

Di. RL



**UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTONOMA DE MEXICO**

FACULTAD DE PSICOLOGIA

El plan Scanlon, un Sistema de Incentivos a la Productividad Industrial

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

LICENCIADO EN PSICOLOGIA

PRESENTAN

**JESUS ENRIQUE CONTRERAS DIAZ
DORA BETSABE GONZALEZ VELAZQUEZ**

1983



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

EL PLAN SCANLON, UN SISTEMA DE INCENTIVOS A LA PRODUCTIVIDAD INDUSTRIAL

I N D I C E

CAPITULO		PAGINA
	INTRODUCCION	1
I.	DESARROLLO ORGANIZACIONAL	3
II.	PLAN SCANLON	32
	1. Filosofia Scanlon	36
	2. Integración del Plan a la Empresa.	40
	3. Lineamientos de Operación.	41
	4. Estructura.	48
	5. Implicaciones.	75
III.	LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL COMPARADOS CON LOS OBJETIVOS DEL PLAN SCANLON.	97
	1. Objetivos de Desarrollo Organizacional.	97
	2. Como funciona un programa de Desarrollo Organizacional en contraste con el Plan Scanlon.	105
	3. Comparación de la implantación de un programa de Desarrollo Organizacional.	110
	4. Metodología de Desarrollo Organizacional y Metodología Scanlon.	122

IV.	CASOS DE ESTUDIO.	128
	1. Primer caso. Atwood Vacuum Machine, Co.	129
	2. Segundo Caso. Parker Pen, Co.	133
	3. Tercer Caso. Pfaudler, Co.	136
	4. Cuarto Caso. Spicer de Vene- nezuela, C.A.	141
V.	CONCLUSIONES	144
	BIBLIOGRAFIA.	

INTRODUCCION

El propósito fundamental de este trabajo es efectuar un análisis de un sistema de incentivos a la productividad industrial para presentar características, ventajas y desventajas del mismo, como una alternativa para el desarrollo de la organización, todo ello llevado a cabo bajo el parámetro y enfoque del Desarrollo Organizacional.

También se pretende ofrecer alternativas de intervención para el profesionista de la Psicología del Trabajo en el área del mejoramiento del desempeño humano en el escenario industrial, aportando herramientas para la integración del personal total de una organización como un grupo de trabajo orientado a la productividad.

Así mismo se desea mostrar un panorama de innovación en la aplicación de incentivos orientados al mejoramiento del clima organizacional. Particularmente se aportan estrategias para fortalecer las conflictivas relaciones que se dan entre los trabajadores, sus representantes (sindicatos) y los representantes de la organización encausándolas hacia la búsqueda compartida de objetivos compatibles y/o comunes.

El orden de los capítulos y de su estructura interna han sido diseñados para partir del marco amplio de referencia que ofrece el Desarrollo Organizacional y posteriormente entrar en la presentación detallada del Plan Scanlon, efectuando análisis comparativos entre ambos y presentando resultados de las aplicaciones de las que se tiene referencia.

Finalmente, se incluye un capítulo de conclusiones que intenta animar a los profesionistas del área para que incurran en un esfuerzo de aplicación combinado de ambas posiciones que les ofrezca un panorama realista de su papel dentro de la organización y acorde con las características del entorno industrial prevaeciente.

CAPITULO I

DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Considerado como una respuesta operacional a los cambios de la época por la que estamos atravesando, el Desarrollo Organizacional con base en las ciencias, del comportamiento, está identificado como la posición que ofrece más posibilidades para lograr la plena realización de los organismos del país, contribuyendo a darles la capacidad de adaptación a un entorno que atraviesa por cambios sucesivos y constantes en un marco de presiones de alto grado, en donde tanto la tecnología, el mercado, la disponibilidad de recursos, la economía, la legislación y otros están siendo afrontados mas que como apoyos o facilitadores, como retos y obstáculos para que las organizaciones logren su supervivencia y desarrollo dentro del mayor nivel de excelencia posible.

Los resultados de las experiencias de Desarrollo Organizacional se han reportado como los más positivos e integradores en una cantidad bien significativa de Organizaciones en países avanzados, en donde su aplicación ha proliferado.

A nuestro país llegaron las noticias de esta nueva postu

ra algunos años después de que fue iniciada, y los primeros esfuerzos de aplicación corrieron con la trágica suerte de haber sido implementados más por razones de la novedad que del verdadero entendimiento de sus conceptos y alcances; más aún las organizaciones de nuestro medio enfrentan un alto grado de dificultad para identificar en un proceso de diagnóstico sus verdaderas necesidades que las podrían convertir en entidades clientes para una aplicación de Desarrollo Organizacional. Por estas razones es probable que el Desarrollo Organizacional haya sido desvirtuado en sus propósitos, proyectándose una imagen del mismo inconveniente y en ocasiones negativa.

A pesar de estas malas experiencias podemos encontrar organizaciones que han logrado diferentes grados de éxito en sus experiencias con el Desarrollo Organizacional.

Para abordar el tema, se hace necesario partir de la referencia que nos da la definición de Richard Beckhard del Massachusetts Institute of Technology, la que responde a la pregunta: ¿Qué es Desarrollo Organizacional?

"Desarrollo Organizacional es un esfuerzo planificado de toda la organización, y administrado desde la alta gerencia para aumentar la efectividad y bienestar de la organi

zación, por medio de intervenciones planificadas en los "procesos" de la entidad, las cuales aplican los conocimientos de las ciencias del comportamiento". (1) A partir de la cual analizamos los conceptos que la integran para lograr un entendimiento pleno de éstos.

El Desarrollo Organizacional está encaminado a aplicarse a una organización de acuerdo a las circunstancias específicas por las que ésta pasa en el proceso natural de su desarrollo y en función de la estructura real de valores de los miembros que la integran. Un aspecto fundamental e importante, es que el Desarrollo Organizacional hace esfuerzos para la producción de cambios de una manera planificada, lo que implica la elaboración de un diagnóstico sistemático de la organización, la estructuración y desarrollo de un plan estratégico para el mejoramiento y la consecuente utilización y desplazamiento de los recursos necesarios para llevar a cabo dicho esfuerzo en la realidad organizacional.

La alta gerencia juega un papel clave en la implantación de un programa de Desarrollo Organizacional, ya que debe estar involucrada en la aceptación inicial de llevar a cabo el esfuerzo, mediante una orientación de Desarrollo

1) BECKHARD R., D.O. ESTRATEGIAS Y MODELOS, Fondo Interamericano, S.A., 1973.

Organizacional, la participación activa en la administra
ción del programa, una profunda relación de compromiso
con los objetivos que se persiguen y un apoyo dinámico a
los métodos que se utilizarán, relacionarán en forma inti
ma los resultados que se alcancen con la participación de
la alta gerencia como un requisito central para el desa-
rrollo y éxito del esfuerzo. No solamente cubrir este re-
quisito es necesario desde el punto de vista de la ampli-
tud con la que opera un programa, sino es necesario tam-
bién el contar con la participación de todos los demás
miembros que integran la organización, debido a que el De-
sarrollo Organizacional compromete al sistema en forma in
tegral; un esfuerzo de estas características está relacio-
nado con un cambio total de la entidad; pueden considerar-
se esfuerzos de tácticas que trabajen particularmente con
subsistemas de la organización, pero el sistema que se ha
de transformar es una organización completa, y con un gra-
do significativo de autonomía; es decir que se trate de
un sistema con libertad para determinar sus propios pla-
nes y futuro, en el parámetro amplio que nos ofrece el en
torno general.

El propósito principal del Desarrollo Organizacional es
incrementar la efectividad y bienestar de la organización
para lo cual es necesario contar con una imagen de las ca

racterísticas que reuniría una organización efectiva y sana a la que podríamos llamar "ideal".

Ante la necesidad de contar con un modelo ideal de la organización, primero es muy importante identificar características que arrojen como resultado la posibilidad de incrementar la efectividad organizacional que no estén referidas a una característica sui-generis, propia de una sola organización; es decir que puedan ser observadas en la gestión natural de organizaciones diferentes. Características de este mismo tipo deben ser identificadas como elementos claves que contribuyan a identificar el bienestar de la entidad y entre ambas características se puede bosquejar el concepto de organización ideal que en este caso sirve de marco de referencia para orientar los esfuerzos específicos de lograr cambios en áreas específicas que demuestren diferencias en contra del modelo.

A continuación enunciamos las características que diferentes autores identifican como propias de una organización efectiva y sana:

R. Beckhard:

.. "La organización total, las subpartes principales y los individuos realizan su trabajo en relación con

- objetivos y planes para el logro de esos objetivos.
- . La función determina la forma (el problema, o tarea, o proyecto, determinan la manera como se organizan los recursos humanos).
 - . Las decisiones se toman por parte de las fuentes de información y cerca de ellas, prescindiendo de la ubicación de estas fuentes dentro del cuadro de la organización.
 - . El sistema de remuneraciones es tal, que los gerentes y supervisores son recompensados (y sancionados) teniendo en cuenta: utilidades de corto término o rendimiento de la producción, crecimiento y desarrollo de sus subordinados, creación de un grupo viable de trabajo.
 - . La comunicación lateral y vertical, relativamente no se distorsiona. Las personas son generalmente abiertas y dispuestas a ventilar los conflictos; comparten todos los datos pertinentes, incluso los sentimientos.
 - . Hay una mínima cantidad de actividades inapropiadas de ganar/perder entre individuos y grupos. Se hacen constantes esfuerzos en todos los niveles para tratar los conflictos y las situaciones conflictivas como problemas a los que se pueden aplicar los métodos de solución de problemas.

- . Hay una gran "pugna" (choques de ideas) acerca de las tareas y proyectos y relativamente poca energía gastada en conflictos por dificultades interpersonales, porque generalmente éstas se han superado.
- . La organización y sus partes se consideran así mismas en interacción entre sí y con un ambiente más amplio.

La organización es un "sistema abierto".

- . Hay un valor compartido y una estrategia gerencial para apoyarlo, para tratar de ayudar a que cada persona (o unidad) en la organización mantenga su integridad y singularidad en un ambiente interdependiente.
- . La organización y sus miembros operan con una actitud de "acción-investigación". La práctica general se orienta a crear mecanismos de retroinformación (feedback) para que los individuos y grupos puedan aprender de su propia experiencia".

E. Shein:

- . "La habilidad para obtener y comunicar información confiada y válidamente.
- . Flexibilidad interna y creatividad para efectuar los cambios demandados por la información obtenida (incluyendo flexibilidad estructural).

- . Integración y compenetración con los fines de la organización, de los cuales viene el deseo de cambiar.
- . Un clima interno de apoyo y libre de amenazas, puesto que las amenazas socaban las buenas comunicaciones, reducen la flexibilidad y estimulan la auto-defensa en vez de la preocupación por el sistema total".

P. Garner:

- . "La organización debe tener un programa efectivo para vincular y desarrollar personal capaz.
- . La compañía capaz de continua renovación, debe tener un ambiente hospitalario para el individuo.
- . La organización debe haberse preparado y dispuesto para la autocrítica.
- . Debe haber fluidez en la estructura interna.
- . Debe tener algunos medios para combatir el proceso por el cual los hombres se hacen prisioneros de sus procedimientos".

L. Morse:

- . "La comunidad de objetivos consiste en relaciones cooperativas de grupo, integración y compenetración con los objetivos de la organización (ejecución de tareas) creatividad, comportamiento auténtico, clima

libre de amenazas, utilización completa de las capa
cidades de una persona y flexibilidad organizacional"

Miles y otros:

La definen en tres áreas generales:

- . "Las concernientes a la ejecución de las tareas.
- . Las que corresponden a la integración interna, y
- . Las que implican la mutua adaptación de la organización y su ambiente". (2)

El último punto ~~que~~ analizamos dentro de nuestra definición es el que se refiere a intervenir en los procesos de la entidad en forma planificada y utilizando los conocimientos de las ciencias del comportamiento; esto quiere decir, que se debe elaborar una estrategia de intervención dentro de la propia organización y orientada a propiarle ayuda, implicando que se analicen los procesos actuales, las normas y valores prevalecientes, así como la interrelación entre las estructuras, los procesos y resultados que arroja en forma final la organización.

En el análisis que describimos, se puede agregar la utilidad de enfocarlo en dos áreas generales. La primera se

2) BECKHARD R., D.O. ESTRATEGIAS Y MODELOS, Fondo Inceramericano, S.A., 1973.

refiere a diagnosticar los diferentes subsistemas que integran el sistema total de la organización y que generalmente son referidos a las divisiones naturales de la estructura de la organización o a los niveles que se pueden distinguir en la misma. La segunda se refiere al diagnóstico de los procesos organizacionales entre los que se incluyen los de toma de decisiones, relaciones entre grupos, comunicaciones, patrones y estilos, manejo de conflictos, fijación de objetivos, métodos de planeación, etc.

Las estrategias de intervención utilizadas por Desarrollo Organizacional y clasificadas en tres grupos básicos son las siguientes:

Estrategias educativas y de difusión.

- Desarrollo de Grupos.

Esta es una de las técnicas iniciales que utiliza el cambio planificado. Como la organización lleva a cabo sus objetivos a través de diferentes equipos de trabajo, uno de los primeros objetivos de cambio es la eficiencia de los grupos.

Las actividades de esta estrategia están relacionadas con el trabajo mismo, las formas de realizarse, las habilidades necesarias para lograr los objetivos y tam-

bién están relacionadas con la naturaleza y calidad de las relaciones entre los miembros del equipo o entre ellos y el líder.

Los grupos tienen la oportunidad de evaluar su actuación después de sesiones de trabajo en las que se realizaron actividades relacionadas directamente con sus responsabilidades de trabajo para desarrollar posteriormente sus propios planes de mejoramiento.

- Solución de Problemas (Problem Solving).

La solución de problemas es un proceso social que se presenta en la interacción de las personas dentro de los grupos y se ha conformado como una técnica o estrategia, mediante la cual el técnico asesor propicia y ayuda al mejoramiento de este proceso.

- Toma de decisiones.

Esta es una técnica relacionada con la anterior, en la cual el papel del consultor está enfocado a propiciar que el grupo se de cuenta de las decisiones que ha tomado y de los métodos que ha utilizado, en tal forma que el grupo examine si sus integrantes creen que esos métodos son los apropiados o no.

- Estilos de liderazgo.

En esta técnica el consultor proporciona a los individuos toda la información acerca de la teoría de la autoridad, del poder y del liderazgo, así como los diferentes estilos de liderazgo y su impacto y consecuencias en los miembros del grupo. También ayuda a las personas a que clarifiquen, identifiquen y definan su propio estilo de dirección.

- Planeación de Carrera (Career Planning) / Planeación de Vida (Administración del Tiempo).

Estas son técnicas que permiten a los individuos enfocarse en sus objetivos y metas tanto personales como profesionales, definiendo los planes de acción que les puede permitir lograr tales metas.

Son actividades semiestructuradas que propician el intercambio de información entre las personas, acerca de sus metas, objetivos, habilidades, capacidades, identificación de áreas deficientes o fuertes, etc.

La función del consultor, aquí, es la de dar guía y orientación a las personas, clarificarles sus propias metas y proporcionar el intercambio de ideas y apoyo interpersonal.

- Teorías y Técnicas Gerenciales (Administración por Objetivos).

Esta actividad consiste en familiarizar el personal con las Teorías y Técnicas relativas al manejo de nivel Gerencial a través de darles acceso a dicha información en sus versiones más actualizadas y modernas, tales como el enfoque de "Administración por Objetivos".

- Comunicación.

Este tema puede ser abordado de varias maneras, una inicial es ofrecer referencias técnicas sobre los modelos conceptuales y prácticos en los que se da la comunicación, otra forma es organizar sesiones de análisis y diagnóstico de los procesos de comunicación que toman lugar en la vida real de una organización, y también se puede abordar a través de la implantación de sistemas formales de comunicación (tales como; procedimientos para comunicación escrita, redes de comunicación telefónica, etc.).

- Sensibilización.

El entrenamiento en sensibilización es una estrategia que se lleva a cabo en sesiones de grupo y con la guía técnica del consultor, quien actúa como catalizador de información, para los procesos sociales del gru

po, con el objeto de que aprendan a ser "buenos" miembros de grupo, aprendan a ser más competentes en la relación interpersonal, aprendan más acerca de sí mismos como personas, aprendan como otras personas reaccionan ante su conducta, aprendan a dar y recibir ayuda y, además, que aprendan a comprender, a aceptar y predecir la propia conducta y la de los demás.

Estrategias que afectan la estructura.

- Rediseño de puestos.

Las funciones del consultor con esta técnica son las de proporcionar información principios y criterios técnico-administrativos, clarificar y orientar a cada persona que distribuye y jerarquice las actividades y funciones que tiene que llevar a cabo para el óptimo desempeño de su puesto.

Se busca que cada persona ejecute su puesto de acuerdo a las necesidades del grupo o área a la cual pertenece, de tal manera que a la vez pueda desarrollarse, ser más creativo e involucrarse directamente con sus funciones con un alto grado de compromiso y desarrollo.

- Diseño estructural.

En esta técnica el consultor propicia que el propio

grupo diseñe y establezca el marco estructural más adecuado para facilitar su óptimo funcionamiento.

El consultor proporciona información, criterios y principios teórico-prácticos para que las personas en base a ellos y junto con sus objetivos, necesidades y recursos diseñen su estructura ideal.

- Rotación de puestos.

El objetivo de esta técnica es que las personas tengan la oportunidad de aumentar sus conocimientos técnicos y prácticos, que puedan incrementar su experiencia y enriquecer las funciones y actividades que realizan normalmente a través del desempeño de otros puestos similares al que es de su responsabilidad.

- Relaciones de interface.

Los objetivos de esta estrategia son mejorar las relaciones entre los grupos e incrementar la eficiencia del trabajo intergrupar a través de la comunicación abierta y fluida, propiciando la colaboración y la posibilidad de intervenir en la planeación y ejecución de actividades comunes a dos o más equipos.

- Organización Matriacial.

Es un modelo que orienta la toma de decisiones hacia

un proceso en el que es compartida por las diferentes áreas y/o centros de poder que se identifican en la estructura de las organizaciones, cuando dos o más de ellas se ven involucradas en el proceso de gestión de la organización.

- Flujos de información.

Es una actividad consistente en el análisis de las diferentes rutas que sigue la información en una organización a través de su estructura y en los diferentes niveles de proceso integral de la comunicación.

Esta orientada fundamentalmente a descubrir y crear nuevos canales, sistemas y formas de comunicación para buscar el mejoramiento y eficientar los flujos de la información.

- Grupos de fuerza de trabajo.

A través de la formación de grupos no formales (oficiales) se intenta con esta estrategia, facilitar la solución de los problemas de trabajo y propiciar la colaboración, ayuda y comunicación entre las personas de diferentes áreas o departamentos de trabajo.

Esto con la ayuda y asesoría técnica del consultor, quien funciona en esta estrategia como clarificador de objetivos e información, facilitador de la interacción

y retroinformador de los procesos.

- Clarificación de funciones.

El objetivo de esta técnica es que cada una de las personas identifiquen la forma en que desempeñan su rol (no el rol formal que tiene asignado, sino el conjunto de conductas manifiestas que tiene en la ejecución del rol formal).

Esta identificación es a través de la retroinformación y ayuda que las otras personas pueden proporcionarle a cada uno de los individuos, además de la forma en que cada quien se percibe y de la ayuda del consultor que tiene las funciones de clarificador, retroinformador, resumidor de la información catalizador y de asesor.

- Sistemas de evaluación del desempeño.

Es una forma de autoevaluación personal y con la ayuda y retrocomunicación que le proporcionan a la persona sus compañeros de grupo. Implica una comunicación intensa, un proceso de colaboración y ayuda de alto grado de interacción e integración entre los miembros del grupo.

Estrategias de Procesos Sociales

- Grupos "T"

El entrenamiento en sensibilización es una estrategia que se lleva a cabo en sesiones de grupo y con la técnica del consultor, quien actúa como catalizador, facilitador, retroinformador y sintetizador de información, para los procesos sociales del grupo, pero siendo a la vez un miembro más del grupo.

Se propicia que las personas analicen, comprendan e identifiquen los procesos sociales del grupo, con el objeto de que aprendan a ser "buenos" miembros de grupo, aprendan a ser más competentes en la relación interpersonal, aprendan más acerca de sí mismos como personas, aprendan como otras personas reaccionan ante su conducta, aprendan a dar y recibir ayuda y, además que aprendan a comprender, a aceptar y predecir la propia conducta y la de los demás.

- Dinámica de grupos.

Se busca que las personas estudien y analicen los diferentes procesos sociales que se dan en su dinámica de interacción para que conozcan e identifiquen cada uno de los procesos y se den cuenta si éstos son los más adecuados y apropiados, así como para que identifiquen la forma o dinámica de interacción más positiva para su desempeño eficiente.

- Desarrollo de Equipos de Trabajo.

Esta es una de las técnicas iniciales que utiliza el cambio planificado. Como la organización lleva a cabo sus objetivos a través de diferentes equipos de trabajo, uno de los primeros objetivos de cambio de Desarrollo Organizacional es la optimización de la eficiencia de los grupos.

Las actividades de esta estrategia están relacionadas con el trabajo mismo, las formas de realizarse, las habilidades necesarias para lograr los objetivos y también están relacionadas con la naturaleza y calidad de las relaciones entre los mismos miembros del equipo o entre ellos y el líder.

Los grupos tienen oportunidad de evaluar su actuación después de sesiones de trabajo en las que se realizaron actividades relacionadas directamente con sus responsabilidades de trabajo para desarrollar posteriormente sus propios planes de mejoramiento.

- Consultoría de Procesos.

En esta técnica el consultor interviene en algunas reuniones formales de trabajo en el ambiente propio de la organización; durante las sesiones observa la interacción entre los miembros del grupo, enfocándose en los procesos sociales como comunicación, liderazgo,

solución de problemas, colaboración, competencia, etc., y al final de la reunión o durante la misma el consultor proporciona a las personas retrocomunicación sobre la forma de interacción entre ellos, por lo que su función es la de describir lo que está sucediendo o sucedió en la reunión.

- Confrontación de Grupos.

Con esta estrategia el consultor propicia que entre los grupos con ciertas diferencias (ya sea en actitudes, valores, creencias, sentimientos o incluso en cuanto a normas y pautas de trabajo) exista un enfrentamiento para definir e identificar en conjunto las diferencias que pueden estar obstaculizando la relación adecuada y la eficiencia de trabajo. Así entre los grupos involucrados se propicia que analicen sus diferencias con el objeto de que ambos propongan alternativas que en vez de ser obstaculizantes, sean constructivas y les permita su crecimiento y desarrollo adecuado. Por lo que la función del consultor aquí es la de coordinador, retroinformador, clarificador, resumidor e integrador de información y la de asesor técnico de los grupos.

- Sesiones de Diagnóstico de Problemas y Feedback.

Esta estrategia tiene por objeto que las personas se reúnan en grupo (pueden ser del mismo grupo formal de trabajo, o entre dos o más grupos pequeños) para que cada uno identifique en forma anónima y por escrito los problemas más importantes que ha observado durante un período (puede especificarse).

Posteriormente se exponen cada uno de los problemas (anónimos) y el grupo procede a clarificarlos y agruparlos de acuerdo al aspecto con el que están relacionados y con la jerarquía correspondiente.

Una vez que se han diagnosticado los problemas, el grupo diseña los planes y programas de mejoramiento y de acción que permitan la solución de tales problemas. Estas sesiones propician que, además de que se identifiquen los problemas existentes, el grupo reciba retroinformación de sus miembros.

- Entrevistas y Encuestas diversas.

Mediante las entrevistas y encuestas puede obtenerse información acerca de la forma como las personas perciben a la organización, sus objetivos y pautas de ejecución (esto en comparación con la percepción que tienen acerca de sí mismos y de sus compañeros de trabajo) o información respecto a la estructura informal

prevaleciente, la forma de relacionarse individual o grupalmente, sus expectativas, objetivos, etc.

- Sesiones de Feedback Interpersonal.

Esta técnica tiene por objeto que las personas reciban retroinformación acerca de su conducta, de como es percibido y del impacto que tiene su comportamiento en los demás a través de un proceso de comunicación abierto y preciso, así como de la colaboración y ayuda interpersonal, con el propósito de que los individuos modifiquen su conducta social mediante el mejoramiento personal y grupal.

- Grupos de ayuda.

Esta estrategia consiste en que en pequeños grupos (ya sea pares, tríos o cuartetos) con base en una guía semiestructurada de trabajo y siguiendo ciertos lineamientos teóricos, las personas analizan y clarifican sus propios objetivos y los comunes, para definir programas de acción que les permitan lograr el mejoramiento de su conducta social y la obtención de sus metas.

Estas sesiones se llevan a cabo para propiciar que surja la ayuda oportuna y eficaz de las personas en una interacción colaborativa y con el apoyo, orienta-

ción y retroinformación de cada uno de los integrantes.

- Sesiones de análisis de datos de la Realidad Organizacional.

Esta actividad esta orientada a enfatizar la importancia de que el personal de una organización invierta tiempo en forma sistemática en el conocimiento y análisis del curso y circunstancias específicas y generales por las que atraviesa la organización en su desarrollo para mantener la comunicación abierta y propiciar contribuciones del personal orientadas al mejoramiento organizacional.

- Asesoría en la Organización.

Esta actividad enfatiza la importancia de evaluar la posibilidad de contar con agentes externos a la organización que contribuyan a facilitar su diagnóstico, implantación de cambios y evaluación de resultados en los diferentes procesos y áreas, así como especialidades en los que la organización incide.

- Intervenciones Asesoras (catalizadoras en solución de conflictos).

Tiene por objeto que las personas o los grupos confro-

ten, manejen y solucionen sus conflictos, propiciando que los involucrados y directamente afectados en el conflicto, lo identifiquen, analicen y le den la solución que ellos crean más convenientes.

- Mejoramiento de estilos de Liderazgo.

Se propicia que la persona que ejerce o tiene el papel de líder en un grupo, analice su forma de comportarse, su conducta manifiesta y el impacto que crea en los demás. Esto a través de recibir retroinformación de sus compañeros y mediante la intervención del consultor en funciones como clarificador, retroinformador e instructor (al proporcionarle criterios y principios técnicos).

Se busca que las personas mejoren sus estilos de liderazgo mediante la definición de los propios planes y programas de acción.

- Simulaciones de intercambio de roles (Role Playing).

Mediante esta estrategia se propicia que las personas experimenten conductas reales en situaciones imaginarias, con el objeto de que analicen y conozcan el impacto que en otras personas tienen ciertas pautas de comportamiento, así como la reacción de ellos mismos

ante las conductas de otros.

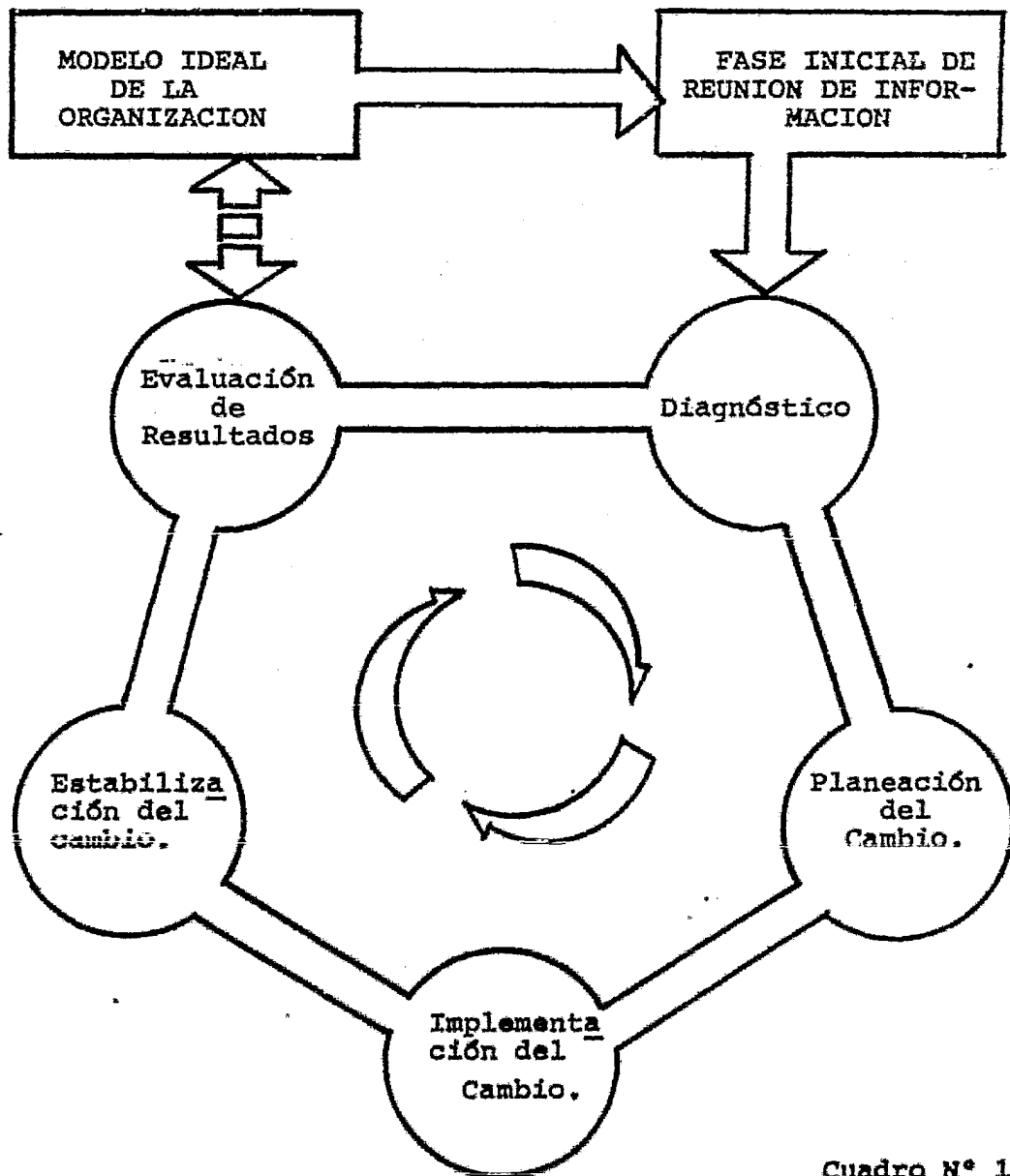
La función del consultor en esta estrategia es, la de coordinador, retroinformador, clarificador, y la de instructor (proporcionando criterios y conceptos teóricos).

Este conjunto de estrategias e intervenciones pueden ser utilizadas en un programa de Desarrollo Organizacional. Sin embargo; es necesario considerar que la elección de las mismas depende del programa específico, de las necesidades de la organización y de muchos otros factores que deben tomarse en cuenta.

Por otro lado, es importante también considerar que una estrategia en forma aislada, ni con los mejores resultados inmediatos, puede ser considerada ya como la realización de Desarrollo Organizacional, puesto que un programa de Desarrollo Organizacional incluye un conjunto de actividades bien estructuradas y seleccionadas.

Ahora vamos a proceder a explicar el proceso a través del cual se implanta un programa de Desarrollo Organizacional en una organización y que se puede observar en el siguiente esquema: (Cuadro N°1).

IMPLANTACION DE UN PROGRAMA DE D.O.



Cuadro N° 1.

El primer paso en la implantación del programa de Desarrollo Organizacional es hacer un diagnóstico de la organización, tomando en cuenta las características de una "Organización Ideal, efectiva y sana" con base en las cuales se organiza la fase inicial de recopilación de información en la que dependiendo del tipo de datos que se requieran y la ubicación de la fuente de donde serán obtenidos, se pueden seleccionar diferentes herramientas para llevar a cabo la obtención e integración de los datos.

Una vez integrado el diagnóstico se procede a planear el cambio, definiendo los objetivos de cambio que se pretenden lograr, así como las estrategias de iniciación en función de prioridades, urgencias, facilidad y dificultad, resistencia, disponibilidad de recursos, etc. para poder contar con un plan realista, de una estructura del grado de complejidad requerido, de tal manera que sus objetivos sean alcanzables.

Una vez definido lo anterior se procede a la primera etapa de acción, que es la implantación del cambio, en donde se verifica que cada uno de los objetivos adscritos en la fase anterior se vayan cumpliendo de acuerdo al plan establecido.

Después de un tiempo en el cual la fase de implementación ha concentrado la atención y los esfuerzos en la incorporación de los cambios deseados a las características de operación y procesos de la organización, se verifica que éstos hayan pasado a formar parte de la entidad en cualquiera de las versiones en que hayan sido planteados; es decir, que los objetivos del plan, así como todas las herramientas y cambios accesorios para mantenerlos ya no se perciban como algo ajeno a la organización, sino como algo que forma parte de ella.

La fase de evaluación de resultados implica hacer una comparación tanto cuantitativa como cualitativa de la nueva situación en la que la organización funciona para verificar si los logros obtenidos han sido capaces o no de incrementar la eficiencia y salud de la entidad, para que en cualquier caso (evaluación positiva o negativa, total o parcial, etc.), se proceda a continuar el proceso evolutivo ilustrado en el Cuadro N° 1.

Hasta este momento se ha descrito el orden secuencial en el que ocurren los eventos referidos, sin embargo; éste no posee características de rigidez, ya que se trata de un sistema conceptual de interdependencia de dichos eventos, lo que nos lleva a considerar la posibilidad de que

el orden se flexibilice, dando oportunidad a los eventos de ocurrir en el momento en que son necesarios aunque éste no coincida con el orden preestablecido en la descripción del mismo.

CAPITULO II
PLAN SCANLON

El sistema de incentivos para empleados, programas de mejoramiento de productividad, y satisfacción en el trabajo, son términos de los que se habla en estos días, no solamente por condiciones sino por cambios en la manera en que el trabajo debe gerenciarse y las organizaciones dirigirse.

El sistema más famoso de incentivos / participación es el PLAN SCANLON, concebido principalmente por Joseph Scanlon, un contador dedicado al liderazgo sindical y eventualmente al magisterio, quien durante los fines de los 1930's trabajó en varias compañías después de la Segunda Guerra Mundial.

Durante la Depresión en Estados Unidos, Scanlon fue retirado de su trabajo en la fábrica de Acero Adamson al Este de Palestire, Ohio. El reunió a otros miembros de su comunidad para adquirir tierras que no se estaban ocupando, tractores prestados y otros equipos, bolsas de semillas y fertilizantes, etc., esto con el fin de producir para alimentar a las familias. Esto fue el principio de su experiencia con esfuerzos cooperativos y le dio una buena comprensión del ejercicio de su posición

como líder del Sindicato cuando la fábrica acerera abrió nuevamente.

En 1938 la fábrica Adamson, estaba aún en problemas, embargo; estaba siendo manejada con equipo obsoleto, se estaban incrementando costos, con demandas del sindicato de obtener salarios más altos y tratando de mejorar condiciones de trabajo.

Scanlon propuso que el presidente de Adamson y algunos de los empleados presentaran la situación a oficiales del Sindicato Internacional en el corporativo de Pittsburgh.

Clint S. Colden, vicepresidente del sindicato y defensor de la cooperación gerente-trabajador, les aconsejó regresar a Ohio e idear algún plan en el cual, trabajando juntos, pudieran sacar a flote la compañía.

Es el Plan Scanlon, una colección de documentos y conferencias editadas por Fred. G. Lesieur (publicado conjuntamente por la Prensa del Instituto Tecnológico de Massachusetts y John e Hijo, 1958) en donde Colden relata:

"Regresamos a la planta solicitando ayuda a los empleados para que se familiarizaran con los procesos del tra-

bajo y nos ayudaran a eliminar pérdidas, mejorar la eficiencia, reducir costos y mejorar la calidad del producto para asegurar la sobrevivencia de la compañía". (3)

El sindicato se retractó de sus peticiones temporalmente y en un período corto de tiempo como resultado de fortalecer esfuerzos cooperativos de los trabajadores y de la administración, los costos se redujeron notablemente y la calidad del producto mejoró. Colden relata: "aún con el equipo obsoleto la compañía sobrevivió y fue posible conceder los aumentos de salarios y mejorar las condiciones de trabajo ya concedidas con anterioridad por sus competidores más importantes". (3)

La promesa que la compañía hizo a los empleados fue cumplida rápidamente, provocando entusiasmo en algunos y escepticismo en otros, tanto por parte del sindicato como por parte del personal administrativo. Scanlon fue invitado a llevar sus ideas a otras compañías y como consecuencia el sindicato de Trabajadores de Acero en América instaló un departamento de Ingeniería del Producto con

(3) F.G. LESIEUR & ELBRIDGE S. PUCKETT, THE SCANLON PLAN HAS PROVED ITSELF., Harvard Business Review No.69507
September October, 1969.

Scanlon como director. Después fue invitado a dar clases en el Instituto Tecnológico de Massachusetts y hoy en día la Univeridad Alfred P. Sloan, Escuela Gerencial, conserva un departamento dedicado exclusivamente a la graduación de instrucción en la aplicación del Plan Scanlon.

A la muerte de Joseph N. Scanlon, en 1956 Fred G. Lesieur quien fue presidente del sindicato local en la Pointe en la compañía "Machine Tool" cuando el primer Plan Scanlon fue puesto completamente en marcha en 1947, dejó en 1950 La Pointe para trabajar tiempo completo en la asociación del Plan Scanlon. Lesieur se unió al grupo de la Sección de Relaciones Industriales en el Instituto Tecnológico en Massachusetts y siguió la dirección del trabajo que había empezado Scanlon. Ahora es el presidente de la Asociación Fred G. Lesieur Inc., en San Rafael, California; el Sr. Puchet quien también trabaja para el grupo del Instituto Tecnológico de Massachusetts y trabajó con Joseph Scanlon, es el autor de los capítulos sobre la medición en el desempeño e incremento de la productividad en el Plan Scanlon del libro "Una frontera en la cooperación obrero-patronal", editado por Fred G. Lesieur (The MIT 1958).

En contraste con otros esquemas más limitados en cuanto a formas de incentivos, el Plan Scanlon ofrece un vehículo flexible en el que la compañía, sindicato y empleados llegan conjuntamente a cambios en condiciones económicas tecnológicas y de estructuración corporativa de una manera que compense a todos. Esta es la razón por la que ha crecido el interés en este Plan.

1. FILOSOFIA SCANLON

Aunque el pensamiento es que el Plan Scanlon es una estructura de comités de participación y un tipo particular de medición del desempeño, actualmente su característica más importante es la filosofía básica Scanlon. Los primeros pensamientos de Scanlon acerca de la participación del empleado en su lugar de trabajo, resultó de sus experiencias durante la Depresión, cuando los ciudadanos trabajan en equipo en un esfuerzo para solucionar los problemas de austeridad por los que estaba pasando la comunidad. La primera aplicación de su filosofía, fue en una fábrica acerera con problemas de utilidades marginales, sin contar con medidas del desempeño o provisiones de bonos, pero representando un intento importante de conjuntar los esfuerzos de los gerentes y trabajadores para salvar la organización que de no ser así hubie-

ra repercutido en la sobrevivencia de la empresa.

Scanlon creía realmente que la típica organización de las compañías no propiciaba un desarrollo completo del potencial de los empleados, ya sea como individuos o como grupo. No creía que el concepto que se manejaba: "el jefe es el jefe y un trabajador trabaja" fuera una base apropiada para estimular un interés de los empleados acerca de los problemas de la compañía; no obstante él creía que ese concepto reforzaba la creencia de los empleados de que había un "enemigo" en algún lugar arriba de ellos en jerarquía y que había que tener cuidado todo el tiempo. El pensaba que el interés del empleado y su contribución pueden ser estimulados positivamente dándole al empleado la máxima información y datos relacionados con los problemas y éxitos de la compañía, y solicitándoles su contribución acerca de como pensaban que el problema podría ser resuelto de la mejor manera y hacer el trabajo en la mejor forma. De este modo, el Plan Scanlon es un compartir problemas, metas e ideas entre gerentes y empleados. Scanlon piensa que los incentivos individuales trabajan en contra de la participación de los empleados. Él piensa que los incentivos individuales ubican al trabajador de

rectamente en el trabajo para él mismo, poniéndolo en contra de los intereses de la compañía y produciendo inquietudes en la estructura de salarios, volcándose en una baja moral de los empleados.

Su concepto de un sistema de premios que estimule el interés del empleado y aceptación del cambio de tecnología, invocando una apropiada estructura de salarios, tienen como consecuencia:

- Destrezas individuales
- Premios adicionales, basados en el éxito de la empresa compartidos por todos los empleados y gerentes.

En casi todos los casos con los que nos hemos familiarizado, las compañías implementan esta filosofía de participación con un sistema de grupos, compuesto por comités del departamento de producción y un comité de selección e iniciativa.

Dando al empleado los mismos objetivos que a los gerentes, el sistema de bono del Plan Scanlon contribuye a crear un genuino esfuerzo de equipo entre gerentes y trabajadores, visualiza el efecto de la operación cuando: los trabajadores indirectos debido a la

medición del sistema, se convierten en trabajadores directos en esencia. Un ejemplo perfecto es lo que pasa cuando la pieza de un equipo se rompe. Bajo el Plan, es de utilidad para el mantenimiento, tener el equipo funcionando tan pronto como sea posible, de modo que el Plan de incentivos para ambos (las personas que operan el equipo y el servicio de mantenimiento), pueda ser un motivo común, ya que todos los individuos tienen el mismo objetivo.

Esta mutualidad del objetivo también tiene equidad en la estructura salarial; por ejemplo, considerando a los ingenieros. Cuando se detiene un trabajo en la planta debido a un error, o a la falta de entendimiento, es importante para el ingeniero, que tenga ese trabajo en operación nuevamente tan pronto como sea posible, de modo que la demora no afecte substancialmente su participación en el bono de reserva.

4. INTEGRACION DEL PLAN A LA EMPRESA

COMUNICACION

Una vez que el nivel gerencial de la compañía está instruido en el contenido del Plan, el primer paso para la integración de éste a la empresa, es darlo a conocer a todos y cada uno de los trabajadores que laboran en ella, explicando detalladamente por grupos en que consiste el bono, lineamientos de operación y filosofía del Plan, asegurándose de su comprensión por parte del personal.

En seguida, se somete a votación la aceptación de éste, tomándose como base para la incorporación una mayoría substancial en porcentaje, no en cifras aritméticas; es decir, que si un 51% está a favor y un 49% en contra, esta cantidad no es suficiente para su aceptación, es necesario contar por ejemplo con un 70% para que pueda ser positiva la decisión.

Una vez que el Plan haya sido aceptado por el personal, se deben imprimir panfletos y repartirse entre el personal, con el fin de que si existe alguna duda adicional puedan acudir a cualquiera de los gerentes instruidos en el conocimiento del mismo.

3. LINEAMIENTOS DE OPERACION

3.1. MEDIDA DE PREMIOS

La relación venta-trabajo que produce el costo unitario, es el que provee el premio tangible en pesos y centavos. Es un bono pagado mensualmente (esencialmente en relación al razonamiento Scanlon de que un premio contingente tiene más impacto psicológico que un bono anual) y se paga siempre por separado nunca como parte del salario.

La compañía que emplea el Plan Scanlon tiene diferentes opciones de métodos de medida de la cantidad del bono para pagarse a los integrantes. En algunos de los primeros trabajos Scanlon, la utilidad compartida era la base del premio. En los últimos años el tipo de medida más comunmente usado es el que se determina por el valor de venta en relación a la producción, donde la relación de la nómina total (se excluye de la nómina total el salario del personal de muy reciente incorporación, por ejemplo un mes), al valor de venta de producción (ventas netas más o menos los

cambios de inventario) en un periodo base establecido previamente es comparado con la relación en el periodo actual. Cualquier mejora en esta relación arroja una cantidad al fondo del bono. Parte de este fondo se separa como reserva contra los meses difíciles (meses cuando la relación esta arriba del periodo base). La cantidad aportada se determina por el análisis de las fluctuaciones pasadas, basadas en los estándares de producción.

Después de obtener la cantidad de reserva del fondo del bono cada mes, el restante es dividido. Usualmente el 25% es una cuota de la compañía y el 75% se paga a todos los empleados como bono mensual de desempeño. La participación involucra a todos en la compañía, desde los niveles más bajos hasta los niveles altos, incluyendo al presidente o, en el caso de una compañía de varias plantas, se reparte entre todos los empleados en cuyas plantas el Plan esté en efecto.

El bono se distribuye como un porcentaje de las entradas brutas de los empleados durante

el período de contabilidad establecido, de modo que el bono pagado refleje diferencias en sueldos o salarios pagados por diferencias en el contenido del trabajo.

Al final del "Año Scanlon" la reserva del fondo después de compensar cualquier déficit, se distribuye de la misma manera que el bono mensual. La compañía retiene su cuota y el resto se paga como un bono de fin de año. (en la misma proporción que el bono mensual).

Otros tipos de medición que han sido usados son en su mayoría similares a los que se describen, en donde el valor de la nómina total de los participantes comprende el numerador de la relación. Las variaciones en el denominador han ocasionado el uso de;

- Ventas netas sin ajustes por cambios en inventario.
- Valor de ventas agregado, donde la compra de materiales se resta del valor de ventas de producción.
- Cantidad física de producción en donde las

ventas en pesos son atribuibles irregularmente (esto se limita a la manufactura de un producto en particular y tiene algunas severas desventajas).

3.2. EJEMPLO

Como se calcula la bonificación y como se distribuye:

3.2.1 Supongamos que las sugerencias aportadas por el personal según el Plan Scanlon nos ayudaron a alcanzar un valor de venta de la producción de:

50'000,000

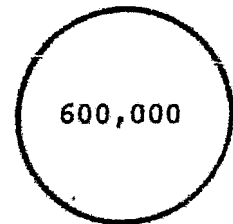
NOTA: En la venta de producción, se considera el costo de las devoluciones de clientes, el costo de la recuperación en Planta, así como el costo del desecho que sobrepase el porcentaje con cargo a la planta establecido como normal.

3.2.2. El pago "probable" de la
nómina según el Plan
Scanlon, sería el 6.5% de
la cantidad en el punto 1,
o sea, $(50'000,000 \times .065)$ 3'250,000

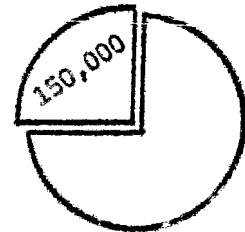
3.3.3. Supongamos que el pago
"efectivo" de la nómina
del mes fue: 2'650,000

3.3.4. Entonces el pago "efecti-
vo" está por debajo del
pago probable de nómina en
 $(3'250,000 - 2'650,000)$ 600,000

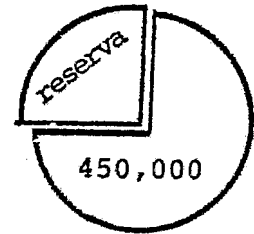
3.3.5. Por lo tanto, el fondo de
utilidad del Plan de Boni-
ficaciones del mes sería:



3.3.6. Una cuarta parte (25) se
"reserva" para períodos
de déficit o para ser re-
partido en porcentaje como
bonificación de fin de
Año Scanlon $(600,000 \times$
.25)

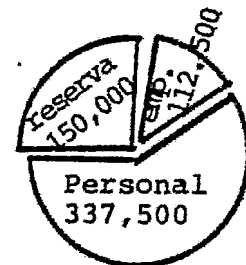


3.3.7. Tendremos tres cuartas partes (75%) para la distribución inmediata (600,000 - 150,000)



3.3.8. Estos 450,000 se dividen en:

- Una cuarta parte (25%) para la empresa (450,000 x .25)
- Tres cuartas partes (75%) para el personal (450,000 - 112,500)



3.3.9. Como se especifica en el punto número tres, el pago efectivo de la nómina fue de 2'650,000 y si asumimos los salarios del personal que tiene menos de 30 días con la empresa suman 82,500.00 nos queda una "NOMINA PARTICIPATIVA" de: 2'567,500

3.3.10. Porcentaje de bonificación del mes = $\frac{(337,500 \times 100)}{2'567,500}$

13.1%

3.3.11. Además al final del Año Scanlon, el personal recibirá su parte de lo que quede en el fondo de reserva para el personal (75% del fondo)'. (4)

(4) BONIFICACIONES PLAN ESCANLON., Cardenas, S.A. de C.V.
1981.

4. ESTRUCTURA

La estructura básica es muy parecida en cualquier compañía, definida más precisamente por el tamaño y complejidad de la operación de la planta. Consiste de un comité de selección y un número de comités de producción, que cubren todas las áreas o "zonas". En el caso de empresas muy pequeñas, un comité de producción es suficiente.

4.1. Comité de Producción

Los comités departamentales de producción constan de dos o más empleados dependiendo del departamento y uno o dos gerentes. Los gerentes son nombrados por la compañía y la experiencia ha mostrado que es muy importante que sea una de las personas que estén a la cabeza del departamento o del área (tal como: supervisores, gerentes de oficina, o jefe de ingeniería) para que tome parte activa como jefe del comité.

Los miembros del comité son usualmente elegidos por los empleados del departamento, er al

gunos casos son seleccionados por el líder sindical.

¿Cómo se llevan a cabo las elecciones del Comité de Producción?

Cada determinado mes, fijado con anterioridad, se llevan a cabo las elecciones para llenar las vacantes en el Comité de Producción. Un período consta de un determinado número de meses, pero la duración de éste puede ser modificada por haber transferencias y/o cambios de personal, y/o por razones personales. Estas excepciones son manejadas de la siguiente manera:

- Cuando se llevan a cabo las elecciones, la persona que cuenta los votos también debe enlistar a esos candidatos que recibieron la primera, segunda, tercera y cuarta cantidad de votos (Estos deberán ser escritos y turnados al Departamento de Personal, y éste conservará los resultados). Cuando la primera persona electa no pueda terminar su período completo, el candidato que haya recibido el segundo lugar en votos a sumirá completamente los deberes corres-

pondientes).

- Si sucediera que dentro de ese determinado periodo del "Año Scanlon", ya ninguno de los candidatos esté disponible, será necesario para esa área tener elecciones antes de que finalice el "Año Scanlon". Una nueva persona que venga a reemplazar a un miembro electo, sirve solamente para terminar el período original. Entonces, si estas personas que reemplazan deciden postularse para la siguiente elección, se les permitirá hacerlo.

Es la responsabilidad de los Directores del Comité ver que las elecciones sean llevadas a cabo y las vacantes sean cubiertas inmediatamente. Esto no significa que él/ella lleven a cabo las elecciones, pero verificarán que los voluntarios estén organizados y tengan la información y cooperación necesaria para conducir dicha elección.

Las elecciones deberán ser conducidas por tres voluntarios de cada una de las áreas del Comité de Producción. Los voluntarios determina-

rán como quieren llevar a cabo la nominación, la votación, la reelección y el escrutinio de votos. Una simple mayoría de votos determinará el ganador.

Ninguna nominación y/o voto de personas ausentes deberá ser aceptada por la mesa de elecciones, por ninguna razón.

Después de que las elecciones sean llevadas a cabo, se deberá estar seguro de anotar el primer, segundo, tercero y cuarto lugar de los ganadores y de enviarlo al Departamento de Personal con su número de Comité de Producción.

Las elecciones son una oportunidad ideal para los miembros del Comité de Producción, para conocer y designar o elegir a un representante para el Comité Seleccionador. El representante del Comité seleccionado es miembro de uno o de dos Comités de Producción, formando su zona y asistiendo a las juntas del Comité seleccionado para presentar las minutas de las juntas del Comité de Producción.

Cada zona del Comité de Producción deberá ase

gurarse que tiene un representante en cada junta del Comité de Selección.

¿Cuáles son los deberes de un miembro del Comité de Producción?

Puesto que el Comité de Producción es una parte vital del Plan Scanlon, hay grandes deberes y responsabilidades los cuales requieren de una explicación detallada:

- Su principal y básica responsabilidad, es representar a la gente de su área, también:
 - . Solicitar continuamente a su área sugerencias Scanlon.
 - . Recopilar información y sugerencias.
 - . Evaluar sugerencias.
 - . Mantener informados a los proponentes de la situación que guardan sus sugerencias.

- Necesita crear una atmósfera en la que sus empleados se sientan libres para hacer sugerencias:
 - . Alentar sus sugerencias.
 - . Actuar sobre las sugerencias de inmediato
 - . Mantener informado al proponente.
 - . Estar disponible y mostrarse comprensivo

- Dentro de los primeros cinco días después de la junta del Comité de Selección, deberá llevar a cabo una junta formal con el Comité de Producción.

(en estas juntas es necesario levantar minutas, tal vez sea necesario tener juntas informales adicionales para implementar sugerencias).

- . Recopilar la información necesaria antes de la junta.
- . Evaluar las sugerencias y tomar las decisiones requeridas.
- . Canalizar las sugerencias por la categoría o comité apropiado.
- . Dividir las investigaciones y cualquier otra carga de trabajo entre los miembros del comité.
- . Llevar a cabo las sugerencias aceptadas que estén contempladas dentro del límite de tolerancia del costo fijado con anterioridad.
- . Proporcionar al Departamento de Personal o al área designada, las minutas de sus juntas para que sean mecanografiadas.
- . Solicitar a las áreas o departamentos a-

propriados la ayuda necesaria para continuar con el trabajo de los comités.

- Una semana antes de la junta del Comité de Selección reunirse con el representante de este comité. También antes de la junta del Comité de Selección, ponerse en contacto con aquellas personas a las que haya solicitado información.
 - . Revisar las minutas con el representante
 - . Proporcionar información adicional sobre el progreso de las sugerencias.

- Enfatizar a todos los empleados que sus su gerencias pueden y harán progresar el programa Scanlon.

- Aprender como trabaja el Plan Scanlon para que así pueda contestar las preguntas que le haga la gente a la que representa.

¿Qué es una Sugerencia Scanlon?

Una sugerencia Scanlon es una idea propuesta por cualquier empleado de la compañía, que puede reducir el costo de la producción del pro-

ducto. Esto puede ser directo e indirecto con relación a la producción actual.

¿Cómo puede decidirse si una sugerencia es una sugerencia Scanlon?

Normalmente, el mismo propósito de la sugerencia recibida le ayudará a decidir si es o no una sugerencia Scanlon, o si está dirigida hacia seguridad, capacitación u otros comités. El propósito de una sugerencia Scanlon normalmente pertenecerá a una de estas áreas: métodos, maquinaria, equipo y papeleo. La sugerencia deberá ofrecer una manera de:

- MÉTODOS:**
- . Eliminar cualquier operación innecesaria.
 - . Simplificar el propio trabajo.
 - . Sugerir nuevos métodos.
 - . Simplificar métodos presentes.
 - . Reducir rechazos y/o desperdicios

MAQUINARIA Y EQUIPO:

- . Mejorar el rendimiento de la maquinaria.
- . Mejorar el diseño o construcción.
- . Reducir el tiempo de instalación de maquinaria.

- . Reducir tiempos muertos de la maquinaria durante mantenimiento.
- . Reducir costos de mantenimiento.

PAPELEO:

- . Reducir ocasiones para errores.
- . Eliminar duplicación de trabajo.
- . Eliminar reportes innecesarios.
- . Simplificar o combinar formas.
- . Reducir o simplificar expedientes
- . Reducir costos de teléfono, correo y embarques. (5)

Si una sugerencia es recibida y el comité de Producción decide que debería ser dirigida hacia el Comité de Seguridad, Comité de Capacitación u otro grupo, se deberá adjuntar un memorándum a la decisión sobre la sugerencia y mandarla a las oficinas del Departamento de Personal. El Departamento de Personal se lo entregará al Comité correspondiente. Se deberá estar seguro de mencionar esta sugerencia en la minuta, indicando que fue ya expuesta ante el comité "x".

(5) OUR SCANLON PLAN., Danna Corporation, 1972.

También se deberá asegurar de informarse al proponente para que él pueda seguir con el comité respectivo.

Solamente debe aparecer una vez en la minuta, y entonces se descartará la responsabilidad para que recaiga en otro comité.

¿Cuál es la diferencia entre una orden de trabajo de Mantenimiento y una Sugerencia Scanlon?

Algunas veces la sugerencia Scanlon hará lo que es una función normal de mantenimiento. Por ejemplo, la sugerencia es arreglar un goteo de aceite en una máquina en particular. La sugerencia deberá ser rechazada bajo la base de ser una función normal de mantenimiento. Si, en su lugar, la sugerencia es una idea para la prevención de la frecuente aparición del goteo de aceite, ésta sería una verdadera sugerencia Scanlon, ya que su efecto será reducir costos de mantenimiento.

¿Qué procedimiento debería usar en una sugerencia que involucra un cambio en Mantenimiento o Planeación?

Cuando una sugerencia que involucre un cambio

en Planeación o en Mantenimiento sea recibida y aceptada por el Comité de Producción o de Selección, la forma de sugerencia Scanlon, deberá ser anexada a la forma de cambio de planeación, o a la forma de orden de trabajo de mantenimiento y entregarse al Supervisor General y/o al primer supervisor de turno para su coordinación entre los diferentes turnos (en caso de ser así). Deberán aparecer las firmas de los supervisores involucrados antes de que la forma se pase al Coordinador de Producción para las instalaciones de ingeniería.

Sugerencias Scanlon requiriendo cambios de ingeniería.

Esos conceptos que modifican la maquinaria existente, equipo, métodos o papeleo con un resultado en reducción de costos, son potencialmente sugerencias Scanlon.

Más específicamente, cuando el concepto tiene como objetivo primario la reducción del costo de una parte o un proceso, deberá ser sometida como una sugerencia Scanlon. Si el concepto es el resultado de un cambio necesario en el producto para satisfacer las necesidades

del cliente o por el mismo proceso evolutivo para la actualización del producto, no deberá ser tratada como una sugerencia Scanlon a pesar que ésta pueda reducir costos.

Cuando el concepto de reducción de costos requiera de la aprobación del Departamento de Ingeniería, deberá ser propuesta como una Sugerencia Scanlon Requiriendo Cambio de Ingeniería (SSRCI) al comienzo de la idea.

Al mismo tiempo que se somete la sugerencia, una forma de sugerencia Scanlon deberá ser completada refiriéndose a la sugerencia. La revisión y eventual aceptación, modificación o rechazo debe seguir el procedimiento normal de la sugerencia con el Comité de Producción Scanlon.

Costo estimado de la Sugerencia Scanlon:

El costo y/o ahorro en costo de una sugerencia Scanlon después de que ha sido revisada puede diferir de los costos que inicialmente le fueron asignados. Esto no es un proceso del sistema de sugerencias Scanlon o de los costos iniciales. Simplemente ilustra la naturaleza

dinámica de este sistema y su potencial para cambio y flexibilidad. Un estimado inicial de ahorro puede ser modificado durante el proceso de revisión. Al contrario, una sugerencia que inicialmente tenía un valor dudable puede después de una evaluación objetiva, resultar en los ahorros deseados.

¿Cómo deberá solicitarse Sugerencias Scanlon?

Como un miembro del Comité de Producción, cada uno estará ocupando parte de su tiempo normal de trabajo para comunicarse con la gente de las áreas que representan y preguntándoles o pidiéndoles sus sugerencias Scanlon. Este tiempo deberá ser trabajado con su supervisor y deberá ser mantenido a un mínimo, pero suficiente para que sea efectivo. La sugerencia debe ser escrita por el proponente en la forma indicada.

Es muy importante que se entienda exactamente lo que involucra la sugerencia cuando se está escribiendo, y estar seguro que está expresada claramente, ya que se le estará evaluando

junto con las demás sugerencias con los otros miembros en la junta del Comité de Producción.

Como parte del comité de Producción, el representante está en una posición de examinar donde están ocurriendo los cuellos de botella de producción en las respectivas áreas. Es importante hacer notar estos cuellos de botella a la gente que se representa en el Comité de Producción. En otras palabras, un miembro del Comité de Producción no deberá esperar pasivamente para que lleguen las ideas. En lugar de esto, él puede generar sugerencias haciendo notar a su personal los problemas de sus áreas y aprovechar su proximidad a éstos para resolverlos.

¿Qué se hace en una junta del Comité de Producción?

La junta formal del Comité de Producción deberá efectuarse dentro de los cinco días después de la junta del comité de Selección. (El Comité de Selección normalmente se reúne en el doceavo día del mes. Debe existir un programa anual disponible en el Departamento de

Personal, y un aviso de la junta es circulado cada mes).

Las sugerencias Scanlon que han sido recolectadas son presentadas en la junta del Comité de Producción a los otros miembros para que sea discutida su validez y posibilidad. El comité entonces, decide en cual de las cinco categorías (discutidas en las siguientes páginas) se colocará la sugerencia. La responsabilidad por la implementación, estimado de costos, reembolso o investigaciones que sean necesarias para seguir una sugerencia deben ser divididas entre los miembros del Comité de Producción. En caso de ser necesario el contar con ayuda para presentar una sugerencia al Comité de Producción, puede pediría y recibirá la asistencia necesaria de la gerencia, departamento de servicio, departamento de producción o de la persona que contribuyó con la sugerencia.

Cada sugerencia, a pesar de la acción o situación, deberá ser escrita en los minutos del Comité de Producción.

Las minutas de la junta deberán ser mecanografiadas tan pronto como sea posible para distribuir copias a los miembros del comité así como al departamento de Personal. Esto deberá ser dentro de los siguientes siete días después de la junta del Comité de Selección. (La copia al Departamento de Personal es necesaria para recopilar material para la siguiente junta del comité de Selección). También una copia de las minutas de las juntas de comité deberán ser circuladas en las áreas.

¿Cómo cataloga las sugerencias del Comité de Producción?

Las sugerencias sometidas al Comité de Producción serán catalogadas en una de cinco categorías:

- ACEPTADA,- EN USO, El Comité de Producción está autorizado a implementar cualquier sugerencia que pueda ser puesta en práctica por la cantidad fijada previamente. Desembolsos mayores de esta cantidad deben ser aprobados por el Comité de Selección. Cuando el Comité esté de acuerdo que la sugerencia

gerencia debe ser puesta en práctica, y el costo de implementación sea por la cantidad previamente fijada o menos el Comité de Producción tiene la responsabilidad de su seguimiento. Esto involucra supervisar el progreso de lo que se está haciendo sobre esta sugerencia en particular e informárselo al proponente, a los representantes del Comité de Selección y otros miembros del comité.

- RECHAZADA - DISCUTIDA CON EL PROPONENTE.

Si cada miembro del Comité de Producción siente que la sugerencia no es posible, entonces, ésta deberá ser anotada en las mi-nutas como "RECHAZADA" indicando la razón del rechazo. El miembro del comité que to-mó la sugerencia debe, entonces ir con el proponente y explicarle las razones del re-chazo. Este se-guimiento es extremadamente importante en la responsabilidad del miem-bro del Comité de Producción, ya que no in-formar al proponente las causas de rechazo conduce a una relación pobre entre los co-mités y los proponentes.

- ACEPTADA - BAJO INVESTIGACION (O DETENIDA)

Las sugerencias son normalmente puestas ba
jo investigación o "detenida" cuando se re
quiere información adicional para tomar
una decisión y determinar si los ahorros
involucrados neutralizarían el costo de im
plementación de la sugerencia. Una demora
es algunas veces involucrada al implemen
tar una sugerencia debido al tiempo que to
ma el obtener el equipo, cambiar las insta
laciones, o programar el cambio en una ma
nera ordenada.

Los miembros del Comité de Producción de-
ben estar seguros de mantener su interés
en las sugerencias detenidas o bajo inves-
tigación. Estas sugerencias deberán ser
puestas en práctica tan pronto como sea
posible, lo que significa que los miem-
bros del Comité de Producción deben empe-
zar la investigación inmediatamente. En
el caso de estas sugerencias que sean de-
tenidas por un período mayor de tiempo,
es esencial su seguimiento por la persona
que le fue asignada para dar asistencia y

mantener informado al proponente de cada uno de los pasos que se toma.

Cuando una sugerencia es puesta en la categoría de "detenida" y las responsabilidades para la investigación están divididas, se deberá asegurar que en las minutas se muestre el nombre de la persona que asesorará al comité en la obtención de información (o tomando cualquier otra acción para la implementación).

- ACEPTADA - PASADA AL COMITE DE SELECCION.

Esta categoría es para esas sugerencias que el Comité de Producción aprueba para que sean implementadas, pero su costo es mayor que la cantidad previamente fijada. Antes de que una sugerencia sea puesta en esa categoría, el miembro del comité asignado a la investigación debe obtener estimados de costo y reembolso para la implementación de esta sugerencia. (Las fuentes para obtener estos estimados variarán de acuerdo con el área a la que afecte la sugerencia). Asegúrese que esta información

sea proporcionada al representante del Comité de Selección para él/ella pueda presentarla en la siguiente junta de este comité.

- RECHAZADA - DIFERENCIA DE OPINION.

Las sugerencias en esta categoría incluyen esas en las cuales uno o más miembros de cualquier Comité de Producción tiene una diferencia de opinión con cualquier miembro del comité con respecto a si deberá o no ser puesta en uso. Estas sugerencias son, entonces turnadas al Comité de Selección. Los miembros del Comité de Producción que difieren respecto a esta sugerencia deberán estar presentes en la siguiente junta del Comité de Selección para expresar sus puntos de vista. El Comité de Selección tomará una determinación final después de haber escuchado a ambas partes. Su decisión será definitiva.

Recomendaciones varias

- Para cuando se mecanografía una sugerencia, se recomienda usar el siguiente sis

tema numérico:

12 - 9 - 1

12 - 9 - 2

12 - 9 - 3

12 - 9 - 4

Número de Comité

Número de Mes

Número de Sugerencia

Número de Comité.- Este es el número del Comité de Producción.

Número de Mes.- Este es el número del mes en el cual la junta del Comité de Producción fue llevada a cabo.

Número de Sugerencia.- El número subsecuente dado a nuevas sugerencias cada mes.

- Para obtener buenas sugerencias en lugar de quejas, cuando se circule la forma para recolectar las sugerencias, haga notar los cuellos de botella en producción. Mantenga a los proponentes pensando en las maneras para eliminar los cuellos de botella, en lugar de estarse concentrando en quejas

en particular.

- Si la sugerencia de un proponente ha sido rechazada y él/ella no está satisfecho con su explicación o razones trate de arreglar una junta entre el proponente y una persona (por ejemplo, un ingeniero, un químico, etc.) que pueda ofrecer una explicación más detallada.

- Si necesita estimado de costo o estimado de reembolso, o necesita investigar una su gerencia y no sabe a quien ver sobre estos asuntos, se debe dirigir al departamento de Personal. Este departamento le proporcionará el nombre de las personas a la que usted necesita dirigirse para obtener dicha asistencia).

- Los miembros del Comité de Producción pueden querer reunirse con sus representantes del Comité de Selección una semana antes de la junta del Comité de Selección para revisar las minutas y proporcionar cualquier infor mación adicional. Esta no es una junta

formal, inclusive no se tienen que reunir; es meramente una forma de estar seguro de que los representantes del Comité de Selección están al día de todas las sugerencias asignadas.

- Frecuentemente encontrará sugerencias que están más orientadas a reparaciones que a Scanlon. En estos casos, se deberá asegurar de que el proponente haya tratado por todos los medios disponibles de que esto se haya hecho. El Plan Scanlon no es para sugerencias que deben ser hechas por sistemas normales de reparación u otro sistema de rutina.

- Antes de implementar una sugerencia que pudiera afectar a los diferentes turnos, sería más prudente que se verificará con las partes a que concierne.

4.2. Comité de Selección.

El Comité de Selección incluye a los empleados elegidos del Comité de Producción, junto con el gerente de planta y otros gerentes re-

representativos para participar en él. Este comité se reúne una vez al mes para revisar los cálculos del bono Scanlon y discutir mejoras futuras que deben hacerse para incrementar el bono.

Una vez que el comité de Producción se reunió, envían las minutas tan pronto como sea posible al Comité de Selección, el cual se reúne mensualmente tan pronto como el departamento de Contabilidad pueda tener disponible los datos reportando el desempeño del mes previo.

El jefe de este comité es por lo general un alto ejecutivo que está junto con otros ejecutivos de alto nivel de los diferentes departamentos de la compañía.

El presidente, administrador u otro oficial del sindicato local o sindicatos involucrados generalmente participan también, así como los miembros que representan varias áreas. En algunos casos un miembro puede representar varias áreas, en otros casos debe haber un miembro representante por cada área del Comité de Producción. Como en el nivel del Comité de Producción, los miembros son generalmente ele

gidos por sus integrantes, pero en algunos otros casos pueden ser asignados por el sindicato.

Los miembros del Comité de Selección proceden como sigue:

- El primer paso es ir a revisar el desempeño del mes previo y analizar las razones por lo que fue o no favorable, según sea el caso. Una de las funciones más importantes de cada miembro es entender los resultados y tener completa confianza en el método de medida que se está empleando.

- La segunda función es tomar cualquier problema de la compañía o materia de interés que los gerentes quieran comunicar a todos los empleados. Un ejemplo es que en las juntas del departamento de Ventas, se traiga un producto de la competencia, de forma tal que los miembros del comité puedan analizar la clase del problema de competencia que ellos están afrontando. Otro tópico de discusión sería ejemplos de nuevos productos que la compañía ha desarrollado, lo

que proporciona al empleado una oportunidad de visualizar los problemas de producción a los que se puede afrontar. Usualmente un área de gran interés en cada junta de selección es la de ventas y la financiera, viendo la oportunidad de posibles problemas que puedan tenerse más adelante.

- Discutir y hacerse cargo de cualquier sugerencia que no haya sido resuelta en un nivel de Comité de Producción.

Afortunadamente la gran mayoría de las sugerencias se manejan en un nivel inferior. Sin embargo; existen ciertas áreas (por ejemplo gastos de capital y equipo nuevo) las cuales involucran a la compañía como un todo y los problemas en estas áreas deben tratarse en un nivel más alto. En un sentido, el Comité de Selección se considera también como una especie de "Corte de más alta apelación" para sugerencias las cuales no hayan tenido la aprobación, pero que a la persona que sugiere le gustaría

que se considerara posteriormente.

En todos los casos, no hay votación por el Comité de sugerencias, pero se da una completa discusión de todos los puntos de vista cuando existe desacuerdo.

Después de una cuidadosa consideración, el gerente o director da la decisión final.

5. IMPLICACIONES.

El Plan Scanlon es fundamentalmente un agente promotor y propiciador de la cooperación entre entidades que tradicionalmente se han considerado antagónicas (o por lo menos de difícil adaptación) dentro del escenario organizacional. Aunque este antagonismo no debe conceptualmente aceptarse, es un hecho que en la práctica se ha dado.

Tanto en organizaciones sindicalizadas como en las que no son, la experiencia ha señalado como una dificultad elemental, el proceso de colaboración entre el grupo que representa los intereses de la organización como tal y el grupo (o grupos) de individuos empleados por la misma. Existe una gran cantidad de variables que afectan este proceso, entre las que podemos mencionar: la filosofía y políticas organizacionales, el sistema de comunicación, el estilo de toma de decisiones, el liderazgo, etc.

Es de suma utilidad revisar algunas características claves del plan a la luz de la problemática mencionada; estas características no sólo nos darán respuestas a muchas de las dudas naturales, sino que ofrecen una gran cantidad de argumentos para la venta del Plan, y por otro lado, concilian una serie de puntos

de vista indispensables para encontrar los elementos que pueden garantizar el éxito en un intento de aplicación del mismo o su fracaso alternativo. Cada una de estas características nos dejan atizbar a los requisitos que deben darse en la organización que es objetivo de aplicación del Plan, así como el clima de la misma tanto en su inicio como durante el desarrollo.

5.1. Resultados claros y tangibles.

Es inevitable que un Plan de estas características despierte sospechas entre los trabajadores y líderes sindicales, respecto de sus metas. Cualquier programa de cooperación entre el sindicato y la gerencia para incrementar la producción suena como un posible engaño hacia los trabajadores en el sentido tradicional de explotación de la fuerza de trabajo. La producción es un objetivo natural de la gerencia y el personal se puede mostrar desconfiado y admirado si el sindicato se manifiesta interesado al respecto.

Algunos consultores han tratado de desenfaticar el uso de la palabra "productividad" por estos motivos, y prefieren utilizar algunos conceptos relacionados, apuntando a conceptos

tales como 'enriquecimiento de la vida del trabajo". En contraste, el Plan Scanlon ha reforzado la idea de incrementar la productividad a cambio de una distribución sustancial de las ganancias del aumento de la producción. Los bonos del Plan Scanlon son "resultados claros y tangibles" tanto para los trabajadores como para los líderes sindicales, y ayudan fuertemente a inclinarlos a su aceptación.

Sin embargo; es común aún bajo estos conceptos que el personal se muestre desconfiado al principio de la implantación. Aunque el maneno abierto de los resultados claros y tangibles reduce el nivel de desconfianza, es importante considerar que las dudas permanecerán en alguna medida todo el tiempo.

- 5.2. Una estructura conservadora y política
- Cualquier cambio en las estructuras de relación entre el sindicato y la gerencia representa una amenaza para el balance del poder en una organización. Cualquier comité o comisión conjunta (Empresa-sindicato) puede repre

sentar una fuente de nuevos líderes sindicales que -evidentemente- desafían el poder de los anteriores. También pueden afectar el poder que poseen y/o ejercen los gerentes o mandos, sobre todo en los niveles más bajos.

El Plan Scanlon fundamentalmente ha emparejado el poder de los líderes sindicales y de los gerentes. Dentro del sindicato, la autoridad de los líderes es apoyada. Los representantes sindicales en los comités de producción no tienen (generalmente) participación en otros comités propios del sindicato, o incluso algunos diferentes, como los comités de seguridad o de capacitación. Dado que el líder máximo del sindicato participa normalmente en el comité de selección, puede vigilar que los nuevos representantes del sindicato en los comités de producción no afecten el poder de los líderes oficiales del sindicato en otras actividades como quejas, seguridad, etc. La autoridad de la gerencia debe quedar también intacta y a salvo. El gerente de la organización o empresa, y todo su equipo de mando, como dirigentes de los comités Scanlon

retienen el control final sobre las decisiones de producción en sus respectivos niveles.

La estructura de los comités Scanlon debe estar preconcebida en forma por demás clara y operante, para evitar que se formen núcleos de poder que puedan generar intereses y valores indefinidos o fuera de los de la organización

Sin embargo; es una realidad que a pesar de todos los esfuerzos descritos, algunos intereses políticos se presentan, tanto en el ámbito del sindicato como en el de la gerencia, dado que las estructuras de poder atraviesan por procesos que las pueden afectar en sus puntos débiles naturales.

5.3. Grupos especiales para resolver los problemas de Producción.

Tanto los líderes sindicales como los gerentes de relaciones industriales enfrentan conflictos en su conducta cuando ambos tienen que negociar asuntos sindicales y al mismo tiempo buscar formas de cooperación para resolver problemas de producción.

Hay lo que se llama "dilema de conducta" cuando se tiene que compartir información amplia en términos de absoluta honestidad y al mismo tiempo negociar una situación laboral-sindical que a veces exige de mucha confidencialidad e incluso de algún grado de distorsión de la información que se maneja. La solución de problemas, a menudo modifica el estilo en el que se manejan los asuntos tanto por parte del sindicato como de la gerencia. Esto también genera dudas en el personal respecto de la rectitud y honestidad de los dirigentes de ambos lados.

Para superar este problema el Plan Scanlon se para tanto a la gente como a los asuntos, por un lado se trata la solución de los problemas de producción y por otro lado los asuntos sindicales. Sólo se consideran excepciones al líder máximo del sindicato, el gerente de la empresa y el gerente de relaciones industriales.

En esta selección de individuos, primero se excluyen de los comités Scanlon a los delegados del sindicato o de otras comisiones como

seguridad, capacitación, etc., segundo las decisiones de quejas sindicales, asuntos de seguridad y otros varios, son tratadas por medio de sus procedimientos normales y solamente las sugerencias de producción son tema de los comités Scanlon. Esta separación reduce la posibilidad de conflictos para las personas que intervienen. También para los trabajadores parece ser que su participación en comités Scanlon los hace mas viables a promociones a puestos de supervisión que a puestos de representación sindical. Hay obreros que prefieren resolver problemas de producción y otros que prefieren defender a sus compañeros en asuntos sindicales o de relación laboral con la empresa.

En la experiencia se ha encontrado que en plantas donde se separan las personas y los asuntos en que participan hay menos probabilidades de que en los comités Scanlon se contamine la actividad desviándose de la solución de problemas de producción.

5.4. Aceptación de la Gerencia del Contrato Colectivo.

Algunos gerentes ven el Plan Scanlon como una oportunidad para debilitar o anular la presión y el poder sindical. En estos casos la cooperación efectiva con la gerencia es altamente improbable, mientras que la presencia legítima del sindicato y su papel se ponen en tela de duda.

Tanto Scanlon como Lesieur rechazaron la idea de usar el Plan en una situación donde fuera utilizado para debilitar o desvirtuar al sindicato. Al contrario, ellos enfatizaron la aceptación del Contrato Colectivo de Trabajo y la necesidad de salarios competitivos, además, por supuesto, del bono Scanlon. De hecho el líder sindical recibe crédito en su papel gracias a los bonos, lo que Scanlon y Lesieur identificaron como un punto de apoyo para su posición sindical. En 40 años Scanlon y Lesieur no reportaron que ninguna empresa que adoptara el Plan cambiara a consecuencia de ello, de sindicalizada a no-sindicalizada o viceversa. Antes bien, reportan que los

cambios ocurridos frecuentemente fortalecían los canales de comunicación, disminuían la frecuencia de las quejas, acortaban las negociaciones con el sindicato, clasificaban el lenguaje utilizado por ambas partes, eliminaba la frecuencia de desacuerdos innecesarios o irreales, etc., incluso mencionan que en una planta por primera vez en diez años se efectuó la revisión de su contrato sin huelga.

- 5.5. Métodos opcionales de Contribución Individual
- Entre los trabajadores hay una gran diversidad de ideas sobre la forma de participar o a portar individualmente en el proceso de toma de decisiones. Cualquier organización que in tente dar apertura a la contribución de los individuos, o delegar la toma de decisiones en grupos autónomos de trabajo se enfrenta realmente con un serio problema. Crear una estructura capaz de dar cabida a la aporta ción de los individuos representa un gran pro blema a la vez que un riesgo.

El Plan Scanlon ofrece una gran variedad de opciones para que los individuos contribuyan.

Además de la participación activa en las decisiones de producción, los obreros que desean participación directa pueden hacer sugerencias, ser candidatos para los comités; otros con menos deseo de participación directa pueden contribuir de otras formas (mas restringidas), ya sea entrenando nuevos trabajadores, cooperando con otros departamentos, mostrando la continuidad del trabajo, arrojando producto de mejor calidad, etc. Los bonos para todo el personal dan un sentido de identidad comunitaria y animan la participación. Una combinación de participación directa e indirecta parece ser más atractiva que la oportunidad de participar solamente en forma individual en las decisiones.

Hay que reconocer que sin embargo; no todos los individuos son sujetos de la variedad motivacional del Plan Scanlon (financiera-participativa) y esta minoría insatisfecha representa el origen de algunas dudas para los programas de cooperación sindicato-gerencia orientados a la participación en decisiones relacionadas solamente con la tarea.

5.6. Apoyo de la alta gerencia,

El apoyo de la alta gerencia ha sido vital al éxito del Plan Scanlon. Los comités requieren del apoyo de los representantes de los trabajadores y de los ejecutivos de éxito para animar la participación amplia y conducir a los trabajadores a ejercer influencia en las áreas donde son expertos.

La alta gerencia ha sido la figura clave para establecer este clima en las organizaciones.

Los consultores enfatizan la necesidad de apoyo de la alta gerencia orientado a una filosofía participativa, así como se muestran reacios y suspicaces a implantar el plan cuando este apoyo no se da.

Sin embargo; cuando el apoyo de alto nivel se da y se fuerza la participación de otros niveles de mando inferiores, se ha observado que estos fracasan al tratar de adaptarse a una filosofía de cooperación y participación que ellos no comparten. Por esta razón, los consultores cada vez enfatizan más la necesidad

de invertir más esfuerzos en la comunicación del Plan a estos niveles de mando y sobre todo en su convencimiento, para efectuar una implantación que garantice mas fuertemente el éxito del Plan.

5.7. Compromisos individuales del Sindicato, de la Gerencia y de los trabajadores.

El apoyo amplio de estos tres grupos de intereses en la organización, es un pre-requisito para la introducción del Plan. Después de asegurar el apoyo y aprobación del Plan por parte de la gerencia y del líder sindical, el consultor acompañado por ambos líderes debe vender al personal la idea de implantar el Plan, se acostumbra reunir grupos de empleados por áreas o departamentos y explicarles detallada y ampliamente todo lo relacionado con el Plan. Bajo estos conceptos es importante mencionar que se somete a votación de todo el personal la adopción del Plan y consecuentemente se recomienda implantarlo no con una mayoría estadística (49%/51%), sino con una mayoría sustancial (+ 75%).

La decisión inicial es para tomarlo a prueba

por un año. Al cabo del cual se lleva a efecto la votación definitiva para su adopción permanente. De esta manera se evita la decisión de los líderes independiente de la de sus representados.

Este punto posee mucha importancia ya que establece la diferencia entre decisiones de unos cuantos y decisiones de todos, que es la base para promover programas de cooperación y participación en las organizaciones.

5.8. Estructura formal para la cooperación.

El Plan Scanlon requiere una estructura de organización desarrollada ampliamente antes de su adopción e implementada por un consultor desde la cima hasta la base de la compañía. Las características básicas de esta estructura permanecen sustancialmente sin cambio de compañía a compañía. La imposición (aún después de la aprobación de una estructura) es fundamentalmente distinta de un proceso orientado al cambio, que trata de ayudar a una organización a decidir como quiere cambiarse por sí misma. Uno puede esperar un bajo compromi

so de aquellos afectados por el cambio, cuando ellos han tenido muy poco que ver en su adopción. La cooperación entre sindicato y gerencia, es una situación débil que requiere compromiso de dos entidades de igual poder, con algunos desacuerdos respecto de sus metas. En la práctica se ha observado un profundo compromiso de los representantes del sindicato y de la gerencia, así como de los trabajadores. La estructura del Plan Scanlon ha requerido de nuevas conductas por parte de los participantes en una variedad de escenarios. Estas nuevas conductas han facilitado o propiciado la creación de nuevas actitudes de apoyo.

Para los gerentes la participación en las juntas de varios comités, les ha requerido un estilo participativo para hacer eficaces las operaciones. El propio éxito de este estilo en las juntas ha alentado una percepción positiva hacia la motivación de los trabajadores, así como respeto para los líderes sindicales.

Para los líderes sindicales y los representantes de los trabajadores, las juntas les han

dado la impresión de asuntos fuera de la rutina y han promovido el respeto por los gerentes.

Para los mismos trabajadores la cooperación, apoyada por el bono, y la disminución de hostilidad hacia la gerencia han sido algunos de los muchos resultados positivos de la participación en el Plan. Cualquier cambio organizacional exitoso requiere compromiso de parte de sus participantes; un proceso orientado al cambio crea compromisos a través del involucramiento en el diseño y adopción del cambio y, consecuentemente, los resultados refuerzan tal compromiso. El Plan enfatiza los resultados positivos de la estructura para crear compromisos por más tiempo.

5.9. Esfuerzos de seguimiento.

Como muchos esfuerzos de cambio, el Plan Scanlon sufre una etapa en donde el interés y/o los resultados pueden decaer. Una vez que el personal ha identificado los puntos de inconformidad, así como las formas de mejorar la producción en sus responsabilidades direc-

tas empiezan a perder el interés. Es aquí donde los gerentes tienen que mantener el interés ofreciendo formas nuevas para que los comités hagan esfuerzos de cooperación y contribución a la empresa como una totalidad. Los gerentes tienen que comunicar a los comités los principales problemas de producción que ellos enfrentan. De hecho se trata de compartir las responsabilidades naturales con los comités para despertar, bajo este nuevo enfoque, un interés que permita seguir haciendo contribuciones importantes a las operaciones.

En ausencia de este enfoque los comités pueden caer en la conducción de juntas dedicadas a jugar con números poco significativos, como simples recuentos de sugerencias en lugar de análisis del contenido de las mismas, buscando de esta manera volumen y no calidad de la contribución.

5.10. Neutralidad del consultor.

El consultor del Plan Scanlon debe mantener una postura de neutralidad en lo que a asuntos sindicales se refiere. El consultor debe

trabajar inicialmente con la autoridad de la organización y sólo cuando ésta ha adquirido compromiso con el Plan y adopta una postura de gerencia participativa, puede proceder a trabajar con los niveles más bajos en la organización.

En general los consultores Scanlon utilizan tácticas muy similares o iguales a las que usan los consultores en Desarrollo Organizacional; esto es particularmente útil durante el primer año de prueba donde se asesora individualmente a los líderes máximos a identificar los problemas organizacionales. Después los consultores trabajan a nivel de los comités para facilitar su comunicación y toma de decisiones; en esta fase se pueden sugerir algunas reglas básicas para el funcionamiento de los comités como exclusión de temas, o tratando de asegurar a los miembros que su participación y esfuerzos están bien orientados y son oportunos. Fuera de los comités, los consultores trabajan como eslabones con el personal, obteniendo información del mismo que deba ser retroinformada a la gerencia, sindicato o ambos para garantizar

que los procesos se lleven a cabo en forma adecuada.

El asesor trabaja para vigilar que se mantengan ajenas a las discusiones de los comités Scanlon, todas las que presenten el riesgo de contaminación o desvíen la atención de los objetivos del Plan.

Finalmente el consultor sugiere que la fecha de terminación del Año Scanlon no coincida con la fecha de renovación del contrato colectivo para evitar confusiones y contaminaciones de un lado hacia otro.

El Plan asume que los trabajadores merezcan el respeto de los gerentes como seres humanos con la dignidad y el potencial para una contribución tanto intelectual como física a la producción. Más aún el Plan Scanlon refleja la creencia de que hay intereses comunes entre el trabajador y el gerente. Al incrementar la participación de los trabajadores en las decisiones los principios democráticos funcionan en el lugar de trabajo y mejoran la

posición competitiva de la empresa en el mercado.

Un consultor Scanlon debe creer en la coincidencia fundamental de los objetivos del sindicato y la gerencia, y por otro lado, en la legitimidad (e incluso inevitabilidad a veces) de perspectivas divergentes, para ganar realmente la confianza de ambos grupos. Para los gerentes, la confianza requiere de comprensión y entendimiento de las demandas del mercado. Para el sindicato, la confianza esta apoyada en el entendimiento de que la productividad, algunas veces, es usada por los gerentes para justificar decisiones aparentemente arbitrarias y políticas. Los consultores deben ser capaces de empatizar con ambos puntos de vista y, dentro de los límites permisibles, deberán ser capaces para concordar con ellos, señalando que las partes tienen algo en común, lo que es más importante para la supervivencia y prosperidad de ambos en cualquier discordancia que pueda existir.

5.11. Problemas sin resolver

Ninguna de las barreras para la cooperación

ha sido eliminada por el Plan Scanlon, los trabajadores se mantienen dudosos de la gente con autoridad, ya sea de la gerencia o del sindicato. Los oponentes políticos a los líderes sindicales se quejan acerca del Plan. El "dilema de conducta" sigue afectando a los involucrados en jugar varios papeles.

El Plan Scanlon no puede convertir el contrato colectivo en un documento de total cooperación. Pero si parece que puede ayudar a mejorar las relaciones obrero-patronales. En los procedimientos de rutina parece que la objetividad aumenta y la agresividad disminuye. La negociación periódica prevalece y a veces, de salienta la cooperación durante el tiempo de las reuniones de revisión y negociación. Sin embargo; tal vez la ausencia de conflictos podría, en vez de indicar cooperación, sugerir confabulación entre las partes. El Plan Scanlon no sustituye al contrato colectivo, es un suplemento independiente.

La escasez de consultores habilitados en el Plan, es una desventaja, por lo que se debe a

segurar que se cuente con uno que realmente lo conozca, domine y tenga suficiente experiencia en el mismo.

Otro problema es la indispensabilidad de un equipo gerencial realmente hábil en el desempeño de su papel de líderes, tomadores de decisiones, comunicadores, motivadores. El Plan no sustituye a un buen equipo de gerentes, sino que lo requiere en forma apremiante para poder funcionar.

Hay un par de limitaciones importantes que mencionar respecto del Plan Scanlon.

- Primera. Los controles corporativos centralizados, donde es muy difícil poner bajo un mismo bono a los equipos corporativos para varias operaciones y a los equipos productivos en cada una de las mismas.
- Segunda. La cautela de los consultores. Estos consultores sólo ponen a andar el Plan donde se dan los apoyos requeridos de la alta gerencia, incluso desaniman a las empresas donde no se dan los requisitos hu

manos, técnicos y financieros. También toman sólo las empresas que pueden manejar personalmente, razón de su alto éxito, pero tal vez desventaja del plan como una tecnología con madurez suficiente por sí sola.

CAPITULO III

LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

COMPARADOS CON LOS OBJETIVOS DEL PLAN SCANLON.

1. OBIETIVOS DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

1.1. Desarrollar sistemas capaces de autorrenovación y eficientarlos.

La aseveración de que el Plan Scanlon promueve el desarrollo de sistemas capaces de autorrenovación no es del todo válida, porque si bien en forma directa el Plan no está orientado a la promoción de los sistemas, sí hace la promoción dentro del ambiente de cambios en los procesos sociales que afectan el clima de la organización a través del trabajo de los comités de Producción y Selección, en donde se abre la posibilidad de que cualquier persona de la organización contribuya con aportaciones orientadas al mejoramiento de la productividad mediante sugerencias que afecten parcial o totalmente los sistemas establecidos en la empresa.

Sin embargo; dadas las características que debe reunir una "sugerencia Scanlon" en algunas ocasiones su contribución está limitada a

aspectos específicos, manteniéndose al margen de muchas áreas de contribución.

1.2. Planificar sistemáticamente en todos los niveles.

El Plan Scanlon promueve la participación continua de todos los niveles en forma consistente, contribuyendo de esta manera al objetivo mencionado. Esta característica no puede identificarse plenamente con el objetivo de Desarrollo Organizacional, dado que no precisa de la planificación sistemática, pero si genera comportamiento que puede contribuir a la misma, si ésta se da como objetivo independiente fijado por la organización. Si una organización se ha fijado el objetivo específico de que la planificación se de en todos los niveles puede recibir amplios beneficios del Plan Scanlon, dado que éste va a generar en la organización conductas participativas, sistemáticas que redundan en el logro del objetivo que la organización se planteó independientemente.

1.3. Identificación de todo el personal con los ob

jetivos de la organización.

El Plan Scanlon coincide con este objetivo en lo que a aspectos de productividad se refiere, ya que está específicamente orientado a obtener la contribución del personal en el logro de los objetivos productivos de la organización. Por este motivo Scanlon muestra una cobertura parcial del objetivo mencionado. Indudablemente como consecuencia, el resto de los objetivos que no están contemplados por el Plan Scanlon cobran interés para el personal debido a la sensibilización que tienen los otros objetivos específicos cubiertos por el Plan.

- 1.4. Lograr que la solución de problemas y la toma de decisiones se den lo más cerca posible de las fuentes de información.

Este objetivo de Desarrollo Organizacional es soportado por una filosofía que también sustenta la mecánica de operación del Plan Scanlon. A pesar de esta coincidencia la mecánica Scanlon está conceptualizada en un contexto de ciertas limitaciones.

La solución de problemas en general está ubi-

cada lo más cerca posible de las fuentes de información y limitada a aquellas sugerencias que reúnan las características exigidas por Scanlon, y la toma de decisiones se da cercana a las fuentes de información cuando se encuentra dentro de los límites de impacto económica (costo) fijados por el Plan, cuando dichos límites son excedidos, la decisión se aleja pasando del comité de Producción donde se generó la sugerencia, al comité de Selección, sin embargo; la lejanía es bastante menor dado que la estructura del Plan Scanlon sólo muestra dos niveles de decisión y la estructura organizacional generalmente se encuentra más estratificada.

Por otro lado, es válido observar que a pesar de las limitaciones señaladas, el Plan Scanlon ofrece la oportunidad de entrenar a la población de la organización en un proceso de solución de problemas y toma de decisiones que pueda inducir cambios en las estructuras formales de dicho proceso, disminuyendo la distancia en la que se contribuye al logro de este objetivo.

- 1.5. Propiciar el manejo abierto y libre de los conflictos para su solución.

Desarrollo Organizacional plantea que el conflicto es una realidad que se presenta en los procesos sociales, y que como tal exige de una habilidad para saber manejarlo más que de una estrategia para evitarlo o de cualquier tipo de fórmula que pretenda negar su existencia. Dentro de este parámetro el objetivo de Desarrollo Organizacional es el manejo abierto y libre de los conflictos, revistiéndolos de importancia para que cuando se presenten se les de una atención particular. Partiendo de esto, Scanlon no contempla dentro de sus objetivos el manejo libre y abierto de conflictos, inclusive excluye aspectos relacionados con áreas de conflictos naturales en la organización (por ejemplo Relaciones Sindicales), manejando como estrategia la concentración de la atención en aspectos relacionados con áreas de productividad, y condicionando la intervención de las personas a esfuerzos exclusivamente orientados al logro de metas específicas. La experiencia obtenida a través del manejo del Plan Scanlon en la organi-

zación es que cuando llega a presentarse el conflicto se ha manejado como un obstáculo para el logro de objetivos del Plan y la solución que se ha planteado ha sido con relativa facilidad sin necesidad de profundizar mucho en el conflicto, sino tratando de superarlo para que no entorpezca el desarrollo natural del Plan.

1.6. Crear conciencia en los procesos sociales y el uso de la retroinformación.

En este aspecto el Plan Scanlon hace énfasis en la sensibilización de la organización como una entidad basicamente dependiente de sus procesos sociales para el logro de sus objetivos. Este aspecto se identifica claramente con el objetivo de Desarrollo Organizacional.

La estructura básica del Plan Scanlon aumenta la frecuencia y mejora la calidad de los procesos sociales simplificando los niveles de relación del personal en dos categorías básicas a diferencia de las estructuras básicas formales de las organizaciones; cabe aclarar que aunque se da esta gran congruencia entre

el objetivo de Desarrollo Organizacional y el del Plan Scanlon, las limitaciones dentro de las cuales se da la participación en el Plan Scanlon es lo que favorece que la acción sea intensiva hacia los procesos sociales y al uso de la retroinformación. Esto facilita que dentro de un campo de acción específico se contemplen todas las posibilidades tanto de interacción como de intercambio de retroinformación en comparación con un esfuerzo totalitario que intentara involucrar todas las áreas, niveles y procesos operativos, tal y como se plantea teóricamente en la posición de Desarrollo Organizacional.

i.7. Aumentar la colaboración y disminuir la competencia.

En este sentido el Plan da importancia al incremento de la colaboración en contraste con la disminución de la competencia siempre que toda vez que se presente un conflicto sea considerado a la luz de su interferencia con el logro de objetivos de productividad ante la alternativa abierta de considerarlo importante por sus características de interacción hu-

mana independiente de los objetivos organizacionales, lo que ha demostrado en la experiencia ser un riesgo en la aplicación de las estrategias del Desarrollo Organizacional en forma amplia e indiscriminada.

Cabe aclarar que en este aspecto el Plan Scanlon en comparación con la estrategia general del Desarrollo Organizacional es poco específico y por lo tanto muy flexible a las características bajo las que se conducen los procesos sociales, descuidando un poco el especificar los aspectos técnicos bajo lo que se debe evaluar el proceso social y dándole a éstos una dependencia en función al logro de objetivos en comparación de la posición del Desarrollo Organizacional que ante la imposibilidad de especificar detalles, enfatiza puntos de vista teóricos y conceptuales acerca de la naturaleza de los procesos sociales.

1.8. Incrementar la toma de conciencia de responsabilidad y el autocontrol del personal.

Otro de los aspectos en los cuales enfatiza Scanlon dentro de sus características, es el

de promover e incrementar la responsabilidad y autocontrol del personal a través de ofrecer panoramas alternativos mucho más amplios que los que son prototípicos dentro de las estructuras formales de las organizaciones. Si bien Scanlon está limitado en algunos aspectos, son mucho más amplias las posibilidades de contribución que ofrece dentro del espectro de alternativas de influencia de una posición específica en una organización.

El marco de referencia dentro del cual se contempla la actuación del personal, no implica que se vean afectadas las estructuras que determinan las posiciones avocadas a la toma de decisiones y antes bien las fortalece conservando dentro de un contexto estructural los roles correspondientes a los niveles jerárquicos que finalmente son congruentes con la política de ejercicio de poder dentro de la organización, permitiendo que fluya la toma de decisión de sus fuentes naturales.

2. COMO FUNCIONA UN PROGRAMA DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN CONTRASTE CON EL PLAN SCANLON.

En este punto básicamente revisaremos los conceptos fundamentales que plantea el funcionamiento de un Programa de Desarrollo Organizacional para encontrar su interrelación con el Plan Scanlon.

2.1. Abarca toda la Organización.

El Plan Scanlon si abarca toda la organización, ya que involucra a todos los miembros de la organización en una estructura distinta de la formal, partiendo de la identificación de grupos (comités de Producción) que se encuentran relacionados en el logro de objetivos comunes dentro de las estructuras naturales. Este efecto de concentrar esfuerzos de diferentes personas trabajando con objetivos comunes se convierte en un efecto sumatorio que contempla intereses que si bien son afines en su última consecuencia, muestran diversidades en los objetivos parciales que perciben, lo cual también es congruente con los procesos de las estructuras formales aunque muestra una clara ventaja en la complejidad de los procesos a través de los cuales se toman las decisiones, ya que simplifica y facilita el flujo que sigue la información como re

quisito para que pueda darse una decisión.

2.2. Planea a corto y largo plazo.

El Plan Scanlon no está avocado a la planeación de objetivos; pero si bien Scanlon no está unido a la planeación de los objetivos en forma total, si contribuye a que se den aquellos relacionados con la productividad.

El Plan Scanlon puede generar parámetros para verificar la efectividad de la planeación o bien puede ser una herramienta que clarifique la visión de la planeación o que incluso la promueva.

2.3. Busca el cambio de actitudes.

El Plan Scanlon a través de reforzadores de tipo económico aplicados a comportamientos congruentes con el logro de resultados de la organización, genera en forma consecuente un cambio de actitudes dado que entre otras cosas identifica al personal con los objetivos de la organización en aspectos relacionados al Plan, genera un proceso de análisis y toma de decisiones cercanas a las fuentes de infor

mación, sensibiliza al personal respecto de los procesos sociales y el uso de la retroinformación, incrementa el comportamiento de colaboración y disminuye la competencia dándole a la gente la posibilidad de absorber responsabilidad en un contexto de autocontrol.

2.4. Propicia la cohesión de grupos.

A través de la promoción de la participación del personal en grupos de trabajo orientados al logro de objetivos específicos bajo la condicionante de contribuir con aportaciones que produzcan efectos medibles y favorables en la productividad de la organización, Scanlon busca generar procesos sociales en donde los individuos se integren a sus grupos de trabajo naturales, mediante la obtención de habilidades que les faciliten el ser aceptados bajo la condición de ser aportadores positivos en el proceso del logro de los objetivos.

2.5. Parte de un modelo específico.

En este aspecto el Plan es radical, ya que en sí mismo es un modelo muy específico que per-

sigue adaptarse a la organización para lograr un cambio planeado de la misma, haciendo énfasis en los valores, actitudes, relaciones personales, clima de la organización y fundamentalmente en la contribución tangible que cada individuo puede ofrecer para el logro de las metas.

Scanlon básicamente está centrado en aquellos aspectos relacionados con la productividad de la organización, su desarrollo, permanencia de la fuente de trabajo y rentabilidad de la empresa, todos estos entrelazados en forma necesaria y obligatoria con el factor humano.

- 2.6. Se ajusta a las necesidades propias de cada organización.

Scanlon es un programa adaptable a la organización, ya que parte primeramente de estudiar la historia de la organización, en función de la cual plantea un reto a los grupos que la integran, solicitando de ellos algo que si bien no es un diagnóstico integral de necesidades de cambio, plantea la necesidad de proponer algunas de ellas en cuyo proceso la organización se ve orillada a efectuar la selección.

ción de estrategias de cambio en diferentes - niveles de decisión y finalmente no sólo evalúa el resultado de los cambios propuestos y efectuados, sino que contiene en sus principios operativos la necesidad indispensable de autorrenovarse y eficientarse para garantizar su sobrevivencia siempre dependiendo de su contribución al éxito de la organización.

3. COMPARACION DE LA IMPLANTACION DE UN PROGRAMA DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL CON LA IMPLANTACION DEL PLAN SCANLON.

En la implantación de un programa de Desarrollo Organizacional se siguen las fases que a continuación se describen, las que serán contrastadas con las fases que se siguen en la implantación del Plan Scanlon.

3.1. Introducción.

Inicialmente se establece la relación formal entre la organización que desea implantar el programa de Desarrollo Organizacional y el agente de cambio que llevará a cabo el monitoreo y asesoría del mismo en forma externa. Esta se lleva a cabo entre los principales di

rectivos de la organización y un experto consultor en Desarrollo Organizacional, lo que servirá como base para identificar claramente las causas y los factores que los motivaron a tomar la decisión de implantar el programa. Una vez identificadas las necesidades mencionadas, acordadas y entendidas de la misma manera por los representantes de la organización y el agente de cambio, se procede a definir el papel que cada uno de los involucrados jugará en la implantación y desarrollo del programa, de esta manera se conforma un panorama de expectativas de participación de los involucrados.

A continuación la fase de introducción concentra la atención en la organización como un sistema compuesto de subsistemas, con estructuras organizativas, donde se pueden distinguir elementos de la entidad correspondientes a sus recursos, tecnología y políticas, así como al funcionamiento e interrelación de los mismos con los consecuentes resultados; todo esto se lleva a cabo bajo la concepción de que la organización es un sistema socio-tecnológico, para evitar puntos de vista parciales.

y lograr conceptos globales.

El análisis anterior nos lleva finalmente a conocer la forma en que la propia organización percibe, conceptúa, enfrenta y maneja su problemática, lo que es llamado la "relación del cliente con su problemática". De esta racionalización se deriva la identificación de las áreas de información que serán utilizadas para obtener los datos que servirán para dar inicio a la introducción del programa.

El Plan Scanlon durante su fase de introducción sigue una estrategia totalmente similar a la que se ha descrito para un programa de Desarrollo Organizacional, probablemente las únicas diferencias que pudieran encontrarse estarían ligadas al enfoque específico que Scanlon posee, dado que es un sistema orientado a implantar una mecánica de operación pre-concebida en sus aspectos estructurales.

3.2. Recolección de información y diagnóstico.

En esta fase del programa de Desarrollo Organizacional se podría sintetizar que está enfocada a informar, concluir y retroinformar a la

organización cliente sobre las condiciones que prevalecen en su actualidad y los aspectos relevantes de las mismas, contrastados con los conceptos correspondientes derivados del modelo ideal de la organización, de tal manera que tanto las conclusiones como la retroinformación ofrecida indiquen las áreas en donde se plantea la necesidad de cambio, que pueden convertirse en objetivos para el programa y que contengan información relacionada a la urgencia y prioridades con las que la organización las concibe.

Todo este proceso se lleva a cabo bajo la filosofía de lograr el mejoramiento de la organización, lo que nos exige establecer un flujo de intercambio de información entre el agente de cambio y la organización cliente del programa, así como detectar los grados de dificultad que se encuentran en cada área de los problemas, señalando en ellas los obstáculos que se pueden presentar así como su impacto en el desarrollo del programa. Ante la necesidad de clarificar y comprender estos aspectos se antoja conveniente, efectuar un análisis

lisis de las fuerzas positivas y negativas que mantienen las condiciones actuales, así como las probabilidades de fortalecer unas y debilitar otras.

En este punto del proceso, es necesario establecer, definir, delimitar y aceptar el o los objetivos de cambio, para lo que resulta indispensable que se observen algunos requisitos, entre los que se deben tomar en cuenta los siguientes: situarse en una realidad que nos señale las limitaciones de la organización, identificando aquellos factores que favorecen el cambio y los elementos con los que se cuenta para el mismo. El cumplimiento de estos requisitos nos ayuda a garantizar que el cambio propuesto está revestido de una significancia real para la organización y es deseado por la misma.

En esta fase el Plan Scanlon observa los lineamientos y estrategias marcados por el programa de Desarrollo Organizacional, respetando los conceptos de informar, concluir y retroinformar a la organización sobre aspectos relevantes de su situación actual, que son

presentados como áreas de objetivos de cambio, orientados al mejoramiento.

La manera singular y específica en la que se lleva a cabo esta fase en el Plan Scanlon, es establece como objetivo general el logro de mejoramiento en los índices de productividad de la organización, lo que está identificado como objetivo claro y natural de la misma, las estrategias de operación de Scanlon implican el logro de cambios en aspectos diferentes del objetivo principal, que son atendidos en forma prioritaria, y que de hecho constituyen los objetivos sobre los que se trabaja y se evalúa el resultado del Plan.

3.3. Planificación e Implementación.

En esta fase un programa de Desarrollo Organizacional contempla los siguientes aspectos.

- Distribución del tiempo para no afectar las actividades normales de la organización con las actividades generadas por el programa.
- Coordinar la disponibilidad de las personas y los recursos.

- Establecer prioridades en función de la urgencia de los cambios a lograr planteados.
- Adaptar las formas de intervención al tipo de problema, sus características y circunstancias.
- Identificar las áreas con mayores facilidades y/o menor resistencia al cambio para iniciar los programas.

La forma en que el Plan Scanlon efectúa esta fase no sólo es coincidente con el programa de Desarrollo Organizacional, sino que incluso está más formalizada y prevista.

Respecto a la distribución del tiempo, Scanlon incorpora un sistema de trabajo a los sistemas de la organización que está diseñado para evitar la interferencia entre las actividades normales y las del Plan.

En relación a la disponibilidad de las personas y los recursos, Scanlon programa la frecuencia y calidad de intervención de las personas, y reglamenta los procesos de decisión relativos a la utilización de los recursos, en forma combinada.

A través de la estructura de grupos, el Plan Scanlon permite y controla el establecimiento de prioridades en función de la urgencia de las mismas.

Scanlon también adapta las formas de intervención, no sólo al tipo de problema y a sus características sino también dependiendo de la dimensión y trascendencia de los problemas, en base a una estructura de jerarquías.

Las características de estructuración de actividades por medio de grupos que abarcan toda la población y estructura de la organización, facilita de manera natural que aquellas áreas de mayor facilidad o menor resistencia a los cambios se incorporen en forma inmediata a reportar resultados positivos y de esta manera sean los pilotos de arranque del Plan.

3.4. Estabilización del cambio y evaluación de resultados.

Una vez efectuada la fase de planeación e implementación, un programa de Desarrollo Organizacional procede a efectuar las actividades correspondientes a la fase de estabilización

de los cambios, en forma conjunta con la evaluación de los resultados obtenidos. Aunque en un sentido estricto la parte de estabilización es anterior a la de evaluación de resultados.

Podemos hablar de que existe la estabilización de un cambio en una organización, cuando como consecuencia de la fase de implementación, el cambio introducido se ha incorporado de tal forma a la estructura y procesos de la organización que se puede considerar como parte de la misma.

En esta fase, los programas de Desarrollo Organizacional, señalan que se ha logrado una actitud y actividad del personal, en la que se observa el autodesarrollo, también llamado autocompetencia. Es decir, que las personas han adquirido el interés o motivación suficientes para promover su propio crecimiento y desarrollo, a diferencia de la situación en que el individuo busca su mejoramiento por competir o tratar de superar a otro, con la consecuente posibilidad de generación de conflictos que produzcan efectos opuestos al me-

joramiento.

Otro efecto del cambio estabilizado, se observa en la dependencia que tiene la organización con el agente de cambio externo o consultor, la que se ve disminuida en función del avance de los autocontroles que la organización ha logrado, de tal suerte que tanto el agente de cambio como la organización sienten y confirman con evidencias objetivas la necesidad de descontinuar la relación que entre ambos se estableció desde antes del inicio del programa, o en su defecto, modificarla sustancialmente, cambiando el papel del consultor por uno distinto que no resulte indispensable para la sobrevivencia del programa y de los cambios.

En esta misma fase, se procede a evaluar los resultados logrados. Dicha evaluación se debe efectuar comparando los objetivos planteados al inicio del programa, con los cambios reales logrados, así como contrastando una vez más la situación de la organización con los conceptos derivados del modelo ideal de referencia, particularmente en aquellos aspectos

tos que resultaron ser relevantes en la fase inicial de introducción del programa.

Además del propósito de evaluar los resultados obtenidos en sí mismos, esta fase tiene el objetivo de enlazar el proceso con la fase de diagnóstico para volver a plantear objetivos de cambio y proceder a su planeación e implantación, en un proceso que se continúa de manera circular evolutiva y permanente.

Haciendo referencia a las fases correspondientes del Plan Scanlon, se pueden efectuar las siguientes observaciones:

El Plan Scanlon contempla dentro de su estrategia de implantación un período formalmente establecido, para efectuar la primera evaluación total de sus resultados globales, y en base a ella tomar la decisión de conservarlo en forma definitiva o discontinuarlo. Evidentemente los aspectos fundamentales que deben evaluarse, además de los cambios positivos logrados en la productividad, son los que se refieren a la estabilidad con la que el Plan funciona incorporado a la gestión natural de la organización, tal y como sucede con el pro

grama de Desarrollo Organizacional.

En referencia con la autocompetencia evaluada en Desarrollo Organizacional, los aspectos del Plan Scanlon son ampliamente comparables y compatibles con los del programa de Desarrollo Organizacional. Scanlon genera cambios en los procesos sociales de la organización, orientando la atención de los individuos tanto a su propia ejecución como a la ejecución de los demás, en un sentido alejado y opuesto al de la competencia, que se traduce en la autocompetencia y la colaboración.

En una forma similar a la de Desarrollo Organizacional, el agente de cambio externo en el Plan Scanlon va disminuyendo la dependencia que se tiene de él, en la misma medida que la organización adquiere la habilidad para autocontrolarse dentro del marco de referencia de los principios operativos del Plan. Esto se traduce en un alto grado de dominio del Plan por parte de la organización, de tal suerte que los resultados esperados se pueden observar como logros y que la forma en que las personas desarrollan los procesos sociales

acusa conocimiento y madurez. También como en el programa de Desarrollo Organizacional no necesariamente se tiene que prescindir del consultor, sino que se puede modificar el papel que éste juega para conservarlo como ayuda accesoria y sin dependencia.

Scanlon determina dentro de su sistema de evaluación periódica, la toma de decisiones relacionadas con su permanencia en la organización, así como las relacionadas con nuevas etapas de diagnóstico para la fijación de nuevos o modificados objetivos, su planeación e implementación y su consecuente estabilización.

4. METODOLOGIA DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y METODOLOGIA SCANLON.

Las actividades que se incluyen en un programa de Desarrollo Organizacional como estrategia con miras a modificar la organización, se pueden clasificar en tres grupos que son:

4.1. Estrategias educativas y de difusión

- Desarrollo de Grupos.
- Solución de Problemas (Problem Solving).
- Toma de Decisiones.

- Estilos de Liderazgo.
- Planeación de Carrera (Career Planning).
- Planeación de Vida (Administración del Tiempo).
- Teorías y Técnicas Gerenciales (Administración por Objetivos).
- Comunicación.
- Sensibilización.

4.2. Estrategias que afectan la estructura.

- Rediseño de puestos.
- Diseño estructural.
- Rotación de puestos.
- Relaciones interface.
- Organización matricial.
- Flujos de información.
- Grupos de fuerza de trabajo.
- Clarificación de funciones.
- Sistemas de evaluación del desempeño.

4.3. Estrategias de Procesos Sociales.

- Grupos "T"
- Dinámica de Grupos.
- Desarrollo de Equipos de Trabajo.

- Consultoría de Procesos.
- Confrontación de Grupos.
- Sesiones de Diagnóstico de Problemas y Feedback.
- Entrevistas y Encuestas diversas.
- Sesiones de Feedback interpersonal.
- Grupos de ayuda.
- Sesiones de análisis de datos de la Realidad Organizacional.
- Asesoría en la Organización
- Intervenciones Asesoras (catalizadoras en solución de conflictos).
- Mejoramiento de estilos de Liderazgo.
- Simulaciones de intercambio de roles (Role Playing).

Considerando que un programa de Desarrollo Organizacional enfoca la posibilidad de intervención en una organización con alternativas múltiples y prácticamente ilimitadas, a continuación señalamos la mezcla de estrategias metodológicas que son o pueden ser utilizadas por el Plan Scanlon en su proceso:

Estrategias Educativas y de Difusión,

- Desarrollo de grupos.

- Solución de problemas.
- Toma de Decisiones.
- Estilos de Liderazgo
- Enfoque de administración por objetivos.
- Comunicación.
- Sensibilización.

Estrategias que afectan la estructura.

- Rediseño de puestos.
- Diseño estructural.
- Rotación de puestos.
- Relación interface.
- Flujos de información.
- Grupos de fuerza de trabajo.
- Clarificación de funciones.

Estrategias de Procesos Sociales.

- Dinámica de grupos.
- Desarrollo de equipos de trabajo.
- Consultoría de procesos.
- Confrontación de grupos.
- Sesiones de diagnóstico de problemas y retroinformación.
- Sesiones de análisis de datos de la realidad organizacional.
- Asesoría en la organización.

- Mejoramiento de estilos de liderazgo.

Cabe aclarar que en el caso del Plan Scanlon, estas estrategias no se tienen que dar como actividades formales, estructuradas, dirigidas e intencionales, sino que se pueden presentar bajo condiciones informales dentro de las actividades en las que participa el agente de cambio, el grupo directivo de la organización, el grupo directivo dentro de las estructuras propias de Scanlon o el personal en general de la organización.

Roles del Consultor.

Dentro de un programa de Desarrollo Organizacional los roles típicos y más importantes que juega el consultor pueden ser los siguientes:

- Investigador.
- Asesor.
- Retroinformador.
- Catalizador.
- Integrador y clarificador de información.

En este aspecto, los roles que juega el consultor dentro del Plan Scanlon son exactamente los mismos, tal y como se puede apreciar

en la información relacionada en el capítulo
donde se describe el Plan.

CAPITULO IV
CASOS DE ESTUDIO

Vamos a ver el Plan Scanlon en práctica. Revisaremos cuatro casos en total. Primero veremos tres casos, representando problemas y condiciones diferentes de los demás, la primera característica común es que el Plan ha estado en efecto durante diez o más años. La variedad de estos casos demuestra que tan flexible es el Plan Scanlon; puede adaptarse a la medida y ajustarse a una multitud de situaciones. Como sumario de algunos hechos de estas compañías ver Cuadro No. 2.

Finalmente revisaremos el caso de una compañía fabricante de partes automotrices, ubicada en América Latina.

Los primeros tres casos son de compañías ubicadas en diferentes lugares de Los Estados Unidos de Norteamérica y el cuarto caso es de una compañía ubicada en Venezuela, la cual es la única que localizamos en Latioamérica trabajando con los lineamientos del Plan Scanlon.

En el caso de la compañía Spicer de Venezuela C.A. presentamos datos con mayor abundancia sobre los resultados periódicos obtenidos para que la Industria Mexicana cuente con un parámetro culturalmente similar que demuestre prácticamente las posibilidades de éxito de la

aplicación del Plan.

1. PRIMER CASO.- ATWOOD VACUUM MACHINE, CO.

Una familia es dueña de la compañía, con sus oficinas corporativas ubicadas en Rockford, Illinois, han tenido el Plan Scanlon por espacio de catorce años. Sus plazas están cubiertas. El total de empleados es de 2,000 personas. Todos participan en el programa incluyendo al presidente de la compañía. Para el tiempo que el Plan Scanlon fue implementado, se eliminó un sistema de incentivos individuales que existía.

Atwood es una compañía proveedora de carrocerías automotrices, para las principales plantas ensambladoras.

También tiene una división de productos generales que manufactura ganchos de trailer, sistemas de frenos y radiadores para servicio pesado. Cada una de las plantas negocia individualmente con un sindicato independiente.

Debido a que la compañía vende un porcentaje mayoritario de su producción a la industria automotriz cada año corre el riesgo de marginarse dentro del mercado con la posibilidad de perder sus ventas debido

a los cambios anuales que sufren los modelos automotrices para los que ellos contribuyen con diferentes productos. Esto significa que esta compañía requiere de una operación circunscrita dentro de niveles altos de eficiencia al mismo tiempo que suficiente flexibilidad para adaptarse a estas condiciones de cambios periódicos.

El hecho de que la compañía esté produciendo un cierto número de componentes para la industria automotriz en un año modelo, no garantiza que se seguirá produciendo lo mismo, ni en el mismo volumen, el año siguiente (por ejemplo 1981 respecto a 1982).

Cada planta tiene sus propios comités de producción Scanlon. Estos comités están compuestos de representantes por parte de los empleados, sindicato y gerentes. Sin embargo; solamente hay dos plantas que efectúan juntas mensuales de comité de selección; las plantas localizadas dentro de un radio de 55 millas en el área de Rockford asisten a una junta de comité de selección común, mientras las otras dos plantas localizadas a más de 200 millas se reúnen para tener una junta de comité de selección independientemente.

La compañía envía al menos un ejecutivo de la planta principal para asistir a las juntas independientes.

Los altos ejecutivos sienten que es imperativo que todas estas plantas operen bajo un Plan. Dependiendo de que tan severo sea el cambio de modelo en un año dado, es como una planta se afectará más que otras. Tenerlas todas juntas ofrece más estabilidad y también facilita la transferencia de trabajo de una planta a otra.

Llendo ahora al registro de pagos de incentivos bajo el Plan, los aspectos más importantes son estos:

- Durante los catorce años de funcionamiento del Plan Scanlon, los bonos anuales han variado de un rango máximo promedio de 20% de la nómina a otro mínimo de aproximadamente 5%.
- En los 187 períodos de operación (el año fiscal de la compañía consiste de 13 períodos de cuatro semanas), los bonos han sido ganados en 163 períodos.
- El bono mensual más alto es de aproximadamente 26%.
- Ha habido una correlación muy cercana entre las utilidades anuales y el bono pagado.

En términos de sugerencias recibidas bajo el Plan Scanlon, Atwood no tiene comparación se han recibido alrededor de 25,000 sugerencias.

Un indicador significativo de la eficacia de un Plan de incentivos es la medida en que sus ventas o su producción crecen en proporción a la nómina. Si la nómina crece proporcionalmente más a través de los años, es una señal (no necesariamente) de que los incentivos no son tan eficaces como debían ser. ¿Cuál es la experiencia de Atwood en esta conexión?

La medición del desempeño usada es la nómina total en relación al valor de ventas de producción; esta relación hoy en día ha sido reducida en un 50% respecto de la relación que había en el tiempo cuando el Plan fue instalado hace catorce años. Esta es una evidencia del incremento de la eficiencia de los trabajadores combinada con la aceptación de los cambios tecnológicos introducidos por la compañía. Debido a la volatilidad de los negocios en Atwood, el método de medición se revisa y evalúa cada año.

2. SEGUNDO CASO.- PARKER PEN, CO.

En esta compañía el Plan Scanlon se una solamente en la división de Manufactura, localizada en Janesville, Wisconsin. Hay aproximadamente 1,000 empleados participando en el Plan, el cual ha estado en operación por catorce años. Existen dos sindicatos nacionales involucrados; uno es el "United Rubber Workers of America", (sección N°633), que cubre a los trabajadores en producción y el otro es el "International Association of Machinists", (sección N°1266), que cubre el grupo del área de herramientas. La compañía fabrica instrumentos de dibujo de calidad superior, los cuales son vendidos nacionalmente y exportados. La planta de Janesville también provee de partes componentes a las subsidiarias Parker localizadas en el mundo.

La compañía instaló el Plan después de disponer de un sistema de incentivos individuales. Este sistema había estado funcionando por muchos años, y tanto la compañía como el sindicato sentían que éste había perdido su utilidad. Bajo el sistema, la compañía había tenido problemas introduciendo cambios automáticos o mecánicos. Más aún, los costos se habían incrementado de tal forma que el 50% del producto de la compañía, se estaba produciendo fuera de Janesvi-

lle, y la planta de Janesville se estaba convirtiendo gradualmente en una operación de ensamble.

Probablemente uno de los más grandes beneficios que la compañía ha recibido del Plan Scanlon, ha sido la aceptación de automatización por parte de la gente involucrada. Como parte del resultado, la compañía, ahora manufactura más del 80% del producto en la operación en Janesville.

Como las otras dos compañías descritas en esta tesis, Parker fabrica un producto de consumo y de aquí que haya mantenido ciertos precios sin cambio. Por ejemplo, la actual pluma bolígrafo Jotter, una parte importante de la línea de la compañía, tenía un precio de venta de \$1.98 dólares en 1955. El mismo precio se conservó hasta 1969. (¿cuántas otras cosas se pueden comprar que conserven el mismo precio de venta durante catorce años?).

Como pago del bono, algunos de los hechos sobresalientes, son:

- El promedio anual más alto ha estado aproximadamente en un 20% y el más bajo en un 5.5%.
- Durante los 168 meses de operación, los bonos han sido pagados en 142 meses. El bono mensual

más alto fue aproximadamente de un 30%.

- La correlación entre el pago de bonos y las utilidades de la división ha sido excelente.

Si alguien preguntara cual es el punto más importante que el Plan Scanlon ha traído a la compañía, la respuesta probablemente sería: "El deseo de aceptación al cambio". Además de este espíritu de cooperación; se han contratado más trabajadores, considerando que la tendencia era reducirlos antes de la instalación del Plan.

La relación de nómina a ventas, usada para la medición del bono, está un poco más de un punto de porcentaje arriba de lo que fue en 1954. Este hecho es evidencia del incremento de eficiencia del trabajador a través del deseo de aceptación de cambios tecnológicos introducidos por la compañía.

3. TERCER CASO.- PFAUDLER, CO.

Esta compañía es una división de la Corporación Subbron localizada en Rochester, N.Y. Produce equipo químico, farmacéutico, procesador de alimentos y equipo para cervecería. El Plan Scanlon ha estado funcionando en Pfaudler durante diez y siete años. El número de empleados participantes en este Plan es de aproximadamente 750, y trabajan para la División Manufacturera. Existen dos sindicatos involucrados, "The United Steelworkers of America", (sección N°14-95) y el Coopersmithing Branch of Sheet Metal Trades, (sección N°356).

En muchas ocasiones hemos escuchado de los ejecutivos de Pfaudler describir a éste como "El Gran Taller Técnico". Con esto, ellos quieren decir que la mayoría de sus productos son de ingeniería científica y hechos para ajustarse a las especificaciones del cliente en la industria química. Las ventas son altamente volátiles. Por ejemplo, debido a que Pfaudler provee más del 70% de las necesidades del mercado mundial de instrumental de vidrio, con especificaciones de precisión, para la industria química se enfrenta frecuentemente con exceso de pedidos o con ausencia de los mismos. El ciclo de manufactu-

ra de la compañía (período que transcurre entre la recepción de un pedido y su entrega) es generalmente de doce semanas.

El Plan Scanlon ha sido más efectivo, para trabajar en épocas de exceso de pedidos o falta de ellos. Como un resultado del trabajo de los varios comités de producción y de comités de selección, estas altas y bajas que la compañía afronta, han sido reducidas en forma paulatina.

El tipo de actividad a que los comités de selección y producción se han comprometido están dentro de un rango amplio, por ejemplo:

- Hace varios años una compañía química tuvo una de sastrosa explosión en una de sus operaciones. La compañía estaba deseosa de colocar una orden completa de aproximadamente veinte unidades grandes con Pfaudler, pero estaba indecisa de hacerlo debido a que el tiempo de envío era inexacto. El gerente de Pfaudler, reunió a los comités de selección y producción en una serie de juntas y discutieron la orden con ellos. Significaba producir el equipo en un ciclo de siete semanas en vez del ciclo de doce semanas para este tipo de equipo. En estas discusiones, se consideraron di

ferentes formas de hacer el trabajo lo que demandaba extrema flexibilidad en la planta. Las discusiones fueron fructíferas y el tiempo de producción se acortó. Pfaudler aceptó el pedido completo y llegaron a la fecha de entrega. Significativamente, otro trabajo programado para completarse en este tiempo, también fue cumplido.

Durante cada programa de reconstrucción y expansión que la compañía tomaba, los comités de producción, en las áreas afectadas han tenido una oportunidad antes de que el programa se eche a andar, de estudiar los puntos de trabajo que se van a efectuar. Los miembros del comité han hecho preguntas en relación al "Layout" del equipo, y han recomendado cambios que aseguran la mejor utilidad de las nuevas instalaciones.

Miles de sugerencias para cambios y mejoras han sido estudiadas. Muchas de las ideas han tenido como consecuencia ahorros en costo o han mejorado la calidad. Debido al bono pagado a los empleados que participan en el Plan, los puntos más importantes de los últimos 17 años son:

El bono anual más alto del año fue 17.57% de los salarios del año, y el más bajo fue aproximadamen

te el 3% de los salarios.

- En 204 meses de operación los bonos se han pagado en 179 meses.
- El bono más alto ganado durante un mes determinado fue aproximadamente de 22%.

TRES COMPANIAS CON

	ATWOOD	PARKER	PFAUDLER
Número de Empleados	2,000	1,000	750
Número de Plantas	6	1	1
Sindicatos Afiliados	3	2	2
Producto	Carrocerías automotrices.	Instrumentos de dibujo.	Proyectos Ingeniería. Equipo vidrio. Equipo de acero inoxidable Equipo para procesar alimentos.
Tipo de Producción	Volúmen alto, competitivo.	Volúmen alto, artículos de consumo.	Clientes, así como estándar de fabricación.
Tipo de Medición de Bono.	Nómina/valor de ventas de la producción.	Nómina/valor de ventas de la producción.	Nómina/valor de ventas de la producción.
Frecuencia de revisión de medición.	Anual	Periódica	Periódica
Planes de incentivos anteriores.	Individuales	Individuales	No había

CUADRO # 2

4. CUARTO CASO.- SPICER DE VENEZUELA, C.A.

Esta es una compañía productora de piezas metálicas para los sistemas de tracción de vehículos automotores. Forma parte de un importante consorcio manufacturero de otros componentes automotrices, sin embargo; hasta la fecha es la única en su grupo que ha adoptado el Plan Scanlon.

Está ubicada en una pequeña población donde el desarrollo industrial es incipiente, cuenta con 400 trabajadores afiliados a una de las más importantes secciones del sindicato nacional mas poderoso en su país.

La compañía ha trabajado con el Plan por espacio de cinco años, durante el transcurso de los cuales, los resultados del Plan han impactado favorablemente el entorno de la siguiente manera:

- El gerente de la compañía ha sido conferencista invitado en reuniones regionales y nacionales de los principales dirigentes sindicales del país, con el objeto de presentar el Plan, sus características y resultados. Este fenómeno es especialmente significativo si consideramos que el ambiente político-sindical ha sido afectado fuertemente por corrientes obrero-socialistas y de extrema derecha.

- Igualmente, grupos de industriales se han visto atraídos e interesados en el conocimiento del Plan para considerar la posibilidad de su adopción en diversas compañías.
- El aspecto de colaboración de todo el personal ha sido verdaderamente relevante, pudiéndose referir una gran cantidad de ocasiones en que la cooperación de los individuos ha rebasado las expectativas ordinarias. Por ejemplo, en un ciclo mensual se presentaron problemas de escasez de materia prima al inicio del ciclo, que se corrigió al final del mismo, el personal de oficinas se organizó voluntariamente para trabajar en diferentes áreas productivas y alcanzar los volúmenes de producción perdidos, para de esta manera balancear los resultados del mes.

A diferencia de las compañías anteriores, ésta es una relativamente joven, donde el Plan no tiene la antigüedad que en las otras. Por este motivo consideramos interesante presentar el cuadro de resultados mensuales de treinta y un meses de operación del Plan.

CUADRO # 3

RESULTADOS MENSUALES DEL PLAN SCANLON

MES/AÑO	100% BONIFICACION TOTAL	25% RESERVA TOTAL	BONIFICACION EMPRESA (25% DEL 75%)	BONIFICACION EMPLEADOS (75% DEL 75%)	%
<u>1979/1980</u>					
Marzo	92,013.00	23,003.00	17,252.00	51,758.00	16.43
Abril	6,613.00	1,653.00	1,240.00	3,720.00	1.33
Mayo	54,245.98	13,561.50	10,171.12	30,513.36	9.60
Junio	5,213.58	1,303.40	977.54	2,932.64	0.84
Julio	(20,103.80)	(20,103.80)	-----	-----	-----
Agosto	132,090.00	33,022.00	24,767.00	74,301.00	20.63
Septiembre	50,848.00	12,712.00	9,524.00	28,602.00	7.45
Octubre	78,550.00	19,637.00	14,728.00	44,184.00	10.55
Noviembre	(3,687.00)	(992.00)	-----	-----	-----
Diciembre	(20,535.00)	(20,535.00)	-----	-----	-----
Enero	4,935.00	1,233.00	926.00	2,776.00	0.72
Febrero	67,951.00	16,988.00	12,741.00	38,222.00	9.10
RESERVA AL 28.02.80		<u>99,321.00</u>			
<u>1980/1981</u>					
Marzo	75,773.00	18,943.00	14,207.00	42,623.00	10.47
Abril	97,753.84	24,438.46	18,328.84	54,986.54	16.64
Mayo	63,336.00	15,834.00	11,875.00	35,627.00	8.84
Junio	76,183.00	19,046.00	14,284.00	42,853.00	10.09
Julio	95,674.40	23,918.60	17,938.95	53,816.85	13.94
Agosto	25,548.00	6,387.00	4,790.00	14,371.00	3.54
Septiembre	76,520.00	19,130.00	14,348.00	43,043.00	10.62
Octubre	92,419.00	23,105.00	17,329.00	51,986.00	12.66
Noviembre	44,903.96	11,225.99	8,419.50	25,258.47	6.27
Diciembre	37,609.98	9,402.50	7,051.87	21,155.61	9.18
Enero	71,150.00	17,787.00	13,340.00	40,023.00	10.29
Febrero	102,023.24	25,505.81	19,129.00	57,388.08	11.22
RESERVA AL 28.02.81		<u>215,669.81</u>			
<u>1981/1982</u>					
Marzo	66,374.00	16,394.00	12,445.00	37,335.00	7.61
Abril	(165,068.34)	(165,068.34)	-----	-----	-----
Mayo	22,817.53	5,704.38	5,704.38	11,408.00	2.19
Junio	10,490.29	2,622.57	1,966.93	5,900.79	1.05
Julio	149,854.33	37,463.58	28,097.68	84,293.07	14.31
Agosto	(9,144.63)	(9,144.63)	-----	-----	-----
Septiembre	46,149.16	11,537.29	8,652.97	25,958.90	4.04
RESERVA AL 30.09.81		<u>(100,291.65)</u>			

CAPITULO V
CONCLUSIONES

Como resultado del análisis efectuado en el capítulo III, al haber contrastado los objetivos de Desarrollo Organizacional con los del Plan Scanlon, es evidente que ambos coinciden en sus aspectos fundamentales, así como que muestran muy claras diferencias en algunos de sus aspectos particulares. Sin embargo; las semejanzas que existen entre ambos son de mayor significancia que las diferencias.

A través de la exhaustiva cadena de esfuerzos por encontrar formas de mejorar la eficiencia de las organizaciones y aproximarse a la perfección de las mismas, hoy en día es claro que el Desarrollo Organizacional representa la mejor alternativa de las ciencias aplicadas de la conducta, que tanto los teóricos como los profesionales de la organización pueden identificar.

El Plan Scanlon luce como un esfuerzo específico muy adecuado para incorporar a la organización dentro del proceso de cambios que la lleve a los grados de madurez sucesivos por los que debe pasar en su persecución del éxito.

La popularidad de que goza el Desarrollo Organizacional ha provocado su adopción entusiasta por una gran cantidad de científicos de las ciencias aplicadas de la conducta, por teóricos de la organización y por organizaciones, planteándose la duda de su permanencia a través del tiempo en el escenario de la práctica de las ciencias sociales, lo que tiene relación fundamental con la calidad de su contenido.

Hasta cierto punto el Desarrollo Organizacional es una amalgama de diversas fuentes, y puede pensarse que es el resultado de elucubraciones basadas en sólidos materiales provenientes de las ciencias de la conducta.

Por otra parte el Plan Scanlon en su muy detallado y perfeccionista modelo operativo acusa debilidad en el descuido con que argumenta la solidez de sus fundamentos científicos, haciendo referencia constante a fundamentos pragmáticos basados en hechos singulares de sus aplicaciones.

Tomando en cuenta los argumentos expuestos por ambas partes, podemos concluir que la combinación de Desarrollo Organizacional y Scanlon resulta favorecedora, dando solidez y fuerza argumental a las partes débiles de cada una.

De esta manera el riesgo de que la posición de Desarrollo Organizacional sea considerada a nivel de elucubraciones resultantes de una amalgama pierde fuerza ante el pragmatismo contundente del Plan Scanlon cuando éste ofrece datos específicos y generales provenientes de comportamiento observable en forma directa.

Haciendo referencia en la debilidad de argumentos científicos del Plan Scanlon, encontramos que Desarrollo Organizacional ofrece una plataforma en extremo amplia para soportar las estrategias y procesos resultantes de su aplicación, contribuyendo a dar mucha claridad en el entendimiento del fenómeno por el que se hace atravesar a una organización en las diferentes etapas de implantación del mismo.

Enfocando la atención a los resultados obtenidos con la aplicación del Plan, no sólo es evidente que los argumentos del Desarrollo Organizacional amparan la comprensión de los mismos, sino que en sí mismos constituyen un elemento generador de infinidad de procesos contemplados por Desarrollo Organizacional, que extienden el efecto hacia ámbitos y características de la organización, que el Plan no considera manifiesta e intencionalmente.

Con base en lo anterior, encontramos que aunque las probabilidades de éxito en la aplicación del Desarrollo Organizacional y del Plan Scanlon en forma independiente cuentan con evidencia favorable derivada de la experiencia, la alternativa específica de efectuar un esfuerzo de aplicación combinada ofrece un grado de probabilidad de éxito significativa, atractiva y lógicamente mucho más alta.

Refiriéndonos a la etapa por la que atraviesa nuestro país en los procesos político-económico-social y tecnológico, en donde la dinámica de cada uno de ellos y de sus interacciones se muestra en un grado crítico de celeridad, resulta tentadora en extremo la posibilidad de introducir una variable de esta magnitud, que posee características que se antojan diseñadas en forma específica para aplicarse al escenario industrial que juega un papel fundamental en el desarrollo del país.

Evidentemente que el panorama mostrado anteriormente no es privativo de la práctica de la Psicología, ni de cualquier otra rama de las ciencias del comportamiento en el escenario industrial; antes bien es la posibilidad de aportación de cualquier rama de actividades profesionales dentro de la organización. Sin embargo; por estos

mismos motivos se despierta un inmensurable reto para el profesionalista de la Psicología del Trabajo que lo llama a hacer el esfuerzo de incorporarse a un escenario de características radicalmente distintas a las del escenario académico, lo que implica también realizar esfuerzos constantes para que los recintos académicos ofrezcan un proceso efectivo de incorporación del profesionalista a un entorno de las características mencionadas.

B I B L I O G R A F I A

- Argyris, Chris. Interpersonal Competence and Organization Effectiveness.
Ed. Irwine & Dorsey, Illionois 1962.
- Bennis, Warren G. Changing Organization. Edit. Mc. Grow Hill 1966.
- Bennis, Warren G. Desarrollo Organizacional, su Naturaleza, sus Origenes
y Perspectivas. F.E.I., S.A. 1969
- Bennis, Warren G. Organization Development. Ed. Addison Wesley Publishing
Co. Massachusetts 1969.
- Beckhard, Richard. D.O. Estrategias y Modelos. Fondo Eduactivo Interame-
ricano, S.A. 1973.
- Blake, Robert R. El Modelo de Cuadro Organizacional "Grid". F.E.I., S.A.
1969.
- Blake, Robert R. & Mouton Jane. The Managerial Grid. Ed. Gulf Publishing
Co. Texas 1969.
- Brown, J. A. C. Psicología Social de la Industria, F.C.E. México 1962.
- Cartwright, Darwin & Sander Alvin. Dinámica de Grupos. Ed. Trillas,-
México 1971.
- Driscoll, James W. Working Creatively with a Union: Lessons from the -
Scanlon Plan. Organizational Dynamics. 1979 vol. 8, No. 1.
- Fayol, Henry & Taylor Frederick. Principios de la Administración Cien-
tífica. Ed. Herrea, México 1961.
- Ferrer Pérez, Luis. Guía Práctica de D.O. Ed. Trillas 1976.
- Fordyce, Jack K. Métodos de Desarrollo Organizacional para Ejecutivos.
F.E.I., S.A. 1971.

Frost, Carl; John H. Wakely & Robert A. Ruth. The Scanlon Plan for Organization, Development, Identity, Participation & Equity.

East Lansing, Michigan, Michigan State University. Press, 1974

pp (Based on 25 years of experimenting with various application of the Plan).

Laurence, Paul R. Desarrollo de Organizaciones, Diagnóstico y Acción.

F.E.I., S.A. 1969.

Lesieur, Frederick G. The Scanlon Plan: A frontier in Labor-Management

Cooperation. Cambridge, Technology Press of Massachusetts Institute of Technology, 1958. 173 pp

Lesieur, Frederick G. The Scanlon Plan: Divvy Up the Gross and Double

the Profits. Management Review, May 1977 Vol. 66.

Lesieur, Frederick G. and Elbridge S. Puckett. The Scanlon Plan has Pro

ved Itself. Harvard Business Review, Sep/Oct. 1969. Vol. 47 No. 5

pp 109-118 (Three case studies and their implications for manufacturers in general).

Lewin, Kurt. Resolving Social Conflicts. Ed. Harper And Row. N.Y. 1948.

Maslow. Abraham. Personality and Motivation. Ed. Harper and Row. N.Y. 1965.

Margulies. Newton /RAIA. Anthony P. Desarrollo Organizacional.

Ed. Diana 1977.

Mayo, Elton. The Social Problems of Industrial Civilizations.

Ed. Harvard University, Boston 1945.

Moore, Brian & Timothy L. Ross. The Scanlon Way to Improve Productivity:

a Practical guide. N.Y. Wiley 1978.

- Partin, Jennings. Perspectivas del Desarrollo Organizacional. Fondo Educativo Interamericano, S.A. 1973.
- Riggs, Carol R. Participatory Management Creates Strange Bedfellows. Dun & Bradstreet Reports, May/June 1979. pp 35-42.
- Scanlon, Joseph N. Profit Sharing Under Collective Bargaining: Three Case Studies. Industrial And Labor Relations Review. October 1948, Vol. 2 No. 1, pp 58-75
- Schein, Edgard H. Consultoría de Procesos, su papel en el D.O. F.E.I., S.A. 1969.
- Schein, Edgard & Bennis Warren. Personal and Organizational Change Through Group Methods. Ed. John Willey and Sons. N.Y. 1967.
- Smith, H. Key Sensitivity to People. Ed. Mc. Grow Hill 1966.
- Varios Autores. Desarrollo Social y Organización. Problemas y Perspectivas del Mejoramiento. Ed. E I E E S A 1975.
- Walton, Richard E. Conciliación de Conflictos interpersonales, confrontaciones y consultoria de mediadores. F.E.I., S.A. 1969.
- Weimer, George A. Scanlon Plan Puts Everyone on the Team. Iron Age, Aug. 9, 1976, Vol. 218, No. 7 pp 17-20 (A Plant's experience under a Scanlon program).
- Wendel L., Frech & Bell, Cecil H. Jr. Ciencia de la Conducta para el O.D. Ed. Diana 1979.