

308902

UNIVERSIDAD PANAMERICANA

38

24

ESCUELA DE ADMINISTRACION
CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO



"FACTIBILIDAD PARA LA IMPLEMENTACION DE UN SISTEMA
DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA
MEXICANA PROMEDIO"

TRABAJO QUE COMO RESULTADO DEL
SEMINARIO DE INVESTIGACION
PRESENTA COMO TESIS
ALONSO PRADO DIAZ-CEBALLOS
PARA OPTAR POR EL TITULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

DIRECTOR DE TESIS: LIC. GIL ARMANDO SANCHEZ SOTO

MEXICO, D. F.

AGOSTO DE 1996

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

DEDICATORIA

No puedo pasar por alto el manifestar mis más altas consideraciones a todos aquellos que de una u otra forma contribuyeron para que yo llegara hasta este punto, y es por este medio que quiero agradecerles el favor de su ayuda:

- A Dios por permitirme llegar hasta aquí y por haberme escogido de entre tantos hombres para formar parte de la tan pequeña élite de gente que llega hasta este nivel en nuestro país. No cabe duda de que el precio por esta bendición ha sido demasiado alto.
- A mis papás, primero por darme la vida y luego por todos sus esfuerzos para llegar hasta aquí a pesar de tantos tropiezos. ¡Felicidades! Si tengo éxito, hoy ustedes se titulan conmigo.
- A mis hermanos Claudio y Rodrigo, porque no hay compañero más valioso ni amistad tan incondicional como la de ustedes.

Mil gracias, familia; no hay buenos recuerdos en mi vida en los que no aparezcan ustedes, pero recuerden que aún no es tiempo de rendirse.

- A la familia Anaya Díaz-Ceballos y muy en especial a Martha y mi Amiguín, por ser culpables de que yo siguiera mi camino cuando más difícil lucía el panorama.
- A aquellos que lograron pasar de los límites de la amistad para convertirse en personas muy especiales: Quique, Lynne y Pili. Ustedes son en verdad especiales.
- Agradezco muy especialmente a mi queridísimo Angelito. Gracias Gordo, te debo muchas, hermano.
- A todos los que estuvieron siempre conmigo a pesar de todo y me dieron su amistad e inolvidables momentos juntos: Aldo, Paty, Chesco, Gache, Tony, Alice, Moncho, Luli, Moni y Meche.
- A los abuelos y a todos los tíos y primos por ser la familia más prendida del mundo.
- A la Universidad Panamericana y a la Escuela de Administración por todo lo que en ella viví y por haber sido durante tantos años mi segunda casa, así como por la oportunidad de conocer a tanta gente y tantas cosas que sin duda serán parte de mí el resto de mi vida.
- A mis profesores y coordinadores por todas sus enseñanzas, y porque independientemente de haber sido buenos, malos o indiferentes fueron los artífices del profesionalista que he de ser de aquí en adelante.
- Al C.P. Victor Manuel Arriola, al C.P. Jaime Rivera, al Lic. José Luis Sevilla y al Lic. Pedro Landaverde por haberme dado la oportunidad de ganar experiencia profesional cuando no había mayores argumentos para creer en mí.

- Al Lic. Armando Sánchez por su amistad y atinada dirección en la elaboración de esta tesis y al Lic. Adolfo Hernández por haber sembrado la inquietud de elaborar este trabajo.

- A la Primera Generación del Business Week de Unilever por todos los momentos que vivimos juntos y por todo lo que aprendimos unos de otros. Realmente se convirtieron en gente muy especial en solamente una semana.

- A todos los que creyeron en mí y estuvieron siempre a mi lado por su confianza y apoyo; y a los que no creyeron y que quisieron provocarme mal por permitirme demostrar quién soy y por sacar lo mejor de mí para desgracia suya.

- Y por último, pero no por eso menos importante a ti March, por todo tu amor y tu ayuda incondicional. Gracias por ser parte de la nueva etapa de mi vida, por demostrarme que sí vale la pena el comprometerme con alguien y por ser siempre la mejor.

- Y a todos aquellos que de una u otra forma contribuyeron en mayor o menor medida al logro de este trabajo y de esta etapa y que por desgracia escapan a mi memoria en el emotivo momento de escribir estas líneas...

Mil gracias.

ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO I: MARCO CONCEPTUAL

1.1) El Desarrollo Organizacional	1
1.1.1.) Definición	1
1.1.2.) Generalidades	4
1.1.3.) Postulados y Objetivos	9
1.2) La empresa mexicana actual	11
1.2.1.) Entorno empresarial	12
1.2.2.) El ambiente económico y social de la empresa mexicana	18
1.2.3.) Empresarios ricos, empresas pobres	19
1.2.4.) Perspectivas	20
1.2.5.) Competencia	22

CAPÍTULO II: LA NECESIDAD DEL D.O. COMO ESTRATEGIA EDUCATIVA DE CAMBIO

23

CAPÍTULO III: FACTORES QUE FAVORECEN LA IMPLEMENTACIÓN DE UN PROGRAMA DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN MÉXICO.

33

3.1) Apertura ideológica	33
3.1.1.) Modernización	34
3.1.2.) Capacitación constante	36
3.1.3.) Globalización	37
3.2) Competencia	39
3.2.1.) Necesidad de reducir la rotación del personal capacitado	40
3.2.2.) Adoptar el D.O. como ventaja competitiva	43
3.3) Tendencia hacia los valores dentro de la empresa	44
3.3.1.) Carencias actuales	45
3.3.2.) La búsqueda de los valores dentro de las organizaciones	47
3.3.3.) El D.O. como necesidad a todos los niveles	48
3.3.4.) El sentido del trabajo en la organización	50

CAPÍTULO IV: FACTORES QUE DEMORAN LA IMPLEMENTACIÓN DE UN PROGRAMA DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN MÉXICO

52

4.1) Resistencia al cambio	52
4.1.1.) El apego a las viejas costumbres	53
4.1.2.) La necesidad del empresario que cree saberlo todo	57

4.1.3.) La falta de una auténtica cultura administrativa	59
4.1.4.) Los "Paradigmas"	63
4.2) El paternalismo organizacional	65
4.2.1.) Administración en base a la Teoría X	66
4.3) El atraso educativo en México	72
4.3.1.) Confusión generada por la enorme cantidad de teorías directivas.	75
4.3.2.) La insatisfacción personal a todos los niveles	76
<u>CAPÍTULO V: CASO PRÁCTICO</u>	79
5.1) Antecedentes de la empresa	79
5.2) Diagnóstico	84
5.3) Soluciones	87
5.4) Resultados	90
Anexo I	95
<u>CONCLUSIONES</u>	96
Bases para la Conclusión	102
Conclusión	106
<u>BIBLIOGRAFÍA</u>	109

INTRODUCCIÓN

La situación actual que vive nuestro país en todos los ámbitos exige que nos detengamos un momento a pensar y reflexionar acerca de lo que estamos haciendo dentro de la vida empresarial y productiva del país. No cabe duda que los problemas sociales, económicos, políticos y de todos tipos afectan directamente a nuestra empresa y a todo el personal que labora dentro de ella, independientemente de su rango o jerarquía, su posición o status social, su preparación académica o su experiencia.

Sin embargo, es muy necesario que la gente que por fortuna hemos logrado una formación académica y personal más completa seamos los agentes de un cambio que nos es cada vez más exigido por nuestro país y nuestra sociedad. Es el reto de las generaciones actuales el iniciar un proceso serio de transformación hacia la competitividad, la calidad y la excelencia en todo lo que hacemos. Esto, desde luego, es una tarea de titanes que no podemos esperar que alguien más haga por nosotros.

El ser los más preparados nos convierte en una élite sumamente escasa en nuestro país que debe cargar con la responsabilidad de cooperar eficaz y eficientemente al desarrollo -no solamente crecimiento- de nuestro entorno empresarial y de las capacidades de los que de nosotros dependan, jerárquicamente hablando.

Para lograr el cambio hacia esa competitividad, esa calidad y esa excelencia es necesario iniciar desde las bases. Cuando las cosas van mal, suele ser muy útil el volver a lo básico, no como un paso atrás, sino como una forma de volver a empujar a partir del punto en el que ya nos encontramos. Es decir, el volver a lo básico no significa regresar a cero, sino que, ya situados en nuestra posición actual tomemos lo bueno que hemos hecho y lo desarrollemos combinando los preceptos y experiencias básicos con las expectativas y tendencias actuales.

Como veremos más adelante, el Desarrollo Organizacional no es, contra lo que pudiera pensarse, una teoría o corriente directiva que apunte hacia la gran sofisticación del sistema empresarial, sino por el contrario, es el volver a lo básico para eliminar vicios y corregir actitudes.

Es sin duda muy importante que al hablar de lo básico hagamos referencia a la educación. Lamentablemente al referirnos a este punto y particularmente en nuestro país, son muchos los casos de gente -dentro de los cuales está la gente con la que tendremos que trabajar en la empresa- para quienes volver a lo básico significa partir de cero o algo muy aproximado. Es decir, mucha de esa gente no tiene ni siquiera la educación más básica y elemental (entendiendo por educación no los buenos modales ni las buenas costumbres, sino aquellos aspectos que son la base moral y espiritual de la persona), lo cual dificulta muchísimo la labor gerencial que debemos llevar a cabo en la empresa.

Desafortunadamente hemos vivido en un medio empresarial y directivo muy viciado, en el cual existen prácticas que no son precisamente encomiables. La educación de la que hablamos debe darse a todos los niveles, y no solamente a los que están en los niveles bajos de un organigrama. Es indispensable que todos los que de alguna manera participamos de la vida empresarial nos preocupemos por formarnos más y mejor, cada quien a su nivel y dentro del campo de acción que normalmente ocupa para que luego podamos transmitir esa formación, valores, conocimientos y experiencia a los demás.

Es por todas estas circunstancias que hablaremos del Desarrollo Organizacional, siendo este una forma de Filosofía Educativa a todos los niveles y que ve, no solo a la empresa, sino a toda la sociedad como un sistema conformado por muchas partes que deben interactuar compartiendo valores, filosofías, responsabilidades, obligaciones, objetivos, beneficios y todos los demás factores derivados de la actividad laboral que habremos de desempeñar.

Para tener un panorama de lo que se hablará a lo largo de este trabajo, resumiré el contenido de la siguiente manera:

Capítulo 1: En este capítulo se trata el tema del Marco Conceptual, que se divide en lo que es propiamente hablar del Desarrollo Organizacional, su definición, generalidades y objetivos, para luego pasar a lo que es la empresa mexicana promedio (micro y chica) y revisar de manera rápida la situación y entorno que en general envuelven a cualquier empresa con estas características de tamaño en nuestro país.

Capítulo 2: A lo largo del segundo capítulo voy a hablar de la necesidad que tienen hoy todas las empresas y la sociedad en general de retomar valores que se han ido perdiendo. Hemos llegado a un punto, en el que hay que rectificar y cambiar de actitud, y es por ello que hablaré del Desarrollo Organizacional como una estrategia básica para lograr ese cambio con base en la educación, para lo cual habrá que remitirnos un poco al entorno educativo que hoy priva en nuestro país.

Capítulo 3: Para entrar más en la materia aplicada, vamos a ver cuáles son los factores que, a mi juicio, facilitan, mas no determinan, el logro de la implementación del Desarrollo Organizacional en la empresa mexicana. Aquí voy a hablar de factores que son muy diversos, e incluso de algunas conductas que son habituales en los empresarios que yo he podido conocer y tratar tanto de manera personal como en el aspecto profesional. También hablaré de lo que indican las tendencias mundiales y cómo pueden facilitar la implementación del D.O.

Capítulo 4: Para tener un punto de balanza para el capítulo anterior, en este cuarto capítulo me referiré a aquellos aspectos y factores que yo pienso pueden afectar negativamente o al menos retardar la implementación del Desarrollo Organizacional en las empresas mexicanas. Igualmente nos involucraremos en algunos factores que no están directamente relacionados con la empresa, pero que la afectan desde el momento en que afectan a la gente que ocupa los puestos y que realiza el trabajo.

Capítulo 5: Para no quedarnos en el aire y con puras palabras, expongo en el capítulo 5 la experiencia que yo tuve hace algunos años dentro de una empresa en la que yo formé

parte del grupo promotor y director del cambio. Esta era una empresa con muchos problemas, que ya consideraba desaparecer y que resurgió en base al Desarrollo Organizacional.

Conclusiones: Para dar el cerrojo final a este trabajo, expongo al final del mismo mis conclusiones sobre el tema en particular, y hago una breve exposición de soluciones que pudieran ser factibles para lograr el cambio en muchas empresas. Desde luego, muchas de estas soluciones fueron quedando regadas a lo largo de los cinco capítulos, pero en este segmento procuro recopilarlos y mostrarlos de manera más resumida.

Cabe señalar que no pretendo con este trabajo revolucionar las técnicas gerenciales, ni tampoco resumirlas copiando libros de muchos autores. La intención de este trabajo es exponer mi muy particular punto de vista acerca del tema de la empresa mexicana y el Desarrollo Organizacional para medir si este último es una solución viable para muchos de los problemas que aquejan a las empresas en México.

CAPÍTULO I

MARCO CONCEPTUAL

1.1) El Desarrollo Organizacional

1.1.1) Definición

Muchos autores han querido definir al D.O. (Desarrollo Organizacional) en términos operacionales. Warren Bennis definió al D.O. como "una respuesta al cambio, una compleja estrategia educacional que pretende cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, de tal manera que puedan adaptarse mejor a las nuevas tecnologías, los mercados y los varios retos, incluyendo el mismo cambio vertiginoso"¹. Otros autores, como Richard Beckhard, definen al D.O, de manera más amplia, diciendo que el D.O. es "Un esfuerzo planificado de toda la organización y administrado desde la alta gerencia, para aumentar la efectividad y el bienestar de la organización por medio de intervenciones planificadas en los procesos de la entidad, los cuales aplican los conocimientos de las ciencias del comportamiento"².

¹ BENNIS, Warren. "Naturaleza del Desarrollo Organizacional"

² BECKHARD, Richard. "Estrategia del Desarrollo Organizacional"

Para sintetizar las anteriores definiciones y dar aún mayor amplitud al concepto de Desarrollo organizacional, nos basaremos en lo dicho por un autor mexicano de nombre Luis Ferrer Pérez, que dice que **“el D.O. es la aplicación creativa de largo alcance, de un sistema de valores, técnicas y procesos, administrado desde la alta gerencia y basado en las ciencias del comportamiento, para lograr mayor efectividad y salud de las organizaciones mediante un cambio planificado, según las exigencias del ambiente exterior y/o interior que las condiciona”**³.

Descompongamos ahora los conceptos de esta definición para poder profundizar más en lo que queremos manejar como concepto de D.O. en el resto de esta tesis:

- a) Se dice que es una “aplicación creativa” porque no es una teoría meramente especulativa, sino que tiene una orientación para aplicarse ante las circunstancias por las que atraviesa una empresa y la psicología de los miembros que la componen.
- b) Es de largo alcance puesto que su aplicación se dará, en su primer ciclo, durante tres a cinco años, comprendiendo a toda la empresa en su conjunto.
- c) Es un sistema de valores, técnicas y procesos pues no puede darse de manera desarticulada, sino como un todo compacto con una estrecha interrelación entre las técnicas, los valores y los procesos que aplica. Dicha interrelación se da a tal grado que la

³ FERRER PÉREZ, Luis. “Guía práctica de Desarrollo Organizacional”

modificación de un componente da lugar a modificaciones automáticamente en los otros dos.

d) Se administra en la alta gerencia, pues su implementación deberá estar respaldada por la dirección de la empresa. Si la dirección o alta gerencia de una empresa no están convencidos del cambio que implica aplicar el D.O. y no lo respaldan de manera total, el D.O. terminará por convertirse -en esa empresa- en una simple y llana corriente administrativa que terminará en el olvido. El apoyo y sustento de la dirección es una condición "sine qua non" para el buen desarrollo del D.O., es decir, sin este apoyo, el D.O. simplemente no puede existir.

e) Se basa en las ciencias del comportamiento pues aunque no excluye lo teórico ni lo administrativo, tiene su tronco en las ciencias de la conducta. Es por esto que busca lograr la mayor efectividad y salud de las organizaciones mediante el mejoramiento continuo de la conducta grupal y organizacional.

f) Busca la mayor efectividad y salud de la organización, siendo este el objetivo primordial y la razón de ser del D.O.

g) Hace lo anterior mediante un cambio que se da con la aplicación creativa de la que ya se habló. Esta aplicación creativa se da precisamente como una respuesta a las exigencias de cambio causadas por el ambiente que afecta a la organización desde el interior y/o el exterior, todo bajo el supuesto de que es un sistema abierto.

Es evidente que esta definición abarca desde un punto de vista más integral al Desarrollo Organizacional, no como un simple esquema para el manejo de los Recursos Humanos, sino como toda una estrategia y forma de ser de la empresa. El concepto de empresa es tan grande y sofisticado que requerimos de una teoría que, como lo hace el D.O., abarque todos y cada uno de los aspectos de la empresa sin perder el enfoque sistémico que debe tener cualquier dirección. Además, aunque debe ser administrado por la alta dirección, esta se ve incluida y no adopta solamente un papel de supervisión, como sucede en la mayoría de las corrientes directivas. El D.O. incluye a todos los niveles en una estrecha interrelación indispensable para el buen funcionamiento de la organización.

1.1.2.) Generalidades:

Historia:

El Desarrollo Organizacional tiene como base un esfuerzo por mejorar las capacidades y habilidades dentro del marco de la solución de problemas organizacionales de cara a su ambiente interno y externo. El D.O. se creó para ser aplicado en todo tipo de empresas.

El D.O. aparece como tal en 1957 como un intento de aplicar el entrenamiento de laboratorio a la organización total. Entre la gente que desarrolló el D.O. destacan Douglas McGregor, Herbert Shepard, y Robert Blake, quienes son considerados como los primeros científicos del comportamiento que hablaron sistemáticamente acerca de la implementación de un programa de D.O. Shepard y Blake, junto con el Departamento de Relaciones Industriales de la Esso Company diseñaron un programa de entrenamiento de laboratorio llamado *sensitivity training*.

El D.O. como estrategia educativa contiene una serie de valores -tal y como lo especifica la definición que tomé como óptima- que deberán observar los miembros de la organización:

Valores del D.O.:

* Los miembros de la organización no son fuentes de producción, sino seres humanos, y como tales deberán tener la oportunidad de trabajar.

* Tanto los individuos como la organización deberán tener la facilidad de desarrollar todo su potencial.

* Se deberá buscar el aumento de la efectividad de la organización en términos de todas sus metas.

* Crear y mantener un ambiente en el que los individuos encuentren un trabajo que les resulte atractivo, los motive e incluso los rete a superarse.

* Dar a los miembros de la organización la oportunidad de influir sobre la manera en que habrán de relacionarse con su trabajo, con la organización y con el ambiente.

* Tomar en cuenta que los individuos deben ser tratados como personas con necesidades, que son muy importantes tanto en su vida personal como en su trabajo.

El D.O. no puede apartarse de manera alguna del enfoque humanista del trabajo, pues es una realidad que las empresas por sí mismas valen tanto como el simple valor de sus activos; más bien lo que le da valor agregado a la empresa es el trabajo de su gente. Todos los individuos aspiran a tener un crecimiento dentro de las empresas, y al ir más allá del plano cuantitativo, buscan también el desarrollo personal, pero deben también entender que su desarrollo personal y el desarrollo de la empresa vendrán de la mano. La gente desea contribuir y hacer bien las cosas, contrariamente a lo propuesto por la Teoría X que veremos más adelante. La gente no solo está dispuesta, sino que además tiene las posibilidades y la capacidad para sacar adelante .

Pasos para la implementación del D.O.:

El implementar el D.O. exitosamente requiere de seguir una serie de pasos. Después de investigar varios autores, he condensado seis pasos a seguir dentro de este proceso, que a saber son:

1) Autodiagnóstico: En esta etapa, la empresa, a través de sus directivos, deberá detectar el estado de salud por el que atraviesa su organización.

2) Recopilación de datos y diagnóstico: Estas etapas pueden darse de manera casi simultánea. La recopilación de datos se hace básicamente a través de encuestas, entrevistas y reuniones de confrontación. Normalmente se investigará sobre la estructura organizacional, el clima organizacional, el poder, el ejercicio de la autoridad, los estilos gerenciales y de liderazgo, la solución de problemas, la toma de decisiones, la comunicación, la motivación y los conflictos intergrupales e intragrupal.

3) Planeación de la aplicación del D.O.: Para saber en todos los niveles la manera en que se irá implementando el proceso de cambio dentro de la organización. Es muy importante que todos dentro de la empresa conozcan bien lo que se busca y cómo habrá de buscarse con el D.O., de manera que evitemos la incertidumbre al máximo y el nivel de confianza entre nuestros empleados se mantenga en niveles óptimos.

4) *Capacitación del personal indicado para que la ejecución del D.O. sea efectiva:* Al inicio debe hacerse un diagnóstico de personal para saber qué tipo de personal tenemos y qué tipo de personal habremos de necesitar para lograr el cambio. El personal debe capacitarse principalmente en tópicos como solución de problemas y toma de decisiones, además de su capacitación técnica o manual. La capacitación debe darse a todos los niveles, pues normalmente los niveles altos creen que no deben capacitarse.

Es muy importante mencionar que la capacitación de los niveles altos se da de manera muy distinta a la que reciben los niveles bajos. Los niveles bajos reciben muchos cursos y capacitación práctica, mientras que los niveles altos se capacitan más bien a través de lecturas y conferencias, pues no se requiere de capacitación técnica o manual, sino más bien para la toma de decisiones y el trabajo intelectual que predomina sobre el trabajo manual en los niveles gerenciales.

Ante esto, me gustaría marcar la diferencia entre los tipos de capacitación que reciben los niveles altos y bajos de la organización. A la capacitación manual o técnica le llamaré *entrenamiento*, mientras que al aprendizaje de los niveles gerenciales le llamaré *capacitación* como tal.

5) *Ejecución:* En este punto se llega a la aplicación de lo que se había planeado, tomando muy en cuenta la relación entre "liderazgo y administración" y el "cambio de conducta".

6) *Seguimiento y reciclaje*: Es muy importante tener un seguimiento y un control de lo que se va llevando a cabo y la manera en que repercute dentro de la organización. Aquí es cuando se deberá continuar con lo que se ha hecho bien, rectificar lo que se ha hecho a medias y arrancar con lo que esté pendiente, y será muy importante no perder de vista el alcance de todo lo que ya se ha aplicado y lo que habremos de aplicar en un futuro.

1.1.3.) Postulados y objetivos:

Aunque en este punto resulta difícil generalizar sobre los objetivos que se persiguen con el D.O., dados los distintos intereses de las empresas, voy a tratar de agrupar y enunciar los objetivos más generales por los que las empresas buscan el D.O., basándome en los postulados de los tres autores de los cuales tomamos definiciones (Warren Bennis, Richard Beckhard y Luis Ferrer).

1.- Desarrollar un sistema viable y capaz de autorrenovarse y que se pueda organizar de varias maneras dependiendo de las tareas que se realicen. La función debe determinar a la forma y no las tareas encajar en las estructuras existentes, o lo que es lo mismo, la estructura sigue a la estrategia.

2.- Optimizar la efectividad del sistema estable y de los sistemas temporales (proyectos, comisiones, presupuestos) mediante los cuales se realiza gran parte del trabajo de la organización. Para esto es necesario crear mecanismos de mejoramiento continuo.

3.- Lograr la colaboración y competencia regulada y bien entendida entre las unidades interdependientes.

4.- Crear las condiciones para que aparezcan conflictos inevitables y manejarlos adecuadamente.

5.- Alcanzar un punto en el que las decisiones se tomen con base en las fuentes de información y no en las funciones organizacionales.

6.- Crear un ambiente de apoyo entre los individuos y que propicie un aumento en el nivel de confianza de la gente.

7.- Propiciar un ambiente donde la autoridad de un puesto crezca con base en el conocimiento y la habilidad.

8.- Ampliar las comunicaciones laterales, verticales y diagonales.

9.- *Aumentar el nivel de entusiasmo y satisfacción entre los individuos que componen la organización.*

10.- *Incrementar el nivel de responsabilidad personal y de grupo, tanto en la etapa de planeación como en la de ejecución.*

11.- *Buscar y encontrar soluciones sinérgicas a problemas frecuentes. Las soluciones sinérgicas son aquellas en las que 2+2 son más de 4, y en las que a través de las partes se logra más por medio de la cooperación que de conflictos.*

1.2) La empresa mexicana actual

Para entender el contexto dentro del cual tenemos que analizar la factibilidad de la implementación de programas de Desarrollo Organizacional, es muy necesario que analicemos detenidamente cuál es la situación de las empresas mexicanas micro y pequeñas en la actualidad. No se trata solamente de apegarnos a la definición técnica de lo que es una empresa micro, pequeña o mediana en México para analizar si es factible aplicar en ellas el D.O., sino entender su entorno y la problemática que enfrenta hoy en día, de manera que el análisis sea real y no sólo una mera suposición basada en lo que dicen los libros.

Será muy importante para entender a la empresa mexicana actual llevar el análisis no solo al plano interno, pues mucho se habla de que la situación de una empresa está determinada por las decisiones que se toman con respecto a ella y a la productividad que sea capaz de desarrollar su personal, sin embargo, considero que existen una enorme cantidad de factores externos que son poco controlables para la dirección de la organización y que impactan de manera muy importante a la operación de nuestras instituciones.

Para procurar entender la situación de la empresa mexicana actual en cuanto a su disposición para adoptar al D.O. y los cambios que habrá de provocar, procedo a efectuar un análisis de su situación actual y la postura directiva de la gente que está a cargo de las empresas a las cuales hacemos referencia.

1.2.1.) Entorno empresarial

Las empresas mexicanas actuales son en su gran mayoría pequeñas y medianas (estas constituyen lo que yo llamo empresa mexicana promedio), lo cual no es algo malo, pues es normal que toda empresa inicie siendo pequeña. Sin embargo, el problema viene cuando esas empresas que en su inicio fueron justificadamente pequeñas mantienen el deseo de seguir siéndolo por el resto de su existencia. Una empresa debe estar hecha para trascender, lo cual sólo se logra en base a un desarrollo continuo y permanente, que es a donde debiera dirigirse

la mira de toda gerencia que se precie de ser medianamente competente. Pero esto no se logra cuando es común la mentalidad gerencial que dice: "Esta empresa la inicié yo y se acaba conmigo", lo cual significa que la empresa se creó de manera equivocada, pues uno de sus principales fines debiera ser la trascendencia.

Parece ser que el problema hoy en día es la falta de esa ambición del empresario, entendida como el deseo genuino de hacer bien las cosas, y no aquella ambición que ciega al empresario que exprime a su compañía hasta el último centavo, superponiendo sus propios intereses a los de la organización, cuyos objetivos y fines debieran reflejarse en la actitud de sus directivos. El empresario mexicano ha perdido su deseo de involucrarse en un proyecto que suele tardar muchos años en cristalizar, como es el de formar una organización que sea competitiva en todos los ámbitos y que no descuide ningún aspecto, ni de calidad del producto, ni de dirección de personal, ni de distribución, ni de producción, ni de ningún otro tipo.

Pareciera ser, entonces, que la pérdida de valores que se ha venido dando en las organizaciones de manera casi general proviene desde la alta dirección e incluso de los dueños de la empresa. ¿Cómo es posible que los empresarios hablen de la falta de un "sentido de pertenencia de la empresa" por parte de los empleados? No es posible esperar que un empleado se involucre y se sacrifique por una empresa como si fuera suya sabiendo que su esfuerzo no dará ningún fruto para él, sino que solamente servirá para enriquecer a los dueños y directivos de la organización, quienes, por si fuera poco, no están dispuestos a

hundirse con su nave o sacarla a flote a base de los grandes esfuerzos que requiere el dirigir a una compañía al éxito y la prosperidad.

Es también evidente la proliferación de empresas familiares, que se constituyen de manera desordenada y se enfilan rápidamente a la informalidad de sus procesos, la duplicidad de funciones y la imagen borrosa de las cadenas de mando, pues en ocasiones hay más de un jefe. Este tipo de empresas adoptan organigramas muy diversos, pues en algunas predomina la imagen del padre de familia como el jefe absoluto y el resto de los empleados, incluidos los familiares, quedan en segundo término; otras empresas familiares se hacen a base de prestanombres que tienen como única función estampar su firma en un acta constitutiva para que un notario dé fe pública de la existencia de esa empresa, pero una vez que esta empieza sus operaciones, los prestanombres no vuelven a tener injerencia alguna en la empresa, dejando sus acciones a aquel familiar que habrá de hacerse cargo de la empresa.

Debo aclarar en este punto que no estoy en contra de las empresas familiares, lo que sucede es que algunas de ellas (desgraciadamente la mayoría) son desordenadas e informales, y es rara la ocasión que encontramos alguna que desea crecer y trascender. Yo considero que una empresa es familiar o no en cuanto a la forma en que se constituye la sociedad, es decir, una empresa es familiar en tanto que las acciones de la misma están repartidas entre familiares, aunque haya gente ajena a la familia trabajando dentro de la organización. Este tipo de empresas suelen ser muy flexibles y dinámicas, sin embargo, es este dinamismo el que normalmente las lleva al desorden, pues los empresarios familiares no

saben distinguir en la mayoría de los casos el momento en que la empresa requiere ya de la implementación de controles, manuales, organigramas serios y cualquier otro mecanismo formal que un empresario pueda requerir para llevar un buen control.

Resulta ser que en ese tipo de empresa, el dueño resulta ser el gerente, el que compra, el que vende, el que cobra, el que va al banco y hasta el "chalán" de su propia empresa. Adicionalmente, se presenta a menudo otro tipo de problemática: Los hijos del dueño de la empresa tienen un papel muy difícil en estas empresas pues se le pueden presentar dos situaciones absolutamente opuestas, que consisten en:

a) Que su padre (el dueño) no se retire nunca del trabajo y permanezca siempre en la gerencia de la empresa, quedando siempre relegados los demás, lo cual les causa una frustración muy grande, pues además de no poder acceder a la dirección de la empresa, tienen que luchar con la enorme y cada vez más grande brecha generacional que hay entre ellos y su padre.

b) Que el padre se retire muy pronto de la empresa y la deje en manos de sus hijos cuando estos son muy jóvenes e inexpertos, lo que lleva a la empresa a sufrir por la falta de una adecuada dirección. El empresario que hace esto cree que al salir sus hijos de la universidad ya son aptos para dirigir el rumbo de la empresa, cuando un recién egresado no tiene la experiencia ni el conocimiento para adoptar como es debido una responsabilidad tan grande y un compromiso que puede resultar sumamente abrumador para un joven que nunca se ha

visto ante una demanda o una negociación sindical, o simplemente una difícil situación de mercado que con un poco más de experiencia resultaría sencilla.

Se debe entender que la empresa es mucho más que el medio de subsistir de una familia o un grupo reducido de personas, pues es un eslabón social que debe cumplir su función dentro de la comunidad. Al no entenderla así, es fácil que caigamos en cualquiera de los problemas que ya se han mencionado.

Por si estos no fueran suficientes problemas, las empresas se encuentran en medio de un seno social en donde los vicios de la incompetencia, la mediocridad, el conformismo, la comodidad ante todo, el no riesgo y muchos otros son cada día más familiares a todos. La propagación del materialismo y el hedonismo nos han hecho perder esa fuerza que debe empujar al empresario a crear organizaciones a las cuales vea como su gran obra. Ya sabemos de sobra que la codicia de algunos empresarios los hace desistir fácilmente de intentar negocios que impliquen riesgo, y es por eso que en cuanto los malos tiempos llegan, muchas empresas desaparecen.

Es algo común escuchar a un empresario decir que su empresa se acabará el mismo día en que él muera, argumentando que no trabajó en ella para que otros disfruten de lo que esa empresa produzca como negocio en el futuro. La sociedad debe reclamar a las empresas que lleven a cabo la función que les corresponde como parte de esa comunidad, pero como esto implicaría un cambio en la postura de comodidad de la sociedad actual, prefiere no

reclamar nada y quejarse continuamente. Hay que recordar que es de las buenas personas de donde salen los buenos empresarios y no al revés, y es precisamente por eso que la sociedad como conjunto debe mantener la idea de formar hombres rectos y con principios sólidos.

Es mucha la gente que habla de que todos los problemas que aquejan a nuestro país son producto del deficiente nivel de educación que persiste, y culpan al Gobierno por ello, sin darse cuenta que la educación emana principalmente de la forma de conducirse de las personas, pues uno se educa, en buena medida, de lo que ve y de lo que escucha, por lo cual es muy difícil pensar en gente con altos niveles de educación cuando lo que ve en su entorno es la pérdida de valores, la agresividad, el conformismo, la corrupción y otros vicios que se vuelven algo normal en su vida pues los ha visto siempre. Es la sociedad quien debiera procurar la mejora del país, pero esto nuevamente implicaría un esfuerzo y dedicación que resultarían auténticas proezas, las cuales no estamos dispuestos a intentar por nuestra actitud. Pero lo peor viene cuando tenemos que aceptar que conocemos perfectamente la diferencia entre lo que se hace y lo que debiera hacerse, y optamos por el camino equivocado porque es más cómodo e implica menores riesgos.

1.2.2.) El ambiente económico y social de la empresa mexicana

Desafortunadamente en este punto no podemos hablar de grandes cosas que sienten la base para el desarrollo de la empresa, pues el ambiente en el que han tenido que desenvolverse no ha sido ni por mucho el óptimo.

No es un secreto para nadie que la situación económica de nuestro país tiene ya un buen tiempo de encontrarse en profunda recesión con intermitencia de momentos de crecimiento económico que, por sí fuera poco, no han sido muy significativos. Esta situación económica ha acarreado con el paso del tiempo un desequilibrio social muy pronunciado y la inconformidad de la gente en nuestro país. Pero, ¿por qué hablar de estas cosas si lo que queremos analizar es la empresa?

La razón de este análisis salta a la vista si consideramos que la gente que se emplea en esas empresas vive inmersa dentro de este marco económico, social, cultural y político, y es finalmente esa gente quien también cumple las veces de consumidor, y es imposible que exista o sobreviva una empresa carente de consumidores que demanden sus productos o servicios. Además, el descontento que estas situaciones provocan, derivan después en baja productividad, poca motivación y nada de interés por parte del personal.

1.2.3.) Empresarios ricos, empresas pobres

Como ya mencionábamos, la falta de visión a largo plazo y el poco interés de los empresarios por crear organizaciones cuyo proyecto sea convertirse en grandes empresas es una fuente inagotable de problemas. Normalmente el empresario (entiéndase como el dueño de la empresa) vive eternamente preocupado por el dinero y continuamente se basa para tomar decisiones en el incierto dato de las utilidades que obtiene su empresa, las cuales siente que deben llegar de inmediato, cuando lo correcto es que una empresa tenga que operar por un plazo largo para poder ver utilidades reales. Las inversiones que se realizan en las empresas suelen ser fuertemente especulativas por parte de sus dueños, pues no quieren correr el riesgo de perder lo que han invertido y al no ver resultados en el corto plazo se desesperan y prefieren cerrar el negocio antes que perder más dinero.

Ante esta mentalidad, los empresarios normalmente toman el dinero que genera su empresa y no lo reinvierten en ella, pues sienten la apremiante necesidad de volverse ricos de la noche a la mañana, sin darse cuenta que con el paso del tiempo, la empresa resentirá esa falta de dinero y su "minuta de oro" estará en grave riesgo de desaparecer, sin mencionar que antes de ello se endeudará en demasía y enfrentará una serie de problemas con sus empleados, clientes, proveedores y accionistas (si es que hay otros accionistas que no sean prestanombres).

1.2.4.) Perspectivas

Las perspectivas de la empresa mexicana promedio no son muy prometedoras de continuar con las tendencias y actitudes actuales. Ya he explicado la postura del no crecimiento de las empresas por negligencia y temor de sus dirigentes, lo cual hará que estas empresas se vean agobiadas por la forma en que se hacen los negocios en todo el mundo.

Ante la inminente apertura de los mercados para los productos internacionales, las empresas deberán estar cada vez mejor preparadas para enfrentar a competidores de todas las latitudes. El estar mejor preparado significa el estar en óptimas condiciones financieras, estar a la par en calidad del producto, en tecnología, en costos, en capacidad del personal operativo y directivo, en sistemas y canales de distribución, y en eficiencia. En una palabra hay que ser competitivos para poder enfrentar a aquellos nacionales o extranjeros que quieran atacar a nuestro mercado.

En este punto el problema es ¿sabemos cuál es nuestro mercado? ¿Conocemos a nuestros clientes? ¿Conocemos a nuestros competidores nacionales y extranjeros? Hoy es tiempo de dejar de producir para cubrir la cuota y ofrecer un producto que nos haga salir del paso para entrar a una etapa en la que la calidad del producto debe estar asegurada y competir en base al grado de servicio que podamos ofrecer, tendiendo a mercados cada vez mayores.

La falta de liquidez que impera en nuestro país (expectativa que no sabemos hasta cuando se resolverá, o por lo menos yo no veo su solución como algo cercano) debiera hacernos ver la necesidad de buscar otros mercados en donde el poder de compra del consumidor potencial le permita pensar en comprar nuestro producto. Es evidente que para lograr esto, el empresario debió haber iniciado desde hace varios años con una estrategia para mejorar la competitividad de su empresa en todos los sentidos, pero como fueron muy pocos los que así lo hicieron, hoy son muchos los que se ven a punto de la desaparición, si es que no han desaparecido ya.

No cabe duda que las expectativas para la empresa mexicana promedio son poco prometedoras, sin embargo mientras haya una leve oportunidad de levantarse, las empresas están en posibilidad de hacerlo, pero sólo lo lograrán si son capaces de cambiar su actitud hacia una mentalidad triunfadora y de crecimiento. En lugar de estar contando los puntos en contra de una situación determinada, deberemos adoptar la postura de contar las posibilidades de éxito. Hoy estamos pagando el precio de nuestra mentalidad viciada, conformista y hedonista, y seguiremos de esa manera hasta no entender que sí sirve tener una organización formal dentro de la empresa, haciendo las cosas como se debe, con calidad y sobre todo con la indispensable lealtad que debemos tener a la organización a la que pertenecemos.

1.2.5.) Competencia

Es indudable que la competencia se vuelve cada vez más agresiva y que, independientemente del negocio en el que nos encontremos, la cantidad y calidad de competidores va en un aumento muy importante que habremos de enfrentar irremediamente. Hoy en día la competencia se da de manera directa e indirecta, pues con el paso del tiempo se han ido creando nuevos productos, algunos que son iguales o semejantes al nuestro y que compiten directamente, o bien, otros que aunque no son propiamente iguales al nuestro, sí lo pueden llegar a sustituir y eso representa nuevas amenazas contra el éxito de nuestro producto o servicio e incluso atentan contra la propia empresa.

Como veremos en el capítulo 3 al hablar de Globalización y Apertura Ideológica, la competencia crece de manera cuantitativa y cualitativa, por lo que se deben diseñar nuevas estrategias para poder competir en los mercados internacionales. Será también muy importante el poder aprender de esos competidores, con el fin de nivelar fuerzas en primera instancia para luego buscar ventajas competitivas que nos pongan en posición ventajosa con respecto a todos esos competidores.

CAPÍTULO II

LA NECESIDAD DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL COMO ESTRATEGIA EDUCATIVA DE CAMBIO.

Parece indudable, y creo que pocos podrían argumentar algo en contra, que los problemas de las empresas en nuestro país tienen su origen en la mala educación que hemos recibido de generación en generación. La educación a la que ha tenido acceso el grueso de la población ha sido muy escasa y no ha dado una buena base a la sociedad que actualmente conocemos. El periódico Reforma, en su volumen del Miércoles 15 de Mayo de 1996, presentaba cifras espeluznantes de la situación que guarda la educación en nuestro país: 35 de 45 millones de adultos no tienen educación básica completa; y 61% de los adultos mayores de 45 años son analfabetas.

Estas cifras sin duda presentan un panorama muy difícil, y esta situación también llega a la empresa. ¿De dónde puede obtenerse personal calificado cuando vemos estas cifras tan desesperantes? No cabe duda que la única respuesta a este problema es fomentar la educación dentro de la empresa para que el personal conozca bien su trabajo y tenga cierta preparación humana y para tomar decisiones a su nivel, pues no se puede esperar a que el

gobierno establezca verdaderos sistemas efectivos de educación a nivel nacional a los que tenga acceso si no el total, por lo menos la mayoría de la población.

Pero no solamente debemos remitirnos a la cantidad de educación que han recibido las personas, sino también a la calidad de la educación. Lo que resulta peor aún es el hecho de que no es la educación académica la que necesariamente saca adelante a un país, sino aquella educación que nos fomenta el raciocinio, los valores, la capacidad de pensar, de autodeterminarse pero sin sobrepasar los límites que nos imponga el sistema en el que nos desenvolvamos, que nos da la capacidad de improvisar y ser creativos para aprovechar recursos y dar soluciones prácticas y rápidas a los problemas. Pero para que este tipo de educación se de también debe tenerse cierto grado de preparación escolar, mucho más alto que el nivel de 4° de primaria que prevalece en nuestro país.

Bastaría tal vez con que un buen puñado de líderes tengan un alto grado de preparación académica (licenciaturas, maestrías, doctorados y otros postgrados) si los demás tuvieran un nivel aceptable de preparación académica y un buen nivel de educación como la que antes mencioné. El problema radica en que ni siquiera los que son hoy en día los líderes y que tienen un alto grado de preparación académica tienen en general un buen nivel de educación.

Esto lo podemos ver a diario en las calles, en las empresas y en todos lados. Vemos a la gente que tira basura, se pasa los altos de los semáforos, se da vueltas prohibidas, carece de civismo, saca provecho de muchas situaciones, hace "tranzas" si es necesario y que tienen

muchos vicios muy encarnados. Todos estos vicios nos hablan de la falta de este tipo de educación, y lo más triste es que se da en todos los niveles económicos y sociales.

Nuestro país se irá haciendo cada vez más eficiente en la medida que adquiramos este tipo de educación, y es esa educación la que pretende fomentar hacia el interior de las empresas el Desarrollo Organizacional. Como ya veíamos anteriormente, el D.O. no busca los cambios dentro de la empresa como tales, sino como resultado de la acción educadora de los líderes en la organización. Para el Desarrollo Organizacional, el querer resolverlo todo a base de simples cambios superficiales en los procesos no resuelve los problemas. Estos pequeños cambios superficiales, según el D.O. no son más que paliativos de una situación que a la larga terminará por repetirse.

En este punto viene a mi mente aquél refrán que dice que si a una persona le das un pescado, le darás de comer un día; pero si le enseñas a pescar comerá el resto de su vida. Esto es más o menos lo que pretende el D.O.: que se enseñe a los individuos en la empresa a hacer su trabajo de tal manera que lo pueda visualizar como parte de un sistema y pueda tomar decisiones -hasta donde su nivel lo permita- que sean acertadas y que puedan en un momento dado hacer ellos algunos cambios dentro de sus tareas que no alteren el resultado ni el flujo del proceso. Pero para ello necesitan pensar y tener visión amplia del negocio y del proceso, pero esto no se logra con la típica mentalidad del trabajador mexicano que dice "trabajo hasta donde me pagan, y todavía quieren que piense".

El cambio de mentalidad que el D.O. quiere implementar deberá ser necesariamente el primer paso para luego poder pensar en que mejoren los procesos, los productos y el "performance" en general de la empresa.

La educación es una cuestión fundamental para el desarrollo de cualquier país en todos los planos (social, económico, cultural y académico.) y hasta no tener un nivel generalizado de educación que sea competitivo no podremos tener un sector empresarial desarrollado. Solamente con base en la educación es que el hombre puede abrirse paso a través de la problemática de la vida cotidiana. Sólo la educación da esa amplitud de criterio y esa capacidad analítica y firmeza en la toma de decisiones que se requiere para llegar a ser competitivo y por ende tener posibilidades de éxito.

No olvidemos que el Desarrollo Organizacional requiere antes que nada de un enfoque interdisciplinario, para lo cual se requiere un criterio mucho mayor por parte de la gente que va a ser parte del cambio. Este enfoque deberá incluir aspectos estructurales, administrativos, técnicos y psicosociales.

Estos cambios educativos -recordemos- se requieren a todos los niveles. Mucha de la gente que lidera la implementación del Sistema de Desarrollo Organizacional en su empresa tiene la visión de utilizarlo como un recurso fragmentario para superar problemas de manera temporal.

Es indudable que el cambio de actitud tendrá que darse si queremos que nuestro país salga adelante, pues hay factores ajenos a la empresa que también van en contra de la productividad y eficiencia de la misma: los vicios sociales. La sociedad de hoy se encuentra inmersa en una profunda falta de valores -como veremos en el Capítulo IV- que obstaculizan el desarrollo empresarial en nuestro país. Actualmente, existe una tendencia contraria a la productividad que está representada por el hedonismo, la pereza, la comodidad como "valor" supremo y por la ley del mínimo esfuerzo.

La televisión, los videojuegos, los controles remotos, las computadoras, los robots y todo lo que se ha inventado para hacernos la vida más fácil, ha degenerado en ser instrumentos para fomentar la pereza en sí misma. Todos estos factores y los medios de comunicación nos están llevando a perder muchos valores como sociedad que luego se reflejan en la empresa. Nunca diré que sea malo que estas cosas existan, pero sí que es necesario que aprendamos a usarlos como instrumentos para lograr objetivos concretos y elevados, no para degradarnos como personas.

Recordemos que la empresa vale por su gente, y si esta trae tantos vicios que recoge de la sociedad, el resultado en la empresa tendrá que ser directamente proporcional a lo viciado que sea el entorno de la persona.

También la actitud de mejora se notará -o deberá notarse- en las empresas, pues todas ellas debieran de tener un fin social y debieran cumplirlo cabalmente, sin embargo, hoy

en día estamos llenos de empresas que ofrecen productos o servicios que no proporcionan mayor provecho a ningún sector social, e incluso los dañan. Estas son empresas que se han aprovechado de las debilidades humanas para crearles necesidades viciosas sin las cuales el hombre podría vivir perfectamente, pero que significan para ellas un ingreso económico muy jugoso, por lo que el aspecto humano del consumidor y del cliente quedan fuera de la jugada.

En la medida que todos seamos más educados, este tipo de empresas irán perdiendo fuerza y la sociedad irá recobrando los valores que tanta falta le hacen. Una vez que se haya dado el primer paso de convencer a la gente de la necesidad del cambio e irlo practicando con base en la educación de la gente, se podrán empezar a involucrar otras corrientes administrativas para el logro de resultados y mejora de procesos, tales como Just in Time, Aseguramiento Total de la Calidad, Cero Defectos, Círculos de Calidad, o cualquier otro que la alta dirección determine como adecuados para la empresa.

Es un hecho desafortunado, pero en nuestro país no existe todavía una cultura laboral orientada hacia la máxima productividad y optimización de los recursos. En nuestro país todavía están muy marcados los horarios tanto de entrada como de salida, aún en niveles gerenciales, siendo que un gerente nunca sabe o nunca debiera saber a ciencia cierta a qué hora terminará todos los pendientes que puedan ir saliendo.

Para reafirmar esto, me permito recordar algo que lei durante la carrera y que recuerdo muy bien por su alto contenido de cultura laboral: Kim Woo Choong, Presidente

del Consejo de Administración de la Daewoo Corporation, dice que en el oriente han tenido éxito al concebir que no debe de trabajarse de 9 a 5, sino de 5 a 9. Esto significa muchas horas de trabajo. Yo tomo este ejemplo como referencia de lo que debe hacerse en cuanto a la administración del tiempo de los gerentes, aunque de ninguna manera creo que deba tomarse literal este horario.

Igual nos encontramos con otros casos que son distintos pero igualmente tristes: no existe un sentido de cuidar el lugar, los instrumentos y los materiales de trabajo, lo cual denota también poco tono humano y una falta de educación para trabajar muy pronunciada. Cuando a los trabajadores se les pregunta el por qué de esta falta de cuidado, argumentan que las cosas no son suyas y que prefieren hacerlo y que la empresa gaste en reparaciones a que los dueños de la empresa se llenen los bolsillos de dinero.

Esto es sin duda una actitud reprobable por parte de los empleados, pero ¿cuántas veces nos hemos preguntado por qué se sienten así? ¿No será que los empresarios han tenido la culpa por querer ganar dinero a raudales en vez de invertirlo en su empresa para beneficio de sus empleados y suyo propio? Yo creo que sí existe definitivamente una falta de educación laboral en la mayoría de los mexicanos, pero también creo que muchas veces esta aflora cuando alguno de nuestros intereses se ve en entredicho injustamente. En la medida que los empresarios y patrones empiecen a demostrar educación laboral para con sus subordinados, los empleados empezarán a mostrar más respeto por la institución y los objetos que a esta pertenecen, además de que deberán darse otros satisfactores como el reconocimiento, la motivación y los resultados.

Esta cultura solamente puede lograrse cuando los objetivos y metas del sector empresarial de un país son claras y cuando aprendemos a trabajar en equipo, cuestión en la cual estamos muy atrasados en nuestro país. Realmente no tenemos la idea de trabajo en equipo en ningún terreno al que nos podamos referir. Basta con ver en los deportes (recuerdo esto de alguno de mis profesores) que destacamos a nivel mundial en muchos deportes individuales como el boxeo, la caminata y el maratón, sin embargo, nunca o muy pocas veces hemos obtenido resultados muy sonados en deportes como el fútbol o el basketbol. Igual pasa en el terreno de la política: con los recientes casos de la guerrilla en Chiapas y los asesinatos del Cardenal posadas, Colosio, Ruíz Massieu y Polo Uscanga se ha puesto de moda un dicho que, de modo no literal dice que si se quiere averiguar algo, hay que designar a una persona; si se quiere averiguar poco, malo y lentamente hay que designar a dos personas; pero si no se quiere que se averigüe algo, entonces deberá designarse una comisión.

Estos dichos que pudieran parecer un tanto chuscos al principio resultan ser una realidad que a diario nos golpea. Existen otros pasajes que hablan de lo negados que somos en nuestro país para trabajar en equipo, como es este de la sabiduría popular que alguna vez me contaron y que si mal no recuerdo dice: Se encontraba un pescador de cangrejos sentado a la orilla de una playa con una cubeta en cada uno de sus costados. La de su lado derecho estaba destapada, pero la de su lado izquierdo estaba cubierta por una manta de lona. Un curioso se acercó y le preguntó al pescador por qué una de las cubetas estaba tapada y la otra no. El pescador sonrió y dijo que las tenía así por la nacionalidad de los cangrejos que

estaban en cada cubeta. El curioso, muy extrañado dijo que no encontraba relación alguna entre la nacionalidad y el estar tapado o no. El pescador le repuso entonces: los de la cubeta tapada son de varios países y debo dejarlos cubiertos pues de lo contrario se ayudarían a escapar unos a otros, en cambio los de la cubeta destapada son todos mexicanos, y puedo dejarlos destapados pues sé que si uno intenta escapar, el resto lo jalará hacia el fondo de la cubeta.

No creo que necesitemos de mayor contundencia para dejar muy claramente establecido el hecho de que los mexicanos colaboramos muy rara vez unos con otros. Pero no creo que esto suceda porque seamos mexicanos y porque el egoísmo sea connatural a los mexicanos, sino que creo que lo hacemos por la costumbre y por la cultura que nos ha sido heredada de generaciones anteriores.

La educación que podamos ir adquiriendo paralelamente con el trabajo nos guiará sin duda a mejores resultados, pues se logrará sumar la sinergia de cada uno de los trabajadores y los resultados serán mejores. Este es el cambio de actitud que busca implementar el D.O.

Es una necesidad cada vez mayor el ir sacando lo mejor de cada uno de nosotros; el que seamos capaces de exprimir hasta la última gota de esfuerzo y dedicación que haya en nosotros, adquiriendo un serio compromiso con la empresa en la que vamos a trabajar. Educar significa sacar lo mejor de uno, y eso es lo que el D.O. quiere hacer: que cada individuo dentro de la empresa aporte su 100% para que todos ganen mucho más que eso. Recuerdo muy bien las palabras de una joven empleada de Unilever en Filipinas, que me

decía con mucha insistencia que siempre que yo aportara mi 100% obtendría una recompensa varias veces mayor, pero que si me aplicaba a menos del 100% la recompensa no sería mayor a la mitad del esfuerzo ejercido.

Todo esto, es sin duda educación, y deberemos buscarla para poder sacar adelante a nuestras empresas de la difícil situación en la que están inmersas, pero el primer paso es darnos cuenta todos de la falta de esta educación, y deberemos dejar de confundir la educación en toda la extensión de la palabra con la preparación técnica o académica.

CAPÍTULO III

FACTORES QUE FAVORECEN LA IMPLEMENTACIÓN DE PROGRAMAS DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN MÉXICO

3.1) Apertura ideológica

No cabe duda que hoy por hoy es una realidad la apertura total que hay por parte de nuestro país en todos los sentidos. Mucho se ha hablado en los medios de comunicación y en todos los foros acerca de la apertura comercial, sin embargo me resulta indudable que la apertura también se ha dado en el terreno ideológico y que es cada vez más intenso el flujo de corrientes de pensamiento que llegan con mucha fuerza a nuestro país provenientes de países de todas las latitudes del mundo, y el terreno administrativo no ha sido la excepción.

Dicha apertura ideológica se ha manifestado de diversas maneras y ha afectado los modelos administrativos, tecnológicos, laborales, legales y sociales que habían persistido dentro de nuestro país, y es precisamente para medir el alcance de ello que analizo a continuación diversos campos que nos demuestran de una manera más palpable la apertura a la que hago referencia.

3.1.1.) Modernización

No cabe duda que una de las principales muestras de la apertura ideológica es la modernización que se está dando en el país en cuanto a tecnología, modelos directivos y los procedimientos en general que se siguen en la empresa. Luego de haber sido un sistema totalmente hermético durante años, nuestro país se ha abierto a la introducción de nuevos esquemas, competidores, productos, servicios e ideas extranjeras, con lo cual las empresas mexicanas inician un proceso de modernización en sus arcaicas estructuras.

Es una realidad que esta modernización no ha alcanzado a todas las empresas pequeñas y medianas en México, ni siquiera me atrevería a decir que a la mayoría; sin embargo, es también real que el proceso ya se ha iniciado y que difícilmente se podrá dar marcha atrás. Lo que es muy importante ante esta modernización es que el empresario mexicano no se deje avasallar por la enorme cantidad de corrientes directivas que día a día van creando directivos e investigadores en todo el mundo que llegan a confundir a los niveles gerenciales a la hora de planear y establecer estrategias. Tampoco deben dejarse llevar por la tecnología, que por avanzada que sea, puede no ser la más adecuada, y el costo de esa tecnología suele ser elevado.

Al hablar de modernización sería muy bueno el aplicar el Desarrollo Organizacional como arma para fomentar la innovación y la investigación de mejores modelos directivos

que sean 100% aplicables a la empresa mexicana pequeña y mediana, con base en la realidad nacional en vez de importar modelos que no siempre son aplicables, o al menos no en su totalidad, a nuestras empresas.

En la medida que el empleado mexicano se vuelva más creativo, la empresa podrá generar sus propios modelos y el desarrollo se dará de manera automática, sin mencionar que al involucrar a los empleados estos se vuelven también más productivos y es posible que lleguen a tomar su trabajo y la empresa en general como algo suyo. Es importante resaltar que me referí en este punto al empleado mexicano, y no al director mexicano exclusivamente, pues el D.O. marca la importancia de involucrar a todo el personal, y en buena medida el estancamiento empresarial en México se debe a que los directivos no han sabido escuchar opiniones ni se han preocupado por preguntar a cada nivel la problemática que enfrenta en su trabajo diario. Para mí es muy claro que nadie sabe desempeñar el trabajo de un puesto o la problemática del mismo como la persona que lo ocupa, por lo cual será importante que los directivos de estas empresas empiecen a preocuparse por entender la problemática de cada nivel y de cada puesto en la empresa.

También para la prestación de servicios es muy importante aplicar el D.O. como un arma para no perder ese contacto y tono humano con el cliente. Hoy en día, cada vez más y más el cliente lo que busca es el mejor servicio, incluso recuerdo las palabras que escuché en una conferencia de Ray Jutkins, que decía que el cliente quiere que el prestador del servicio sea con él como "su osito de peluche o su cobija". Sin embargo, también nos encontramos

una tendencia que pareciera contraria a esta búsqueda de calidez en el servicio y que está representada por los avances tecnológicos. Con tal de dar un servicio más rápido, las instituciones se basan en cajeros automáticos, ventanillas electrónicas y otros aparatos para dar servicio que si bien resulta rápido en la mayoría de los casos, también resulta muy frío. ¿Cómo es entonces que el cliente puede encontrar calidez en el servicio cuando no tiene contacto con otra persona? Existen ciertos servicios que pueden darse a través de máquinas porque para ser eficientes necesitan ser rápidos, sin embargo hay otros que requieren de atención por parte de una persona.

Todos los servicios que puedan requerir de cierta explicación o en el cual puedan surgir dudas tienen que ser prestados por una persona y no por una máquina. El D.O. nos ayudará a distinguir cuáles son aquellos que requieren de mayor atención y cómo ha de darse el servicio por el medio que sea.

3.1.2.) Capacitación constante

Hoy más que nunca la capacitación juega un papel muy importante para el óptimo desarrollo de la empresa mexicana. Como ya vemos en el primer capítulo, el **Desarrollo Organizacional** busca desarrollar al máximo las capacidades y habilidades del individuo como parte de un sistema, y es precisamente con la capacitación que se logra en buena medida este desarrollo.

Pero es también importante señalar nuevamente la diferencia entre capacitación y entrenamiento: Capacitación es aquella preparación que se da al personal (puede ser de cualquier nivel) buscando su desarrollo intelectual y formándolo para la toma de decisiones y solución de problemas, además de la formación humanística que es tan importante para las relaciones entre el personal de una empresa. Por su parte, el entrenamiento es la preparación que se da al personal pero solamente a nivel técnico, manual. El simple entrenamiento no fomenta el desarrollo, sino que únicamente mejora las habilidades y se aprende a realizar mejor los procesos, pero la capacitación sí proporciona formalmente un desarrollo a la persona, es decir, el individuo tiene un mejoramiento cualitativo.

Existe un dicho que reza que quien no avanza retrocede, y particularmente comparto esa forma de pensar, por lo que me resulta muy evidente entonces que la capacitación es indispensable para el mejoramiento continuo dentro de una organización. Cuando una persona no se capacita se estanca, pero conforme haya otros que sí se vayan capacitando, esa persona irá quedando rezagada y perderá competitividad frente a ellos.

3.1.3.) Globalización

Como ya decíamos antes al hablar de la apertura ideológica, es innegable que hoy los mercados se han vuelto cada vez más homogéneos y que las empresas buscan abarcar cada

vez más y más consumidores potenciales. Pero es entonces cuando entra el Desarrollo Organizacional para marcar la diferencia entre las empresas que logran desarrollarse ante esta globalización y las que se quedan en el intento, pues la competitividad hoy en día no se encuentra cimentada en la calidad del producto, sino en el servicio que se presta como empresa a los clientes y consumidores.

Esto nos hace darnos cuenta de lo importante que es el desarrollar las habilidades y capacidades de la gente que labora dentro de la organización, pues el servicio depende absolutamente de la preparación, disposición y aptitud del personal. Entonces, es posible darnos cuenta de la importancia y la absoluta necesidad de implementar el Desarrollo Organizacional como una vía real y factible para lograr una competitividad auténtica y el desarrollo de la gente que trabaja en la organización buscando mucho más que dinero para subsistir.

También el hecho de tener que competir con empresas que son muy distintas culturalmente a las empresas mexicanas nos lleva a pensar en la necesidad de educar a la gente para que tenga la preparación humana, técnica y general para poder enfrentar los cambios que representará el abrirse a una competencia internacional muy agresiva y sobre todo preparada. La formalización del trabajo para poder competir contra esas compañías que invaden hoy al mercado mexicano es también contemplada por el Desarrollo Organizacional.

3.2) Competencia

Basándonos en los puntos anteriores, podremos observar que la competencia se encuentra en aumento, no sólo por la cantidad de empresas nacionales de todos los tamaños y giros que existen y que se van creando día con día, sino que además, como ya se mencionó en este capítulo, son muchas las empresas extranjeras que día con día van entrando a operar en nuestro país y cada vez lo harán más empresas y cada vez con menos obstáculos para poder hacer negocios en nuestro país.

Esta competencia es cada vez más agresiva en todos los sentidos y habrá que competir con ellos en estructura financiera, costos, precios, publicidad, canales de distribución, calidad, servicio, atención y tantos otros factores que las empresas pueden tomar como ventajas competitivas para hacer frente a nuestras empresas. Los viejos esquemas de la empresa tradicional en México se verán fuertemente abatidos: antes estábamos acostumbrados a vender nuestro producto tanto como pudiéramos dentro de un nicho de mercado que parecía cautivo, sin embargo, esos nichos "cautivos" estarán en grave riesgo de desaparecer ante la variedad de opciones que se abre ante el consumidor.

El análisis de ventas, la formalización del trabajo, la investigación de mercados, las políticas, los manuales, los presupuestos, la planeación, las estructuras flexibles pero claras, la capacitación, la evaluación del personal y de los procesos, el desarrollo de nuevas

tecnologías y nuevos productos, la fijación formal de precios de venta, la optimización de costos y gastos y demás aspectos que dan solidez a una empresa se volverán cada vez más y más necesarios, aún en las micro empresas que desde siempre han tenido estructuras absolutamente informales.

Es absurdo coincidir con la mentalidad de miles y miles de empresarios mexicanos que creen que no les afecta la competencia internacional, pues como no tienen la capacidad de exportar con sus micros y pequeñas empresas sienten que los mercados internacionales no son problema de ellos. Lamentablemente esta mentalidad es totalmente errónea, pues si bien es cierto que no pueden atacar a mercados internacionales, es también muy cierto que los mercados y los competidores pueden atacarlos a ellos y robar su supuesto nicho de mercado cautivo como le ha pasado a tantas empresas mexicanas desde hace ya algunos años, con lo que la mayoría de esas empresas son sacadas del negocio y quedan fuera del mercado.

3.2.1.) Necesidad de reducir la rotación del personal capacitado

Uno de los puntos donde la competencia se siente con más fuerza y que nos impacta de manera más importante es en el tráfico del personal capacitado entre las empresas. Esta rotación se da por diversos factores:

a) El personal no tiene cubiertas sus necesidades económicas con nosotros.

b) El individuo trabaja por dinero como principal motivador y se va de una empresa a otra tantas veces como sea necesario, aún y cuando los aumentos que reciba por cambiar no sean realmente atractivos.

c) El individuo no se siente identificado con la empresa ni tiene "puesta la camiseta", por lo que le da lo mismo trabajar en un lugar que en otro.

d) El individuo no siente tener una real proyección a futuro dentro de la empresa, o bien, no se le ha ofrecido un desarrollo acorde con las expectativas de la persona.

e) El individuo no encuentra motivación en su trabajo y busca cambiar de aires para encontrar esa motivación aunque sea de manera temporal.

Esta rotación de personal impacta a la empresa de muy diversas maneras, principalmente en los costos y en el tiempo:

- En los costos porque ya que se ha invertido en capacitar a una persona y que su curva de aprendizaje está ya a buen nivel, el personal se va a otra empresa, llevándose también la metodología del trabajo de nuestra empresa, técnicas de capacitación y entrenamiento,

tecnología (por lo menos el concepto tecnológico que se maneja), y el riesgo de que detrás de él se vayan otros empleados.

- En el tiempo porque no sólo se le ha invertido tiempo al individuo que se va, sino que habrá que invertirle también tiempo a quien llegue a ocupar ese puesto, y esa pérdida de tiempo al final significa dinero.

La rotación de personal no se da solamente a niveles operativos o de supervisión, sino también en los altos niveles de la organización. Para evitar esa rotación, es muy importante que la empresa busque una forma de retener a su personal por convicción de este. La empresa deberá hacer varios esfuerzos para ello:

- * Diseñar y ofrecer a sus empleados un desarrollo y un plan de carrera a corto, mediano y largo plazo que sea real y factible, de modo que el empleado sienta seguridad y confianza en la empresa.

- * Revisar periódicamente sus sistemas de sueldos, salarios y compensaciones en general, de modo que se mantengan en un nivel competitivo respecto a la competencia y al mercado.

- * Buscar la manera de dar a sus empleados ciertas prestaciones (no necesariamente económicas) que den valor agregado a su trabajo. Estas prestaciones pueden constar de instalaciones deportivas, actividades culturales o transporte.

* Procurar fomentar la identificación del empleado con la empresa desde que cada empleado ingresa a la organización.

3.2.2.) Adoptar el D.O. como ventaja competitiva

Viendo estos puntos, podemos vislumbrar al D.O. como una solución real a los problemas. Pero lo que es más importante, el D.O. no sólo resolverá los problemas si se aplica correctamente, sino que conforme vaya siguiéndose el proceso, el D.O. podría convertirse en un arma competitiva mediante el mejoramiento continuo, la formación humana y desarrollo que da tanto a los individuos como a los procesos.

Normalmente las empresas buscan competir en base a criterios como precio, calidad o servicio, pero prácticamente no hay empresas que hayan intentado una óptima competitividad en base a una teoría de mejoramiento continuo del personal y los procesos como lo es el D.O.

Sin duda es la educación y formación de los empleados la única manera de resolver cualquier tipo de problemática de raíz, pues si no se logra tener esa formación, habrá que estar dando solución a problemas de manera constante y que en raras ocasiones resuelven el

problema de fondo, más bien son soluciones que sirven como paliativos y la dirección y las gerencias de la organización viven dando bomberazos.

3.3) Tendencia hacia los valores dentro de la empresa

Como ya veíamos en la introducción, la gente tiende a buscar lo básico en la vida periódicamente. Así como las empresas vuelven a tomar una y otra vez los conceptos básicos como medida para corregir desviaciones y mejorar el camino de la empresa, la gente también tiende a buscar sus valores básicos para encontrar sentido a lo que hace y para vivir armónicamente en todos los planos de su vida. Debido a estos motivos, me permito a continuación detenerme un poco para resaltar la importancia de este punto, que es tal vez la parte medular del Desarrollo Organizacional, pues hay que considerar que el D.O. es ante todo una corriente humanística que envuelve el aspecto administrativo, y no al revés como muchos suponen.

A continuación hablaré de la situación actual de la empresa y los individuos de cara a los valores.

3.3.1.) Carencias actuales

Hoy en día vivimos inmersos en una sociedad en la cual los valores cada vez tienen un juego menos importante y se ven rezagados ante la comodidad, los placeres, la agresividad, la prisa, el hedonismo y el mínimo esfuerzo. Aunque cada día nos vamos acostumbrando más a ver estos vicios como parte de la sociedad, es una realidad que como personas tenemos continuamente sensaciones de soledad, deshumanización, desesperación y confusión, que nos hacen volver sobre nuestros pasos para encontrar sentido a lo que estamos haciendo y es entonces cuando hablamos del aspecto humano de la empresa como una variable que debe tener una dirección excelente.

La aparición de la máquina, el vértigo de los medios masivos de comunicación, la enorme cantidad de información con que somos atacados a diario, la inquietud de vender productos de todos tipos, la comodidad de la tecnología y la cada vez más agitada vida que llevamos son algunas de las causas más probables de este vacío de valores que experimentan muchísimos individuos. No es raro encontrar a más de una persona que no encuentra sentido a lo que realiza, pues ni siquiera encuentra valor o sentido alguno a su propia existencia.

Los directores de empresa han descuidado el aspecto de los valores, pues han hecho de sus empleados unas auténticas máquinas que deben producir eficientemente y callar, olvidando que la dignidad de esa gente y su calidad de persona encierran una serie de

necesidades, problemas, carencias, habilidades y aptitudes que no podemos dejar de lado. No sé si para los empresarios es muy difícil entender la complejidad del ser humano, pero es un hecho que deberán poner cada vez más atención al aspecto humano, y no me refiero precisamente a la cuestión de contratos, sindicatos y otros manejos que son totalmente administrativos, sino a aquellos aspectos pura y verdaderamente humanos de la organización: aquellos sin los cuales el personal no logra su propia realización y lo conducen a hacer el trabajo porque es su obligación y no por todos los beneficios que puede obtener de él.

Debido a este enorme vacío de valores es que vemos hoy en día tantos fraudes, robos hormiga, "zancadillas" entre empleados, falta de lealtad hacia el jefe y hacia la empresa, falta de ética, de servicio, de cooperación, de solidaridad, de compañerismo y de tantos y tantos valores que son connaturales al hombre

Las empresas no deben olvidarse del compromiso que adquieren con sus empleados y con la sociedad, pues son ellas uno de los principales medios de realización del ser humano. El fin social de las empresas no consiste únicamente en la generación de riqueza, sino que su operación involucra una serie de situaciones que pueden causar conflicto o satisfacción, frustración o realización, desarrollo o rezago. Es responsabilidad del empresario crear las condiciones propicias para que los empleados que para él laboran logren superarse y realizarse a través de su trabajo.

3.3.2.) La búsqueda de los valores dentro de las organizaciones

Es sin duda trascendental el que las empresas tengan un código de valores que además de fomentar la creatividad y la sana convivencia entre los individuos que ahí laboran, promueva la realización de las personas y sobre todo el trato humano que es tan importante pero a la vez tan difícil de lograr. Es obligación de la empresa proporcionar a sus empleados un ambiente donde las buenas costumbres y la cordialidad en el trato prevalezcan por sobre cualquier tipo de problemática.

Me gustaría detenerme un poco en este punto para resaltar la diferencia entre dos funciones que se realizan en las empresas y que a menudo son confundidas: me refiero a las funciones de Personal y Recursos Humanos.

* La *Función de Personal* es aquella que se realiza dentro de la empresa para cubrir básicamente los aspectos legales de la relación laboral que se ha establecido entre empresa y empleado. Esta función muy pocas veces tiene que ver con el aspecto realmente humano, pues la función de personal se basa en aspectos más materiales que humanos, por lo que no es fácil que el personal se desarrolle o se realice como persona mediante esta función. Más bien se trata de establecer las condiciones físicas y económicas más convenientes para ambas partes, buscando cumplir también con las disposiciones legales que para tal efecto señala la Ley Federal del Trabajo en nuestro país.

* La *Función de Recursos Humanos* es aquella que realiza la empresa buscando efectivamente la superación y desarrollo de los empleados desde el punto de vista humanístico. Ya no se trata de cubrir aspectos legales ni condiciones laborales, sino de proporcionar a la gente que labora en la empresa la oportunidad real de alcanzar su realización y desarrollo personal. Para tener una buena función de Recursos Humanos es necesario que la gente que se encuentra al frente de la organización y de esta área en particular tenga la preparación humana y moral para infundir los verdaderos valores dentro de la organización hasta que estos se conviertan dentro de la empresa en una forma de vivir.

No podemos olvidarnos nunca de que toda empresa debe cumplir con un fin socialmente hablando. Se vuelve entonces evidente que no podemos pensar en una empresa que vaya contra los valores de la propia sociedad pues fue creada dentro de, para y por ella.

3.3.3.) El D.O. como necesidad a todos los niveles

Notemos entonces que el Desarrollo Organizacional no es una simple teoría de capacitación para dar a los empleados, sino que es el desarrollo mismo de la empresa. Es por esto que no podemos pensar que el D.O. pueda aplicarse a unos cuantos niveles de la organización únicamente.

Ya hablábamos de que la empresa es un sistema y como tal se debe considerar a todas sus partes de manera interactiva. Tampoco puede tomarse solo a una parte de la empresa creyendo que el resto no necesita del D.O., pues de no aplicarse de manera general el resultado será inevitablemente malo, ya que al no haber coordinación ni unidad de criterios cada quien se orientará en direcciones diferentes.

Por si todo esto fuera poco, resulta muy cierto que los beneficios del D.O. solo podrán lograrse cuando el consultor o la persona que lo aplique dentro de la empresa tenga el total apoyo y respaldo de la alta dirección, pues es esta quien tiene el control y el mando sobre el personal de todos los niveles, sin mencionar la visión de la empresa en su conjunto.

No cabe duda que todos en la empresa son susceptibles de mejorar y es por eso que el D.O. podrá aplicarse para cada nivel de una manera distinta pero coordinada para que todas las áreas y todos los niveles vayan progresando paralelamente. Si tomamos en cuenta que todos somos perfectibles, entonces tendremos que aceptar que el D.O. tiene aplicación aún en los niveles más altos y en los empresarios más experimentados.

3.3.4.) El sentido del trabajo en la organización

Es muy importante para todas las empresas el lograr que sus empleados en general tengan una visión clara de lo que es la empresa y de cómo ven su trabajo y las tareas que realizan dentro de ella. Cuando el personal ve a la empresa como una institución poco seria, desordenada, estática o informal va tomando esos vicios que observa para su trabajo y se traducen en una serie de problemas tanto para la organización como para las personas.

El entorno laboral en el que se desempeña una persona influirá de manera directa en su manera de trabajar y en el rendimiento que pueda dar a la empresa. El individuo deberá de percibir aquellos valores que la alta dirección quiera infundir a la empresa. No se trata de que el individuo lea dichos valores en un manual, o se le mencionen en un curso de inducción, o tenga que adivinarlos, sino que deberá percibirlos diariamente dentro del ambiente habitual de la empresa. Los valores deben formar parte de la vida cotidiana de todos los miembros de la organización.

Las personas que por fortuna hemos tenido acceso a la educación superior y que constituimos una real élite entre la población tenemos la responsabilidad de llegar a ser los líderes de este desarrollo en las empresas. Sin duda, muchos de nosotros llegaremos a ocupar puestos de dirección o gerencias, y en todo caso tendremos gente que

jerárquicamente dependa de nosotros, y es por eso que debemos fortalecer desde ahora los valores y la humanización del trabajo.

CAPÍTULO IV

FACTORES QUE DEMORAN LA IMPLEMENTACIÓN DE PROGRAMAS DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN MÉXICO

4.1) Resistencia al cambio

Como ya veíamos en los capítulos anteriores, nuestro país ha estado sufriendo desde hace más o menos unos diez años una serie de transformaciones que afectan por igual al medio económico, social, político, cultural y desde luego al que nos ocupa en este trabajo: el medio empresarial.

Todas estas transformaciones han tenido una serie de repercusiones, unas veces para bien y otras para mal; sin embargo hay tendencias y actitudes dentro de la gente que maneja y dirige nuestro sector empresarial en todos sus ramos, y en general con toda la gente económicamente activa de todos los niveles que mantienen una cierta similitud, y es al análisis de este tipo de actitudes y tendencias que dedico este tercer capítulo, de manera que sea más fácil el visualizar la manera en que el D.O. puede ayudarnos.

4.1.1.) El apego a las viejas costumbres

Ya anteriormente hablé del problema que existe hoy en día y de una manera cada vez más notoria respecto a la enorme y creciente brecha que existe entre una generación y el resto. No cabe duda que las generaciones han tenido tradicionalmente una visión muy distinta unas de otras, tal vez por su formación, tal vez por su entorno, tal vez por las modas, tal vez por la tecnología o por cualquier otro motivo.

El caso es que notamos que hoy más que nunca los jóvenes nos hemos apoderado del control de buena parte del sector empresarial de nuestro país -para bien o para mal- y que es una realidad que existen muchísimos puntos de vista dentro de una empresa y que a veces -la mayoría de las veces- son muy difíciles de compaginar dadas las diferencias que tenemos entre las costumbres de unos y otros.

Esto viene a colación porque sucede frecuentemente que una decisión es tomada por uno o más jóvenes junto con uno o más "adultos maduros", y resulta que lo que opinan los primeros causa temor o desconfianza a los segundos o simplemente no están de acuerdo y viceversa. Ante esto es muy importante la unificación de criterios en la empresa, independientemente de la edad, sexo, extracción social o puesto, de manera que no haya conflictos al momento de que dos o más personas enfoquen un mismo problema para tomar decisiones.

Es muy difícil señalar exactamente cuáles son las causas de la apertura cada vez mayor de esta brecha generacional, sin embargo se me ocurren algunas que pudieran ser bastante acertadas, tales como la innovación tecnológica cada vez más acelerada, el ritmo de vida, los avances y descubrimientos técnicos, el nacimiento de nuevas corrientes administrativas y de pensamiento en general.

Es muy probable encontrarnos, por ejemplo, con personas mayores que desconfían absolutamente del resultado que pueda darles una computadora, porque les parece inverosímil que grandes contabilidades y operaciones de todos tipos puedan efectuarse en tan solo unos minutos con absoluta precisión, y entonces prefieren instrumentar sistemas manuales que son muy tardados y en muchos casos inexactos.

No creo que sea necesario mencionar que esta situación va totalmente en contra de la tendencia actual, de los jóvenes de ahora que buscan cada vez más la rapidez de los procesos, pues el ritmo de vida moderno así lo exige, y por lo tanto empieza el choque generacional. Y esto es sólo una situación aislada que se puede presentar, pero en una empresa con todos los factores tan cambiantes que existen ¿podremos siquiera imaginarnos cuántas situaciones de este tipo se pueden presentar?

No obstante lo anterior, la cultura de no riesgo que existe en nuestro país se da a todos los niveles, en todas las edades y en ambos sexos. La diferencia es la intensidad de ese

temor al riesgo y el dominio que sobre este nos pueda dar el análisis, la planeación y la dirección de la empresa y sus recursos, así como de aspectos externos a la empresa.

Desafortunadamente la aversión a correr riesgo alguno en los negocios parece ser un mal nacional en nuestro país, de ahí que haya relativamente pocos negocios 100% nacionales pequeños y medianos con trascendencia real y proyecciones importantes de desarrollo.

Ante todo cambio propuesto la gente tiende a temer por su seguridad. Mucho se ha hablado de la seguridad que busca tener una persona en todo lo que emprende, y esto nos representa un enorme peligro a la hora de planear un cambio dentro de la organización, pues si no se hace de manera suficientemente clara la gente puede desesperarse y desconfiar.

Son muchas las muestras que no me dejan mentir a este respecto y que podemos vivir día con día. Se me ocurren algunos ejemplos: Ante la posibilidad de implementar nueva tecnología en una empresa, la gente de inmediato supone que esa tecnología puede llegar a reemplazarlo, y que si no lo hace la tecnología lo hará alguien que tenga mejor preparación para manejar la nueva maquinaria. De igual manera sucede cuando se va a intentar penetrar un nuevo mercado, o cuando está por lanzarse un nuevo producto, o cuando cambia el entorno legal, o ante cualquier tipo de cambio político, económico o social.

Normalmente todo lo desconocido nos provoca cierto temor, y eso se traduce en el medio empresarial como "resistencia al cambio". Es para mí algo absolutamente cierto el

que las personas presentan este sintoma de inseguridad ante prácticamente cualquier cambio que se avecina. Lo importante no es cuántas veces pueda presentarse dentro de nuestra empresa, sino la manera en que habremos de afrontarlo y cómo hemos de dirigir a la empresa ante esta situación.

Si bien es común que se presente dicha resistencia, es también un hecho que es controlable y que puede dirigirse hasta cierto punto. Será tarea de la alta dirección proporcionar la confianza y reducir la incertidumbre dentro de la organización y sus miembros si es que se aspira a implementar el D.O., pues si hay algo que vaya absolutamente relacionado con la implementación y desarrollo del D.O. es el cambio.

Este cambio habrá de presentarse de las maneras más diversas y en todos los puntos de la empresa, por lo que habrá que planear muy bien sus alcances e implicaciones y buscar la manera de que todo el personal conozca los cambios, los beneficios que acarreará para la empresa y cada uno de sus miembros y que además se involucre y sea parte de él.

Anteriormente hice mención de la importancia radical de tener el apoyo de la dirección de la empresa, pero es muy importante también contar con el apoyo, la solidaridad y el empeño del personal para lograr llevar el cambio a buen término. Puesto que el D.O. implica cambio, la empresa deberá cobrar un dinamismo que es probable que nunca haya tenido, lo cual podrá ocasionar ciertos conflictos y desajustes dentro de la organización, y es

entonces cuando la dirección de la empresa deberá dar los pasos decisivos para la consecución de la mejora que se busca.

4.1.2.) La necesidad del empresario que cree saberlo todo

Desafortunadamente son muchos los empresarios en nuestro país, al igual que en otros tantos, que creen que saben absolutamente todo acerca de su empresa y de cómo se debe dirigir a la misma, dejando de lado a todos los demás y sin aceptar retroalimentación de ningún tipo. Esto, entre otros problemas, acarrea una centralización muy marcada que no permite que la empresa crezca, pues el director la dejará crecer solamente hasta el punto en donde su control llega al límite, pues antes cierra el negocio que delegar autoridad. Esto sin mencionar los obstáculos que se imponen para la buena comunicación, el flujo de información y las decisiones tomadas de manera, si bien no popular, por lo menos si colectiva.

Este tipo de actitud se manifiesta contra todos los niveles, pues no es que crean que los obreros o personal de los niveles bajos es poco preparado, con lo cual se podría tal vez justificar en parte su actitud, sino que no reconocen niveles de conocimiento ni siquiera entre sus colaboradores más cercanos, quienes a lo mucho se convertirán en capataces del resto de los empleados en aras de la desconfianza del director.

Este tipo de personas a la larga se convierten en lo que se conoce como "Yasman" (término que se utiliza dentro de la administración para describir a aquella persona que siempre estará de acuerdo con el jefe, independientemente del grado de razón que este pueda tener, buscando mantener la seguridad de su empleo). Esto nuevamente lleva al personal de la empresa a la frustración y al desánimo, que ocasionan problemas como los que ya antes se han mencionado en este trabajo: rotación de personal, falta de crecimiento de la empresa y falta de creatividad.

Como el director cree saberlo todo y que nadie puede enseñarle cómo llevar su empresa, se cierra ante los cambios y a los diferentes puntos de vista que le puedan ofrecer sus colaboradores o algún asesor que por cuestiones de experiencia o mejor preparación pudieran enseñarle algo. Esto sin duda entorpece de una manera muy importante la implementación y desarrollo del D. O. y todos los cambios que este trae consigo.

Este tipo de director casi nunca tomará la iniciativa de llevar a su empresa al D.O., primero por temor a los cambios y, segundo, porque no aceptará que vengan a su empresa asesores, o a delegar la autoridad dentro de su empresa, o a involucrar a su personal en procesos directivos o a cualquier otro cambio que implique perder control para ese mal empresario; lo malo viene cuando vemos que todos estos cambios son necesariamente provocados por el D.O., pues como una estrategia sistémica tomará en cuenta a todo el personal para que mejore continuamente, incluyendo al sabihondo director.

4.1.3.) La falta de una auténtica cultura administrativa

En México desafortunadamente hemos carecido de manera absoluta de una real cultura administrativa que además sea propia de la empresa mexicana. Tradicionalmente en México hemos copiado esquemas extranjeros provenientes de Estados Unidos, Europa y últimamente de Japón.

Esto nos habla, como ya veíamos en el capítulo anterior, de una muy pronunciada sequía de innovación, causada tal vez por el desánimo de la gente que prefiere no involucrarse en la toma de decisiones ni enredarse en las complicaciones de tener que vender un modelo o un proyecto cualquiera. Desde luego, la falta de innovación no es culpa total del empresario, pues la sociedad moderna y sus medios han provocado que la gente pierda en buena medida el potencial de su imaginación y esa creatividad que son tan necesarias para el desarrollo de nuevos modelos que a la larga den origen a una auténtica cultura administrativa mexicana.

No quiere decir que los modelos tomados del extranjero sean equivocados, sino que su aplicación es incorrecta, o bien, no es un modelo del todo aplicable dentro del medio nacional. Esta falta de aplicación a la empresa mexicana tiene orígenes muy diversos: Diferencias culturales con el país de origen, diferentes necesidades de las empresas, nivel de

desarrollo, competencia, y cualquier otro factor que marque alguna diferencia clara entre empresas mexicanas y de otras nacionalidades.

Mucho se ha hablado en nuestro país de que la situación política, económica y social está mal porque nuestros políticos y dirigentes en general traen estudios del extranjero y por lo tanto los modelos que aplican son equivocados. Particularmente, yo no comparto esta opinión, ni para los políticos ni para los empresarios, pues creo que esos estudios les habrán dado una mayor visión, ampliaron su criterio y aprendieron cuestiones nuevas que son importantes.

Lo importante de cualquier modelo no son sus principios y postulados, sino la forma en que se aplique. No quiero decir con esto que los postulados y principios de un modelo no sean importantes, sino que debe haber una buena aplicación del modelo para que este surta los efectos buscados. Los postulados y principios son solamente la base del modelo, así como el hombre tiene su base en su educación y formación: Un hombre no es exitoso por la formación o educación que tenga necesariamente, sino por la aplicación de los mismos dentro de su vida diaria.

En el medio político, los modelos han fallado no por estar mal planteados de origen, sino porque el sistema tan fuerte de corrupción que existe (aplicación) en el país es tan grande que no hay modelo que funcione. En el entorno empresarial sucede exactamente lo mismo: los modelos tienen siempre una lógica que es correcta y por eso son aceptados, sin

embargo, no todos los modelos son para todas las empresas ni para cualquier tipo de director.

Yo recuerdo muy bien las palabras de uno de mis mejores profesores en la Universidad, que con insistencia solía decirnos que "lo importante no es adoptar los modelos, sino adaptarlos", y a fuerza de aplicar la lógica tengo que estar de acuerdo con él - no estoy muy seguro de que la frase fuera suya, sin embargo lo decía con tal convencimiento y tal seguridad que me quedó muy grabada en la mente-

Es increíble ver cuántos empresarios quieren aplicar una teoría nueva en su empresa solamente porque acaban de leer el libro de moda en la administración, y que van saltando de una teoría a otra y plantean miles de estrategias y, como decía mi profesor de la Universidad, "corren desafortadamente hacia ninguna parte".

Para ver un ejemplo de esto sólo nos basta con charlar un poco con micro y pequeños empresarios, quienes a diario leen acerca de las nuevas modalidades directivas tales como la Reingeniería, el Just in Time, Cero defectos, los Círculos de Calidad, la Calidad Total y tantos y tantos libros de tan diversos títulos que se publican.

Yo recuerdo muy bien que otro profesor en la Universidad me dijo que se escribía un libro de Administración cada diez minutos, con lo cual podemos ver que la cantidad de información acerca de tendencias, directrices, teorías y corrientes es impresionantemente

grande. Con esto podemos ver que no hay en México (en la mayoría de los empresarios) una cultura administrativa como la que hay en países con una industria, un comercio y un campo desarrollados.

Japón es un caso sumamente palpable de lo anterior: En Japón las empresas tienen una auténtica unificación de criterios y todos dentro de la organización tienen una misma cultura y unos objetivos semejantes. La incertidumbre que existe para los empleados es muy baja, si no es que nula, pues se elaboran auténticos planes de carrera a un plazo tan largo que dura casi toda la vida, pero que está estructurado por planes a plazos cortos que dan esa seguridad al individuo.

De ninguna manera estoy de acuerdo con que todo lo japonés es maravilloso, pues estoy en desacuerdo con muchos planteamientos del sistema laboral y social del Japón, sin embargo, como hombre que me gusta la Administración debo reconocer que su cultura organizacional y directiva es muy seria y que ha dado muy buenos resultados con el paso de los años, y han obtenido como resultado de ese buen manejo directivo una industria y un comercio muy fuertes y competitivos a nivel mundial y son hoy por hoy una de las primeras potencias en nuestro planeta.

4.1.4.) Los "Paradigmas"

Continuamente nos encontramos con gente, y desafortunadamente esto pasa muy a menudo, que se da por vencida antes de iniciar cualquier proyecto. Tal vez el proyecto en el que no nos empeñamos por triunfar era una de esas oportunidades que se presentan una sola vez en la vida, y la dejamos ir por negligencia o por miedo, el caso es que perdimos una buena oportunidad.

Los prejuicios y las concepciones falsas son las principales causas de esto. Desafortunadamente todos incurrimos en este tipo de sentimiento a menudo y nos es difícil romper con la imagen que tenemos de aquello que queremos realizar.

En mi corta experiencia profesional he percibido esto con mucha fuerza: como promotor universitario, he notado muchas veces que hay gente que rehuye de ciertas carreras, simplemente porque les han platicado cosas de la carrera que causan cierta desconfianza. Es mucha la gente que después de conocer bien estas carreras y su campo de aplicación profesional se han decidido a estudiarlas y lo hacen con éxito, a pesar de que ya se habían convencido a si mismos (o al menos eso creían) de que su vocación era para cualquier otra carrera.

A todos esos prejuicios y temores que nos impiden ir más allá es a lo que llamamos "Paradigmas". En México tenemos muchos paradigmas que nos limitan, pues seguramente somos tan potencialmente capaces como los japoneses, los estadounidenses, los suizos o cualquier otro, pero ellos no tienen tantos paradigmas como nosotros y a base de capacidad logran salir adelante. Estos paradigmas a la larga pueden causar complejos y barreras que llegan a ser invencibles.

Para romper cualquiera de estos paradigmas, lo único que se requiere es proponérselo a uno mismo. Hay quien dice -y me manifiesto de acuerdo con esa gente- que los tabúes y los paradigmas son los pretextos que utilizan los mediocres para justificar su falta de ambición o de capacidad.

Los paradigmas tienen mucho que ver con la rutina, con esa costumbre que nos hace creer que todas las cosas provocan reacciones siempre iguales o que una situación determinada es imposible de ser cambiada por más esfuerzos que hagamos. Esto pasa mucho en las áreas de Mercadotecnia de algunas compañías medianas principalmente: Estas áreas creen que hay mercados a los que simplemente no pueden acceder o que hay productos que nunca serán rentables. No digo que estas compañías deban intentarlo todo, pero sí creo que cualquier proyecto que queramos realizar merece un profundo estudio de factibilidad. A muchas de estas empresas les ha sucedido que desechan un proyecto que por muchas

razones cae en manos de otra compañía que se hace millonaria y exitosa con el proyecto que otra compañía había desechado.

Casos como este suceden a menudo y no solamente en el ámbito empresarial, sino también en el plano personal, pues es común que abandonemos muchos de nuestros proyectos por no creerlos viables, aún sin estudiar su factibilidad muy a fondo.

4.2) El paternalismo organizacional

Nuevamente me voy a permitir hacer el símil entre el entorno político y el empresarial dadas las similitudes que existen entre uno y otro en este punto: Muchísimo se ha hablado desde hace muchos años del paternalismo que guarda el gobierno de nuestro país, y sobre todo hasta hace una década, hacia muchas empresas y sobre todo a los sectores considerados como estratégicos para el país.

Vemos la enorme cantidad de subsidios, la inyección de dinero al mercado para evitar devaluaciones, el hermetismo que se mantuvo durante muchos años para la importación de productos y entrada de agentes de servicio extranjeros, el impedimento de dejar que un banco vaya a la quiebra y miles de situaciones que denotan un cierto paternalismo por parte del gobierno.

En las empresas pasa muchas veces algo similar, pero que se manifiesta de manera distinta: en la empresa, los directivos normalmente guardan una actitud de paternalismo porque creen que sus empleados son tan impreparados que es necesario guiarlos como si fueran niños y premiarlos o castigarlos como si fueran mascotas. Esta actitud indudablemente impide o por lo menos frena el desarrollo del personal de la empresa, y rezaga a la propia organización al impedir la creatividad, la innovación y el desarrollo de la gente.

Sólo cuando logremos que la gente se acostumbre a la toma de decisiones, a asumir responsabilidades, a involucrarse con la empresa, a actuar sin complejos y sin miedos, a tener el apoyo de la empresa cuando se desvíe de alguna política o procedimiento establecido por satisfacer a un cliente habremos podido vencer al paternalismo que solo conduce al miedo y la resistencia a tener iniciativa.

4.2.1.) Administración en base a la Teoría X

Así como ya había hablado anteriormente de la importancia de la percepción que tienen los empleados acerca de la empresa para que esta pueda tener un funcionamiento óptimo, debo ahora hacer mención de la importancia que tiene la percepción que tienen los directores y los jefes en general acerca de los subordinados que para ellos trabajan.

En este punto es muy importante darnos cuenta de que la mayoría de los empresarios mexicanos -refirámonos especialmente a los micro y pequeños empresarios- tienen una concepción irreal del empleado mexicano en términos generales. Desafortunadamente parece que los postulados de la Teoría X han encajado muy bien con la mentalidad de muchos de nuestros empresarios. Simplemente para recordar, haré mención de los postulados de la Teoría X según Douglas McGregor. Estos son:⁴

a) *"El ser humano ordinario siente una repugnancia intrínseca hacia el trabajo y lo evitará siempre que pueda"*. Muchos creen que lo dicho por este punto es incontrovertible, sin embargo no lo es. Si bien es cierto que son muchas las ocasiones en que el hombre manifiesta cierta repulsión por el trabajo, también es cierto que esto no necesariamente es una regla que se cumpla de manera general. Además, es también un hecho evidente que los directivos de cualquier empresa tienen los medios para contrarrestar en buena medida esta tendencia que algunos consideran natural del hombre.

Esta afirmación se vuelve hasta cierto punto verdadera si vemos que se han tenido que determinar jornadas laborales, sistemas de recompensas, bonos de productividad y otros artificios que buscan ir en contra de esta tendencia y obtener de cada individuo un mayor y mejor compromiso y una mejor productividad, independientemente de que lo haga por conveniencia.

⁴ MCGREGOR, Douglas. "El Lado Humano de las Organizaciones".

Sin embargo, aunque no puedo argumentar nada que niegue totalmente este punto, si puedo decir que no se trata de una tendencia generalizada ni mucho menos natural del hombre, pues si esto fuera cierto, también habría que incentivar a los dueños de las empresas para que trabajen, pues ellos también tendrían aversión por el trabajo.

Pero ya hablando de los niveles subordinados de la empresa, estoy seguro que cualquier persona es capaz de comprometerse y lograr grandes resultados si siente que su trabajo forma parte importante del logro general de la empresa y si siente que puede aplicar su criterio al trabajo y encuentra en este su propio desarrollo.

b) "Debido a la tendencia humana a rehuir el trabajo, la mayor parte de las personas tienen que ser obligadas, controladas, dirigidas y amenazadas con castigos para que desarrollen el esfuerzo adecuado para la realización de los objetivos de la organización".

Este postulado no solamente se queda en que hay que dar premios y bonos por el trabajo bien hecho, sino que además dice que hay que castigar a la gente si no lo hace. Yo estoy a favor de que en la empresa tiene que haber controles, pues es innegable que siempre dentro de las organizaciones hay algunas personas que suelen salirse de los procedimientos correctos y que se desvían, incluso, de lo que es éticamente válido, pero nuevamente me resisto a aceptar que sea algo general. Nuevamente digo que si esto fuera cierto, habría que controlar y castigar incluso a la gente de los niveles más altos de la empresa.

c) *"El ser humano promedio prefiere que lo dirijan, quiere soslayar responsabilidades, tiene relativamente poca ambición, y desea más que nada su seguridad"*. Este punto refuerza fuertemente la teoría de la "mediocridad de las masas". Tampoco puedo estar totalmente de acuerdo con este punto, pues toda la gente normalmente manifiesta su deseo de ascender y conseguir puestos de cada vez mayor importancia.

Como podemos ver, la Teoría X menosprecia tremendamente los postulados del Desarrollo Organizacional, siendo unos contrarios a los otros. La Teoría X no concibe que sea un empleado cualquiera la persona capaz de desarrollar proyectos importantes por sí mismo, ni sabe ni le gusta tomar decisiones, ni es capaz de desarrollarse. Lo que sí es bueno es mantener en mente estos tres postulados para evitar caer en ellos junto con nuestros empleados.

Para poder tener un mejor punto de comparación, me voy a permitir hablar en este capítulo y dentro de este apartado de la Teoría Y, que aunque debiera ir en el capítulo anterior por ser una corriente administrativa que favorece la implementación del D.O., reforzará la visión comparativa entre una teoría y la otra.

Dado lo anterior, menciono a continuación los puntos más relevantes de la Teoría Y de cara a la Teoría X para resaltar la diferencia de enfoque de una y otra:

La Teoría Y tiene la finalidad de fomentar la integración, producir una situación en la que el subordinado pueda, de la mejor manera, lograr la realización de sus aspiraciones personales, dirigiendo sus esfuerzos hacia los objetivos de la empresa.

Para ver de manera más palpable, desgloso lo anterior mencionando los supuestos de esta teoría:³

a) ***"La aplicación del esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural en el hombre como jugar o descansar"***. El trabajo será para muchos fuente de satisfacción y de lograr un mejor nivel de vida para si mismo y los suyos. Es cierto que por algunas circunstancias el hombre puede rehuir del trabajo en algunas ocasiones, sin embargo aceptará y e incluso buscará el trabajo en la medida que este facilite su desarrollo.

b) ***"El control externo y la amenaza del castigo no son los únicos medios de encauzar el esfuerzo humano hacia los objetivos de la organización"***. Como ya he dicho a lo largo de este trabajo, existen muchos factores que motivan o desmotivan a una persona a realizar su trabajo y a realizarlo con calidad o no. Nuestra condición humana nos hace distinguimos de los animales precisamente en que no requerimos de premios y castigos como condicionantes únicos para hacer algo o dejar de hacerlo.

³ McGREGOR, Douglas. "El Lado Humano de las Organizaciones".

c) *El compromiso con los objetivos es función de las recompensas asociadas con su logro.* Esto significa que dentro del trabajo, la consecución o satisfacción de las necesidades personales y objetivos particulares se darán mediante y junto con la consecución de los fines de la organización. Las empresa es un sistema que incluye a la gente que labora dentro de ella, y por lo tanto, no es posible pensar en el logro de los objetivos de una de las partes sin el logro de los objetivos de la otra.

d) *“El ser humano ordinario aprende en las debidas circunstancias, no sólo a aceptar responsabilidades, sino también a buscarlas”.* Como dije al hablar de la Teoría X, el rehuir de las responsabilidades, la falta de ambición y la búsqueda de la seguridad en el empleo son consecuencia de la experiencia de cada quien, pero de ninguna manera son cuestiones naturales del hombre. La persona busca constantemente su superación y acepta mayores responsabilidades en tanto que vengan acompañadas o de mayor jerarquía o de una recompensa satisfactoria (que no tiene que ser material; de hecho, si es inmaterial la recompensa, mejor).

e) *“La capacidad de desarrollar en grado relativamente alto la imaginación, el ingenio y la capacidad creadora para resolver los problemas propios de la organización está ampliamente definida en la población”.* Todos somos capaces de desarrollar estas facultades en pro del beneficio organizacional, y no solamente en beneficio propio. Prueba de lo anterior es la enorme cantidad de maquinaria hechiza que existe en nuestro país y el tan

famoso "ingenio del mexicano" que siempre encuentra formas para resolver todo aunque sea de manera temporal.

f) "En las condiciones actuales de la vida industrial, las potencialidades intelectuales del ser humano se están utilizando sólo en parte". Muchas veces hablamos de que la gente no da más de lo que habitualmente nos da, pero hay muchísimos casos en los que no nos da más o porque le falta motivación o porque no explotamos como empresarios una mayor capacidad por parte de cada empleado.

Aunque por mis comentarios acerca de los puntos de cada una de las teorías pareciera ser que descalifico totalmente a la Teoría X, no es así, puesto que creo que hay veces que sí se cumplen sus supuestos, pero que no son cuestiones generales. Por otro lado, tampoco me declaro partidario de la Teoría Y, puesto que tampoco son generalidades. Más bien creo que algunas veces la gente cae dentro de una teoría y a veces en los de otra según las circunstancias y el entorno en el cual se desenvuelve en un momento dado.

4.3) El atraso educativo en México

He aquí el que tal vez sea el problema medular de nuestro país y por el cual nos hemos ido rezagando con respecto a otros. No cabe duda que el nivel educacional de nuestro país se ha visto afectado por diversas causas políticas, económicas y sociales.

Por un lado tenemos un gobierno al que no le conviene que el pueblo esté muy preparado para poder seguir ejerciendo una influencia que le ha dado frutos por años y que ahora parece agotarse, sin mencionar que la oferta de plazas para estudiar no es suficiente y los profesores encargados de difundir esa educación reciben salarios de hambre, lo cual impacta de manera directamente proporcional al nivel de la educación que imparten.

Por otro lado, tenemos unas condiciones económicas que llevan a mucha gente en edad de estudiar a abandonar esta actividad para dedicarse a trabajar y ayudar a mantener a su familia; y por otro lado tenemos una estructura social con mucha gente marginada que ya no digamos que no tiene acceso a la educación, sino que ni siquiera la desea y lo que es peor, tenemos mucha gente que ni siquiera está integrada a nuestra sociedad, además de que a pesar de ser un país rico culturalmente, no hemos tenido ningún interés en fomentar dicha cultura.

El problema está asentado incluso en nuestras leyes, pues vemos que nuestro gobierno está comprometido solamente a dar educación primaria y secundaria, por lo cual no es posible pensar en un mayor desarrollo educativo. Inclusive, para llegar a ser Presidente de la República es necesario cubrir requisitos de edad, de nacionalidad y de ascendencia, pero nunca se habla en nuestras leyes de un nivel de educación mínimo para ocupar tan importante y singular puesto. Si esto se aplica para llegar a la presidencia del país, ¿qué requisitos podemos esperar para llegar a ser empresarios o simplemente empleados?

Es muy evidente también la falta de auténticos profesionales de la educación que realmente se ocupen de diseñar y aplicar planes de estudio competitivos y que promuevan el desarrollo de la persona. El ser profesional de la educación deberá también implicar que no se vendan certificados y títulos académicos, para que quienes tengan alguno de estos documentos realmente sean unos profesionales de su actividad. Con esto, contaremos como consecuencia lógica con empresarios de gran nivel y con unos valores y formación humanística que le permitan lograr no solo su desarrollo, sino también el de la gente que de ellos dependa.

Es muy cierto que, hablando académicamente, el nivel de educación general en el país es muy bajo; sin embargo no es este el problema mayor al que nos enfrentamos. Más bien creo que el problema no está en este tipo de educación ni en los buenos modales, sino en esa educación que fomenta los valores, la unión, la solidaridad, el humanismo. Los malos hábitos de los que tanto he hablado en los capítulos anteriores y en este mismo son consecuencia de la falta de educación que además resulta ser generalizada a todos los niveles.

No quiero decir que todos estemos mal educados, pero sí asentar que la falta de educación no es exclusiva de un solo nivel social o jerárquico dentro de la empresa. Buena parte del problema radica en que existe la firme creencia de que la educación se limita a la escuela, y no tomamos en cuenta que la educación es un proceso que dura toda la vida. La

educación debe adquirirse en la familia, en la escuela, en la sociedad y en la empresa, y es en esta última donde interviene el D.O. para educar al personal en su trabajo, en su conducta, en su parte social y como persona.

Resulta impresionante ver la poca cantidad de gente que tiene el hábito de la lectura, y menos la que tiene el hábito de la lectura de calidad, pues muchos de los que tienen este hábito se dedican a leer libros y revistas chatarra que, evidentemente, carecen de todo carácter científico.

Es también muy triste ver que es mínima la cantidad de gente que lee los periódicos y que está enterada de la situación que prevalece en el país en los ámbitos económicos, políticos y culturales. Tal vez somos el único país en donde existen tantos periódicos especializados en materia deportiva, pues la gente los demanda para no tener que comprar periódicos completos para sólo leer una corta y breve sección deportiva o de sociales que no instruyen ni al menos preparado.

4.3.1.) Confusión generada por la enorme cantidad de teorías directivas.

Por si no fuera suficiente todo lo que he mencionado en el apartado anterior, el problema se manifiesta también en los niveles directivos de la empresa, y es en este aspecto que quiero particularizar y profundizar ahora.

Es muy importante particularizar en este punto pues se supone que la mayoría de la gente que se encuentra en un nivel gerencial o directivo es gente preparada, sin embargo, a pesar de la educación que pueda tener, la aplicación que haga de ella es independiente de su nivel de preparación. Ante las cantidades tan grandes de información tan variada que a diario recibimos, es muy probable que la gente se confunda a pesar de su preparación y educación.

Como ya mencionaba yo en el capítulo anterior, las teorías directivas van y vienen todos los días; incluso hay algunas que luego de un tiempo vuelven a tomar fuerza y nos son presentadas con otro nombre, y cuando los empresarios intentan aprender todo lo posible acerca de estas teorías terminan por confundirse y hacer una mezcla de teorías que resultan en conflictos dentro de la empresa.

4.3.2.) La insatisfacción personal a todos los niveles

Tanto dentro de las empresas como a nivel social, existe una enorme cantidad de personas que desempeñan trabajos y todo tipo de actividades, pero que lo hacen por necesidad o por rutina, con lo cual no encuentran absolutamente ninguna motivación ni mucho menos logran tener un desarrollo auténtico.

Esta insatisfacción, como ya veíamos anteriormente, acarrea para la empresa alta rotación de personal, poca creatividad, poca entrega y trabajo mal hecho. Desde luego, viéndolo desde el punto de vista humano, esta insatisfacción es un auténtico problema, pues conforme se va sumando la insatisfacción de cada uno de los individuos, la sociedad se va volviendo más agresiva, conformista, desangelada. Estoy seguro de que muchos de los problemas actuales que vive la sociedad han sido provocados por la insatisfacción de la gente y por la enorme frustración con la que viven los individuos, con lo que se les crean complejos y así se va degradando la sociedad.

Todos los individuos empiezan por satisfacer necesidades físicas, lo que normalmente llamamos necesidades básicas o primarias, y muchos también tienen cierta facilidad para cubrir algunas necesidades que si bien no pueden considerarse básicas, sí son necesidades comunes de los individuos que viven en sociedad: entretenimiento, comida y bebida chatarra y otros.

No es con este tipo de necesidades que solemos tener problemas: Normalmente la problemática viene cuando las necesidades de orden superior quedan insatisfechas. Muchas veces la gente puede tolerar el comer poco o vestirse no con muchos lujos, pero lo que no se tolera prácticamente nunca es no poder alcanzar un desarrollo y no poder maximizar nuestras potencialidades. El hombre, como ya vimos al hablar de la Teoría X, no trabaja solamente por dinero ni por cubrir sus necesidades físicas o básicas, sino para poder sentirse

Esta insatisfacción, como ya veíamos anteriormente, acarrea para la empresa alta rotación de personal, poca creatividad, poca entrega y trabajo mal hecho. Desde luego, viéndolo desde el punto de vista humano, esta insatisfacción es un auténtico problema, pues conforme se va sumando la insatisfacción de cada uno de los individuos, la sociedad se va volviendo más agresiva, conformista, desangelada. Estoy seguro de que muchos de los problemas actuales que vive la sociedad han sido provocados por la insatisfacción de la gente y por la enorme frustración con la que viven los individuos, con lo que se les crean complejos y así se va degradando la sociedad.

Todos los individuos empiezan por satisfacer necesidades físicas, lo que normalmente llamamos necesidades básicas o primarias, y muchos también tienen cierta facilidad para cubrir algunas necesidades que si bien no pueden considerarse básicas, si son necesidades comunes de los individuos que viven en sociedad: entretenimiento, comida y bebida chatarra y otros.

No es con este tipo de necesidades que solemos tener problemas: Normalmente la problemática viene cuando las necesidades de orden superior quedan insatisfechas. Muchas veces la gente puede tolerar el comer poco o vestirse no con muchos lujos, pero lo que no se tolera prácticamente nunca es no poder alcanzar un desarrollo y no poder maximizar nuestras potencialidades. El hombre, como ya vimos al hablar de la Teoría X, no trabaja solamente por dinero ni por cubrir sus necesidades físicas o básicas, sino para poder sentirse

útil e importante, no solamente ante los ojos de los demás, sino también por cuestiones de autoestima.

Si bien es cierto que el reconocimiento del jefe hacia los subordinados es muy importante, es también cierto que si el individuo no reconoce en sí mismo un desarrollo comienza a sentir frustración y un vacío que van provocando que el individuo baje su rendimiento y busque cosas nuevas en las cuales encontrar motivación.

CAPÍTULO V

CASO PRÁCTICO: GRUPO APA, S.A. DE C.V.

5.1) Antecedentes de la empresa

“Provedora de Servicios Empresariales, S.A. de C.V.” es una empresa pequeña dedicada a la revisión, auditoría y dictaminación de diversas empresas de diversos ramos, entre las cuales se encuentran principalmente otras micro y pequeñas empresas.

Entre los clientes del despacho se encontraban un grupo litográfico (Ediciones Gráficas Zeta, S.A. de C.V.), una importante empresa de pinturas a nivel nacional (Comex), varias personas físicas con actividades empresariales, una sección de un banco, una empacadora de carnes frías (América Empacadora de Carnes Frías, S.A. de C.V.) y otros pequeños negocios que representaban una parte muy pequeña del ingreso del despacho.

El despacho fue creado en el año de 1987. Ya para junio de 1989 trabajábamos ahí un total de 16 personas, de los cuales 8 eran familiares y otros 4 eran amigos de la familia, quedando solamente 4 que no teníamos más nexo que el laboral.

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

Prevalcía en el despacho un ambiente cordial de trabajo, pero que se veía frecuentemente rebasado por la informalidad y el desorden, creado principalmente por los que eran familiares del dueño y Director del despacho, quienes eran, en su mayoría, estudiantes de Contaduría, y otros ni siquiera cursaban o habían cursado la carrera.

Casi todo el trabajo se llevaba de manera manual, lo cual hacía lentos los procesos y con frecuencia se entregaban trabajos con errores. Esto empezó a marcar una diferencia radical, pues tres empleados no familiares empezamos -a partir de junio de 1989- a hacer todo con computadoras y obviamente la presentación y exactitud de nuestro trabajo superaba por mucho lo que se acostumbraba en el despacho, cuestión muy notoria para los clientes y para el dueño del despacho.

Esto no parecía ser un problema, pues el dueño del despacho contaba con muchos y buenos contactos, que le daban trabajo haciendo revisiones, auditorías y dictaminaciones para sus empresas, lo cual acarreaba buenas cantidades de dinero a la empresa. Sin embargo, poco tiempo después (hacia Agosto de 1990) se combinaron el desorden del despacho y las complicaciones económicas de nuestro país para que la cantidad de clientes se viera muy reducida, la cobranza se cayera y por consecuencia también cayeron los ingresos del despacho. Inclusive se nos dejaron de pagar nóminas de varios meses, a veces de manera consecutiva, por lo que la motivación del personal para sacar adelante el despacho no era precisamente la óptima.

Varios elementos del despacho optaron por salir de él y buscar algún otro trabajo, sin embargo, otros decidimos quedarnos a tratar de sacar adelante a la decadente empresa, lo cual, sinceramente parecía muy difícil.

No obstante la mala situación que prevalecía y que parecía ahorcarnos más cada vez, otros tantos familiares convencieron al dueño de la empresa de formar dentro de las propias instalaciones del despacho una compañía que diera auxilio vial y mecánico bajo el nombre de APA (Asociación Profesional Automovilística). Con la incorporación de esta empresa (también muy pequeña) se forma lo que se llamaría "Grupo, A.P.A., S.A. de C.V."

Esto acarreó más desorden por parte de los familiares y la redecoración del lugar, lo cual hacía muy difícil el poder seguir operando eficientemente. Además, los familiares nuevos pretendían quitarnos a los más antiguos algunos pequeños privilegios que nos habíamos ganado con trabajo y resultados, tales como una oficina particular, una extensión telefónica, una computadora y una impresora, lo cual desde luego provocó reacciones de los que podríamos vernos afectados y el conflicto de intereses se dio con mayor fuerza. La presión familiar que se vino sobre el dueño del despacho cuando decidió mantener nuestra posición que sus familiares curiosamente llamaban "ventajosa" no se hizo esperar y la situación se volvió aún más tensa.

Para tratar de corregir la difícil situación y después de largas pláticas para tratar de convencer al director del despacho de la necesidad de cambiar, este decidió contratar a una Contadora para que jugara la función de Directora Administrativa. El problema es que esta persona tenía muy mala imagen entre los empleados del despacho, pues ella trabajaba tiempo atrás con uno de nuestros clientes y sabíamos de su pésimo humor, su prepotencia y su descortesía, sin mencionar que era una persona soltera de edad avanzada que no se entusiasmaba con nada y a quien todo le parecía mal, y que solía confundir el orden y la disciplina con la marcialidad y la quietud sepulcral de un lugar.

Esto provocó la inmediata renuncia de otro elemento no familiar del despacho, por lo que la carga de trabajo, aunque poca, se concentraba en cada vez menos personas. El ambiente de trabajo se tornó gris y tenebroso con la entrada de esta persona, quien quiso cambiar absolutamente todo con regaños y gritos y que se quejaba amargamente todo el día y de cualquier cosa.

Empezó a pasar el tiempo y la situación, lejos de corregirse, empeoraba. La Contadora trataba de ganar el apoyo de algunos "haciéndonos la barba" y diciéndonos cuán capaces éramos, pero todos sabíamos que era sonriente frente a la gente, pero que por la espalda nos apuñalaba a todos. Incluso, convenció al Director y dueño del despacho de recortar el sueldo de todos los que ahí trabajábamos, por supuesto, excepto el de ella. Todos quedamos en desacuerdo con esta decisión, pero como no teníamos nada formalizado nos

era muy difícil poder proceder legalmente, además de que todos ganábamos poco y pagar a un abogado para cobrar los sueldos caídos y evitar el recorte salarial nos dejaría con menos dinero del que nos quedaría con esta situación.

Más personas renunciaron y más familiares llegaron a la empresa, por lo que ya solamente quedábamos dos personas ajenas a la familia y cerca de 23 familiares. El ambiente era indescriptiblemente malo y yo ya incluso prefería encerrarme en mi oficina y tratar con los demás solamente lo que era muy necesario y preferentemente por teléfono.

De inmediato empecé a planear la manera de llevar a cabo un cambio total en la empresa que pudiera a la vez mejorar el ambiente de trabajo y reportar beneficios a la empresa mejorando notoriamente su "performance". Muchos planteamos por separado al director las disconformidades provocadas por la Contadora, y al cabo de tres meses de sólida argumentación, logré convencer al dueño del despacho de terminar la relación laboral con la Contadora y de empezar a implementar un cambio ordenado, planeado y con objetivos claros que nos permitieran salir adelante.

Para argumentar este cambio, hice lo siguiente:

a) Enlistar y explicar cada uno de los problemas que yo observaba en el despacho, procurando no tomar partido ni verme beneficiado. (Ver punto 5.2)

b) Proponer algunas mejoras concretas. (Ver punto 5.3)

5.2) Diagnóstico

- * El trabajo era informal y muy desordenado.

- * Nadie tenía un puesto realmente fijo y determinado.

- * Pocos sabían cuáles eran sus obligaciones y responsabilidades.

- * Los familiares confundían el parentesco con privilegios laborales, siendo que su eficiencia y nivel de productividad eran muy bajos.

- * La mayor parte del personal solamente sabía hacer tareas operativas y había que supervisarlos muy de cerca para que trabajaran.

- * No existían horarios bien establecidos, y cuando se trataban de implementar no habían castigos para quien pasara sobre de ellos, por lo que nadie los respetaba.

* El desorden del despacho empezaba por el dueño y director del mismo, dado que no era una persona muy formal y perdía el concepto del orden en el trabajo con mucha facilidad.

* La cobranza se hacía conforme se pudiera, y no existía una calendarización para cobrar, y en ocasiones no se sabía ni quién nos debía ni cuánto tiempo llevaba con su deuda.

* No existía ninguna coordinación en las revisiones que se hacían, por lo que se daba frecuentemente la duplicación del trabajo.

* La presentación física tanto de la oficina como de las personas del despacho era francamente pobre.

* El ambiente dentro de la oficina era muy malo, tenso, con fricciones y nulo sentido de la cooperación.

* La comunicación era fatal y la oportunidad para la solución de problemas se veía seriamente afectada.

* Los trabajos se entregaban retrasados en su mayoría y con muchos errores.

* Escaseaba el material de trabajo y se comparaba conforme se fuera necesitando, sin haber una planeación de este.

* No existían formatos oficiales para presentar los trabajos a los clientes, por lo que cada "responsable" entregaba sus trabajos como mejor podía y no había uniformidad, lo cual confundía a los clientes, pues había veces en que inclusive los datos de la revisión se presentaban en orden distinto.

* Era difícil recopilar completa la información de la mayoría de los clientes a tiempo, pues muchos de ellos también eran muy desordenados.

* Dentro del despacho, no había un buen cuidado de la información de los clientes, por lo que en más de una ocasión se perdió la información.

* No habían lugares determinados para guardar la información de los clientes y mucho menos bajo llave, ya no digamos para que no se pierda, sino para mantener su debida confidencialidad.

* Existía una enorme cantidad de fugas hormiga dentro del despacho, debido a la falta de control sobre los materiales y el dinero.

* No existía un seguimiento sobre las revisiones ya efectuadas, por lo que posteriormente existían ocasiones en que había que volver a revisar los papeles que ya habíamos visto para resolver dudas de los clientes.

* No nos quedábamos con copia de los legajos que entregábamos, por lo que no teníamos la capacidad de asesorar eficientemente al cliente si existían dudas posteriores a la entrega de los legajos.

* Existía una fuerte y marcada división entre los que formaban parte de la familia y los que no eran familiares.

5.3) Soluciones

* Formalizar el trabajo del despacho mediante la implementación de manuales que mencionaran y explicaran la Misión, los objetivos, las responsabilidades de cada puesto, las cadenas de mando y las políticas y procedimientos a seguir para efectuar las revisiones, auditorías y dictámenes con un grado de homogeneidad, eficiencia y servicio cada vez mayores.

* Establecer la necesidad de llevar sistemas de control efectivos hacia el interior del despacho, pues los familiares solían disponer de todo como si fuera suyo.

* Modernizar los procesos que realizábamos mediante la adquisición de equipo eficiente.

* Capacitar a quienes no supieran hacer uso de la computadora.

* Se reubicó a los familiares del dueño en labores operativas, pues realmente no sabían hacer nada debido a que tenían poca o ninguna preparación más que la que habían adquirido en el despacho a través del trabajo. Algunos de ellos, al no aceptar ser reubicados en puestos más bajos a los que supuestamente tenían anteriormente fueron despedidos, así como también se despidió a otros que estaban ya muy viciados o que eran probadamente ineficientes.

* Se elaboró un organigrama que verdaderamente mostrara la estructura del Grupo, con cadenas de mando inapelables, aunque mantenía la flexibilidad que debe guardar toda empresa para poder responder con rapidez a los cambios del entorno. (Ver Anexo I al final de este capítulo).

* Se centralizaron las funciones de revisión, Auditoría y dictaminación, cada una en una sola persona que se encargaba de asignar el trabajo, coordinarlo y supervisarlo. Del mismo modo se asignó al personal "de línea" para estar temporalmente en cada una de estas tres

funciones, de modo que supieran hacer las tres, pero que no estuvieran haciendo dos trabajos de distinta función al mismo tiempo.

* Se elaboraron formatos estándar para hacer los reportes de Auditoría y de revisiones en general.

* Se designó un Coordinador General del Grupo, que se encargara del manejo interno del despacho, de modo que el Director General y dueño se pudiera encargar de sus funciones directivas y de consecución de clientes entre sus contactos y conocidos.

* Se separó físicamente el área de Proveedora de Servicios Empresariales, S.A. de C.V. de la de Asociación Profesional Automovilística, S.A. de C.V. para evitar fugas de información, mal manejo de materiales y se manejó un presupuesto distinto para cada empresa para fines de control.

* Se llevó a cabo una remodelación de las oficinas para tener mejor presentación. También se introdujo el uso de traje para los hombres y ropa más formal para las mujeres, de modo que pudiéramos dar mejor imagen y mayor confianza al cliente.

* Se establecieron metas y objetivos periódicos para cada una de las funciones, así como la asignación de un presupuesto para cada una controlados por el Coordinador General. Los

objetivos y metas se revisaban en cada una de las juntas que se efectuaban para medir su avance y su factibilidad, no así los presupuestos, que debían cumplirse cabalmente.

5.4) Resultados

Luego de aplicar todos los cambios expuestos en el punto anterior, el Grupo empezó a experimentar cambios. Como era de esperarse, hubo mucha turbulencia en lo que nos adaptábamos todos al cambio, sin embargo se empezaron a ver resultados de inmediato. Los resultados que se manifestaron fueron los siguientes:

* Se formalizó el trabajo mediante la implementación del nuevo organigrama y por la introducción de los manuales de políticas y procedimientos, además de los formatos estandarizados para efectuar el trabajo. El organigrama (que se exhibe en el Anexo Y al final de este capítulo) quedó como sigue:

a) El Director General ocupa el Nivel 1, y es el responsable de tomar las decisiones que involucran a todo el despacho, así como de establecer objetivos generales, estrategias y metas del Grupo. También se reservó el derecho de ser él quien ejerciera la función de Recursos Humanos y Personal, básicamente en el aspecto de contrataciones y monto de los salarios.

b) El Coordinador General es el Nivel 2, y es el responsable de coordinar el trabajo de las cuatro divisiones: Auditoría, Revisiones contables, Dictaminación y A.P.A., quedando esta última como una función apartada de las otras tres, pero con el mismo nivel jerárquico. El Coordinador General tendrá también gente a su cargo que no pertenece a ninguna de las cuatro funciones y que serán quienes se encarguen de llevar los aspectos internos del despacho, como la contabilidad, las compras y el control interno.

El Coordinador general reporta directamente al Director General.

c) El Nivel 3 está constituido por los jefes de cada una de las funciones, y ellos reportan directamente al Coordinador General. Estos jefes son responsables de los trabajos de sus respectivas funciones, desde que se reciben hasta que se entregan. Los jefes deberán asignar al personal que se encargará de cada cliente y deberá responder ante los clientes por el trabajo.

d) El Nivel 4 está conformado por los Encargados, que son quienes reciben del jefe de su área un trabajo determinado. Ellos se encargarán de que el trabajo se haga correctamente y de efectuar la labor de cobranza, solicitando al cliente el 50% de anticipo (al iniciar el trabajo) y el otro 50% al momento de la entrega del trabajo.

* Para disminuir costos, optimizar espacio y evitar pérdida de información, los trabajos se efectuarán, en la medida de lo posible, en las oficinas del cliente, pero con materiales del despacho que los Encargados deberán llevar en maletas propiedad de Grupo APA. Cuando ya se haya concluido con el trabajo, el encargado y el resto del personal asignado a ese cliente regresarán al despacho para dar la presentación final para la posterior entrega al cliente.

* Los clientes que aún conservábamos se mostraron mucho más complacidos por el tipo de trabajo que se les entregaba, en carpetas muy bien presentadas, con formatos estandarizados, por lo cual el orden y la limpieza les fueron también satisfactorios. Esto sin mencionar que al hacer el trabajo con computadoras, las presentaciones, la velocidad de entrega y la certeza de los datos aumentaron en un margen muy considerable.

* Se conservaron copias de los legajos que se entregaban a los clientes, con lo cual se pudieron resolver las dudas con mayor precisión y en muchas ocasiones esto se pudo hacer mediante la vía telefónica.

* Hubo mucho control hacia el interior del despacho, con lo que se redujeron prácticamente al 100% las fugas de dinero y materiales.

* Solamente el Director General y el Coordinador del Grupo tenían autorización para firmar cheques.

* Se dividió a los clientes entre los encargados de cada área, y estos estaban encargados de efectuar los cobros correspondientes a sus clientes al inicio y al final de cada trabajo.

* El ambiente del despacho mejoró notablemente pues la relación familiares - no familiares era de 30% - 70% respectivamente. Además, los familiares que permanecieron en el despacho se integraron al cambio y se libraron de la barrera de ver a los no familiares como enemigos.

* Se daba capacitación constante en temas como Auditoría, Informática, Finanzas, Toma de decisiones, y otros temas que se requirieran según las necesidades del personal.

* El Director General, el Coordinador General y los jefes de las 4 funciones sostenían reuniones semanales para discutir los asuntos más importantes y prioritarios del despacho, con lo que se logró que se tomaran mejores decisiones. Aunque APA se manejaba muy independiente de las otras áreas, participaban todos en las mismas juntas de modo que entre todos pudieran aportar ideas que sirvieran a otras áreas.

* Se delegó un mayor grado de autoridad a los jefes de las 4 funciones, de modo que las decisiones pudieran tomarse más rápidamente en beneficio del cliente.

* Los ingresos del despacho aumentaron en aproximadamente 250% con respecto al tiempo en que estuvo la Contadora al frente de las funciones del despacho.

* Así mismo, el número de clientes fue incrementando gradualmente, duplicándose el número de clientes en un trimestre y casi triplicándose en 7 meses.

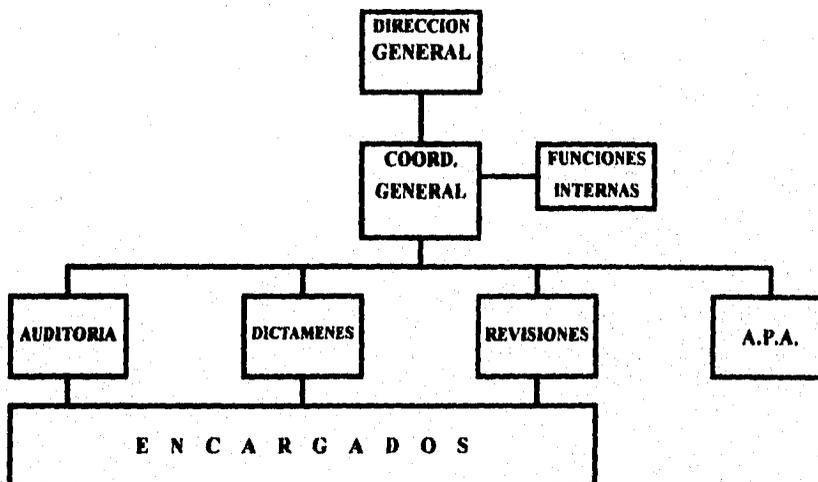
* Grupo APA tuvo un manejo con el que se involucraba lo menos posible con el resto de las áreas, pues no era un negocio muy próspero ni tenía mucha relación con las otras funciones.

CAPÍTULO V

ANEXO I

ORGANIGRAMA

GRUPO APA, S.A. DE C.V.



CONCLUSIONES

Es sin duda la médula de cualquier trabajo no solamente exponer la problemática referente a un tema determinado o su situación actual, sino definir algunas conclusiones e incluso dar, en la medida de lo posible, algunas alternativas de solución al problema expuesto.

Toca en este capítulo dar dichas conclusiones y propuestas de solución, con la finalidad de aclarar lo más posible el panorama del problema. No cabe duda que la aplicación práctica que este trabajo pueda tener será la parte trascendente de esta tesis.

Para puntualizar los aspectos más relevantes que se han visto a lo largo de este trabajo, menciono:

* El sector empresarial de nuestro país enfrenta una serie de problemas de muy diversa índole que han acarreado con el paso de los años una productividad muy baja y una competitividad relativamente pequeña frente al sector empresarial de países más desarrollados. Desde luego, al limitar el análisis al sector de las empresas micro, pequeñas y medianas de nuestro país, eliminamos aún más la competitividad de la empresa mexicana, pues hemos descartado a los grandes corporativos y empresas transnacionales mexicanas. Sin embargo también encuentro en las empresas micro, pequeñas y medianas un enorme potencial que hay que explotar debido a que estas empresas representan casi el 95% del

sector empresarial mexicano y que, de ser productivas, serían fuente de una enorme riqueza y generarían muchísimos empleos conforme fueran creciendo y desarrollándose.

* El país enfrenta una enorme escasez de educación (en cantidad y calidad) que afecta al sector empresarial y que obstaculiza la productividad y desarrollo tanto de la persona en la empresa como de la propia institución.

* Si bien la problemática empresarial que enfrentamos hoy en día es fuerte, es un hecho que todas las empresas son susceptibles de mejorar sus procesos, su operación y crecer para convertirse en instituciones saludables. Desde luego se requiere de una serie de cambios que los directivos y dueños de estas empresas deberán implementar para romper los viejos esquemas.

* Es necesario iniciar con una serie de cambios de actitud y pensamiento. Debemos cambiar del conformismo a la autoexigencia, del mínimo esfuerzo al empleo máximo de las habilidades y potencialidades personales. Este cambio deberá darse primero en los niveles superiores de las organizaciones para que luego se difunda la actitud de cambio hacia los niveles medios y bajos de las instituciones. Algo que será muy importante será que este cambio se dé de manera sistémica en la empresa, de modo que se pueda evitar el conflicto interno tanto como sea posible.

* Ya es tiempo de que el empresario mexicano pase de ser un simple "emprendedor" que se aventuró a crear una organización micro o pequeña para ver si la suerte estaba de su lado y tenía éxito a ser un auténtico director realizando una función gerencial atinada que redunde en beneficio de él y de la gente que para él trabaja.

Esta es una cuestión difícil de lograr: Para que este cambio se dé tienen que existir ciertas condiciones necesarias para lograr una transición exitosa. El empresario que pasa a la función gerencial debe cuidar:

a) Tener una planeación real del cambio y que todos los individuos que forman parte de la organización sepan las implicaciones y alcances del cambio para reducir al máximo la incertidumbre entre ellos. La planeación será la médula de la consecución del cambio, pues evitará que andemos a la deriva dejándonos llevar por la corriente y porque será probablemente el único o por lo menos uno de los más importantes parámetros para la evaluación durante y después del proceso.

b) Que el cambio sea lo suficientemente flexible como para que la organización no empiece a cuartearse con los cambios. No debe trazarse un sólo camino a seguir porque entonces sería fácil desviarnos de lo que habíamos pensado que sucedería, y entonces la planeación de ahí en adelante resultaría inútil. El empresario no debe convertirse en una especie de "Mago de Oz", que señala un único camino a seguir, sino que deberá tener la

suficiente visión para darse cuenta de los cambios que se van dando sobre la marcha y poder ir tomando decisiones conforme van sucediendo las cosas. Esto es algo muy importante dado que es precisamente el director el único que puede en un momento determinado tener la visión global de la empresa.

e) Tener un enfoque de la organización como sistema para poder medir los alcances e implicaciones de cada decisión que se tome. Como perfectamente podemos comprender, hoy más que nunca las áreas de cualquier empresa se encuentran en una muy estrecha interrelación, y resulta entonces lógico el que cada cambio que se efectúa dentro de un área tendrá inevitablemente repercusiones en otra.

d) Debe fomentar la delegación tanto de autoridad como de responsabilidad a niveles más bajos que el suyo, y esta delegación deberá ir invariablemente acompañada por el establecimiento de controles dentro de la organización. No es raro que un empresario quiera mantener el centralismo en su organización porque siente que pierde el control de todo lo que está sucediendo y tiene miedo de que por esa falta de control las cosas vayan a ir mal o empiece a haber fugas dentro de la empresa, y es precisamente por esta situación que la función de control interno se vuelve tan importante cuando se da el cambio de empresario a director.

El cambio de empresario a director necesariamente implicará un cambio de empresa micro o pequeña que empieza a hacer negocios a una empresa micro o pequeña que piensa en crecer, desarrollarse y trascender.

e) Deberá fomentar la comunicación dentro de la empresa de manera que todos estén enterados de la problemática y todo tipo de situaciones que se presentan con la transición. La retroalimentación será pieza fundamental para lograr el cambio, y por esto deberá haber una buena comunicación tanto vertical (superiores con subordinados y viceversa) como horizontal (entre personas del mismo nivel jerárquico) de modo que la información fluya y pueda llegar a la gente correcta con la debida oportunidad.

f) Se deberá fomentar el trabajo en equipo, de modo que los resultados se logren de manera conjunta. Pero para que este trabajo funcione deberá haber objetivos claramente planteados y que sean comunes a todos los miembros de la organización, metas bien trazadas y una identificación franca de los empleados con la empresa y entre ellos.

g) Será vital dar mayor formalidad al trabajo. Ya nos referíamos anteriormente a este punto al hablar de fijar objetivos y metas y al implementar controles, sin embargo, la formalización del trabajo es algo muy importante y que es muy vasto. El empresario deberá delimitar muy bien tareas, funciones y responsabilidades, deberá establecer manuales de políticas y procedimientos, deberá convertirse más en orquestador que en

operario, y deberá marcar muy bien cuáles son sus tareas y responsabilidades basándose en sus limitaciones y debilidades.

Desde luego, dar esa formalidad puede ser muy difícil, sobre todo porque se da un cambio con respecto al trato con la gente: muchas veces hay que dejar de ser el amigo o el compañero para pasar a ser el jefe. En la empresa micro y pequeña es muy frecuente ver que los empleados de todos los niveles y el director tienen un trato muy abierto basado en una comunicación que es en gran medida informal. Al hablar de este cambio no me refiero a que el jefe deba poner barreras para la comunicación con sus empleados ni que adopte poses de Dtos dentro de la organización, pero conforme se va dando la transición hacia una empresa que busca desarrollarse y de empresario a director, el trato forzosamente irá cambiando por cuestiones de tiempo y de responsabilidades. El director tendrá menos tiempo para establecer comunicación informal con sus empleados y estos seguramente resentirán el cambio y se mostrarán inconformes.

* Otra conclusión es que hace falta impulsar la creatividad del empleado y del director mexicano, de modo que podamos hallar la mayor cantidad de alternativas de solución ante cada problema que se nos presente. Debido a esta falta de creatividad nos vemos constantemente forzados a importar modelos extranjeros que no se ajustan 100% a la realidad empresarial y laboral de nuestro país.

* El empresario deberá entender que su autoridad y su función directiva están basadas más en el liderazgo que ejerza y en los resultados que logre con todo su equipo que en el nombre del puesto que se confeccione para sí mismo o en las poses de sabelotodo o de prepotencia que adopte frente a su personal. No hay líder que cumpla su cometido sin apoyo de aquella gente a la cual dirige.

BASES PARA LA CONCLUSIÓN FINAL

A base de investigar autores y detenerme a pensar durante un tiempo en algunos puntos que puedan facilitar la implementación del Desarrollo Organizacional en la empresa, expongo a continuación algunos requisitos que considero necesario cubrir para que el programa de D.O. funcione:

1.- *El programa de D.O. debe ir orientado al problema:* La formas en que aprenden tanto los individuos como el grupo está cimentado en la experiencia que tienen en solucionar sus problemas orientados a la tarea.

2.- *También deberá orientarse al "cliente":* En este sentido, el agente de cambio debe ayudar para el desarrollo de la organización, pero no debe ser quien haga propiamente todo en el proceso de cambio, sino permitir que sus "clientes" (empleados y personal a quien debe

vender la idea del cambio) hagan el trabajo de desarrollar a la empresa y él convertirse en orquestador.

3.- *El esfuerzo de cambio deberá estar determinado por el sistema:* Debido a que un cambio en una parte de la organización impactará necesariamente a otras áreas.

4.- *El cambio deberá estar relacionado con la cultura:* Pues si bien no la afecta directamente (no hace variar los valores, las necesidades, las expectativas, las creencias, políticas y normas aceptadas y practicadas por la organización), el cambio se emprende en términos de su impacto en dicha cultura, pues el esfuerzo de cambio y el proceso de mejora continua deberán volverse parte de la cultura, así como los procesos de aprendizaje.

5.- *El cambio debe basarse en valores organizacionales:* El programa de cambio, la energía y la planeación deberán recaer principalmente en aquella gente que está más afectada por el medio.

6.- *Los estilos gerenciales que se apliquen dentro de la organización deberán estar adecuados a las exigencias del cambio:* Pues como ya veíamos, las decisiones deberán tomarse en función de lo que queremos conseguir con el cambio, y todo el estilo gerencial deberá ser coherente con los ideales buscados con el cambio.

7.- *Aplicación del trabajo en equipo aplicando en la medida de lo posible la administración por objetivos:* Debido a que el cambio debe involucrar a todo el personal de la empresa trabajando como un equipo auténtico, y porque es necesario ir llevando el cambio de manera paulatina y con un sistema competitivo de valuación y control en el corto plazo

8.- *Entendimiento y conciencia de que el D.O. es un programa continuo:* Es decir, no es que el D.O. se aplique una vez y al lograr el cambio termine el proceso, sino que el D.O. deberá ser un constante logro de cambios y deberá llevarse a cabo durante el resto de la vida de la organización. Esto porque el D.O. afecta diversos campos dentro de la empresa, tales como: estructura y administración, técnicas, tareas y conducta de su personal.

De la misma manera, existen condiciones que si bien no son determinantes, si influyen poderosamente al éxito o fracaso en la implementación de un programa de Desarrollo Organizacional:

Condiciones para el éxito:

* La organización se encuentra generalmente bajo una considerable presión externa y/o interna para mejorar. La alta gerencia está inquieta por actuar y buscar soluciones.

* En la alta gerencia tiene lugar una intervención a modo de catálisis por medio de un nuevo miembro o consultor.

* La alta gerencia asume un papel directo y responsable en el proceso.

* Surgen nuevas ideas y métodos en un gran número de niveles de la organización con el fin de elaborar soluciones.

* Tienen lugar, en cierto grado, la experimentación y la innovación.

* El programa de D.O. es generalmente reforzado por resultados positivos en la eficacia y buen funcionamiento de la organización.

Condiciones para el fracaso:

* La existencia de una brecha entre los valores de la alta gerencia y su actual comportamiento.

* La implantación parcial del D.O. o de actividades que no estén basadas en un sistema de metas para efectuar el cambio.

- * Una expectativa irreal o desfasada del tiempo que tomará la implantación del D.O.

- * Exagerada dependencia o uso inapropiado de consultores externos o internos.

- * Falta de comunicación e integración de los esfuerzos en el D.O. entre los variados niveles de la organización.

- * Buscar buenas relaciones humanas como objetivo principal del D.O. en lugar de la eficacia y buen funcionamiento de la organización.

- * Buscar soluciones rápidas o prescripciones adecuadas para el mejor funcionamiento de la organización.

- * Aplicar inapropiadamente las intervenciones o sin una adecuada y objetiva recopilación de datos y diagnóstico de problemas.

CONCLUSIÓN FINAL

Dado que es un sistema integral, es decir, que afecta a toda la organización y que la desarrolla de manera conjunta pero paulatina, y dado que, como hemos visto, gran parte del

problema de estas empresas proviene de una deficiente o escasa educación a todos los niveles, resulta ser el D.O. una herramienta efectiva para remediar muchos de los males que aquejan a nuestro sector empresarial micro y pequeño.

La inquietud de los gerentes es tener una predicción lo más clara y acertada posible de lo que va a pasar en el entorno, y entonces ellos encargarse de lo demás. Es decir, la gente que toma decisiones en la empresa considera que sus errores provienen más de sus defectuosas predicciones que de una inadecuada preparación y decisión ante la problemática. Esto nos habla de la velocidad con que cambia el entorno y lo difícil que es prever el comportamiento de muchos factores externos e internos.

Si el esfuerzo que generalmente se gasta en mejorar las predicciones y pronósticos se empleara en aumentar el control, la sensibilización, el aprendizaje y la adaptación, no solamente se reduciría la necesidad de predecir y pronosticar, sino también aumentaría nuestra habilidad para lograr lo que pretendemos. Como dijo Russell L. Ackoff: **“El principal obstáculo entre el hombre y su futuro es el hombre mismo; gran parte de dicho obstáculo es su inclinación a la predicción y a la preparación”**.⁶

Con base en todo lo expuesto a lo largo de este trabajo y considerando tanto los factores que favorecen como los que retardan la implementación exitosa de programas de Desarrollo Organizacional en la empresa mexicana promedio (empresas micro y pequeñas),

⁶ *Journal of Management Studies*. Volúmen 20.

así como la situación y entorno empresarial de nuestro país, llego ahora a la conclusión de que si es posible implementar el D.O. en la empresa mexicana de estas características, y que no solamente es posible, sino también necesario llevar a cabo este complejo proceso de cambio, que es también una estrategia educativa y de mejora continua necesaria para llevar a nuestras empresas a la competitividad.

Como vimos a lo largo del caso práctico que se expuso en el Capítulo V, por muy envuelta en problemas que parezca una empresa cualquiera, la solución está en darse cuenta de las fallas para ir las corrigiendo de raíz. Es tal vez este uno de los principales secretos para resolver la problemática y dar paso a la mejora continua: Resolver los problemas de fondo y no nada más aplicar paliativos que calmen las dificultades por algunos momentos, pues de hacerse así nos volveremos a enfrentar al problema cuando estemos ya en pleno proceso de mejora y todo lo que hayamos avanzado se nos vendrá abajo.

Este fue el caso de una empresa que parecía perdida y que, como tantas y tantas en nuestro país tienen soluciones viables y no tan complejas. Es cuestión solamente de abrir bien los ojos a nuestra realidad como empresa para detectar y reconocer los problemas, de modo que estemos en constante mejora y que en vez de dar bombarazos resolvamos los problemas de forma previsoramente.

BIBLIOGRAFÍA

1) BENNIS, Warren
"Naturaleza del Desarrollo Organizacional"
Serie Desarrollo Organizacional
Tomo I
Fondo Educativo Interamericano, S.A.
México
1973

2) BECKHARD, Richard
"Estrategia del Desarrollo Organizacional"
Serie Desarrollo Organizacional
Tomo II
Fondo Educativo Interamericano, S.A.
México
1973

3) BLAKE / MOUTON
"Modelo del Cuadro Organizacional"
Serie Desarrollo Organizacional
Tomo III
Fondo Educativo Interamericano, S.A.
México
1973

4) LAWRENCE / LORSCH
"Desarrollo de Organizaciones"
Serie Desarrollo Organizacional
Tomo IV
Fondo Educativo Interamericano, S.A.
México
1973

5) WALTON

"Conciliación de conflictos interpersonales"

Serie Desarrollo Organizacional

Tomo V

Fondo Educativo Interamericano, S.A.

México

1973

6) SCHEIN, Edgar

"Consultoría de Procesos"

Serie Desarrollo Organizacional

Tomo VI

Fondo Educativo Interamericano, S.A.

México

1973

7) FERRER PÉREZ, Luis

"Guía práctica de Desarrollo Organizacional"

2a. Edición

Ed. Trillas

México

1990

8) MCGREGOR, Douglas

"El Lado Humano de las Organizaciones"

McGraw Hill

Colombia

1994

9) Journal of Management Studies

Volúmen 20

1983

10) HAMPTON, David

"Administración"

McGraw Hill

México

1990

11) CHOONG, Kim Woo

"El Mundo es tuyo, pero tienes que ganártelo"

Grupo Editorial Iberoamérica

México

1994

12) FRENCH, BELL, ZAWACKI

"Organization Development and Transformation: Managing Effective Change"

Irwin

4th. Edition

1994

13) GUNS, Bob

"The faster organizations; gain and sustain the competitive edge"

Pfeiffer & Co.

1st. Edition

14) BYARS, Lloyd L. et al.

"Human Resource Management"

Irwin

4th. Edition

1994

15) MARGULIES / RAIA

"Organizational Development: Values, Process and Technology"

McGraw Hill

New York

1972

16) BENNIS, Warren

"Organization Development: Its Nature, Origins and Prospects"

Addison Wesley

Massachussets

1969

17) WILLIAMS, Patrick
"Organization Development"
Lansford Publishing Co.
San Jose, California
1973

18) BECKHARD, Richard
"The Confrontation Meeting"
Harvard Business Review
Marzo - Abril
1962

19) Pelicula "Paradigmas"

20) PETERS, WATERMAN
"In Search of Excellence"
Warner Books
1982