que se acople a las necesidades de la entidad, luego son moldeadas y dirigidas para que se comporten de cierta manera y así lograr la estabilidad.

ENFOQUE LIMITADO DEL CAMBIO. Esto se debe a que cuando se quiere llevar a cabo un cambio, por consecuencia se afectarán los demás sistemas interdependientes, ya que, como la palabra lo dice, dependen uno del otro.

INERCIA DE GRUPO. Si los individuos quieren cambiar su comportamiento, o normas de grupo, se podría actuar con una restricción, es decir, si un miembro quiere cambiar pero las normas dictan resistencia, él probablemente se resistirá y se unirá al grupo.

AMENAZA A LA HABILIDAD. Los cambios tecnológicos son considerados una amenaza para las personas especializadas, ya que diariamente mucha gente tiene contacto con la tecnología; por ejemplo, las computadoras, los usuarios se convierten en usuarios descentralizados, ya que de cualquier lugar del país existe una comunicación rápida y eficaz por este medio. Sin embargo las personas especializadas en sistemas son usuarios centralizados, he aquí la amenaza a las habilidades.

AMENAZA A LAS RELACIONES ESTABLECIDAS DE PODER. Cualquier redistribución de autoridad en la toma de decisiones puede amenazar las relaciones de poder establecidas desde hace tiempo en la organización. La introducción de la toma de decisiones participativa o de los equipos de trabajo autodirigidos es la clase de cambio que con frecuencia es vista como una amenaza por los supervisores y gerentes medios.

AMENAZA A LAS DISTRIBUCIONES ESTABLECIDAS DE LOS RECURSOS. Los grupos que controlan los recursos se ven amenazados cuando ven el cambio ya que para ellos significaría una reducción en sus presupuestos o una reducción en el tamaño de su personal, por lo tanto es difícil aceptar para ellos el cambio, pues esto puede afectar sus futuras distribuciones.

FUENTES DE RESISTENCIA ORGANIZACIONAL AL CAMBIO⁹



⁹ <http://www.prenhall.com/robbinsorgbeh>

2.5 COMO SUPERAR LA RESISTENCIA AL CAMBIO

Existen tácticas que se recomiendan a los agentes de cambio, como son:

EDUCACIÓN Y COMUNICACIÓN. Se dice que la resistencia puede reducirse a través de la comunicación con los empleados para ayudarles a ver la lógica del cambio.

Muchas veces la mayoría de los problemas se dan por la mala información y comunicación deficiente; pero si las personas reciben todos los hechos y se consigue aclarar los malos entendidos, la resistencia cederá.

Otro punto importante es la relación entre gerencia-empleados, si no existe la confianza y credibilidad entre ellos el cambio probablemente no tendrá éxito.

PARTICIPACIÓN. Se puede decir que es difícil para los individuos resistirse a una decisión de cambio en la cual ellos participan.

Al aceptar que los participantes tienen la experiencia para hacer una contribución, su participación puede reducir la resistencia, obtener el compromiso e incrementar la calidad de la decisión de cambio.

FACILITACIÓN Y APOYO. Ofrecer a sus empleados asesoría, terapia y entrenamiento de nuevas habilidades para reducir la resistencia a los nuevos cambios, ya que al obtener lo anterior ellos comenzarían a tener cambios primero personales y después hacia su exterior.

NEGOCIACIÓN. Los agentes de cambio podrán negociar cuando la resistencia está centrada en personas poderosas, o en todo caso, en los líderes de cada grupo.

Existen infinidad de tácticas que se pueden llevar a cabo para lograr que esa resistencia al cambio vaya disminuyendo poco a poco, para lograr alcanzar los objetivos planeados sin miedo a un cambio.

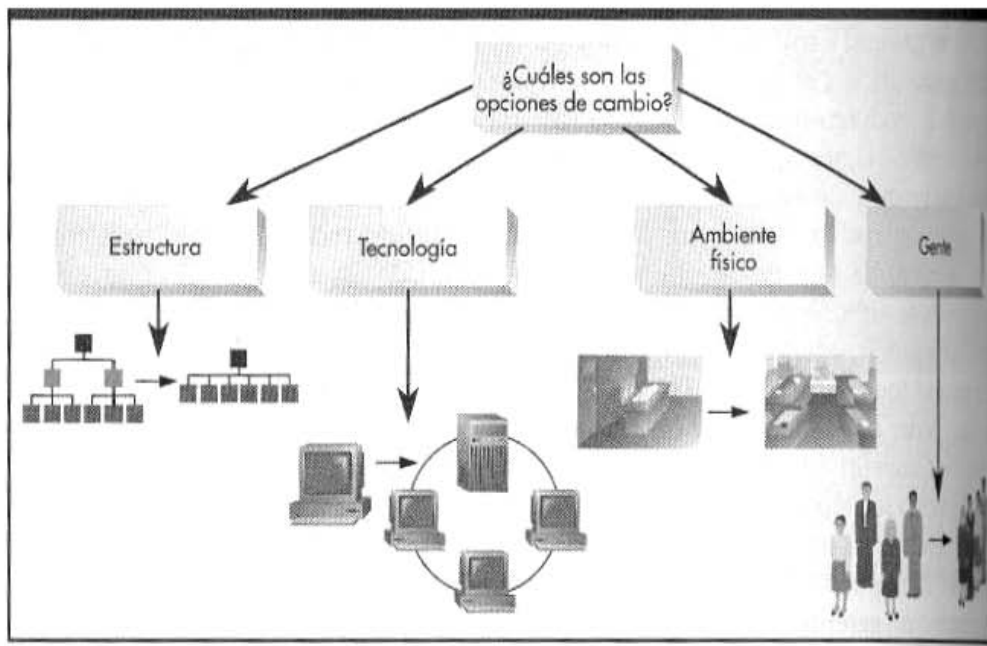
2.5.1 AGENTES DE CAMBIO

Son personas que actúan como catalizadores y asumen la responsabilidad de administrar las actividades de cambio, éstos pueden ser gerentes o no gerentes, empleados de la organización o consultores externos.

Los agentes de cambios tienen varias opciones las cuales se basan en cuatro categoría y estas son:

- estructura
- tecnología
- ubicación física y
- gente.

OPCIONES DE CAMBIO¹⁰



¹⁰ <http://www.prenhall.com/robbinsorgbeh>

2.6 CONCLUSION DE ESTE CAPITULO

La resistencia al cambio tiene como fundamento el fenómeno psicológico en el individuo, ya que la resistencia grupal a los cambios se reduce a nivel personal.

Las razones por las cuales las personas se resisten a un nuevo cambio puede ser: negación de la realidad, costumbres, desconfianza, seguridad, pérdida de las cosas actuales, factores económicos, miedo a lo desconocido , independencia, etc.

Cuando una persona se resiste al cambio, está defendiendo algo importante para ella que parece estar amenazada por el cambio.

El cambio también nos permite obtener información sobre sentimientos, emociones, formas de pensar de la gente y hacerla participar para obtener una plena colaboración; así, tanto organización como empleados, se sentirán partícipes en el éxito del cambio obtenido.

Y por otro lado, los cambios también permiten que las organizaciones diseñen acciones preventivas antes de que aparezcan las acciones correctivas.

No tengamos miedo al cambio, hay que aprender a jugar con él, disfrutarlo y aprender de los errores cometidos, pues el que no arriesga nunca sabrá hasta donde es capaz de llegar.

CAPITULO 3

EL INDIVIDUO Y LAS ORGANIZACIONES

3.1. FUNDAMENTOS DEL COMPORTAMIENTO INDIVIDUAL

En este capítulo veremos cuatro variables a nivel individual, características biográficas, habilidad, personalidad y aprendizaje; consideraremos su efecto en el rendimiento y la satisfacción del empleado.

Comenzaré con las siguientes preguntas:

¿Tienen los trabajadores de mayor antigüedad más probabilidades de permanecer en una empresa que los más jóvenes?

¿Ciertos tipos de personalidad tienden a hacer mejores empleados?

¿Por qué tantas personas tienden a atribuir el éxito a sus acciones personales y el fracaso a factores fuera de control?

¿Aprenden mejor los empleados cuando son premiados que los que son castigados?

CARACTERÍSTICAS BIOGRÁFICAS

EDAD. Las relaciones entre edad y rendimiento en el trabajo probablemente sea un tema de importancia cada vez mayor durante la siguiente década, la creencia de que el rendimiento en el trabajo disminuye con el incremento de la edad. Se percibe a los trabajadores de mayor edad como carentes de flexibilidad y con una resistencia a la nueva tecnología, y en un tiempo en el que las organizaciones buscan individuos que sean adaptables y abiertos al cambio, la negatividad asociada con la edad obstruye la contratación inicial de trabajadores de edad avanzada e incrementa la probabilidad de que se les despida cuando hay recortes de personal.

¿Qué efecto tiene la edad en la rotación, el ausentismo, la productividad y la satisfacción?

“Mientras más viejo te vuelvas, menos probable es que renuncies a tu trabajo.” Esta conclusión ésta basada en estudios sobre la relación edad-rotación. Pero conforme los trabajadores se vuelven viejos van teniendo menos oportunidades de trabajo.

¿La edad ésta relacionada con el ausentismo? Los empleados de más edad tienen tasas más bajas de ausentismo que los jóvenes. Sin embargo, presentan tasas más altas de ausentismo inevitable, probablemente debido a la salud más precaria asociada con el envejecimiento y al periodo de recuperación más largo que los trabajadores mayores necesitan cuando se enferman.

¿Cómo afecta la edad a la productividad? Existe la creencia de que la productividad declina con la edad. Se asume con frecuencia que las habilidades del individuo, particularmente la velocidad, la agilidad, la fortaleza y la coordinación, disminuyen con el tiempo y que el aburrimiento prolongado del trabajo y la carencia de estimulación intelectual contribuyen a una productividad menor. La evidencia, sin embargo, contradice esa creencia y esas suposiciones.

La mayoría de los estudios indican una asociación positiva entre la edad y la satisfacción, cuando menos hasta los 60 años.

GENERO. Existen pocas diferencias entre hombre y mujer, las cuales pueden afectar el desempeño en el trabajo. Por ejemplo, en la capacidad de poder resolver problemas, en habilidades analíticas, en el impulso competitivo, la motivación, el liderazgo, la sociabilidad y la capacidad de aprender.

¿Qué hay acerca de las tasas de ausentismo y rotación? ¿Son las mujeres menos estables como empleadas que los hombres? Algunos estudios han encontrado que las mujeres tienen mayores tasas de rotación y ausentismo que los hombres. La explicación más lógica es que se ha encargado a la mujer las responsabilidades de la casa y la familia. Cuando un niño se enferma o si es necesario que alguien se quede en casa para esperar al fontanero, ha sido la mujer quien tradicionalmente ha faltado al trabajo. Sin embargo, el papel histórico de la mujer como encargada del cuidado de los niños y proveedora secundaria ha cambiado de manera definitiva.

ESTADO CIVIL. No hay suficientes estudios que permitan hacer conclusiones acerca del efecto del estado civil sobre la productividad. Pero la investigación indica en forma consistente que los empleados casados tienen pocas ausencias, menos rotación y están más satisfechos con sus trabajos que sus compañeros de trabajo solteros.

El matrimonio impone responsabilidades mayores que podrían hacer que un trabajo estable fuera más valioso e importante. Sin embargo, esto necesita de más investigación ya que no podemos afirmar esto en su totalidad.

ANTIGÜEDAD. Se han llevado a cabo revisiones extensas de la relación antigüedad-productividad. Si definimos la antigüedad como el tiempo que se haya trabajado en un empleo en particular, podemos decir que la mayor parte de la evidencia reciente demuestra una relación positiva entre la antigüedad y la productividad en el trabajo.

La investigación sobre la relación entre la antigüedad y el ausentismo es muy directa. Los estudios demuestran que la antigüedad está negativamente relacionada con el ausentismo.

La antigüedad y la satisfacción están relacionadas en forma positiva. De hecho, cuando la edad y la antigüedad son tratadas por separado, la segunda parece ser un pronosticador más consistente y estable de la satisfacción en el trabajo que la edad cronológica.

No hay motivo para suponer que los que llevan más tiempo en un trabajo serán más productivos que los de ingreso más reciente.

HABILIDAD

Todos tienen fortalezas y debilidades, en términos de la habilidad, que los hace ser superiores o inferiores a los otros al realizar ciertas tareas o actividades.

La cuestión es saber cómo la gente difiere en cuanto a las habilidades que poseen y aplicar ese conocimiento para incrementar la probabilidad de que un empleado se desempeñe bien en su trabajo.

Habilidad se refiere a la capacidad que tiene un individuo de realizar varias tareas en un trabajo.

PERSONALIDAD

Es la suma total de formas en las cuales un individuo reacciona e interactúa con otros.

Los primeros trabajos sobre la estructura de la personalidad constituyeron intentos de identificar y nombrar las características permanentes que describen al comportamiento de un individuo.

Las características comunes incluyen la timidez, la agresividad, la sumisión, la pereza, la ambición, la lealtad y la falta de confianza. Aquellas características, que se exhiben en un gran número de situaciones se llaman características de la personalidad.

ATRIBUTOS DE PERSONALIDAD DE MAYOR INFLUENCIA PARA EL D.O.

Atributos de la personalidad que se encontraron pronosticadores poderosos del comportamiento en las organizaciones. El primero está relacionado con dónde se percibe el lugar de control o locus de control en la vida de uno. Los otros son el maquiavelismo, la autoestima, el monitoreo, la propensión a sumir riesgos y la personalidad de tipo A.

LOCUS DE CONTROL. Algunas personas creen que son los arquitectos de su propio destino. Otras se perciben como peones del destino, creen que lo que les ocurre en la vida se debe a la suerte o a la oportunidad. Aquellos que creen que controlan su destino se denominan internos, mientras que los otros ven que su vida está controlada por fuerzas exteriores, se les ha llamado externos.

Una gran parte de las investigaciones que compara los internos con los externos ha demuestra en forma consistente que quien califica alto como externo está menos satisfecho con su trabajo, tiene tasas de ausentismo más altas, está más enajenado con el medio de trabajo y menos involucrado en sus labores que los internos.

MAQUIAVELISMO. Grado en que un individuo mantiene una distancia emocional, y cree que el fin justifica los medios. Los maquiavélicos son altamente productivos pero definitivamente el fin no puede justificar los medios.

AUTOESTIMA. La autoestima esta relacionada con las expectativas de éxito en el trabajo. Los individuos con una alta autoestima tomarán más riesgos en la selección de trabajo y probablemente escogerán trabajos no convencionales y se dice que la autoestima esta relacionada con la satisfacción en el trabajo.

APRENDIZAJE. Este tema se incluye por la razón obvia de que casi todos los comportamientos complejos son aprendidos. Si queremos explicar y pronosticar el comportamiento, necesitamos entender cómo aprende la gente.

Aprendizaje es cualquier cambio permanente en el comportamiento que ocurre como resultado de la experiencia. Por lo tanto, podemos decir que los cambios en el comportamiento indican que se ha llevado a cabo un aprendizaje y que el aprendizaje es un cambio en el comportamiento.

El aprendizaje ha tomado lugar si un individuo se comporta, reacciona, responde como resultado de la experiencia de una manera diferente de aquella en la que él se comportaba.

TEORIAS SOBRE EL APRENDIZAJE

¿Cómo podemos aprender? Se han formulado tres teorías para explicar el proceso por el cual adquirimos patrones de comportamiento. Estas son:

1. Condicionamiento clásico. En el cual un individuo responde a ciertos estímulos que ordinariamente no producirían tal respuesta.
2. Condicionamiento operante. En el cual un comportamiento deseado lleva a la recompensa o a la prevención del castigo.
3. Teoría del aprendizaje social. La gente aprende a través de la observación y de la experiencia directa.

En resumen, podemos decir que lo anterior es importante para todo gerente que está tratando de entender el comportamiento organizacional.

Si lo aplicamos en un despacho contable el gerente de dicha firma puede tener esta información para ayudarse a elegir entre los solicitantes a un trabajo.

Se puede decir que la edad parece no tener relación con la productividad, que los trabajadores más viejos y aquellos con mayor experiencia son menos tendientes a renunciar y que los empleados casados tienen pocas ausencias.

En cuanto a la habilidad, los solicitantes pueden ser examinados, entrevistados y evaluados sobre el grado en el que ellos poseen las habilidades necesarias para ocupar un puesto.

Proporcionar entrenamiento a los empleados. Esto es aplicable tanto para los nuevos trabajadores como para los ocupantes presentes de los puestos. El entrenamiento mantiene actualizadas las habilidades de los empleados, o bien proporciona nuevas habilidades conforme al tiempo y las condiciones.

La personalidad ofrece guías personales que llevan a un desempeño eficaz en el trabajo. Y puede mejorar las decisiones de contratación, ascensos, etc., ya que las características de la personalidad crean los parámetros para el comportamiento de la gente.

Y en cuanto al aprendizaje, cualquier cambio en el comportamiento del individuo es una evidencia de que se ha llevado a cabo dicho aprendizaje.

Por último, los gerentes, jefes o administradores deberían esperar que los empleados los vieran como modelos. Los gerentes que llegan tarde al trabajo en forma constante, o que se adueñan de los suministros de las oficinas del despacho para su uso personal, deberían esperar que los empleados captaran el mensaje que están enviando y modelen, en concordancia su comportamiento.

3.2 ¿PORQUÉ EXISTEN LAS ORGANIZACIONES?

En el capítulo 2 se habló de lo importante que es el cambio dentro de las organizaciones, las cuales estarán siempre con nosotros a lo largo de nuestras vidas, la civilización moderna no se concibe sin ellas ya que son necesarias para facilitar y eficientar el trabajo, y de esta manera lograr los objetivos propuestos por cada uno de nosotros o por nuestro departamento.

En primer lugar, las organizaciones facilitan el logro de objetivos que individualmente serían imposibles de alcanzar.

Las organizaciones son diseñadas por los individuos para vencer los obstáculos derivados de sus propias debilidades personales.

El ser humano concibió la organización y actuó para conformarla en el momento de descubrir sus restricciones derivadas combinadamente, tanto de sus capacidades individuales como del medio ambiente en que se desenvolvía. Encontró que el esfuerzo conjunto podría ser eficientemente ordenado hacia determinadas metas.

Al crear las organizaciones, las limitaciones humanas se modificaron y se manifiestan en su capacidad de hacer eficaces aquellas, el trabajo en equipo aparece como el medio más correcto para vencer las restricciones individuales.

De esta forma, las organizaciones llevan a los individuos a alcanzar grandes progresos en productividad al fomentar el desarrollo de la especialización y convertirse en promotoras de cambios.

La especialización lleva a las organizaciones a producir más a costos menores gracias a que cada persona desarrolla un trabajo concreto para el cual está mejor preparada, obteniendo mejores resultados que aquellos logrados a través de esfuerzos individuales.

La especialización aparece en las organizaciones dada la imposibilidad de que una persona llegue a ser experta en todas las áreas del saber y hacer humanos, además de que existen diferencias claras entre los individuos en cuanto a capacidades, experiencias, habilidades, etc., de tal forma que cuando los seres humanos deciden trabajar en equipo, la forma más eficiente de lograr sus objetivos con el menor esfuerzo es dividir las tareas y asignarlas de acuerdo con sus características personales.

En segundo lugar, las organizaciones son salvaguardas de los conocimientos humanos y buscan incrementarlos. No solamente los conservan sino que además los protegen a lo largo de la historia. Si no existieran las organizaciones cada persona tendría que aprender por sí misma todo lo que requiere para sobrevivir.

Son necesarias también las organizaciones porque brindan a sus integrantes la posibilidad de desarrollar una carrera, de crecer y realizarse como seres humanos. Además les proporcionan un medio para procurar sus subsistencia y su satisfacción personal.

En tercer lugar, las organizaciones satisfacen muchas de las necesidades en sus distintas modalidades, de los individuos: económicas, de pertenencia, intelectuales, etc.

Es por esto que las personas diseñan y construyen organizaciones, buscan satisfacer sus necesidades personales, para lo cual están dispuestas a hacer alguna inversión esperando que la satisfacción de sus necesidades manifestada a través de ciertos parámetros de medición logre superar la inversión realizada, comparando satisfacción esperada con costos incurridos dentro de un sistema específico de valores.

Una cuarta razón que justifica la existencia de las organizaciones es su facilidad para reducir el tiempo que se requiere para alcanzar sus objetivos, no importando que invierta mayores recursos y esfuerzos que un individuo. En este caso, reducir el tiempo se constituye en una actividad más relevante que la eficiencia a secas.

Es así que el futuro del ser humano dentro de las organizaciones sigue discutiéndose y debatiéndose con más firmeza en nuestros días y el trabajo organizacional se encuentra en medio de este debate.

Y con el trabajo organización la especialización exagerada ha llevado a situaciones en las que el trabajo rutinario, repetitivo y sin creatividad resulta aburrido para los individuos.

Por otro lado, cuando el trabajo es tomado como un reto, que ofrece gran potencial para avanzar y para usar la capacidad de ser creativos en los individuos, por lo general, además de ser enriquecedor es también agradable.

Aplicación de los dos puntos anteriores (individuos y organización) en un despacho contable:

3.2.1. ELEMENTOS DE UN DESPACHO CONTABLE

1. Cada despacho contable tiene una meta u objetivo definido, no importa que tipo de objetivo sea, lo relevante es que sin este elemento el despacho no tiene razón de existir. Ahora, para alcanzar el objetivo planeado, todo despacho contable deberá contar con un plan de acción. Si no se sabe qué hacer, el objetivo jamás será conseguido.
2. Otro elemento son los recursos necesarios como son: humanos, técnicos, financieros, información, equipo, instalaciones, etc., ya que éstos permitirán lograr conseguir los objetivos propuestos de otra manera los despachos contables no serían autosuficientes.

3. Un elementos indispensable en cualquier despacho contable lo constituyen los dirigentes, quienes son el cerebro de toda actividad, sin embargo el éxito o el fracaso del despacho está determinado no sólo por el dirigente, sino también por la calidad de sus miembros que lo integran, ya que las interacciones que se dan entre ellos hacen un despacho efectivo o inefectivo.

Todo despacho contable está compuesto por personas. Los individuos trabajan y se asocian en forma consciente para lograr sus objetivos personales y profesionales. Por consiguiente, los seres humanos brindarán apoyo a toda organización siempre y cuando ésta les ayude a alcanzar sus objetivos particulares; de no ser así, no existirá una colaboración por parte de ellos. Su grado de participación será de acuerdo a la idea de que se tenga de cómo la organización facilite llegar a lograr sus objetivos.

Todo despacho contable desarrolla algún tipo de arreglo estructural sistemático que define y delimita el comportamiento de sus miembros. Esto incluye, por ejemplo, la creación de reglas que identifican a algunos miembros como “jefes”, confiriéndoles autoridad sobre los otros y el diseño de descripciones de puestos, de manera que los miembros sepan cuáles son las actividades que se espera que realicen, una estructura no es útil solamente para determinar las relaciones entre las diferentes actividades que se realicen, sino también para poder definir los niveles de autoridad y su interrelación.

3.2.2. CASO PRÁCTICO

UNA TARDE EN EL RESTAURANT “EL PATIO”

Miguel, Jennifer, María y Saúl tienen más de treinta años de experiencia en la firma “M J S y Asociados, S.C.” Eran las cinco y media de la tarde y los cuatro se habían reunido después del trabajo en su lugar preferido: el restaurant “El Patio”, para tomar unas copas.

Conviene aclarar que su trabajo es muy diferente y están asesorando una empresa muy importante llamada “Industrias Reynolds”. Miguel es ayudante del vicepresidente de las operaciones de fabricación, en el grupo de productos de consumo. Jennifer es gerente de marcas. María es analista de personal en finanzas empresariales. Saúl es director del personal para el grupo de productos de consumo. La conversación entre los cuatro se centró en la cuestión de lo que determina el éxito de sus departamentos.

“En el área de operaciones”, empezó diciendo Miguel, “creo que el factor decisivo es la eficiencia. Queremos obtener el producto a menor costo. Debemos mantener los niveles de calidad con un mínimo de interrupciones en el flujo de producción. Los que trabajamos en operaciones debemos asegurarnos de que se conserven nuestros elevados estándares en la producción. También hemos de ser capaces de introducir cambios, como los nuevos recipientes de cartón, con alteraciones mínimas en las metas de productividad.”

“En mercadotecnia”, dijo Jennifer, “creo que tenemos dos metas con las cuales comparar nuestra eficiencia. Me refiero a la participación en el mercado y a la tasa de crecimiento de las ventas. Desde luego que es necesario desarrollar nuevos productos. Si no lo hacemos la viabilidad a largo plazo de mi marca estará en peligro. Pero el nombre de este juego es participación en el mercado. Siempre estoy analizando cómo se comporta mi marca frente a los grandes competidores. Un cambio de 1% en la participación en el mercado marca la diferencia entre ser uno de tantos o un super estrella.”

“Es raro”, comentó María. “En el área financiera existe una línea de fondo: rendimiento sobre la inversión. De hecho, todo lo que ustedes han dicho bien pudiera sintetizarse bajo el rendimiento sobre la inversión. Después de todo, ¿no es acaso eso la finalidad suprema de las empresas?”.

“Pues no sé que decirte, María”, señaló Saúl. “No estoy tan seguro de que la única razón de la existencia de Industrias Reynolds sea lograr el máximo rendimiento posible para sus inversionistas. ¿No tenemos una responsabilidad social? ¿Y qué decir de nuestros empleados? En mi área, que es el departamento de personal, me juzgan por mi capacidad para contratar a buenos elementos y conservarlos, para mantener un buen espíritu de equipo y garantizar que el personal sea desarrollado con vistas al futuro”.

Miguel empezaba a sentirse irritado ante la evidente arrogancia de María. “María, ¿por qué crees que el rendimiento sobre la inversión sea tan importante? Al oírte tenemos la impresión de que las finanzas son más importantes que el resto de nuestras áreas. Dije que la eficiencia es nuestra principal prioridad. Seguramente lo es también de ustedes. La eficiencia de mercadotecnia se relaciona con la obtención de máximas ventas con menos inversión en mercadotecnia. La eficiencia financiera es tu meta de rendimiento sobre la inversión. Y la eficiencia del personal es lograr la máxima productividad por empleado.”¹¹

¹¹ STEPHEN P., Robbins, *Comportamiento organizacional, conceptos, controversias y aplicaciones*, Editorial Printice Hall Hispanoamericana, S.A., México, 1987, p.42.

CONCLUSIÓN

Los despachos contables son diseñados por los individuos para vencer los obstáculos derivados de sus propias debilidades personales y así romper con el esquema de todólogos. Al crear dichos despachos las limitaciones humanas se modifican y se llega a la conclusión de que el trabajo en equipo es el mejor medio para vencer las limitantes individuales, se logran los objetivos con el menor esfuerzo, se dividen las tareas y se asignan los puestos de acuerdo con las características de las personas y por consiguiente se llega a la especialización que permite a los despachos aprovechar más y mejor los talentos humanos.

Dejemos de pensar solamente en la realización individual ya que formamos parte de un grupo y los constantes cambios nos obligan a ser mejores cada día.

Es por esto que propongo hacer uso de todas las herramientas que nos proporciona el D.O. para combatir muchos vicios que tenemos arraigados ya sea por cultura, costumbres, hábitos, etc., debemos comenzar por nuestro propio despacho al cual pertenecemos ya que para poder brindar un servicio de calidad al contribuyente se dice que debemos comenzar por nuestra propia casa, y esto traerá como consecuencia un despacho diferente a los demás en todos sus aspectos.

En el caso práctico nos damos cuenta que es importante hacer equipo y no buscar la solución individual, se dice que dos cabezas piensan mejor que una.

3.2.3 ALGUNOS PUNTOS DE CÓMO COMBATIR LOS VICIOS APLICANDO EL D.O. SON:

- a. Obtener información objetiva y subjetiva, válida y pertinente, sobre la realidad del despacho, y asegurar la retroinformación de esa información a los participantes que forman el equipo.
- b. Crear un clima de receptividad para reconocer las realidades organizacionales para diagnosticar y solucionar problemas existentes.
- c. Diagnosticar problemas y situaciones que sean insatisfactorias.
- d. Establecer un clima de confianza, respecto a que no hay manipulación entre jefes, colegas y subordinados.
- e. Desarrollar las potencialidades de los integrantes, en el área técnica, administrativa e interpersonal.
- f. Desarrollar la capacidad de colaboración entre individuos y grupo.
- g. Compatibilizar, armonizar e integrar las necesidades y objetivos del despacho de quienes lo forman.
- h. Estimular las emociones y sentimientos de las personas.
- i. Lograr que las decisiones que se tomen en el despacho se hagan en base a las fuentes de información obtenida de cada uno de los participantes.
- j. Desarrollar un sistema que sea viable y capaz de autorrenovación, dependiendo de las actividades que se lleven a cabo.
- k. Lograr una mayor comunicación en todos los sentidos y niveles.
- l. Despertar o estimular la necesidad de establecer objetivos y metas de preferencia cuantificables y calificados que permitan la adecuada orientación de los programas de actividades y la evaluación tanto de los individuos como del grupo.
- m. Crear las condiciones ambientales que permitan hacer surgir el conflicto en las condiciones convenientes para poder manejarlo adecuadamente.

- n. Despertar en los miembros de la alta gerencia la conciencia para crear valores y concepciones a cerca del comportamiento humano.
- o. Examinar el cómo, cuándo, dónde y cuánto, tales valores, concepciones y cultura influyen sobre los objetivos, métodos, procesos, comportamientos, desempeños y resultados obtenidos.
- p. Incrementar el nivel de confianza y apoyo entre los integrantes del despacho.
- q. Incrementar los niveles de entusiasmo y satisfacción personales dentro del despacho.
- r. Buscar el desarrollo del despacho a través de procurar en primera instancia el desarrollo de los individuos.
- s. Aumentar los niveles de responsabilidades tanto de los individuos como del grupo, en los procesos de planeación y ejecución.
- t. Perfeccionar y optimizar el sistema y los procesos de información y comunicación.

Si logramos aplicar la mayoría de estos puntos dentro del despacho, los resultados se verán reflejados tanto en el crecimiento individual como en lo profesional, y como consecuencia tendremos clientes satisfechos ya que lo aprendido se reflejará en el asesoramiento laboral.

3.2.4 VALORES DEL D.O.

Como en cualquier área del conocimiento humano, en el D.O. encontramos un conjunto de valores o principios fundamentales que se refieren al análisis del ser humano en su relación de trabajo, mismo que tendrá una influencia significativa en todo lo que realice.

Algunos de los valores más comunes son los siguientes:

- a. Crear las oportunidades necesarias para que las personas se desenvuelvan en el despacho como seres humanos y no como simples elementos del proceso productivo.
- b. Buscar y crear también las oportunidades tanto para el despacho como para cada uno de los miembros.
- c. Procurar el aumento de la eficiencia del despacho en función de todos sus objetivos propuestos.
- d. Establecer las condiciones necesarias para crear un medio ambiente en el que los miembros del despacho puedan encontrar un trabajo que al mismo tiempo sea estimulante, les despierte el interés por enfrentarse a una prueba por superar.
- e. Tratar a cada ser humano como una persona que tiene un conjunto completo y complejo de necesidades, siendo todas ellas de igual importancia para su trabajo como para su vida en general.

3.2.5 MENCIONARE ALGUNAS HIPÓTESIS DEL D.O. REFERENTE A TODO LO ANTERIOR

Las hipótesis, junto con los valores, fueron formuladas desde los albores del D.O. y han evolucionado a lo largo del tiempo.

Las hipótesis se han desarrollado como un producto de la investigación y de la teoría de los científicos de la conducta, además de las experiencias y observaciones de quienes practican el D.O.

Hipótesis acerca de las personas como individuos.

1. Casi todas las personas tienden a buscar su progreso y su propio desarrollo, siempre y cuando se encuentren en un entorno que les ofrezca un apoyo y sea al mismo tiempo una prueba a superar.
1. Casi todas las personas pueden y quieren hacer contribuciones con un nivel más elevado de aportaciones para alcanzar los objetivos del despacho, de aquel que permite el medio ambiente de la organización.

Hipótesis relacionadas con las personas y con los grupos.

1. El grupo de trabajo es uno de los grupos de referencia más relevantes en el aspecto psicológico tanto para la mayoría de las personas como para el jefe.
2. La mayoría de las personas desean sentirse aceptadas e interactuar recíproca y cooperativamente con más de un grupo.
3. Casi todas las personas están capacitadas para acrecentar su eficiencia y hacer contribuciones mayores a la efectividad y al desarrollo del grupo, ayudándoles a resolver sus problemas.
4. Para que un grupo eleve su eficiencia al máximo, el líder formal no puede desempeñar todas las funciones de liderazgo y mantenimiento requeridas, por lo que los miembros deberán ayudarse unos a otros, desempeñando los múltiples papeles requeridos para lograr aumentar dicha eficiencia.

5. Los sentimientos y actitudes reprimidos ejercen efectos adversos en la resolución de los problemas, en el crecimiento personal y en la satisfacción en el trabajo.
6. El nivel de confianza, de apoyo y de colaboración interpersonales es, en la mayoría de los grupos, más bajo de lo considerado como conveniente, a pesar de los esfuerzos hechos para mejorar estas cualidades.

Hipótesis relacionadas con las personas en las organizaciones.

7. Los factores dinámicos que se relacionan e interactúan en dos equipos de trabajo y la conducta del jefe en ambos, son elementos de vital importancia en la vida organizacional.
8. Las políticas y las prácticas organizacionales afectan significativamente a los grupos de trabajo y éstos a su vez afectan la concepción y aplicación de aquellas.
9. La estrategia para manejar los conflictos organizacionales de “ganar-perder”, en la cual una de las partes gana y la otra pierde, asumiendo una actitud defensiva, a la larga es disfuncional, debiéndose sustituir por una de “ganar-ganar”.
10. Las necesidades y aspiraciones de los seres humanos son las razones que originan los esfuerzos organizados en la sociedad.
11. Es viable y aceptable crear organizaciones que en principio sean humanas, es decir, orientadas al desarrollo y que deleguen autoridad y, por otra parte, que busquen un desempeño superior en cuanto a productividad, calidad de producción y utilidades.

Como se puede observar, las hipótesis presentadas tienen efectos directos sobre la forma en que los seres humanos organizamos el trabajo y buscamos el crecimiento y la superación de los integrantes dentro de un despacho.

**3.2.6 RASGOS QUE CARACTERIZAN A LOS DIRIGENTES DEL HOY
Y LOS DIRIGENTES DEL FUTURO.**

DIRIGENTES DE HOY

Omniscientes

Visión nacional

Predicen el futuro basándose en el pasado

Se preocupan por las personas

Son los únicos con visión

Emplean el poder

Señalan objetivos y métodos

Solos en la cumbre

Escala de valores

Monolingües

Inspiran confianza al consejo y a los

accionistas.

DIRIGENTES DEL FUTURO

Líderes en lo que se refiere a aprender

Visión global

Intuyen el futuro

Se preocupan por instituciones y personas

Facilitan la visión de otras personas

Emplean el poder y facilitan las cosas

Especifican los procesos

Forman parte de un equipo de ejecutivos

Aceptan la paradoja del orden dentro del caos

Multiculturales

Inspiran confianza a propietarios, clientes y

empleados.

3.3. LA CREATIVIDAD OTRA HERRAMIENTA DEL D.O.

*Si quieres ser más creativo,
empieza en parte por ser como un niño...*

Jean Piaget.

3.3.1. ¿QUÉ ES LA CREATIVIDAD?

DEFINICIÓN

La creatividad está relacionada con la generación de ideas que sean relativamente novedosas, apropiadas y de alta calidad. Arnold Toynbee señala: “El talento creativo es aquel que, cuando funciona efectivamente, puede hacer historia en cualquier área del esfuerzo humano.”¹²

El tema de la creatividad en la vida del hombre me parece importante, ya que representa una extensión en la vida de todo ser humano, la creatividad y el cambio son elementos propios del arte de razonar ya que para cambiar necesitamos ser creativos y para ser creativos, necesitamos comprometernos con el cambio, la creatividad no necesariamente tiene que referirse solo a aspectos de tecnología o de nuevos inventos, sino también a todo aquello que el cerebro crea, como: teorías del desarrollo humano, sistemas de enseñanza, procedimientos para desarrollar ciertas habilidades, y hasta la construcción de ideologías en cada sociedad.

Una frase que me parece importante es de Sapertein que dice: “Encontramos el sentido de la vida al crear, ya que esto nos da la oportunidad de dejar huella de nuestro paso por el mundo, tenemos que ser creativos para trascender”.¹³

¹² TOYNBEE, A. Citado en Taylor C. Revista de la U de G., “*Dossier: la atención a los niños sobresalientes*”, núm. 5, junio-julio, Guadalajara, México, 1996, P.10.

¹³ SAPERTEIN, JINICH, Simón. *Creatividad Directiva*, Biblioteca de Alta Dirección, Grand, México, 1990, p.2.

Recientemente se han hecho estudios que han coincidido en que el desarrollo de la creatividad en el ser humano es un factor clave para elevar su nivel de vida y de conocimientos permitiéndole muchas cosas como son:

- a) Trascender en el tiempo, aun cuando ya no existan las personas, su creatividad les otorgó un lugar en la historia de la humanidad.
- b) Invita a pensar ideas diferentes a las acostumbradas.
- c) Generar inventos.
- d) Destacar en la vida profesional y personal, ya que en esta era de la información y el cambio se valora mucho más a las personas creativas que a las que no lo son, aquellas que se atreven a llegar a un nuevo límite del conocimiento, aquéllas que se preguntan ¿por qué no?
- e) Generar ideas productivas y estructuras para atender problemas, hoy día más necesarias en un ambiente de incertidumbre.

La creatividad es algo que está en nosotros, con la cual convivimos todos los días. Gracias a su estudio y difusión , es posible descubrir el potencial creativo de cada uno de nosotros. Si en verdad queremos trascender hay que enfrentarnos a nuestros propios temores. México necesita de personas que acepten el reto.

Por lo tanto, podría afirmar que la mayoría de nosotros tiene un gran potencial creativo que podemos utilizar cuando se tiene un problema de toma de decisiones. El desafío es salir del pequeño mundo o rutinas psicológicas en las cuales nos movemos sin temor a equivocarnos.

Se dice que las personas traen su creatividad inherente. Las personas que son excepcionalmente creativas por lo general son independientes, asumen riesgos, son persistentes y están altamente motivados, y no son conformistas. Por todo esto, los individuos demasiado creativos prefieran tareas complejas y no estructuradas.

Un estudio de la creatividad de 461 hombres y mujeres encontró que menos del 1% eran excepcionalmente creativos, 10% eran altamente creativos y alrededor de 60% eran algo creativos. Esto sugiere que la mayoría de nosotros tiene un potencial creativo, si puede aprender a liberarlo.

¿EN QUE BENEFICIA LA CREATIVIDAD A UN DESPACHO CONTABLE?

Si se permite a cada uno de los individuos que integran el despacho aportar sus ideas sobre lo ya establecido, y con trabajo en equipo, se obtendrían muchos beneficios, como son:

1. Al utilizar esta herramienta que nos proporciona el D.O. se podrían romper con esquemas tradicionales de solo recibir órdenes sin poder objetar en absolutamente nada.
2. Existirá mayor participación ya que una idea llevada a cabo hará sentir a los involucrados parte de lo que se está realizando.
3. Se obtendrá una satisfacción personal al ver los avances obtenidos por la participación y aportación de cada uno de los integrantes del despacho.
4. Cuando las personas se sienten bien consigo mismas, lo reflejan en su trabajo y como consecuencia normalmente esto trae el éxito.

3.3.2. SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO

Como resultado final de este capítulo obtendremos la satisfacción del individuo en el trabajo.

¿Qué determina la satisfacción en el trabajo?

Los factores más importantes que contribuyen a la satisfacción en el trabajo son el reto del trabajo, los premios, las condiciones de trabajo favorables y colegas que gusten apoyar.

TRABAJO MENTALMENTE DESAFIANTE. Los empleados tienden a preferir trabajos que les den oportunidad de usar sus habilidades y que ofrezcan una variedad de tareas, libertad y retroalimentación de cómo se están desempeñando. Estas características hacen que el puesto sea mentalmente desafiante.

Los trabajos que tienen muy poco desafío provocan aburrimiento pero un reto demasiado grande crea frustración y sensación de fracaso. En condiciones de reto moderado, la mayoría de los empleados experimentará placer y satisfacción.

RECOMPENSAS JUSTAS. Los empleados quieren sistemas de salario y políticas de ascensos justos, sin ambigüedades y acordes con sus expectativas. Cuando el salario se ve como justo con bases en las demandas de trabajo, el nivel de habilidad del individuo y los estándares de salario de la comunidad, se favorece la satisfacción. Claro, no todo mundo busca el dinero. Mucha gente acepta con gusto menos dinero a cambio de trabajar en un área preferida, o en un trabajo menos demandante, o de tener mayor discreción en su puesto o de trabajar menos horas. Pero la clave en el enlace del salario con la satisfacción no es la cantidad absoluta que uno recibe, sino la percepción de justicia. De igual manera, los empleados buscan políticas y prácticas justas de ascenso. Las promociones proporcionan oportunidades y ascenso en el estatus social. Los individuos que perciben que las decisiones de ascenso se realizan con rectitud y justicia, probablemente experimentan satisfacción en sus trabajos.

CONDICIONES FAVORABLES DE TRABAJO. Los empleados se interesan en su ambiente de trabajo tanto para el bienestar personal como para facilitar el hacer un buen trabajo. Los estudios demuestran que los empleados prefieren ambientes físicos que no sean peligrosos o incómodos. La temperatura, la luz, el ruido y otros factores ambientales no deberían estar tampoco en el extremo, por ejemplo, tener demasiado calor o muy poca luz. Además, la mayoría de los empleados prefieren trabajar relativamente cerca de casa, en instalaciones limpias y más o menos modernas, con herramientas y equipo adecuado.

COLEGAS QUE BRINDEN APOYO. La gente obtiene del trabajo mucho más que simplemente dinero o logros tangibles. Para la mayoría de los empleados, el trabajo también cubre la necesidad de interacción social. No es de sorprender que tener compañeros amigables que brinden apoyo lleve a una mayor satisfacción en el trabajo.

El comportamiento del jefe es uno de los principales determinantes de la satisfacción del empleado que se incrementa cuando el supervisor inmediato es comprensivo y amigable, ofrece halagos por el buen desempeño, escucha las opiniones de sus empleados y muestra interés personal por ellos.

COMPACTIBILIDAD ENTRE LA PERSONALIDAD Y EL PUESTO. La gente con tipos de personalidad congruentes con sus vocaciones escogidas poseerían talentos adecuados y habilidades para cumplir con las demandas de sus trabajos. Por tanto, es probable que sean más exitosos en esos trabajos y, debido a este éxito, tengan una mayor probabilidad de lograr una alta satisfacción en su trabajo.

CAPITULO 4

EL TRABAJO EN EQUIPO Y EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Una de las cosas realmente grandiosas a cerca

de los grupos de trabajo es que pueden

hacer que $2+2 = 5$

Claro, también tienen la capacidad de

Hacer que $2+2 = 3$

4.1. FUNDAMENTOS DEL COMPORTAMIENTO DE GRUPO

4.1.1. DEFINICIÓN Y CLASIFICACIÓN DE LOS GRUPOS

DEFINICION

Grupo.- Se define como dos o más individuos que interactúan y son interdependientes, que se han juntado para lograr objetivos particulares.¹⁴

Toda organización desde un despacho contable, una pequeña, mediana y grande empresa, están formadas por numerosos grupos formales e informales. Entender a estos grupos es muy importante para explicar el comportamiento organizacional de una entidad.

Existen diversos grupos, tales como:

a) Grupos formales

Son aquellos que están definidos de acuerdo a la estructura realizada por el despacho contable, con asignaciones de trabajo diseñadas por la organización las cuales establecen tareas.

b) Grupos informales

Son alianzas que no están estructuradas formalmente ni determinadas por la organización. Estos grupos aparecen por necesidad de un contacto social.

Por ejemplo tres contadores públicos que forman parte de una firma importante de diferentes departamentos casi siempre comen juntos, son un ejemplo de un grupo informal.

c) Grupos de mando

Se determina por el organigrama del despacho contable. Están compuestos de subordinados que reportan directamente aun gerente.

¹⁴ STEPHEN P. Robbins, *Comportamiento organizacional, 8ª. Ed.*, Editorial Prentice, México, 1999, p.240.

d) Grupos de tarea

Representa a aquellos individuos que trabajan juntos para llevar a cabo una tarea laboral determinada.

e) Grupos de interés

Son aquellos que trabajan juntos para lograr una meta específica en la cual la formación de esta unión favorece su interés común.

f) Grupos de amistad.

Son aquellos grupos que se forman debido a que comparten una o más características comunes.

Se dice que no existe una razón única del porque los individuos se unen en grupos. Sin embargo, creo que el trabajo en equipo es una cadena unida entre sí, para lograr obtener al final un producto terminado, en este caso un servicio profesional de calidad.

Si cada uno de los integrantes que forman el despacho contable realiza sus tareas a tiempo y en forma entregando lo mejor de sí mismo y ayudando a sus compañeros de trabajo no habrá demoras para lograr los objetivos y metas propuestas por el equipo.

Pero si uno de los integrantes rompe esta armonía el trabajo mal realizado por este, perjudicará al resto de los integrantes, ya que esto traerá consecuencias como retrasos, información a destiempo, y un desequilibrio en las tareas que dependen de la información anterior.

ALGUNAS RAZONES POR LAS QUE LOS INDIVIDUOS FORMAN GRUPOS SON:

SEGURIDAD.- Muchas de las veces cuando somos nuevos dentro de un despacho contable o cualquier otra organización, nos sentimos solos y de cierta manera perdidos, ya que desconocemos el funcionamiento interno de la entidad a la cual vamos a pertenecer; pero poco a poco, con el paso del tiempo, nos vamos integrando a las actividades e interactuando con el personal de la empresa hasta lograr formar y sentirse parte del equipo de dicha organización.

Los miembros que forman parte de un despacho contable al unirse en grupo pueden reducir la inseguridad de “ser uno solo”, ya que la gente se siente más fuerte, tiene menos dudas de sí mismos y son más resistentes a cualquier contratiempo cuando son parte de un grupo.

ESTATUS.- Cuando formamos parte de una firma reconocida y que es vista como importante por los demás, esto proporciona reconocimiento y estatus a sus miembros que la integran.

AUTOESTIMA.- El formar grupos puede proporcionar a la gente sentimiento de autovaloración.

AFILIACIÓN.- Los grupos pueden satisfacer las necesidades sociales.

Por ejemplo las personas que integran el despacho si están en armonía con su trabajo disfrutan la interacción con sus demás compañeros ya que sienten pertenecer al grupo. Para mucha gente, estas interacciones en el trabajo son la fuente principal para cubrir sus necesidades de afiliación.

PODER.- Lo que no puede lograrse individualmente a menudo se vuelve posible por medio del trabajo en grupo.

LOGRO DE LA META.- Hay ocasiones en que se necesita más de una persona para lograr una tarea en particular, es decir existe la necesidad de agrupar los talentos, el conocimiento o el poder a fin de determinar un trabajo dentro de un despacho contable las funciones son infinitas y un solo contador no podría realizarlas en su totalidad y al 100% , es por esto que necesitamos de varias personas especializadas en diferentes ramas para lograr obtener los beneficios deseados y por consiguiente la gerencia deberá apoyar el uso de un grupo formal dentro del despacho.

4.1.2. ETAPAS DEL DESARROLLO DE UN GRUPO.

Estudios de campo y laboratorio sobre grupos confirmaron que los grupos no se desarrollan en una secuencia universal de etapas. Pero la formación del grupo y el cambio en la manera en que trabajan es altamente consistente.

Para nuestro estudio se mencionará un modelo llamado de las cinco etapas en el desarrollo del grupo: formación, tormenta, normatividad, desempeño y dispersión.

FORMACIÓN.- Se caracteriza por mucha incertidumbre.

TORMENTA.- Se caracteriza por el conflicto dentro de éste.

NORMATIVIDAD.- Se caracteriza por la relación estrecha y la unión.

DESEMPEÑO.- Es cuando el grupo es totalmente funcional.

DISPERSIÓN.- Se caracteriza por el interés de concluir las actividades, más que de desempeñar la tarea.

SOCIOMETRÍA: ANÁLISIS DE LA INTERACCIÓN DEL GRUPO

Realizando un análisis de la interacción del grupo dentro de un despacho contable podemos utilizar una herramienta llamada sociometría, que nos ayuda a estudiar las interacción que existe entre los individuos.

La sociometría busca descubrir qué gente le gusta o le disgusta y con quién le gustaría trabajar o no quisiera hacerlo. Para conseguir esta información es necesario hacer uso de entrevista o cuestionario a los involucrados.

Por ejemplo.

A los integrantes del despacho se les podría preguntar ¿Con quién de su organización le gustaría asociarse para llevar a cabo su trabajo? O Nombre diversos miembros en la organización con los que le gustaría pasar algo de su tiempo libre, etc.

Esta información puede usarse para crear un sociograma que muestre las interacciones sociales obtenidas en las entrevistas o cuestionarios utilizados.

Por lo tanto la sociometría nos sirve para conocer como lograr una mejor armonía en cada uno de los diferentes departamentos que forman el despacho contable.

Involucrar a cada uno de sus miembros y conocer cada una de sus habilidades logrará que la toma de decisiones que se lleven a cabo serán más acertadas ya que la responsabilidad no solo será de una sola persona sino de todo el equipo que forman dicho despacho.

La creencia de que dos cabezas son mejor que una, ha sido aceptada como un componente básico de los sistemas legales. Esta creencia se ha expandido al grado de que, hoy en día, muchas decisiones se forman en grupo, equipos o comités.

4.1.3. GRUPOS O INDIVIDUOS.

Los grupos formados para tomar decisiones actualmente se usan dentro de las organizaciones los cuales tienen fortalezas y debilidades.

FORTALEZAS DE LA TOMA DE DECISIONES EN GRUPO.- Los grupos generan información y conocimientos más completos. Ofrecen una diversidad de puntos de vista, esto ofrece mayor oportunidad de considerar más alternativas. De esta forma los grupos generan decisiones de alta calidad.

Los integrantes del grupo que participan en la toma de decisiones es muy probable que apoyen con entusiasmo la decisión tomada, y alienten a los demás a aceptarla.

DEBILIDADES DE LA TOMA DE DECISIONES EN GRUPO.- Las decisiones de grupo tienen sus desventajas. Consumen tiempo, ya que se requiere más tiempo para llegar a una solución en grupo de lo que tomaría si un solo individuo decidiera por sí mismo y por otro lado existe la inconformidad o el desacuerdo al elegir una decisión.

Por último, como se mencionó anteriormente, en las decisiones de grupo la responsabilidad es compartida con todo el equipo, en la decisión individual, es claro quién es responsable de la decisión final. En la decisión en grupo la responsabilidad de cualquier individuo desaparece.

4.1.4. DISEÑO DE TRABAJOS ALREDEDOR DE GRUPOS

Es tiempo de tomar con seriedad a los pequeños grupos, esto es, usar los grupos, en lugar de los individuos, dentro de una organización. Propongo que se debería diseñar organizaciones a partir de la nada alrededor de grupos en lugar de, como lo hemos hecho tradicionalmente, alrededor de individuos.

¿Por qué un despacho contable querría hacer tal cosa? Cuando menos seis razones se identifican.

* Primero, los grupos pequeños parecen ser buenos para la gente. Satisfacen importantes necesidades de pertenencia. Proporcionan un rango moderadamente amplio de actividades para los miembros individuales. Proporcionan apoyo en tiempo de tensión y crisis. Son ambiente en los cuales la gente puede aprender a confiar en los demás y a ayudarse el uno al otro de manera razonable.

* Segundo, los grupos parecen ser útiles en promover la innovación y la creatividad.

* Tercero, en una amplia variedad de situaciones de decisión, los grupos toman mejores decisiones que los individuos.

* Cuarto, son grandes herramientas para la puesta en práctica. Los grupos obtienen el compromiso de sus miembros así es muy probable que las decisiones en grupo se lleven a cabo en forma voluntaria.

* Quinto, controlan y disciplinan a los miembros individuales en formas que con frecuencia son extremadamente difíciles, por medio de los sistemas disciplinarios.

* Sexto, para tomar en serio a los grupos. Estos son un fenómeno natural y se forman a partir de la vida organizacional. Pueden ser creados, pero su desarrollo espontáneo no puede prevenirse.

Operacionalmente, ¿cómo podría hacer que funcione una organización que en verdad fue diseñada alrededor de los grupos? respuesta a esta pregunta es tomar las cosas que hacen las organizaciones con los individuos y aplicarlas a los grupos; por ejemplo, seleccionar grupos en lugar de individuos, ascender grupos en lugar de los individuos, despedir grupos en lugar de a los individuos, y así sucesivamente.

En el pasado, el grupo se ha usado principalmente para restaurar y remendar las organizaciones que fueron construidas alrededor del individuo. Ha llegado el tiempo de que la gerencia deseche la noción de que los individuos son los elementos básicos de toda organización y rediseñe éstas alrededor de grupos.

La unión hace la fuerza, es tiempo de empezar a subir peldaños con la ayuda de todos y comenzar a eliminar el pensamiento individualista del mexicano, el “yo puedo solo”, claro que se puede lograr lo que cada uno se proponga, pero si se cuenta con la ayuda de otros es más fácil el camino a recorrer.

Por otro lado hacer una invitación a luchar en grupos por lo que se cree, a pesar de aquellas voces que nos dicen que no podemos.

4.2. COMPRENSIÓN DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO

Es cierto que la responsabilidad de todo el mundo es,
en realidad la responsabilidad de nadie.

-----anónimo.

4.2.1 TRANSFORMANDO LOS GRUPOS EN EQUIPOS.

Los grupos se vuelven equipos cuando todos los miembros que integran el despacho contable comprenden el propósito común. Dentro del equipo cada integrante desempeña el papel asignado haciendo uso de su talento para lograr una mayor ventaja. Cuando los miembros integran sus habilidades para acentuar sus puntos fuertes y disminuir los débiles, normalmente se alcanzan los objetivos del equipo.

La característica más importante de un grupo la constituye la interacción, definida ésta como el resultado obtenido de cambiar actitudes, comportamientos y relaciones interpersonales de sus integrantes.

Las actitudes están integradas por dos componentes: el cognoscitivo forma el marco de referencia que proporciona los elementos para poder opinar en relación de un hecho, persona u objeto específicos. El socio efectivo se refiere a la manifestación de afecto, ya sea positivo o negativo, hacia un objeto u hecho de carácter psicológico, habiendo tenido una experiencia interna que culminó en aceptación o rechazo de tal objeto o hecho.

Cuando se dan las interacciones entre los miembros de un grupo, éstas contemplan lo siguiente:

- a) Se definen los objetivos que tienen el despacho contable, mismos que determinaran, en gran medida, la tarea que deberá llevar a cabo cada departamento.
- b) Los objetivos bien definidos llevan al despacho a la toma de decisiones y esto a la identificación, análisis y solución de los problemas.

- c) Definir el procedimiento adecuado, los pasos necesarios ordenados en una secuencia lógica para que los objetivos puedan lograrse.
- d) Al implementar el procedimiento en la práctica se producen intercambios socio efectivos entre los integrantes que pueden afectar de diversas formas los resultados de la acción del grupo.

4.2.2. CREANDO LA ESTRUCTURA DE EQUIPO

El trabajo en equipo debidamente estructurado permite una mayor calidad en la toma de decisiones y en las acciones que se llevan a cabo, reduciendo el riesgo de fracaso, incrementando el nivel de compromiso y ofreciendo a los miembros mayores satisfacciones.

Para que este esfuerzo pueda darse, los integrantes deben estar conscientes, y su líder también, de los beneficios que acarrea el trabajar con espíritu de equipo, reflejándose éstos en los individuos en particular, en el líder y en el despacho.

BENEFICIOS PARA EL INDIVIDUO

El trabajo y la responsabilidad se comparten con otras personas, se apoyan y comparten también los beneficios y reconocimientos recibidos. Se da una sensación de dependencia y de logro personal que no proporciona el trabajo individual.

BENEFICIOS PARA EL JEFE

Se eleva la moral de la organización y por consiguiente la productividad. Se refuerza la lealtad entre los integrantes y hacia su jefe.

BENEFICIOS PARA EL DESPACHO CONTABLE

Aumenta la calidad del servicio. Se incrementa la creatividad y se distribuyen mayores beneficios.

Cuando los miembros del equipo toman conciencia de lo anterior, están en la disposición de iniciar el proceso de integración.

El proceso de integración es un esfuerzo llevado a cabo de manera institucional, consciente, libre y en forma permanente, para transformar un grupo en un equipo de trabajo.

Esta transformación se logrará solamente si el equipo cuenta con un líder comprometido. Si el líder no considera que el trabajo en equipo tiene un gran valor, éste no se dará, ya que se requiere de un esfuerzo consciente y continuo para salir adelante.

Significa, entonces, que el líder tendrá sobre sus hombros la responsabilidad del éxito, para lo cual deberá aprovechar eficazmente los recursos acumulados y disponibles en el equipo para producir los resultados positivos que se quieren lograr.

El líder deberá estimular a los integrantes del grupo a pensar por sí mismos, a intentar nuevos enfoques, a plantear alternativas, a ser creativos, a dejar de ser conformistas. Les enseñará a poner sus ideas y sentimientos al servicio de una tarea designada de acuerdo a la estructura del despacho.

No se deberá intentar crear el equipo perfecto, es decir, sin conflictos, diferencias, políticas o desacuerdos. Más bien, tratar de crear un equipo maduro que reconozca las dificultades de la dinámica de equipos complejos y que aproveche las ideas y los sentimientos de los miembros para lograr sus objetivos.

Una vez definidas las metas, el líder deberá organizarse y ser capaz de hacer que su equipo se organice solo. Esto quiere decir dar a los miembros mayor libertad, delegarles autoridad, pero no dejarlos a la deriva, ya que para realizar sus trabajos deberán entender los objetivos básicos del equipo, tener la certeza de contar con los recursos para llevar a cabo el trabajo y comprender cómo se trabaja en equipo.

El líder tendrá bajo su responsabilidad asegurarse de que el equipo comprende con claridad y cabalmente su filosofía operativa, proporcionar oportuna y adecuada retroinformación sobre el desempeño grupal y conseguir, mediante una negociación bien dirigida, los recursos necesarios para que el equipo lleve a cabo su trabajo.

Una estrategia operativa es la comprensión, por parte del equipo, del ambiente en donde se desarrollan sus actividades. Mediante ella los integrantes del equipo podrán comprender qué elementos de ese medio son más relevantes, cuáles requieren de mayor atención y esfuerzo, qué necesidades deben satisfacer, de tal forma que sus habilidades y esfuerzos podrán ser mejor administrados y el resultado final será más significativo.

El líder, además, deberá comprender a quienes forman el equipo y que es lo que los motiva, de tal manera que llegue a crear un clima de trabajo en el cual los integrantes del equipo pueden satisfacer sus necesidades individuales, a la vez que alcanzar los objetivos trazados por el despacho contable.

La capacitación juega un papel importante ya que los miembros del equipo preparados tienen mayor confianza en sus habilidades y en sus capacidades para contribuir al logro de los objetivos, desarrollando una mayor comprensión hacia la importancia de apoyar más firmemente a sus compañeros.

El líder deberá siempre interesarse porque la capacitación impartida sea la apropiada.

El líder deberá presentar al equipo una visión plena de las posibilidades futuras, pero sin tratar de imponerla. Es más positivo estimular la participación de los integrantes del equipo en la definición de la visión, de tal manera que la sientan como suya.

Para llevar a su consumación esta visión los integrantes del equipo desarrollarán distintas actividades en forma coordinada, lo que hace necesario el establecimiento de un sistema de funciones supervisado por el líder.

Un sistema de funciones bien definido permitirá que:

- 1) Los miembros del equipo entiendan en forma clara las funciones que les han sido asignadas.
- 2) Los miembros del equipo estén conscientes de lo que hacen los demás, lo entiendan y lo apoyen.
- 3) Los miembros del equipo cuenten con toda la libertad para realizar y coordinar su trabajo.

Al definir el sistema de funciones, el líder deberá asegurarse de que cuenta con una técnica adecuada para asignar a cada miembro del equipo las funciones que le correspondan y que además tales funciones han sido definidas y asignadas en forma tal que quienes las deben llevar a cabo no caerán en conductas estereotipadas, dando lugar a un sistema flexible de funciones, manejando el líder finalmente un programa de incentivos que aliente la colaboración entre los integrantes del equipo.

4.2.3. EL PROCESO DE EQUIPO.

Un equipo evolucionará, desde su concepción hasta su madurez, en la medida en que sus integrantes pasen por varias etapas en un proceso de crecimiento que incluye lo siguiente:

PRIMERA ETAPA: Introducción

En esta etapa los miembros del equipo buscan información para determinar con claridad su situación, sus capacidades, sus valores y sus intereses.

Las personas tratan de encontrar su lugar en el equipo en relación con los demás, buscan respuestas a preguntas tales como:

¿Qué hemos venido a hacer aquí?

¿Cómo nos vamos a organizar?

¿Quién está a cargo?

¿A quién le importa nuestro éxito?

¿Cómo trabajamos para eliminar problemas?

¿Cómo encajamos con otros equipos?

¿Cuáles son los beneficios que necesitan los miembros de este equipo?

Cada integrante del equipo trata de indagar sobre sus compañeros en busca de actitudes, valores, necesidades, intereses y, sobre todo, su predisposición a la interrelación.

Se trata de descubrir de dónde vienen los otros y qué esperan conseguir del equipo, su necesidad y capacidad de dominio y quiénes demuestran posibilidades de lograr influencia.

SEGUNDA ETAPA: Creación y dependencia

Los integrantes del equipo comprenden que para iniciar sus actividades dependen en forma significativa de sus demás compañeros. Buscan que las instrucciones que se les den sean precisas y les permitan realizar sus actividades sin tener que cuestionar mucho el por qué.

No obstante, el trabajo del líder será buscar la participación de los integrantes para la formulación de los objetivos, tratará de despertar su creatividad y su capacidad de innovación.

La manera como el líder maneje la dinámica del equipo permitirá una mayor identificación de los miembros hacia sus responsabilidades y sus posibilidades de crecimiento.

TERCERA ETAPA: Procesos de organización y establecimiento de la estructura

En esta etapa deberán explicitarse y clarificarse los objetivos, así como los requerimientos para cumplirlos. Surgirán las reglas básicas para el funcionamiento del equipo, lo que permitirá el nacimiento y definición de su estructura.

Durante este periodo, el equipo requiere del apoyo e involucramiento de todos sus integrantes, ya que de otra forma los intereses individuales tenderán a predominar y éstos pueden perjudicar el desarrollo del equipo.

CUARTA ETAPA: Proximidad madura y contradependencia

El líder desarrolla un clima de apertura y disponibilidad con la finalidad de que los integrantes del equipo expresen sus opiniones con respecto a sus actividades, dejando ver sus estados de ánimo al plantear sus necesidades e inconformidades.

Los miembros del equipo están convencidos de que cada uno de sus compañeros está dispuesto a ayudar en todo.

Cada miembro ha identificado plenamente su papel, diferenciando su contribución y participación.

Como equipo maduro no aceptará asignaciones vagas y exigirá el reconocimiento y apoyo necesarios.

QUINTA ETAPA: Independencia y producción

El equipo ha logrado un sentimiento de unión y busca el acuerdo de los integrantes en la toma de decisiones. Entiende que la razón de sus existencia es el cumplimiento de los objetivos trazados.

El equipo definirá, ahora, las normas que hagan más fácil el trabajo, así como los sistemas y procedimientos necesarios.

Se establece quién hará que, cómo, cuándo y dónde.

SEXTA ETAPA: Evaluación y mantenimiento

Un equipo será efectivo solamente cuando sus integrantes siguen de manera correcta los lineamientos previamente establecidos y aceptados, para alcanzar los objetivos propuestos; de no ser así se corre el riesgo de fracasar.

Lograr lo anterior requiere de una labor de constante mantenimiento.

Para que el mantenimiento sea efectivo es necesario efectuar una evaluación de las actividades realizadas por los integrantes del equipo.

Es en esta etapa cuando se adquiere plena conciencia de equipo, cuando los integrantes del mismo han adquirido un conocimiento profundo de las capacidades de cada uno de sus compañeros y de las habilidades conjuntas de que pueden disponer. Se acepta cada individuo a sí mismo y a los demás con todas sus fortalezas y debilidades.

El grado de madurez es tal, que el equipo ya no confía totalmente en los procedimientos rutinarios ni tampoco en su intuición para resolver problemas y lograr los objetivos, ha desarrollado su creatividad en un alto nivel y de ella hecha mano para generar nuevas tecnología que permiten eficientar su trabajo en equipo.

4.2.4. CARACTERÍSTICAS DE UN EQUIPO EFICAZ

Para que un equipo desarrolle sus actividades, de manera eficaz, es necesario que tanto el líder como lo integrantes trabajen en dos niveles a nivel de contenido y a nivel de procesos.

El nivel de contenido se refiere a “qué se hace” en el equipo, mientras que el nivel de procesos nos indica “cómo se hace”.

A nivel de contenido, los componentes más relevantes son los siguientes:

1) Desarrollar un liderazgo efectivo y una adecuada organización de las actividades.

Es importante que se dé la oportunidad de ejercer el liderazgo y de organizar a quienes tengan habilidades adecuadas a las necesidades del equipo.

2) Busca y proporcionar información.

El líder deberá recabar los datos que sean necesarios para planear y coordinar de manera efectiva las actividades, pero además estará dispuesto a facilitar a otros la información que posea.

3) Permitir el intercambio de opiniones.

El líder deberá buscar opiniones, pedirles a los integrantes del equipo que den sus puntos de vista sobre una idea, un proyecto , etc., además, el líder deberá también explicar sus ideas y buscar el mejor acuerdo de ambas.

4) Contar con miembros idóneos

Deberá lograrse una mezcla efectiva de aptitudes, características y habilidades que permitan estructurar un equipo adecuado.

5) Orientar

El líder define posturas, organiza actividades y orienta el grado de avance hacia las metas.

6) Buscar y utilizar el consenso

Mediante un resumen de la situación que se vive, el líder orienta al grupo hacia la búsqueda del acuerdo, en el camino rumbo a la toma de decisiones y la resolución de puntos problemáticos.

7) Procedimientos bien organizados y métodos eficientes de trabajo.

Las funciones son claramente definidas, así como los patrones de comunicación. Se desarrollan formas sistemáticas y efectivas para resolver los problemas en conjunto.

8) Fijar normas y evaluar.

Cuando el líder establece criterios para evaluar las ideas, las opiniones y las decisiones, está fijando también las normas.

9) Producir y mantener.

Significa administrar las actividades del equipo para realizar, de forma efectiva, el trabajo, además de proporcionar en forma adecuada y oportuna los materiales requeridos para conservar el buen funcionamiento del equipo.

A nivel de procesos encontramos los siguientes componentes:

1) Poner atención y escuchar

El líder debe ser receptivo a todo lo que se diga; le guste o no, deberá escuchar las críticas constructivas hacia él.

2) Alentar

Tomar en cuenta a la gente y apreciar lo que tiene que decir.

3) Compromiso con el equipo

Los integrantes tienen un sentido de compromiso con los fines y propósitos del equipo.

4) Animar y crear una atmósfera constructiva

Los integrantes tienen que colaborar para que el equipo se sienta bien con su funcionamiento y sus logros, creando además un clima en el que se sientan relajados, siendo directos, abiertos y estén preparados para correr riesgos.

5) Aceptar

Se debe respetar el derecho de los integrantes a expresarse y a satisfacer sus propias necesidades.

6) Criticar sin resentimientos

Se examinan debilidades y errores tanto del equipo como de sus miembros en forma individual, sin hacer referencias personales, a fin de que el equipo aprenda de sus experiencias.

7) Inquietud de realización y fuerza creativa

Se establecen objetivos claros, con medidas retadoras de desempeño, pero que pueden lograrse. El equipo desarrolla capacidad para crear nuevas ideas a través de las interacciones de sus miembros.

8) Observar

El líder debe poner atención al proceso del equipo y estar alerta sobre cualquier trastorno en su funcionamiento.

9) Armonizar

El líder deberá ser capaz de negociar, de mediar en los desacuerdos, aliviar la tensión con un buen sentido del humor.

4.2.5. CONDUCCIÓN DE EQUIPO DE TRABAJO

Normalmente, los jefes de los equipos en una organización son designados por los altos directivos, mientras que los líderes suelen ser elegidos por los miembros del equipo, elección que puede ser en forma directa o indirecta.

Lo anterior permite afirmar que no necesariamente los jefes son líderes y, por otra parte, no es requisito ser jefe para desempeñar el papel del líder.

Una de las cosas más enriquecedoras que puede sucederle a un equipo es que varios de sus miembros puedan actuar como líderes en momentos y circunstancias diferentes. Este liderazgo será siempre adecuado a sus habilidades y/o experiencia y a las actividades que realiza, reflejándose en lo que hace y cómo se relaciona con los demás.

Por tal motivo, al buscar quién será el encargado de dirigir las actividades del equipo, éste será afortunado si la persona designada se convierte también en un líder, siendo capaz de combinar su talento administrativo con sus cualidades de liderazgo, para formar un equipo que busque la excelencia.

No obstante, vale la pena recordar que un líder no puede hacerlo todo, no importando el talento que posea o lo comprometido que quiera y pueda estar. El éxito de cualquier líder estará en sus habilidades para delegar y para motivar a los miembros del equipo en el camino al logro de los objetivos establecidos.

Para llegar a un alto grado de motivación, el líder debe hacer participar a los miembros del equipo, tanto en lo individual como en lo colectivo.

El líder debe adoptar una nueva postura, en la capacitación para ayudar al equipo y a sus integrantes a lograr una formación más completa.

Una herramienta muy útil es la comunicación. El líder debe concentrar toda su energía para crear una atmósfera adecuada para la comunicación.

Un líder emplea la comunicación para reunir, procesar y transmitir la información esencial para el bienestar de la organización. Como esta comunicación se mueve en muchas direcciones, los líderes deben considerar cuidadosamente las necesidades de los compañeros, superiores y miembros del equipo.

Es entonces responsabilidad del líder fomentar una comunicación abierta y directa si quiere conducir adecuadamente a su equipo, por lo cual será necesario que tome muy en cuenta las siguientes recomendaciones.:

a) Sostenga reuniones informativas

Los equipos deben reunirse periódicamente para revisar sus objetivos. Mantenerse en el camino o corregir el rumbo.

b) Permita que cada quien elija sus funciones.

El líder deberá motivar a los integrantes del equipo para que decidan comprometerse y elijan qué actividades están dispuestos a realizar.

c) Comparta sus ideas

Es importante que el líder comparta sus inquietudes, deseos y aspiraciones con los miembros del equipo para enriquecer de esta forma al trabajo.

d) Actúe como moderador en las juntas

Una manera de hacer que las actividades se lleven a cabo de mejor forma es lograr que todos los miembros del equipo tengan oportunidad de ser moderadores en las reuniones que se realicen.

e) Fomente el diálogo

El intercambio y examen de diferentes puntos de vista permite enriquecer las actividades que el equipo lleva a cabo y puede conducir a decisiones creativas

f) Escuche activamente

El líder debe estar libre de toda distracción y participar en todo lo que se está diciendo.

g) Acepte y proporcione consejos

Para que los integrantes del equipo acepten un consejo del líder deben convencerse de que éste, en verdad, se interesa por ellos, y además este dispuesto a escuchar consejos dados por quienes forman el equipo.

h) Sea franco y acepte la franqueza

No basta que el líder diga la verdad, es importante también que acepte la verdad acerca de él.

i) Tome conciencia del comportamiento no verbal

El líder podrá conocer a las personas si desarrolla su habilidad para comprender el comportamiento no verbal.

j) Controle su manera de hablar

El líder deberá practicar lo que va a decir, escoger su vocabulario y sus expresiones.

k) Proporcione y acepte información.

El líder debe compartir con los integrantes del equipo cualquier información que se considere relevante y que sirva para alcanzar el éxito.

l) Sea paciente con el desacuerdo y estimuleo

Si el líder quiere comprensión y paciencia hacia sus puntos de vista, deberá ser paciente con las opiniones de los demás.

m) Exprese y reconozca los sentimientos.

El líder debe tener conciencia de qué ocultar y reprimir los sentimientos puede destruir completamente a un equipo.

4.2.6 LOS EQUIPOS DE TRABAJO AUTODIRIGIDOS

Los equipos de trabajo autodirigidos es un concepto presentado por Rober Hicks y Diane Bone, que parte de la idea de que el recurso más preciado de una organización son sus trabajadores y que éstos están dispuestos a trabajar y comprometerse más cuando ellos mismos controlan sus actividades y tienen mayor libertad para decidir cómo hacerlo.

Otra idea importante es que las organizaciones están buscando mayor claridad y excelencia , por lo que requieren de personas con experiencia que respondan con rapidez a los cambios, lo que se logra con los equipos de trabajo autodirigidos, ya que sus miembros están capacitados para identificar los problemas y corregirlos sobre la marcha.

Los equipos de trabajo autodirigidos surgen a partir del concepto de círculos de calidad. En éstos, los trabajadores buscan analizar y solucionar los problemas pero su acción se detiene en este punto, sólo pueden hacer sugerencias y no tienen poder de decisión sobre sus aplicabilidad. En los equipos de trabajo autodirigidos los integrantes se preparan además para fijar meta, evaluar las acciones, coordinar y tomar decisiones respecto a situaciones actuales y futuras.

Para que el apoyo pueda darse, los altos ejecutivos deben estar convencidos de la necesidad de este tipo de equipos y de que sus contribuciones serán valiosas para la organización, estableciendo además una relación estrecha entre los objetivos organizacionales y las actividades que deberán desarrollar los equipos.

¿Qué deben hacer los altos ejecutivos para apoyar a los equipos de trabajos autodirigidos?

- a) Establecer objetivos claros
- b) Mostrar buena voluntad
- c) Obtener los recursos necesarios
- d) Proporcionar retroinformación
- e) Asignar tiempo para el proceso

Una vez que la organización ha decidido llevar a cabo las actividades mediante equipos de trabajo autodirigidos, debe establecerse la mecánica. Esta comprende:

- 1) Elaborar un plan para el equipo
- 2) Plantear una propuesta por escrito
- 3) Redactar un “contrato” que formalice la acción.
- 4) Especificar el contacto con la acta dirección
- 5) Mantener el equipo de un tamaño reducido

- 6) Desarrollar la habilidad de comunicación
- 7) Evaluar los valores personales
- 8) Llevar a cabo sesiones de retroinformación

Hicks y Bone afirman que el secreto para que los equipos de trabajo autoridrigos tengan éxito deben abarcar cuatro áreas consideradas como clave.

a) La gerencia interna y la coordinación

Los integrantes del equipo, además de sus actividades técnicas, deberán llevar a cabo funciones directivas, que requerirán de coordinación. Se indicará quién se encargará de cada función y por cuánto tiempo.

b) La gerencia de enlace

Es el que establece los contactos con otras personas fuera del equipo.

El equipo asignará esta actividad a uno de sus miembros por un tiempo determinado, aunque no debe hacerse el cambio con mucha frecuencia para evitar confusiones.

c) Cómo establecer el acceso a la información

El equipo deberá definir como tendrá acceso a la información que necesita.

d) Establecer los sistemas necesarios de respaldo

Aunque no tiene un enlace directo con el trabajo, son importantes y deben tomarse en cuenta. Comprenden:

1. Plan de vida y carrera (ascensos y promociones) dentro del equipo.
2. Capacitación y desarrollo
3. Retribución monetaria e incentivos

Finalmente, otra condicionante para el buen funcionamiento de los equipos de trabajo autodirigidos y para su éxito está en el desarrollo, por parte de sus integrantes, de cuatro habilidades esta son:

- a) Solución de problemas
- b) Obtener unión general
- c) Autocorrección
- d) Dirección del proceso

Por todo lo anterior, hoy en día existe el coach en las organizaciones, veremos la importancia que estos tienen dentro de las organizaciones.

LA IMPORTANCIA DEL COACHING EN LAS ORGANIZACIONES DE HOY

La reingeniería ha impactado en las organizaciones de hoy, buscando cambios que les dé eficiencia y les permita enfrentar los retos de costo, innovación y calidad con menos personal que sea más eficiente y tenga más iniciativa.

Esto nos enfrenta a la necesidad de que la organización de hoy requiere más que nunca de un efectivo trabajo en equipo. Sin embargo, este sistema no es fomentado durante nuestra formación escolar y, generalmente, tampoco dentro del ámbito laboral, ya que cada quien vela por sus propios intereses, pues no existe el hábito de apoyo y crecimiento grupal.

El trabajo en equipo es aún no aceptada por la mayoría de los individuos. Para superar esta situación, se requieren nuevas actitudes que debemos estimular dentro de todas las organizaciones a efecto de enfrentar de mejor manera la necesidad de lograr un trabajo en equipo.

Por esto surge la idea de imitar el papel del “coach” de los equipos deportivos. En donde la acción del coach tiende a impulsar una asesoría profesional individualizada a cada miembro del equipo para generar una acción grupal armoniosa y colaboradora que estimule y asegure una asociación de los miembros para realizar una función determinada.

La acción de coaching en la organización de hoy es un desafío, ya que su responsabilidad es ayudar a los miembros de los equipos de trabajo a desarrollar sus capacidades y habilidades para emplearlas en beneficio del cumplimiento de los objetivos trazados. Por esto se dice que es un desafío, pues la acción del coach debe vencer obstáculos en materia de:

- * Comunicación entre los miembros del equipo
- * Coordinación en su acción
- * Crecimiento y mejora continúa de cada miembro
- * Soporte individual pero también colectivo
- * Impulso a su propia toma de decisiones basados en el poder de cada individuo y del equipo
- * Escucha de los unos a los otros
- * Responsabilización
- * Compromiso con el equipo

Lo anterior permite conducir a los individuos y al equipo hacia acciones, más precisas, de mejor calidad, con mayor oportunidad, con mejor empleo de los recursos , que lleven a la ejecución de los objetivos definidos, con un sentido no sólo de cumplimiento sino de búsqueda de nuevas metas y de aceptación de nuevos retos.

Los equipos de alto desempeño son el resultado de una voluntad de trabajo conjunto, de un entrenamiento y cuidado para lograr una acción en equipo, de la voluntad y compromiso de sus miembros para creerse parte de un todo y de un actuar con un espíritu colectivo antes que el individual y personal.

Logro difícil de alcanzar, pero no imposible.

4.2.7 CASO PRÁCTICO

El Lic. Alfonso González Ledesma es la personas a quien se le ha contratado para examinar como se encuentra actualmente “MARSAHE, S.A. DE C.V.”, y realizar los cambios convenientes para llevar a cabo la reestructuración de la misma, él ha pedido se le de toda la información para conocer a fondo dicha empresa.

MARSAHE, S.A. DE C.V. es una empresa con cinco años en el mercado y desea reestructurar sus políticas, procedimientos y algunas herramientas como el desarrollo organizacional, empowerment, marketing, etc.; que le ayuden a llevar a cabo sus metas y objetivos.

MARSAHE, S.A. DE C.V.; se dedica a la fabricación de cosméticos a base de plantas naturales, la cual se encuentra ubicada en la ciudad industrial de Celaya, Guanajuato, estado comprendido dentro de la región denominada “El Bajío”; otro aspecto importante de “El Bajío” son sus vías de comunicación y su ubicación estratégica en el centro de la República Mexicana factores que han sido determinantes para el establecimiento en la región.

En MARSAHE vemos el futuro con mucha ilusión y esperanza, ofreciéndoles a los distribuidores la asesoría y servicio profesional, aunado a la tecnología de punta que nos permita ofrecerle nuevos productos, técnicas, métodos y sistemas para aumentar la producción y calidad de los mismos. También cuenta con un departamento de nuevos proyectos, el cual está en una búsqueda continúa por mantener a la empresa a la vanguardia.

Actualmente están enfocando sus programas a la investigación y desarrollo de otros productos como suplementos alimenticios, de tal manera que en un futuro integren estos productos a su línea.

MARSAHE es una empresa joven, muy orgullosa de su desarrollo, que trabaja con mucho entusiasmo y dinamismo respaldada y asesorada por toda la gente que la integra a todos los niveles pensando en proyectos innovadores con los cuales aseguramos nuestro ingreso al presente como una empresa que aspira a ser líder en la producción de cosméticos naturales y suplementos alimenticios.

SU CÓDIGO DE ETICA

Este código de ética se basa en nuestros valores que le dan rumbo a la empresa y rigen nuestra forma de operar dentro de la organización. Estos valores: responsabilidad, honestidad, disciplina, entusiasmo, servicio, productos de calidad, capacidad de respuesta, visión a largo plazo y oportunidades de desarrollo para todos.

CÓDIGO DE ETICA DEL DISTRIBUIDOR MARSAHE

1. En todo momento habré de comportarme de manera amistosa, profesional y con total cortesía, dignidad y veracidad al tratar con los clientes, con mis compañeros, distribuidores y con todo el personal de MARSAHE.
2. Siempre recordaré que soy responsable de mantener en alto y proyectar la imagen de MARSAHE.
3. Me apegaré a las políticas y procedimientos al igual que a las normas y leyes que rigen al país. Haré aquello que sea correcto desde el punto de vista legal y apropiado desde el punto de vista ético.
4. Respetaré de manera honesta y veraz la oportunidad de MARSAHE y sus productos, no haré ninguna afirmación exagerada en lo que se refiere a los productos de MARSAHE o el potencial de ingresos.

5. Cumpliré con orgullo y entusiasmo las responsabilidades de un distribuidor MARSAGE, lo mismo que aquellas propias de un patrocinador.
6. Siempre mantendré en alto, y me apegaré a la filosofía corporativa, los valores de MARSAGE, y me esforzaré por realmente hacer una diferencia positiva.

REEMPAQUE DE PRODUCTOS

Bajo ninguna circunstancia podrá un distribuidor reempacar productos MARSAGE. Las leyes de etiquetado de las dependencias estatales y federales lo prohíben de manera expresa. El seguro de responsabilidad del producto y la garantía perderán toda validez si ha tenido lugar un reempaque; como distribuidor independiente, luego entonces, usted quedará sin protección.

VENTAS DE PRODUCTOS MARSAGE EXCLUSIVAMENTE

Para estar autorizado para vender productos MARSAGE, deberá usted ser distribuidor registrado con nosotros.

Se le recomienda a los distribuidores MARSAGE vender y promover únicamente los productos y las oportunidades de MARSAGE. Es posible generar más éxito concentrando nuestros esfuerzos, recursos, educación, etc., en línea de productos MARSAGE, que diversificándolos. Está estrictamente prohibido solicitarle a cualquier distribuidor MARSAGE no patrocinado por usted directamente que adquiera o venda otros productos u ofrezca otras oportunidades de comercialización. Cualquier violación a esta política puede dar como resultado la terminación de su registro como distribuidor.

RESOLUCIÓN DE VIOLACIONES A POLÍTICAS

SANCION O CANCELACION

Las políticas y procedimientos de MARSAGE se han redactado con gran cuidado con el fin de proteger a los clientes, distribuidores, patrocinadores y a la compañía. Los distribuidores MARSAGE han convenido en regirse por esas políticas y procedimientos escritos y tienen la responsabilidad de mantener la honestidad y la integridad. Cualquier violación al código de ética y a las políticas y procedimientos publicados podrá llevar a una sanción o cancelación.

La sanción es una acción disciplinaria impuesta a un distribuidor que viole las políticas y procedimientos en aquellos casos en los que se espera que ese distribuidor emprenda una acción correctiva apropiada. La sanción también pondrá, a juicio de la compañía, incluir cualquiera de las siguientes acciones: retención de bonos y reconocimientos, envío de cartas correctivas a los distribuidores patrocinados, retención de todos los beneficios de concursos y premios, y la asistencia a reuniones de capacitación ofrecidas por el personal de la compañía o por un director.

La sanción tendrá lugar por un periodo que habrá de ser determinado por MARSAGE. Si la violación a las políticas no se corrigiera durante el periodo de la sanción, MARSAGE dará por cancelada la membresía del distribuidor.

La cancelación es la revocación permanente del derecho de un distribuidor a vender productos MARSAGE, a patrocinar distribuidores y a recibir los demás beneficios derivados de ser un distribuidor MARSAGE.

POLÍTICAS DE ENVÍOS

Todas las órdenes que se surten y procesan en MARSAGE se revisan con gran cuidado. Por ello existen pocas probabilidades de que existan faltantes. Sin embargo en caso de descubrir alguna discrepancia, le rogamos que vuelva a checar su orden cuidadosamente antes de llamar a la oficina.

En caso de encontrar algún error, por favor proporciónela a su representante el número y la fecha de su orden para facilitar y agilizar el seguimiento de su orden.

Al momento de recibir el paquete entregado por el servicio de mensajería, le suplicamos que antes de firmar de recibido lo revise para asegurarse de que no presenta daños en su empaque exterior. Cualquier daño, por ejemplo, si el paquete estuviera golpeado o completamente maltratado, abierto o resellado, deberá ser anotado por el mensajero en la nota de entrega, especialmente si existe algún faltante.

Asegúrese de conservar todos los artículos dañados, además de los contenedores de embarque, para su presentación al servicio de mensajería. Utilice la mercancía no dañada para su venta.

POLITICAS ADMINISTRATIVAS

PROCEDIMIENTOS DE FIN DE MES

Todas las órdenes, pagos, transferencia y solicitudes que sean recibidas en nuestras oficinas a más tardar a las 7:00 pm se procederán para ese mes de ventas. Por “fin de mes” se entiende el último día del mes calendario. Sin embargo, si ese día cae en fin de semana o en día festivo, el fin de mes será el siguiente día hábil.

LIDERAZGO

Como distribuidor usted tiene la oportunidad de demostrar un verdadero liderazgo por su equipo. Los miembros de su equipo lo buscarán a usted para obtener respuestas a sus preguntas y orientación para el desarrollo de sus negocios. Deberá familiarizarse con todo el sistema de ventas, esto le ayudará a capacitar a nuevos distribuidores en los aspectos fundamentales del negocio.

“NUESTRO ACTIVO MÁS IMPORTANTE NUESTRA GENTE”

Después de haber leído toda la información proporcionada el Lic. González se ha puesto a analizar que la globalización significa que si una empresa no está rindiendo como se requiere, alguna otra, en cualquier parte del mundo la va a reemplazar; esto implica que la mejora continúa de una organización, se base en la implementación de un sistema de calidad.

Esto resulta bastante incómodo para el capital humano, pensó el Lic. González ya que muchas veces no se tiene el conocimiento suficiente del porque se implementan de manera repentina tantos controles y cambios en el proceder de las distintas actividades.

Crear la actitud del cambio en las organizaciones es bastante difícil, y este el es cuestionamiento que toda alta gerencia se pregunta, y la respuesta es muy sencilla, ellos simplemente no saben cual es el significado de "cambio" en el peor de los casos, la realidad es que ellos mismos se resisten al cambio, ya que toman la implementación de sus diferentes sistemas de calidad, como un trámite más a sus actividades, una forma de abrirse mercado sin antes tomar en cuenta las condiciones reales del capital humano.

Si se quiere construir una organización que perdure hay que introducir en ella el sentido de comunidad y credibilidad, y la inteligencia emocional que sus líderes sepan aplicar, es la que guiara a las organizaciones a implementar cambios en su desarrollo hacia una competitividad real de manera efectiva.

La mayoría de las empresas líderes del mundo han emprendido con gran esfuerzo la tarea de reestructurarse y revitalizarse reduciendo los costos, mejorando la calidad y el nivel de respuesta, innovando más y, en términos generales, aumentado su competitividad.

Pero aunque la alta gerencia comprende la necesidad del cambio y se siente incentivada por los desafíos que plantea, sus programas de cambio se ven, con frecuencia, malogrados por una combinación de desconfianza, frustración y ansiedad entre los empleados. La premisa central parte del concepto de que la gente no es naturalmente así en otras esferas de la vida.

Gran parte de la desconfianza que existe en los empleados de una empresa ha logrado como resultado una actitud gerencial incorrecta, y esto está complicando aún más el problema del desarrollo. "Asegurar el futuro", y la esperanza de un cuadro laboral más brillante requerirán un alto nivel de confianza: confianza en que la gente pueda hacer las tareas sin demasiada supervisión, confianza en que se sientan motivados e inclinados a poner el énfasis en el cliente y no en las actividades confrontativas y las tácticas burocráticas que le quitan vitalidad a la organización. La empresa no puede esperar que haya confianza cuando perdona o recompensa las causas de la desconfianza.

Por lo tanto el Lic. González decidió realizar una reunión con todo el personal de la empresa a todos los niveles, para opinar, decidir y concluir como llevar a cabo un mejor desarrollo organizacional comenzando por explicar ¿qué es el cambio organizacional? y como resultado se llegó al siguiente cuadro de actividades para mejora continúa como primer curso del mes.

Sólo se menciona un tema como ejemplo:

CUADRO DE ACTIVIDADES MENSUALES

| FECHA | CURSO | MODULO | META | OBJETIVOS |
|--------------|--|---------------|---|---|
| enero | Entrenamiento en herramientas de análisis de procesos. | 1 | Identificar los elementos utilizados para el mapeo de procesos. | <ol style="list-style-type: none">1. Conocer y entender algunos de los conceptos del mapeo de procesos.2. Entender las ventajas de uso de diagramas.3. Comprender la necesidad de utilizar simbología estándar.4. Identificar la aplicación de los diferentes niveles de diagramación.5. identificar información que será documentada y su importancia. |

Como conclusión del primer curso de mejora continúa se obtuvieron los siguientes resultados:

La mejora en la ejecución de los procesos normalmente involucra:

- Disminución del tiempo del ciclo de proceso
- Mejora en la calidad de la salida del proceso
- Mejora de la eficiencia (costo productividad)
- Incremento de la flexibilidad
- Cumplir en forma más completa los requerimientos del clientes del proceso
- Consistencia en los resultados de los procesos

Evaluación de la situación actual

Con la evaluación de la situación actual es posible determinar cuáles procesos requieren ser transformados para hacerlos más eficientes y efectivos o cuáles pueden ser eliminados. La decisión de transformar o eliminar procesos está en función de si apoyan o no las metas de la organización.

Se identificaron cuatro causas principales que generan sentimiento de desconfianza:

1. La alineación incorrecta entre mediciones y recompensas
2. La falta de idoneidad en la gerencia
3. Un comportamiento rígido
4. Una falta de integridad (tolerada) en el comportamiento de los ejecutivos

Es necesario realizar un saneamiento intensivo y desburocraticar por completo las prácticas gerenciales para que las empresas puedan enfrentar los requisitos del siglo XXI, como contar con trabajadores con conocimientos, equipos, redes y alianzas.

LA RESISTENCIA AL CAMBIO

El Lic. González decidió poner a prueba ahora solamente a la gente de administrativo e implantó un nuevo programa de software con el fin de agilizar a un más el trabajo de oficina, el cual sería utilizado en todos los departamentos como lo son: auditoria, ventas, compras, cobranza, finanzas y contabilidad. La gerencia nunca pregunto a los colaboradores de estos departamentos que opinaban de esto, y en cuanto se les dio el comunicado de este nuevo programa todos comenzaron a rehusarse a cambiar, los comentarios fueron: ¡No es posible, como se les ocurre cambiar a un nuevo programa, ahora que tengo cierre de mes!, “si van a cambiar el programa, después que no se quejen los jefes de que no termino mi trabajo a tiempo”, ¿a quién se le ocurrió esa gran idea?, en fin fueron tantas las quejas e inconformidades que ese día escucho el Lic. González, sin embargo todos se quejaron y opinaron solo entre ellos mismos, nunca se lo hicieron saber a la gerencia.

Llegó el día en que se presentó el cambio de programa, se les explicó que dicho paquete era el mismo que ya manejaban, la diferencia es que este estaba actualizado y por supuesto tendrían algunas cosas diferentes, pero que no les costaría ningún trabajo adaptarse a este nuevo diseño, aun ese día nadie dijo absolutamente nada, y dicen por ahí que el que calla otorga o acepta lo expuesto, pues así pasaron algunos días y todos ellos seguían lamentándose del programa.

La pregunta es ¿porqué nadie se preocupó por leer el manual del programa?, ¿porqué no se les ocurrió pedir una introducción o capacitación de las cosas diferentes que presentaba dicho programa?, ¿porqué todos se conformaron con lo que se les dijo?, la respuesta es sencilla, nadie quiso esforzarse más por aprender algo nuevo, ya que estamos acostumbrados a que todo se nos dé en charola de plata y se nos diga como borreguitos por donde seguir el camino. Señores esto es resistencia al cambio.

CONCLUSION

Hasta ahora sólo se ha dado la importancia de la formación de un clima de confianza en las relaciones con los colaboradores. No obstante, lo relevante es conocer como ganarla. Se integran cuatro elementos respecto del trato con los colaboradores: la credibilidad, la confiabilidad, la intimidad y la auto-orientación.

Aparentemente estos elementos son sencillos. El reto está en el cómo se logra la relación con los trabajadores. De su desarrollo depende no sólo la fidelización de los trabajadores para con la organización.

¿Qué compone cada elemento?

CREDIBILIDAD.- Se encuentra en las palabras, en la confianza del trabajador en lo que yo como empresa le digo. Se incrementa en la medida que la persona perciba que se la habla con la verdad.

CONFIABILIDAD.- Se refiere a las acciones, a la confianza del trabajador en la compañía para que esta actúe. Se mejora a través de la prestación de más y mejores retribuciones.

INTIMIDAD.- Es un asunto de seguridad. Explica la confianza del trabajador respecto de la discrecionalidad que le brinda la empresa y la empatía que surge en la relación. Es decir, opera esa conexión emocional con la organización. Se mide en la confianza de la persona para asumir más riesgos y sentirse respaldada.

ORIENTACIÓN.- Define la forma en que el consumidor recibe atención y es orientado en todos los procesos. Cuando se presenta en mayor grado, la confianza se incrementa. El cliente necesita sentirse bien atendido, que la compañía se preocupe por él.

La conclusión del ejercicio redunda en un ambiente de transparencia, de integridad. Tiene que existir similitud entre lo que la empresa es y como se presenta ante los empleados. "Hay que enfocarse en decir la verdad, en expresar lo que realmente está pasando".

CUATRO GRANDES GRUPOS DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL

1. LA AUTOCONSCIENCIA.

Es otro componente de la inteligencia emocional que nos impide ser prisioneros de nuestros propios sentimientos. Las personas que controlan sus sentimientos e impulsos son personas capaces de crear un ambiente de confianza y honestidad. A su alrededor, la política y las luchas internas se reducen sensiblemente y la productividad aumenta. Quienes mejor dominen sus emociones podrán adaptarse mejor a los cambios.

2. LA AUTOMOTIVACIÓN

Es como la autoestima de la inteligencia emocional. A las personas motivadas les encanta aprender, buscar retos creativos, se sienten orgullosos del trabajo bien hecho y dan muestras de una energía sin límites para hacer las cosas lo mejor posible. Siempre están superándose a sí mismos y acostumbran llevar cuenta de sus logros. Son personas que con su optimismo contagian el impulso de superar metas.

3. LA EMPATÍA

El líder de un equipo tiene que tener capacidad para comprender los distintos puntos de vista en un asunto. Debe ser capaz de captar las distintas sensibilidades que aun problema común despierta en cada uno de los miembros de un equipo. Debe promover la pluralidad para enriquecer al equipo y a sus componentes. El diálogo a veces puede ser motivo de malos entendidos. La empatía es el catalizador.

4. LAS HABILIDADES SOCIALES

Se encamina a un fin muy concreto, orientar a los miembros del equipo en la dirección que más convenga al fin empresarial, todo ello en la comunicación. Debe ser capaz de desarrollar colaboración y cooperación. Ante cualquier decisión ha de ser resolutivo. Y también capaz de liderar al equipo hacia el cambio.

DIEZ PUNTOS CONTRA EL CINISMO Y DESCONFIANZA EN LOS PROGRAMAS DE CAMBIO.

1. DAR A LA GENTE CONTRATOS DE TRABAJO REALISTAS

Desarrolle expectativas realistas. Aliente a la gente a buscar sus intereses y utilizar su talento. Incluya en los contratos: resultados de las tareas, duración acordada, planes de contingencia, acuerdos sobre recompensas y crecimiento, disposición relativa a la cancelación y opciones de renovación.

2. HACER QUE LA GENTE SEA RESPONSABLE DE SU ENTORNO

Aliente la participación de los empleados y negocie con ellos las metas personales y profesionales, el diseño de las tareas y los beneficios en el lugar de trabajo.

3. PONER EL ÉNFASIS EN TRABAJAR SOBRE LOS PRODUCTOS, LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN, LOS SERVICIOS Y EL CLIENTE, NO EN LAS FUNCIONES.

Lleve la información, el conocimiento y el poder al nivel más bajo que resulte práctico; luego deberán llegar las recompensas. Cree equipos en torno de los sistemas.

4. ADAPTAR LAS CARACTERISTICAS FISICAS Y LOS SIMBOLOS A LA SITUACIÓN LABORAL.

Desarrolle el estatus, aliente la democracia (en cuanto al acceso, el estacionamiento, las comidas, etc.). Diseñe el lugar de trabajo de manera tal que sirva de soporte a la cooperación en equipo.

5. SIMPLIFICAR LOS SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS

Descarte las reglas, procesos, política e informes que sean superfluos; minimice los procedimientos de aprobación. Utilice aproximaciones sensatas. Destruya la complejidad y el papelerío. Actúe primero, informe después; aplique empowerment para que la gente tenga iniciativa. Minimice las relaciones de permanente rendición de cuentas. Abandone la descripción de tareas y adopte las misiones de equipo.

6. LOGRAR QUE EL SISTEMA DE INFORMACIÓN SIRVA A LOS FINES DE LA TOMA DE DECISIONES.

Complemente la información difícil con estudios de actitudes e insista en que los datos relativos al rendimiento se comuniquen cara a cara. Busque y aliente las sugerencias.

7. RECOMPENSAR A LOS GERENTES POR SUS ROLES Y A LOS EQUIPOS POR SU DESEMPEÑO.

Pruebe con la participación en las ganancias, imponga sueldos basados en las habilidades y beneficios adicionales flexibles. Reestructure las recompensas y las sanciones para que sean compatibles con las nuevas prioridades, metas y valores; de lo contrario, lo que se recompensa es la resistencia.

8. TRIPLICAR EL PRESUPUESTO DESTINADO A CAPACITACIÓN: DÉ A LA GENTE LA RESPONSABILIDAD DE PLANIFICAR SUS PROPIAS CARRERAS

Desarrolle programas que alienten el conocimiento, la cultura económica, la resolución de problemas, el control de calidad y el trabajo en equipo. Piense en el aprendizaje continuo y en dar participación a los pares.

9. LOGRAR QUE TODOS LOS EMPLEADOS PARTICIPEN DE LA POLÍTICA DE PERSONAL.

Los puntos claves son: políticas y procedimientos frente a las quejas, flexibilidad horaria, celebraciones y eventos especiales que incluyan a la familia, apoyo a la educación, licencias por maternidad y paternidad, atención de los niños. Permita la mayor variedad y las mayores opciones posibles.

10. DESPUÉS DE DESARROLLAR LOS VALORES Y LA VISIÓN DE LA EMPRESAS CON GRUPOS DE EMPLEADOS, PÍDALES QUE DEFINANA QUÉ ES UN BUEN TRABAJO Y QUE ESCRIBAN DECLARACIONES PERSONALES DE MISIÓN COMPATIBLES CON LOS OBJETIVOS Y VALORES DE LA COMPAÑÍA.

EL EMPOWERMENT

El Empowerment es un proceso que mejorará la eficiencia y el desempeño de los negocios, introducirá cambios significativos en la cultura y el clima de la organización, maximizará la utilización de las diferentes capacidades de las personas. El Empowerment se centra en cambiar la cultura de una organización, es una evolución de los comportamientos y creencias que trascienden las estructuras organizacionales y las relaciones de información.

Actualmente el trabajador de antes está siendo desplazado, por un nuevo tipo de empleado, que es más educado, más independiente y más exigentes; pero si se siguen realizando estas practicas inadecuadas, se hará que esta nueva ola de trabajadores motivados, sufran un retroceso y las practicas de capital humano, sigan como hace tres décadas atrás.

En este nuevo entorno de negocios, que presenta desafíos sin precedentes para las empresas, debemos empezar a considerar el capital humano como el recurso más importante para conseguir el crecimiento y desarrollo de un país.

Es en la persona donde radica la posibilidad de acumular el conocimiento, de dar saltos en la innovación y de movilizar las voluntades de las personas que componen una organización.

Sin embargo, los cambios al interior de las empresas, especialmente en el área de relaciones laborales, son particularmente difíciles porque tienen que ver con las personas, sus valores, actitudes y formas de comportamiento, todo lo cual está enraizado en su modo de ser. Por ello es común observar que los trabajadores no se percaten de la necesidad del cambio o se resistan a él, debido al impacto que tiene éste en sus vidas. Cada día es más evidente que la dedicación, la creatividad y la energía de los empleados contribuyan la mayor fuente de ventaja competitiva. El Empowerment es el catalizador que dinamiza los cambios en el lugar de trabajo. Las personas desean marcar la diferencia y las organizaciones lo necesitan imperiosamente. No obstante se encuentran con dificultades en aprovechar la capacidad y la energía de los empleados.

Si los empleados de esta nueva raza de organizaciones completamente reingenierizadas son temerosos, ¿de dónde va a venir todo el espíritu y la creatividad que las compañías necesitan para librar la batalla por la competencia?

BIBLIOGRAFIA

- DESSLER, Gary, *Organización y administración, enfoque situacional*, Editorial Prentice-Hall Hispanoamérica, México, 1979, p.p.410
- GIBSON-IVANCEVICH-DONNELLY, *Las organizaciones, comportamiento, estructura, procesos*, 8ª ed., Editorial McGraw Hill, México, 1997, p.p. 660
- HELLRIEGEL-SLOCUM-WOODMA, *Comportamiento organizacional*, 8ª ed., Editorial Internacional Thomson Editores, México, 1999, p.p. 635
- JAMES L.GIBSON-JOHN M-IVANCEVICH-JAMES H.DONNELLY, Jr, *Organizaciones, conducta, estructura, proceso*, Editorial Interamericana, México, 1983, p.p. 590
- KREITNER-KINICKI, *Comportamiento de las organizaciones*, 3ª ed., Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana, México, 1979, p.p. 410
- MONTÚFAR GUIZAR, Rafael, *Desarrollo organizacional, principios y aplicaciones*, Editorial McGraw-Hill, México, 1998, p.p. 300
- NEWTON MARGULIES Y ANTHONY P.RAIA, *Desarrollo organizacional, valores, proceso y tecnología*, Editorial Diana, México, 1977, p.p. 800
- PARTIN JENNINGS, J., *Perspectivas del desarrollo organizacional*, Editorial Fondo Educativo Interamericano, México, 1977, p.p. 322

PAUL HERSEY-KENNETH H. BLANCHARD-DEWEY E.JOHNSON,

Administración del comportamiento organizacional, liderazgo situacional,

3ª ed., Editorial Prentice-Hall, México, 1998, p.p. 628

OTRAS FUENTES:

WWW. Avantel.net/-rjaguado/indic/html.