



ABRIR CAPÍTULO 7

3.7. El cambio transformador

Tipos de cambio organizativo

Las Organizaciones están impulsadas tanto por presiones internas (conflictos entre departamentos, deficiencias de calidad, costes crecientes, insatisfacción de plantillas...) como por presiones externas (la competencia, el mercado, la internacionalización, innovación tecnológica) hacia la adaptación, el cambio y el desarrollo progresivo.

Las fuerzas impulsoras de cambio son muy dispares y obedecen a múltiples causas; inclusive el cambio puede ser la respuesta a la evolución y ciclo de la vida; cada etapa exige nuevas estructuras y nuevas formas de dirección para enfrentarse a los problemas de forma creativa y eficaz.

Las condiciones más propicias para facilitar el cambio organizativo son las siguientes según Schein (1980): *Organizational Psychology*, Englewood, Cliffs, P.Hall):

1. Una motivación fuerte de querer cambiar una situación que se percibe como indeseable o, al menos, como mejorable.
2. La participación de personas clave en la Organización, como son el equipo directivo y los mandos intermedios. No podemos olvidar a las personas con capacidad de liderazgo que pueden favorecer o entorpecer el progreso de cambio con su influencia, aunque no estén en posiciones de autoridad.
3. La formación de una red de relaciones entre personas que se sienten comprometidas con el proceso iniciado y movilizan los recursos necesarios en momentos de duda o desánimo.
4. Pequeñas experiencias de éxito ya desde el principio para dar confianza de que las cosas van por buen camino.
5. Un marco conceptual científico que avale el proceso de cambio tal como se ha planteado. Dentro de este marco, debemos mencionar la importancia de tres factores importantes:

- Objetivos claros;
 - Agentes de cambio, internos y externos, bien adiestrados y compenetrados entre sí;
 - Un plan flexible.
6. Un proceso de ejecución con un ritmo debidamente acompasado según la complejidad de la situación. Demasiada rapidez en una situación muy compleja puede aumentar la confusión y crear desconcierto. Asimismo, una lentitud excesiva puede sembrar desinterés y apatía.

Los autores hablan de distintos tipos o modalidades de cambio. Nadler (1988) distingue cuatro tipos de cambio:

1. *Cambio simbólico*

Son manifestaciones de una buena voluntad pero que se quedan en ser meramente testimoniales. Basta con tener buena disposición y apertura al diálogo, pero las personas no están capacitadas para iniciar un cambio de forma clara y precisa.

2. *Cambio puntual*

Trata de resolver problemas concretos sin que tengan mayor trascendencia. En los departamentos se están cambiando puntualmente muchas cosas según lo aconsejan las circunstancias, y no existe ningún problema.

3. *Cambio estructural*

Tiene una gran trascendencia y supone un cambio en la estructura. Asistí al cambio del Departamento en el Control de Calidad que estaba dependiendo de producción, a crearse un Departamento nuevo de Control de Calidad independiente y autónomo. Fue una auténtica revolución en la multinacional, en su sede de Gran Canaria. Este cambio creó unas relaciones interdepartamentales de muy difícil relación, con tensiones y problemas constantes. Los cambios estructurales repercuten en las personas y pueden facilitar o dificultar las relaciones en la Empresa, contribuyendo a la eficacia organizativo o todo lo contrario.

4. *Cambios transformadores*

Aquí se entra en los cambios estratégicos que van esencialmente dirigidos a la conducta y actitudes de las personas como fuente de vitalidad y energía de la Organización. Estos cambios, según Nadler (1988), "Organizational Frame Bending" (Eds). Corporate Transformation, S.Francisco, California, Tossey-Bass Publisher pp 66-84), supone que se realizan en un ambiente de tranquilidad y sosiego. Son inducidos y presentados por la Dirección y consiguen el consenso de toda la masa social de la Organización. Presentan las siguientes características:

- Expresivo: Surge desde dentro, como manifestación propia.
- Sosegado: Cambio que sigue "su" curso natural, sin prisas ni presiones. Se aprecia una gran tranquilidad.
- Espontáneo: Se manifiesta con naturalidad sin aspavientos ni reacciones teatrales.
- Integrador: Por ser un crecimiento, es decir, un desarrollo autocontrolado, no abarca más de lo que puede dirigir.
- Diferenciador: Dando expresión a toda la riqueza de matices existentes.
- Creativo: Su eficacia consiste no tanto en los resultados obtenidos en un momento dado sino en la experiencia de "capacidad".

Si lo comparamos con el *cambio estructural*, encontramos que las características son las siguientes:

- Inducido: Producido por una decisión autoritaria, como por edicto, de una persona con poder.
- Rápido: Su impacto se comunica rápidamente a través de toda la Organización con dificultad de sustraerse a sus efectos.
- Revulsivo: Causa conmoción, provocando reacciones de resistencia o de entusiasmo.

- Dialéctico: A menudo crea divisiones a favor y en contra. "Si no estás conmigo estás contra mí".
- Secuencial: Desencadena un proceso continuo con repercusiones en toda la Organización. Efecto-cascada.
- Estratégico y político: La intención es movilizar recursos para fines o intereses superiores.

Comentando las diferencias entre ambos (estructural y transformador) Jaume Filella y Ferrer, Director General de Ecade en 1990, decía que los dos cambios son funcionales para la Organización, resaltando que los

Cambios estructurales suponen una conmoción, e implican cambios estratégicos reactivos (reorientación de lo anterior)

y los

Cambios transformadores tienen un carácter evolutivo y suponen un cambio estratégico proactivo (orientado al futuro).

el Consultor tiene que tener en cuenta que el cambio de las "estructuras organizativas" debe llevar consigo el "cambio transformador" para que llegue a enraizarse en las personas. Es más, se debe institucionalizar el cambio como algo natural, formando parte de la cultura organizativa, pero siempre que los dos tipos de cambios, como dice Jaume Filella (1990) sean complementarios para conseguir la eficacia organizativa.

3.8. Preguntas que debe hacerse el Consultor especialista en D.O.

1. *¿Cuándo es conveniente el Desarrollo Organizacional?*

La experiencia acumulada nos indica que será conveniente el desarrollo de la Organización en las siguientes circunstancias:

- A. Ante la necesidad de cambiar la estrategia gerencial: comunicación, toma de decisiones, estructura de compensación...
- B. Para mejorar el clima de la Organización: integración objetivos.
- C. Para modificar las normas "culturales": valores, reglas, estructura, poder... (Empresas familiares).
- D. Para renovar estructura y funciones.
- E. Para mejorar colaboración entre grupos: energía no funcional.
- F. Ante la necesidad de abrir el sistema a las comunicaciones.
- G. Para mejorar la planificación: descentralización exige adiestramiento.
- H. Ante la fusión: resentimiento en la absorción.
- I. Para modificar sistemas de motivación: "pertenencia psicológica", "enriquecimiento de tareas".
- J. Para facilitar la adaptación a nuevos ambientes.

2. *¿Cuándo triunfa el Desarrollo Organizacional?*

Las condiciones de éxito vienen determinadas por las siguientes condiciones:

- A. Presión para el cambio en el ambiente.
- B. Presión e intervención de la Alta Dirección.
- C. Alguna persona clave está "padeciendo": está inquieta, busca la renovación, la metanoia organizativa.
- D. Alguna persona clave desea el diagnóstico del verdadero problema, diagnóstico que conduce al análisis de los problemas concretos, pase lo que pase.
- E. Línea y staff identifican el problema.
- F. Nuevas solicitudes que exigen una reestructuración.
- G. Disposición a arriesgar y experimentar nuevas formas de comportamiento.
- H. Refuerzo en el sistema motivado por éxitos conseguidos anteriormente.
- I. Existe una persona realista a largo plazo.
- J. Se recompensa por esfuerzo de cambio y no sólo por resultados a corto plazo.
- K. Hay resultados intermedios tangibles.

3. *¿Cuándo fracasa el Desarrollo Organizacional?*

Los síntomas, entre otros, que alertarán al Consultor para tener las antenas puestas y que, si no es capaz de reorientar, conducirán al fracaso, se pueden concretar en los siguientes puntos:

- A. Discrepancia entre comportamiento real, dirección y la filosofía que proclama: no hay congruencia.
- B. Programas sin compromiso de cambio: fácil tentación para

el Consultor-Experto, pensando que aportando la tecnología punta funcionará sin más el sistema.

- C. Confusión de fines y medios: todo cambio es un medio, no un fin; no se cambia por nada o porque lo hace la competencia.
- D. Trabajo a corto plazo, creyendo que aún son posibles los milagros.
- E. Exceso de dependencia externa, pensando que los Consultores externos nos pueden solucionar los problemas.
- F. Desconexión cambios técnicos y cambios comportamiento: todo cambio técnico comporta un cambio de conducta en la forma de abordar los problemas.
- G. Exceso de dependencia de consultores internos, pensando que conocen mejor la Organización y les falta preparación técnica y profesional.
- H. Brecha entre cambio en alta dirección y directores divisiones.
- I. Injertar cambio en viaja estructura.
- J. Encerrarse en el recetario.
- K. Aplicación inadecuada de la intervención: recetas del consultor.
- L. Relaciones humanas como fin.

4. *¿Qué estrategias se deben emplear en Desarrollo Organizacional?*

Se debe partir del supuesto de que es necesario el diagnóstico de los subsistemas y de los procesos implicados. Las estrategias básicas se concretan en que:

- A. La unidad básica de cambio es el grupo, no el individuo.

- B. Un objetivo básico de cambio es la reducción de incongruencia entre subsistemas.
- C. La toma de decisiones está localizada donde están las fuentes de información y no en un nivel determinado de la jerarquía.
- D. El control es medida provisional; en ningún caso base de la estrategia directiva. Las subunidades deben trabajar en función de objetivos integrados.
- E. Un objetivo básico es la mutua confianza y comunicación de doble vía.
- F. El individuo apoya el cambio en el que ha intervenido.
- G. Los supuestos con respecto a la persona se basan en:
 - Aceptar a las personas tal como son
 - Esperar un comportamiento responsable
 - Apoyar el proceso individual y personal
 - Ayudar a los individuos a desarrollar sus capacidades
 - Aumentar la oportunidad de que cada individuo influya en la compañía
 - Solucionar los conflictos por métodos autoconvencionales, minimizando el uso coercitivo de la autoridad.

5. *¿Qué habilidades proporciona el D.O.?*

El D.O. proporciona a las personas, grupos o a la propia Organización, dependiendo de los niveles:

- A. Competencia interpersonal: autoconocimiento, percepción, conflicto de ambigüedad...
- B. Capacidad en la misma Organización de autoanálisis, autodiagnóstico y ante solución de problemas.

- C. Destreza para fijar objetivos operativos.
- D. Comprensión de los procesos de cambio y fenómenos de resistencia al mismo.
- E. Identificación de la retroalimentación negativa para transformarla en positiva.
- F. Agilidad para el diagnóstico de sistemas: Organización informal incluida.
- G. Implantación en la Organización de la capacidad de "aprender a aprender".

4. MODELOS DE INTERVENCION EN CONSULTORIA ESPECIFICOS DEL D.O.

En el Desarrollo Organizacional, las intervenciones son conjuntos de trabajos estructurados en los que las unidades y Organizaciones (individuo, grupo o sistema total) emprenden una tarea cuyo objetivo es la mejora organizacional.

Los elementos necesarios para que la intervención sea considerada como Desarrollo Organizacional son que exista una:

- demanda de la Organización.
- necesidad sentida de cambio.
- participación de la Dirección y empleados.
- modificación en la cultura de la Organización.
- formulación y planificación de objetivos.
- desarrollo personal y profesional.

Las intervenciones pueden ser enfocadas desde dos aspectos o puntos de vista; desde el enfoque de procesos y el enfoque de tareas. En mi práctica de Consultoría, estos dos enfoques van íntimamente unidos; no se puede modificar los procedimientos de trabajo, de producción o administrativos sin que se tenga en cuenta los procesos que ocurren entre las personas y los grupos. Como ya se ha indicado anteriormente, el Consultor Experto se ocupa en exclusiva del enfoque centrado en las tareas, mientras que el Consultor de Procesos busca el cómo conseguir la participación e integración de la persona y de cómo conseguir que el grupo lo integre dentro de su evolución y desarrollo.

Esta es una parte de la Consultoría de Procesos integrada, que no se puede actuar unilateralmente y centrarse sólo en la tarea, o sólo en el proceso. Tienen que estar los dos íntimamente desarrollados para conseguir la mejora organizacional.

4.1. Enfoque de Procesos

En el enfoque de procesos se tienen en cuenta:

- La relación de ayuda, la interacción entre Cliente y Consultor. Los procesos que se originan en el intercambio de información para generar credibilidad y confianza.
- La creación de equipos de trabajo, dando especial relieve a las relaciones interpersonales, intra e intergrupales.
- Conocimiento de la situación en que se encuentra la Organización; la recogida de la información del sistema-cliente como punto de partida para la realización del diagnóstico.
- Los programas de formación, sensibilización y entrenamiento, donde se puede detectar en vivo las habilidades y destrezas del grupo, así como el proceso de aprendizaje y estilo de aprendizaje existente en la persona, grupo u Organización.
- El desarrollo profesional y personal que convergen en una Planificación de Carreras a corto y medio plazo.
- Sesiones de Training-Group para profundizar y descubrir los procesos internos del grupo.
- Procesos de funcionamiento interno, teniendo en cuenta los procesos de comunicación, motivación, toma de decisiones y el cambio de actitudes y conducta.
- Cambios de estilos de dirección, pasando de un estilo autoritario a un estilo participativo y de liderazgo.
- Procesos de diagnóstico y diseño de carencias y necesidades.
- Intervenciones propiamente dichas, basadas en los procesos de Círculos de Calidad, Círculos de Mejora o Grupos Sinérgicos.

- Sesiones de feedback como fuente de información, mantenimiento y seguimiento de la evaluación continuada del programa o sistema.
- Sensibilización para abrirse a considerar al cliente como la oportunidad para el desarrollo de todas las habilidades y destrezas que permiten establecer otro tipo de orientación y visión de la Empresa.

El enfoque de procesos pretende mejorar el:

- Conocimiento de la situación actual de la Empresa.
- Entrenamiento y formación en dinámica de grupos.
- Entender los procesos de grupo.
- La mejora de la eficacia de la persona, de los grupos y equipos humanos.

4.2. Enfoque de tarea

Mientras que la Consultoría de intervención **basada en la Tarea** se centra principalmente en las habilidades y destrezas del Consultor - Experto, que sabe transmitir una información específica y domina ciertas metodologías y tecnologías basadas en su experiencia en el:

- Diseño de trabajo, enriquecimiento y redimensionamiento del trabajo.
- Diseños de programas técnicos para implantar nuevas tecnologías.

- Diseños de Organización adecuados a las necesidades de la Empresa. Consiste en realizar análisis y cambios a nivel estructural, en la autoridad, responsabilidad y actividades a desarrollar conforme a las distintas unidades de la Empresa.
- Rediseños de ingeniería con la introducción de nuevos sistemas de administración, control o tecnología.
- Diseños de programas de gestión, con la determinación de indicadores y ratios cuantificables que permitan una evaluación de la situación real de la Empresa y de sus posibilidades de cara al futuro.
- Diseños de planificación estratégica, teniendo en cuenta la situación del entorno y los recursos de que dispone la Empresa para hacer frente a la competencia.
- Dominio de tecnologías propias de evaluación de las distintas unidades y departamentos de la Empresa: financiero y jurídico, marketing, productividad o de servicios.

El Enfoque centrado en la tarea pretende incrementar:

- Los conocimientos y habilidades técnicas.
- El dominio de herramientas de D.O.
- Nuevos sistemas estratégicos y de competitividad.

Como veremos en la cuarta parte, la Consultoría de Procesos integrada pretende unificar estos dos enfoques, dando lugar a una Consultoría dinámica que pretende energetizar la Empresa, teniendo en cuenta no solamente la parte técnica, sino también la dinámica, de los procesos que se realizan, contando con la participación de personas a todos los niveles de la Organización.

4.3. Técnicas de intervención en Consultoría del D.O.

La práctica del D.O. ha tenido multitud de técnicas que se han desarrollado desde el campo psicológico, pedagógico y sociológico.

Yo he practicado durante muchos años algunas de esas técnicas con notable éxito y con resultados proyectados en las Empresas. Algunas de esas técnicas hoy están en desuso por su carga excesiva de psicologismo, y otras eran fruto de la moda cultural del momento, que trataba de rentabilizar principios y metodologías derivadas de las Ciencias del Comportamiento. Se pueden distinguir aquellas técnicas centradas en los Procesos de las centradas en la Tarea, en el sentido que anteriormente he indicado, esto es, aquellas técnicas que se centran en la tarea buscan la renovación técnica de los sistemas de trabajo o de las estructuras organizativas, mientras que las técnicas centradas en los procesos buscan el potenciamiento de la persona y la renovación en las relaciones interpersonales y del grupo, para asegurar la eficacia y eficiencia de la Organización.

Técnicas de Intervención en D.O.

NIVELES	Centrada en los Procesos	Centrada en las Tareas
Individual	Análisis de Roles Análisis transaccional Planificación de Carreras	Identificación de Potencial Enriquecimiento de Tareas Sistemas de Evaluación del Rendimiento Descripción de puestos de trabajo
Grupal	Team Building Sinerequipes Equipos de mejora Confrontation meeting Survey feedback	Análisis de plantillas Círculos de Calidad Cooperación intergrupala Sistema sociotécnico
Organizativo	Diagnóstico de clima social Liderazgo situacional Cultura organizativa Planificación estratégica	Dirección por objetivos Calidad total Dirección y gestión de Just In Time Projects Control de gestión

4.4. Futuro del D.O.

¿Cómo ha evolucionado el D.O.?

A continuación se presenta un esquema de la evolución del D.O.

D.O. Enfoque a Procesos	Transición	Management D.O. Enfoque de sistemas
<ul style="list-style-type: none"> - Objetivo 		
<ul style="list-style-type: none"> - Mejor aprendizaje - Aceptación de los individuos 		
<ul style="list-style-type: none"> - Tarea <ul style="list-style-type: none"> - Es el medio 		
<ul style="list-style-type: none"> - Proceso <ul style="list-style-type: none"> - Es la finalidad 		
<ul style="list-style-type: none"> - Intervenciones <ul style="list-style-type: none"> - Grupos de confrontación - Consultoría de procesos 	<p>Team Building</p> <p>(Está en fase intermedia entre D.O. y Management)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Cambio continuo
<ul style="list-style-type: none"> - Cambio planificado 		<ul style="list-style-type: none"> - Institucionalizar
<ul style="list-style-type: none"> - Planificación <ul style="list-style-type: none"> - Aprender cómo adaptarse (usar escenarios) 		<ul style="list-style-type: none"> - Adaptación - Aprender a adaptarse (cambios en el medio) - Adaptabilidad efectiva

La evolución del D.O. ha pasado por una primera etapa centrada en el enfoque de procesos, donde la tarea es el medio y el proceso es la finalidad. Lo esencial de la Consultoría es centrarse en el cómo se hacen las cosas (proceso), la tarea técnica es un medio para conseguir la evolución de la Organización social.

Las intervenciones se centrarán en el Grupo de Confrontación, donde se canalicen las relaciones personales, grupales y organizativas con un claro predominio de la Consultoría de Procesos, donde se desarrollaría el cambio planificado, donde se estudia cómo aprender a cómo adaptarse, usando los distintos escenarios (grupos) en los que actúa la persona.

El paso intermedio sería el trabajo en equipo y en grupo. La Organización es un grupo que trabaja con una finalidad. La Dirección y el Consultor deben ser expertos en diseñar las etapas de "edificación del grupo" y profundizar en sus procesos. Deben tener en cuenta no sólo las tareas que realice sino también los procesos que se desarrollan dentro del equipo para conseguir mayores cuotas de eficacia.

La tercera fase considera que el D.O. está integrado dentro de la teoría de los sistemas y el D.O. es función típica de la Dirección. La alta Dirección con su estilo de Dirección tiene que convertirse en un agente del cambio continuo. Debe institucionalizar el cambio, y el rol principal del Directivo es adaptarse al entorno, recibir información y saber flexibilizar las estructuras, tecnología y equipos de trabajo, para responder a los retos, y conseguir movilizar la Organización para que en todo momento sea eficaz y eficiente.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- ARGYRIS, Ch. (1979): *El Individuo dentro de la Organización*. Barcelona, Herder.
- BECKHARD, R. (1973): *Desarrollo Organizacional: Estrategias y Modelos*. Madrid, Addison Wesley.
- BENNIS, W.G. (1987): *Desarrollo Organizacional, su Naturaleza, sus Orígenes, y sus Perspectivas*. Madrid, Addison Wesley.
- BLAKE y MUOTON. *El Modelo de Cuadro Organizacional*. Grid EVA. Fondo Educativo Interoamericano.
- FARIA MELLO de F.A. (1985): *Desarrollo Organizacional: un Enfoque Integral*. México, Liveusa.
- FERRERES, PAVIA y MOLINA E. (1995): *La Preparación del Profesor para el Cambio en la Institución Educativa*. Barcelona.
- FORDYCE, K.L. WEIL, R. (1976): *Métodos de Desarrollo Organizacional para Ejecutivos*. México, Fondo Educativo Interamericano.
- GARMENDIA, J.A. (1990): *Desarrollo de la Organización y Cultura de la Empresa*. Madrid, ESIC.
- GOODWIN WATSON. (1971): *Concepts for Social Change*. NTL, Washington.
- GUIOT. (1985): *Organizaciones Sociales y Comportamentales*. Barcelona, Kerder.
- HAMPTON D.N. (1974): *Organizational Behavior and the Practice of Management*. Scott, Glenview.
- HOSE, E. y CUMMINGS, G.T.: *Organization, Development and Change*. EVA, West Publishings Company.
- LEWIN, K. (1935): *Dinámica de la Personalidad*. Madrid, Morata.
- LUTHANS, F. y R. KREITNER (1985): *Modificación de la Conducta Organizacional*. España, Trillas.
- MARGULLIES, N. y RAJA, P. (1986): *Desarrollo Organizacional*. México, Diana.
- MARGULIES y J. WALLACE. (1985): *El Cambio Organizacional. Técnicas y Aplicaciones*. España, Trillas.
- NADLER. (1988): *Organizational Frame Bending, Corporate Transformation*. S. Francisco,

Tossey-Bass, Publisher.

PARTIN, J. (1977): *Perspectivas del Desarrollo Organizacional*. México, Fondo Educativo Interamericano.

SCHEID, J.C. (1986): *Los Grandes Autores en Administración*. Bibliografía de la Empresa, Orbis, S.A.

SHELDON, O. (1984): *La Filosofía del Management*. Biblioteca de la Empresa. Orbis, S.A.

SCHEIN, E.H. (1990): *Consultoría de Procesos. Su Papel en el Desarrollo Organizacional*. España, Addison-Wesley Iberoamericana. 2 Tomos.

SCHEIN, E.H. Y BENNIS, W.G. (1980): *El Cambio Personal y Organizacional a través de Métodos Grupales*. Barcelona, Herder.

VARIOS. (1994): *ABC del Desarrollo Organizacional*. España. Trillas.

CAPITULO 8

CONSULTORIA DE INTERVENCION CULTURA CORPORATIVA Y MODELO DE CONSULTORIA DINAMICO

CAPITULO 8. CULTURA CORPORATIVA Y MODELO DE CONSULTORIA DINAMICO

1. La cultura empresarial
2. La Organización como cultura
3. Revisión de la cultura corporativa
4. Importancia de la cultura
5. Presentación de distintos modelos culturales
 - 5.1. Modelo cultural de la teoría "Z"
 - 5.2. Modelo cultural americano: "En busca de la excelencia"
 - 5.3. Modelo cultural español
6. El Consultor y el cambio de cultura en las Organizaciones
 - 6.1. Orientaciones básicas
 - 6.2. Fases de cambio de cultura en la Empresa
7. Modelo de Consultoría dinámico
 - 7.1. El proceso planificado de cambio de cultura
 - 7.2. Fases del Modelo de Consultoría aplicado al cambio de cultura
 - 7.3. Puntos básicos para el éxito del cambio cultural
 - 7.4. Ejemplarización de cambios de cultura
- Referencias bibliográficas

CAPITULO 8. CULTURA CORPORATIVA Y MODELO DE CONSULTORIA DINAMICO

El término cultura ha sido utilizado durante mucho tiempo por los antropólogos como característica de un grupo étnico, como pueblos, comunidades, tribus y grupos de población, caracterizados todos ellos por unos valores y comportamientos determinados.

La cultura constituye los puntos comunes de entendimiento del grupo, es decir, sus formas de pensar, sentir y actuar.

1. La cultura empresarial

La cultura empresarial ha ido tomando carta de naturaleza, y la famosa revista Fortune, especializada en información económico-financiera, inició en 1982 una sección especializada en la cultura de empresas, reconociendo la influencia que tiene la visión cualitativa, cultura de la empresa, sobre el rendimiento económico.

Teniendo en cuenta la influencia que tiene la cultura sobre la Empresa, se han llevado a cabo numerosos estudios e investigaciones para comprobar los efectos que la cultura tiene sobre la Organización y cómo toda Organización desarrolla una cultura dentro de un entorno que presenta determinados imperativos de conducta y formas de actuación.

Si relacionamos cultura con Organización nos encontramos con que la cultura de Empresa puede adoptar distintas denominaciones:

A. La cultura como cristalización del entorno.

La cultura desempeña el valor de variable dependiente.

B. La cultura como diseño estratégico interno.

Aquí la cultura desempeña el papel de variable independiente.

C. La cultura como símbolo clave, imagen o percepción más o menos compartida, con manifestación de procesos inconscientes.

Aquí también tendría el papel de variable independiente.

Sirva de ejemplo-síntesis el siguiente cuadro de Smircich, comparando cultura y Organización:

Conceptos de "cultura"
según antropólogos

Cultura como un instrumento requerido para la satisfacción de necesidades y valores.
Ej.: Malinowski
Persp.: Antropológico / Funcionalista

Concepto de Organización según teóricos Organización

Organización como principio básico para la consecución de objetivos
Ej.: Teorías clásicas del "management"

Cultura como cristalización del entorno

Cultura como un mecanismo adaptativo formado por un conjunto complejo de elementos
Ej.: Radcliffe Brown
Persp.: Estructural / funcionalismo

Organización entendida como un diseño flexible.
Influída por procesos de intercambio con el entorno.
Ej.: Teoría de la contingencia

Cultura como diseño estratégico interno

Cultura como conjunto de imágenes o percepciones más o menos compartidas.
Ej.: Goodenough
Persp.: Antropología cognitiva

Las formas y prácticas organizacionales son manifestaciones de procesos inconscientes.
Ej.: Teoría simbólica de la Organización

Cultura como imagen

Cuadro elaborado utilizando como base el artículo de L.Smircich "Concepts of Culture and Organizational Analysis" Administrative Science Quarterly (1983, 342)

Los tres conceptos parten de puntos de vista distintos pero obedecen a un mismo paradigma, al considerar que tienen los tres una misma función común. En el primero de los casos, la cultura es parte del entorno y es vista como una fuerza determinante e influyente. En el segundo, es considerada como producto de la acción humana.

La más importante para nuestro caso es la tercera, en la que se considera que las Organizaciones pueden ser entendidas como culturas. "La cultura no es algo que la Organización tiene, sino que la cultura es algo que la Organización es" (Smircich, 1983, 347).

2. La Organización como cultura

La cultura es generada por la mente humana por medio de un número determinado de normas o de mecanismos del inconsciente. Son muchos los autores como Argyris y Shon (1978) y Smircich (1983), que consideran a la Empresa como algo análogo a cultura: es una estructura de conocimiento para comprender y actuar. Ven a la empresa como un tejido de significados subjetivos o de sistemas de referencia compartidos que los miembros de la Organización asumen en diferente grado.

Cuanto más compartida sea, más se puede hablar de una cultura fuerte y esto se refleja en los resultados económicos. Todas las empresas pujan en la actualidad por crear esa imagen fuerte, de actuar conforme a unos principios que sirven de pauta de comportamiento para toda la Organización.

La Empresa es una Organización, como dice Garmendia (1990) que ha llegado a institucionalizar una cultura y, dentro de esta, ha dado preferencia a unos valores sobre otros, por ejemplo, "calidad de servicio", "el cliente es lo primero", "innovar"... Es más, en las Compañías excelentes parece que todos esos valores tienen la misma importancia.

Desarrollar una cultura significa socializar el recurso humano o hacerlo socio participante en la producción de resultados, mediante la asunción de unos valores compartidos. Culturizar la empresa es socializar a través de la participación y el compartir una serie de valores, junto a la adhesión generalizada a los objetivos. Como se puede apreciar, la cultura se ha convertido en un "sistema de management" a través del cual se pretende dirigir y movilizar la Empresa y, principalmente, los recursos humanos. Es lo que Ph.Selzmich llama "dirección por la cultura": El director institucional es fundamentalmente un experto en la promoción y

protección de valores. La dirección fracasa cuando se centra sólo en la mera supervivencia. El arte de una dirección creativa es el arte de fabricar institución. (T.Peters y R.H.Waterman (1982) En busca de la Excelencia. Barcelona, Herder).

3. Revisión de la cultura corporativa

En realidad, como dice Ronnie Lessem (1992), en su libro sobre Gestión de la Cultura Corporativa, Madrid, Ediciones Díaz de Santos, el concepto de cultura no es un concepto nuevo, sino más bien una tradición permanente de teoría y práctica que tiene una gran riqueza de matices y contenidos aplicables a la gestión.

Propone un cuadro síntesis que refleja la amplitud de este concepto y que, en el fondo, se identifica con lo que hemos indicado, que la Organización es equivalente a cultura. Así, en el cuadro siguiente propone las claves de la cultura corporativa y las distintas etapas.

La cultura corporativa en conjunto

	Amplitud	<i>Técnica</i>	<i>Social</i>	<i>Ideológica</i>
Etapas	<i>Primaria</i>	Impacto físico	Valores compartidos	Historias, leyendas, cuentos de hadas
	<i>Racional</i>	Concepto del producto	Relaciones informales	Actitudes, creencias, ética, valores
	<i>De desarrollo</i>	Calidad e importancia del producto	Calidad de vida laboral	Contexto cultural y evolución del negocio
	<i>Metafísica</i>	Origen / destino / artístico / científico	Creación compartida	Mito y ritual: espíritu y visión

Como la Organización, la cultura tiene tres aspectos fundamentales: el tecnológico, sociológico e ideológico. El aspecto tecnológico pone el acento en las técnicas, herramientas e instrumentos para el trabajo. El aspecto sociológico comprende las relaciones entre las personas y los

grupos; y el aspecto ideológico incluye creencias, rituales, arte, ética, prácticas y mitos. La amplitud de la cultura indica que tiene relación con todos los aspectos, tanto técnicos como de recursos humanos, financieros y de marketing.

- En la primera etapa del descubrimiento de la cultura, está envuelta en ritos, leyendas, cuentos, y asociada a "unos valores compartidos"; predomina el aspecto sociológico y antropológico.

Este primer momento tiene mucho que ver con la "Teoría Z de Ouchi" y el impacto de las prácticas japonesas y orientales en la gestión y dirección de las Empresas.

- En la segunda etapa, las Empresas comienzan a percibir el fuerte impacto que tiene sobre los Recursos Humanos; así el Webster's OKW International Dictionary (1940) define la cultura como "el modelo global del Comportamiento humano dependiendo de la capacidad del hombre para aprender y transmitir conocimientos a generaciones sucesivas, a través del uso del pensamiento abstracto".

Se trata de un concepto de cultura basado en la razón, en la aceptación de unos conocimientos, ideas y prácticas que se van transmitiendo de generación en generación.

Es la época del Directivo y Gerente racional, que actúa definiendo la actividad empresarial, las estructuras formales e informales dentro de las cuales se define y determina el trabajo. Tanto Bennis (1968) como Ph. Selznick (1948), resaltan los aspectos fundamentales de la Organización.

Los criterios fundamentales vienen definidos por las siguientes características: La cultura proporciona:

1. *Seguridad* a la Organización como un todo en relación con las fuerzas sociales de su entorno.
2. *Estabilidad* a las *líneas de autoridad* y comunicación.
3. Reconocimiento de las *relaciones informales* en el seno de la Organización.
4. *Continuidad de la política* y de las fuentes de decisión de dicha política.
5. *Homogeneidad de perspectivas* con respecto al significado y papel de la Organización.

(Selznick, Philip (1948); Foundations of Theory of Organizations. American Sociology Review, Vol. 13, p 25-35).

Aquí privan, por encima de todo, los valores que dan estabilidad, seguridad y homogeneidad a todo el conjunto de personas que se relacionan con la Organización.

- En la tercera etapa de Desarrollo, las raíces de la Cultura, según Pascale y Athos (1982) se centran más en la ecología y biología que sobre las creencias cognitivas o antropológicas. Todas las grandes Empresas tienen que dar significado a sus acciones dentro y fuera de la Organización, reconociendo sus bases de desarrollo y mantenimiento. De igual modo tiene que cultivar productos y servicios con significado para los clientes y los mercados colectivos. La analogía del cultivo, con sus connotaciones de crianza y nutrición es muy apropiada en este contexto cultural y de desarrollo. Para estos autores resalta la importancia de una conciencia estética del director japonés orientado en la armonía hacia la calidad consciente.

En la dirección empresarial, como en la música, existe una clave baja y una alta. La alta generalmente lleva la melodía de la música, y el equivalente de la melodía en la dirección empresarial es el estilo del director. El estilo de un director -la forma en que centra su atención e interacción con la gente- marca el "tono" a sus subordinados...

La cultura de desarrollo se representa mediante:

- La historia y la evolución de la Compañía y sus personas.
 - Los contextos social, económico y cultural en que se desarrolla.
 - La importancia, calidad y significado de sus productos/servicios
 - El diseño y calidad de vida de su ambiente de trabajo.
- La cuarta etapa trata de concebir la cultura como metafísica y tiene en Harrison Owen (1987) uno de los componentes fundamentales de esta orientación. Su principal fuente de influencia ha sido la "fenomenología de la religión", en otras palabras, Owen perfila un lenguaje -de mito y ritual, de alianza y liturgia-, que es común a todas las religiones.

Se ha preocupado, como asesor de Empresas, por el espíritu de una Organización, incluyendo la forma en que se crea y se transforma.

Es partidario de establecer una dirección empresarial de base metafísica. Cita como ejemplo alguna de las Empresas británicas, como Marks y Spencer, que nacieron con espíritu de unidad en todo, incluso fijando todos los artículos al precio único de un penique.

La cultura constituye el embrión fundación de cada empresa para descubrir cuáles fueron los orígenes y el espíritu primitivo. Es práctica habitual en el Diagnóstico Organizativo, tipo Adizes, que yo he practicado y seguido, el que periódicamente se revise la historia evolutiva de una Empresa, pero contada por los protagonistas existentes en el grupo, del más antiguo al más joven, de forma que cada participante del grupo cuenta el trozo de la historia que vivió más intensamente y fue más significativo para él. De esta forma, se va renovando y transmitiendo el espíritu y esencias de la propia Empresa desde los más veteranos a los más jóvenes.

Harrison Owen (1987) ha logrado descubrir más que nadie los

aspectos metafísicos de la cultura de Empresa, que abarca el espíritu de la Organización, cubriendo así sus mitos y rituales, incluyendo las historias de su creación y resurrección a través de la cual la visión se vuelve acción y viceversa. Esta dimensión metafísica está representada por:

- Las historias de su creación y su representación ritual.
- La visión creativa detrás de los actos de fundación del negocio.
- El terreno tecnológico y cultural en que los productos y servicios están profundamente insertados.
- El arte o ciencia profunda que subyacen en la actividad del negocio.

Como recoge H.Owen, la gran diferencia entre la cultura occidental y oriental radica en que "Occidente se volcó en la estructura organizativa y en los sistemas formales para hacer frente a la competencia, y Oriente prestaba mucha más atención a los medios sociales y del espíritu". (H.Owen (1987), Spirit, Transformation and Development in Organizations, Abbot Publishing, pp. 80-100).

5.4. Importancia de la cultura

En los distintos enfoques, la cultura organizativa tiene una importancia fundamental. Resumiendo, se puede decir que las distintas corrientes tienen una finalidad distinta. Así, desde un enfoque

- **Mecanicista:** la cultura busca la satisfacción de una serie de necesidades, de forma que a través de la Organización se consigan los objetivos previstos.
- **Social:** la cultura es un conjunto de comportamientos que pretende la identidad grupal.

- Antropológica: la cultura es un conjunto compartido de creencias y símbolos, como conjunto de red de significados e imágenes, más o menos compartidos por el personal.
- Estratégico: la cultura ha ido adquiriendo unas connotaciones propias, como son "la cristalización del entorno, como fruto de un diseño estratégico interno y, por último, imagen propia" (Garmendia, 1990).

Me interesa resaltar dos definiciones que tienen que ver con el objetivo de esta tesis: visión integral de la Consultoría de procesos integrada, como algo muy unido a la cultura de la Empresa.

Muchas personas han elaborado definiciones de cultura empresarial. Según Kilman *es la fuerza invisible que asegura la unidad y el aglutinante de la Organización*, es decir:

$$\frac{\text{cultura}}{\text{Organización}} = \frac{\text{personalidad}}{\text{individuo}}$$

Muy gráfico y expresiva resulta la comparación de que cultura es a la Organización como la personalidad al individuo.

Cultura empresarial es: el conjunto de normas y valores que adopta una Empresa y que crean las pautas de comportamiento en sus relaciones con los clientes, proveedores, entorno social, así como la dinámica individual y grupal de su componente humano. Todo ello proporciona sentido, dirección y movilización: una energía social que impulsa la Organización hacia la acción.

En síntesis podemos decir con R.H.Kilmann que la Cultura:

- Proporciona sentido, dirección y movilización.
- Es una energía social que impulsa a la Organización.
- Es la fuerza invisible que asegura la unidad.

- Es el aglutinante de la Organización.
- Es el motor del cambio organizativo.

Cultura es lo que se comparte en cuanto a:

- Filosofías
- Ideologías
- Valores
- Creencias
- Expectativas
- Supuestos
- Normas no escritas

En la Empresa existen muchas normas no escritas que están funcionando y tienen una fuerza enorme, por ejemplo:

- No discrepes de tu jefe
- No hagas olas
- Trata a las mujeres como ciudadanos de segunda clase
- Manipula tu cuenta de resultados
- Fíngete ocupado cuando no lo estás
- No confíes en nadie y menos en los jefes
- Esto es imposible que funcione en esta Empresa

Las creencias personales o sociales definen el comportamiento del personal de la Empresa. Cuando una persona cree que lo que sucederá está determinado por fuerzas externas, no tendrá capacidad de iniciativa y espera que su jefe le diga lo que tiene que hacer y, si no, se quejará de que:

- no le mantienen informado
- aquí, si no hablas con el jefe, no eres nadie.

Cuando su sistema de creencias es fuerte y piensa que si no hace algo nadie lo va a hacer por él, entonces su forma de comportarse variará y tomará la iniciativa sobre cómo invertir

- Su tiempo, estableciendo prioridades.
- Su futuro profesional.
- Su autonomía laboral.

Desde el punto de vista de la Consultoría, teniendo en cuenta el Diagnóstico y formas de intervención para el cambio de cultura, la mejor definición es la aportada por E.H. Schein como: "Un patrón de asunciones básicas -inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo determinado-, a medida que este aprende a enfrentarse con los problemas de adaptación externa y de integración interna. Este modelo ha funcionado lo suficiente como para considerarse válido y, por tanto, como la manera correcta de percibir, pensar y sentir, en relación con estos problemas".

Esta definición refleja dos elementos muy importantes de la cultura. En primer lugar, tiene dos funciones: adaptación externa e integración interna. Cualquier grupo dedica una parte de su energía a su relación con el entorno, pero también a mantenerse unido, si no la fuerza centrífuga lo destruiría; la cultura actúa sobre ambos aspectos. En segundo lugar, hace referencia al sentido de "continuidad", al afirmar que este modelo ha funcionado lo suficiente al extenderse a otras formas y percepciones de abordar los problemas de la Organización.

Comentando esta definición de Schein, el Consultor Jan Barber, (cuando yo le conocí aún era Jefe de Personal de Recursos Humanos de REPSOL; hoy trabaja como Consultor independiente), pues bien, comentando la definición, afirma:

"Schein, además de definir cultura organizacional ha identificado tres niveles de la misma. El **primer nivel** y el más obvio es el de *Comportamientos*, es decir, los aspectos superficiales, tangibles o visibles. Por ejemplo, el estilo del edificio, tanto interno como externo, la forma de vestir o el nivel de cortesía. El **segundo nivel** es el de *Valores*, o sea la filosofía o ideología de la Empresa. Por ejemplo, incluir la importancia de la jerarquía, el tratamiento de los rebeldes o la actitud hacia la creatividad. El **tercer nivel**, y el más profundo, es el de las *Suposiciones subyacentes*, que constituyen la esencia de la cultura. Estas suposiciones se forman cuando la solución a un problema sirve repetidamente, es entonces cuando queda a la larga asentada, ya que al principio fue una hipótesis apoyada solamente por un valor. Por ejemplo, las obligaciones y derechos del individuo, el papel de la Empresa o la actitud hacia el conflicto. (Jon Barber, (1989) "Cambio de Cultura o "deja vu". Alta Dirección (p.57-64).

5. **Presentación de distintos modelos culturales**

Presento dos modelos de cultura cuyo estudio ha sido la base para la nueva "cultura de servicio" en la que el cliente juega un papel decisivo en la historia moderna de las Organizaciones.

5.1. *Modelo cultural de la teoría "Z"*

El origen del Japón moderno se encuentra en 1868, fecha de la revolución meiji, con quien el país da fin a su estructura medieval y emprende un proceso de modernización. Japón pasa directamente de la Edad Media a la Edad Contemporánea.

Se produce una occidentalización total con un cambio en todo el sistema de vida, que afecta tanto al sistema político, legal y administrativo como al industrial y a sus costumbres diarias.

Después de la Segunda Guerra Mundial (1945), con su derrota, acentuó aún más la necesidad de aplicar las técnicas de gestión y de dirección americanos.

A juicio de Inmaculada Serra (1992), experta en temas orientales, se dan dos procesos opuestos en las Empresas, uno de occidentalización de las formas de management, y el otro proceso en sentido contrario en la base, donde se procuró defender los valores tradicionales de su sociedad. Inmaculada Serra (1992) afirma que este cambio "fue adoptado como medio de mejora, conscientes de que serviría para alcanzar el nivel de desarrollo de los países occidentales, a los que se contemplaba como meta en un horizonte de progreso. Los japoneses comenzaron a aplicar nuevas técnicas de "management", modernos métodos de organización empresarial como el control de calidad o el desarrollo de nuevos productos, por entender que les proporcionarían mejores rendimientos y que supondrían un perfeccionamiento de sus métodos tradicionales de trabajo y organización. Pero sólo en parte. Porque, si bien es cierto que la indicada superestructura se ha visto sometida a tal proceso de occidentalización, la que podríamos denominar "infraestructura", por contraposición, aun cuando se ha visto expuesta fuertemente a similar proceso, ha sabido mantenerse fiel a sus raíces tradicionales, constituyendo, en sí misma, el origen de toda la estructura social. Y laboral también". J.Serra (1992) Organización y Trabajo. Valencia, Nau LLibres, pp. 62-68).

Entre los valores más representativos del Japón se conservan los siguientes, que han servido para plantear una gama de valores tradicionales que aún perduran en nuestros días.

Valores como la estima de sí mismo, y el honor, incardinados en raíces culturales y religiosas tienen su prolongación en la ética japonesa basada en la "vergüenza social", norma de comportamiento tendente a agradar al grupo social al que se está vinculado.

Dos factores fundamentales condicionan de manera especial tal identificación del hombre con el grupo: uno, el hecho de ser Japón uno de los países que cuentan con una sociedad más homogénea del mundo.

Otro, el sentimiento de la jerarquía: la prioridad del (senior) sobre el (junior).

La prioridad jerárquica, en función de la edad, el respeto por el antecesor y la voluntaria disciplina y acatamiento ante su experiencia es otra de las características que hay que destacar.

La valoración del honor personal, vinculación total al grupo, sociedad altamente homogénea, prioridad en función de la antigüedad, son valores tradicionales del pueblo japonés que perviven por siglos. Esta infraestructura básica de la sociedad es análoga hoy a como lo era hace cuatro siglos cuando los misioneros españoles y los navegantes portugueses desembarcaron en sus costas.

Teniendo presente este transfondo social y cultural nos referiremos, a continuación, a la organización de la Empresa japonesa.

Desde el punto de vista laboral, las características más importantes son:

1. El trabajador cuenta con un empleo de por vida. Bien es verdad que el 35% de la fuerza laboral trabaja en las multinacionales y en la Administración.
2. La formación del personal se produce por antigüedad, respetando la antigüedad y potenciando la jerarquización.
3. La participación en la toma de decisiones. Como ilustrativo y objeto de estudio, en el curso Master de Consultoría, se propone estudiar la diferenciación entre dos modelos, el japonés y el americano en la toma de decisiones, cuyos gráficos presento a continuación y que son muy ilustrativos del cambio de concepto y de metodología en ambos modelos.

Los sistemas de participación se concretan a través de los grupos de trabajo o de los comités de gestión.

Está claramente diferenciada la forma de proceder de ambas culturas. En la japonesa se toman mucho más tiempo en elaborar la decisión, en la realización tardan muy poco tiempo y consiguen que las decisiones se tomen por consenso, mientras que en la americana son mucho más

rápidos en elaborar la decisión, mientras que invierten mucho más tiempo en la realización, encontrando, a menudo, muchos más obstáculos y dificultades. Los resultados ahí están, contando los japoneses con Empresas mucho más competitivas y de gran solidez económica y financiera.

4. Especialización en una Organización.

Es curioso el punto de vista, en el Japón no se especializan solamente en un campo técnico, se especializan también en una Organización. Este aspecto es lo que permite la fidelidad a la Organización como un elemento esencial en su contrato de trabajo.

5. Mecanismos de control internos por medio de la cultura corporativa.

Los mecanismos de control están basados en la asunción de los valores y cultura de la Empresa; el identificarse con los valores supone mantener unas reglas de comportamiento estables y de acuerdo con los principios aceptados en el contrato de trabajo.

6. Trabajo en equipo y responsabilidad compartida.

Cualquier trabajo tiene una concepción colectiva, es fruto del esfuerzo y la aportación entre todos; por lo mismo, la responsabilidad debe concebirse como algo colectivo. En la mente japonesa existe una marcada orientación hacia los valores colectivos, particularmente el sentido de la responsabilidad. Se da una importancia decisiva desde los primeros años a la educación participativa y al trabajo en grupo.

7. Interés integral por la persona.

Se trata de defender el interés de todos los trabajadores, de asegurar a la mayoría la estabilidad, la remuneración y el empleo de por vida. No se toma en cuenta el interés de la defensa de unas categorías frente a otras, pues es muy escaso el nivel de diferenciación salarial.

Como resumen: N.Ouchi (1984) en su Teoría "Z", resume los elementos diferenciados derivados de un modelo de Organización occidental (A) que se contrapone al modelo de Organización japonés (tipo Z).

Tipo A	Tipo Z
Empleo a corto plazo	Empleo de por vida
Proceso rápido de evaluación y promoción	Proceso lento de evaluación y promoción
Carreras especializadas	Carreras no especializadas
Mecanismos explícitos de control	Mecanismos implícitos de control
Proceso individual de toma de decisiones	Proceso colectivo de toma de decisiones
Responsabilidad individual	Responsabilidad colectiva
Interés segmentado	Interés holista

Elaborado por Ouchi (1982). Reproducido por Garmendia (1988).

LA GESTION CULTURAL DE LA TEORIA "Z"

En una Organización "Z", cada división y departamento se reúne periódicamente para estudiar los problemas y las relaciones existentes. La Empresa constituye un sistema integrado, todos ellos orientados a la consecución de un mismo objetivo.

La orientación participativa exige a todos los empleados el adoptar una postura de colaboración. No se les pide que realicen trabajos agotadores, sino, más bien, que se consiga una mayor y mejor coordinación. Los procesos de coordinación se podrán conseguir en la medida en que el empleado participa en los procesos de análisis, planificación y en la toma de decisiones. Dice W.Ouchi (1982), "Los mecanismos de coordinación entre los empleados y directores permiten afinarse y mejorarse hasta el punto en que se comprendan todas las sutilezas de las relaciones, que son

esenciales para una productividad mancomunada" (Teoría "Z", Biblioteca de la Empresa, Barcelona, Edic. Orbis, p.188).

En la teoría "Z", las personas tienen formas únicas de trabajar en equipo. La confianza e intimidad son las piedras angulares de esta cultura, dentro y fuera del ámbito que circunda la Empresa. La forma como trabajan los directivos y los equipos es a través de un Sistema de dirección por participación directa. "A menudo llevamos la mesa de despacho de un alto directivo al centro del área del problema para que se encuentre en medio de la acción" (Citado por W.Ouchi, p.197).

Una afirmación que se escucha constantemente en este tipo de dirección, es que los directivos entren de lleno en el problema y no traten de dirigir por control remoto. En una cultura "Z", dice W.Ouchi, la dirección "no se dedica a lavarles el cerebro" a sus empleados, sino a fijar los objetivos que le permitan satisfacer a cada individuo sus propios intereses y que, simultáneamente, benefician los objetivos últimos en la Empresa. Se afanan por buscar una estructura social integrada" (W.Ouchi, (1984). La teoría Z. Biblioteca de Empresa, Barcelona. Ediciones Orbis).

INSTRUMENTOS DE ANALISIS DE LA CULTURA "Z"

Durante años, para introducir el cambio de cultura organizativa he empleado el Cuestionario de E.Martínez Grande, para diagnosticar el punto de partida, donde se situaban los Directores en relación con su situación en la Empresa. Se trata de diagnosticar el interés por la producción (Teoría "X"), el interés por la persona humana (Teoría "Y") y el interés por la propia Empresa (Teoría "Z"). Invariablemente, en nuestra cultura, el interés por el hombre aparece en primer lugar; le sigue el interés por la producción y, en última instancia, el interés por la Empresa, que se relega al último lugar y con bastante diferencia. El resultado podría ser (9, 6, 3), en que el 9 representa interés máximo por la persona humana; el 6 un interés medio por el trabajo y el 3 representa el interés más bajo por la Empresa. En los últimos años, aparece una tendencia a subir, considerando que la Empresa está unida al trabajo. Si desaparece la Empresa, desaparece el trabajo.

LAS COORDENADAS DE LA TEORIA "Z"

No me resisto a copiar las variables y factores que se tienen en cuenta en la Teoría "Z", tomadas de los primeros contactos con

esta Teoría y que luego, en la Consultoría, me han servido como punto de partida para el conocimiento inicial de los grupos de trabajo, siguiendo las orientaciones de E.Martínez Grande (1985).

La teoría "Z" tiene como características el mantenimiento de:

- el interés por la producción como en la teoría "X"
- el interés por la persona humana como en la teoría "Y"

y como un nuevo elemento a tener en cuenta:

- el interés por la propia empresa como característica nueva de la Teoría "Z".

Se ha introducido una tercera dimensión, un tercer eje de coordenadas Z que junto con los ejes X e Y de Blake-Mouton, dan una representación volumétrica de la Teoría "Z".

En efecto, las coordenadas de las tres teorías quedarán así:

Teoría "X"	(9,1,0)	X = 9	Y = 1	Z = 0
Teoría "Y"	(9,9,0)	X = 9	Y = 9	Z = 0
Teoría "Z"	(9,9,9)	X = 9	Y = 9	Z = 9

La gestión por Teoría "Z" iguala la preocupación por la producción, persona humana y la Empresa. El empleado ha pasado a ser miembro de un equipo empresarial responsable con el que planifica el futuro de su Empresa y junto con sus jefes y compañeros lo construye, paso a paso. El trabajador se incorpora como co-gerente y conjuntamente con el mando jerárquico, analiza la situación actual, establece unos objetivos, busca unas estrategias adecuadas, fija unos programas y controla el avance del plan. Pasa a ser de simple realizador a un papel de coplanificador de su tarea; es más, llega a ser manager de su propio trabajo como decía Argyris.

5.2. *Modelo cultural americano: En busca de la Excelencia*

La exportación del modelo japonés propició el que las Empresas se preguntaran qué tenían que hacer para cambiar. Esta misma pregunta se la formularon a W.Ouchi, y la respuesta fue: "El problema más serio no será la tecnología, ni la inversión, ni tampoco las disposiciones gubernamentales, ni la inflación. La cuestión clave será la forma como respondemos ante un hecho: los japoneses saben dirigir mejor que los norteamericanos" (W.Ouchi (1984). Teoría "Z". Biblioteca de la Empresa. Barcelona. Edit. Orbis. p.13). A lo largo del libro va desgranando elementos nuevos que constituyen la base de la nueva política y concepción empresarial. Destacan, entre otros elementos los siguientes, dando una importancia decisiva al factor humano:

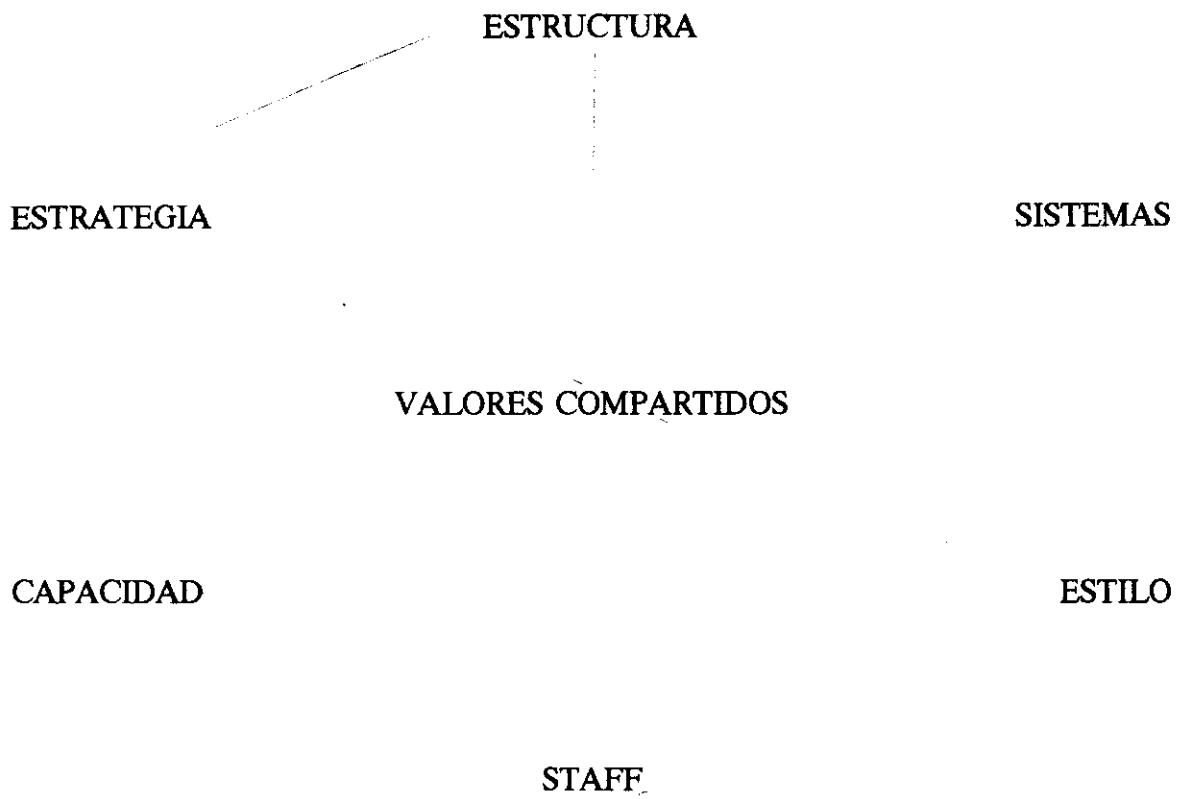
- En primer lugar se considera que aprender a dirigir a las personas para que puedan trabajar juntas más eficazmente es una clave básica.
- La productividad es un problema que puede resolverse coordinando los esfuerzos individuales de una manera provechosa y motivando a los empleados a hacerlo a través de una actitud de cooperación continua en todos los niveles.
- El crear un sistema de dirección que propicia un sentimiento de confianza entre el personal de la Compañía.
- Brindar la oportunidad de proyectar una buena imagen, mediante el reconocimiento.
- Los empleados deben llegar a supervisar su propia labor y trabajo.
- La productividad depende de factores humanos, tales como capacidad de intimidad, relaciones humanas y sentido de la colaboración. Se deben preocupar por la calidad y hacer sentir a las personas que forman parte de una gran familia. (W.Ouchi, (1984) pp. 13-20).

El éxito logrado en el campo económico-comercial japonés ha llevado a los analistas norteamericanos a preguntarse cuáles son las claves del éxito y las formas de gestión más propicias para lograr cuotas de mayor eficacia y eficiencia.

En esta línea destaca la famosa obra de T.Peters y R.Waterman (1988), *En busca de la Excelencia; lecciones de las Empresas mejor gestionadas de los EE.UU.* Barcelona. Folio).

Ambos autores, procedentes de la Empresa de asesoramiento McKinsey, utilizaron el esquema de las **siete S** en su encuesta. Los tres primeros criterios (*estrategia, estructura y sistemas*) los denominan *factores "duros"* ("hard") que son los que hasta ahora dominaban, mientras que los otros cuatro factores (aptitudes, estilos, staffs y valores compartidos) se representan como los *factores "suaves"* ("soft") que son los que han decidido los éxitos empresariales. Los *valores comunes* ("shared values") fundamentan los puntos clave de la estructura de la investigación. La gran aceptación, extraordinaria, que ha tenido el libro de Peters y Waterman, en particular por parte de los directivos, provocó la idea de que en la *cultura empresarial* se dispone de una vía de configuración para asegurar la capacidad empresarial: un *Management by Culture*. Esto se transformó inmediatamente, por parte de los Consultores empresariales en un nuevo servicio de Consultoría.

Esquema de las 7/S de McKinsey



El estilo de dirección ya no se puede concebir como una variable independiente, sino que influye y es a su vez influido por otros elementos de la Organización que están todos interrelacionados.

La investigación que realizarán los dos autores pretendía descubrir los elementos comunes culturales que distinguen a las Empresas sobresalientes de Norteamérica. La investigación duró tres años (1985-88) y estaba basada en una muestra de 72 Empresas de gran tamaño, que se destacaban por ser líderes en producción, alta tecnología, predominio de Empresas de servicio, distinguidas en la gestión de proyecto y que priorizaban la explotación de recursos naturales.

Las conclusiones de estos Consultores me han servido para elaborar programas de sensibilización al cambio de cultura. Los ocho atributos figuran como elementos destacados y diferenciadores de las Empresas excelentes. Encontraron T.Peters y R.Waterman ocho características que se encontraban representadas en estas Empresas. La formulación de estas características es la siguiente:

1. Énfasis en la acción, tratando de sacar adelante los proyectos.

El empuje por la acción, sin paralizarse en el análisis excesivo que bloquea la toma de decisiones.

2. Proximidad al cliente.

Estas Empresas aprenden de las personas a quienes sirven. Ofrecen calidad, servicio y fiabilidad; cosas que dan resultado y que duran.

Muchas de las Empresas innovadoras obtuvieron sus mejores ideas, sobre productos, de los clientes, y eso se consigue a fuerza de escuchar con atención y de modo regular a los clientes.

3. Autonomía e iniciativa.

Las Empresas innovadoras fomentan la creación de líderes en toda la Organización. Son una colmena de campeones.

Procuran que las normas sean flexibles para conseguir que las personas trabajen en un entorno de estímulo constante a la creatividad. Fomentan la aceptación práctica de riesgos y apoyan las buenas tentativas.

4. Productividad contando con las personas.

Las Empresas sobresalientes tratan al personal subordinado como fuente fundamental de calidad y del incremento de la productividad. No fomentan las actitudes de "nosotros-ellos" entre el personal, ni consideran la inversión de capital como la fuente fundamental de las mejoras de eficacia. La productividad depende del grado de satisfacción personal.

5. Manos a la obra de forma eficaz.

Los logros de una Organización tienen mucho más que ver con su ideario básico que con sus recursos tecnológicos o económicos, su estructura organizativa, sus dotes de innovación o su sentido de la oportunidad.

6. Zapatero a tus zapatos.

Cada uno debe trabajar en aquello para lo que se siente preparado y especializado. Aunque existan unas cuantas excepciones, lo más probable es que el rendimiento lo tengan las Empresas que permanecen razonablemente próximas a los negocios que conocen, llevan tiempo trabajando junto a los clientes y conocen sus demandas y exigencias.

7. Estructuras sencillas, staff reducido.

Aunque la mayoría de las empresas que han examinado son grandes, ninguna estaba formalmente dirigida mediante una estructura organizativa matricial y algunas que habían ensayado dicha forma la han abandonado. Las formas y sistemas estructurales de las Empresas sobresalientes son maravillosamente simples.

8. Centralización - Descentralización.

Tira y afloja simultáneo. Las empresas sobresalientes están centralizadas y descentralizadas a la vez.

Estos ocho puntos de las Empresas sobresalientes han sido como los ocho puntos que han marcado la cultura fuerte de las Organizaciones, y se han considerado como la síntesis de lo que debe ser la "excelencia", lo mejor para conseguir el cambio organizativo y el éxito en los negocios. Bajo la óptica de la excelencia, yo he desarrollado y expuesto los diez puntos de la excelencia en las Empresas de Servicios.

Los diez puntos de la excelencia

- | | | | |
|----|--|-----|---|
| A. | La condición indispensable | 1. | VALORES COMPARTIDOS |
| B. | La orientación básica | 2. | M A N A G E M E N T
ESTRATEGICO |
| C. | Los principios operativos
fundamentales | 3. | PROXIMIDAD AL CLIENTE |
| | | 4. | PRODUCTIVIDAD A TRAVES
DE LA GENTE |
| D. | La concreción de dichos
principios | 5. | ENFASIS EN LA ACCION (la
eficacia "hoy") |
| | | 6. | INNOVACION (la eficacia
"mañana") |
| E. | El apoyo logístico | 7. | ESTRUCTURA SIMPLE Y
FLEXIBLE |
| | | 8. | SISTEMAS COHERENTES |
| | | 9. | TECNOLOGIA PARA
M E J O R A R L A
PRODUCTIVIDAD |
| | | 10. | CAPACITACION A MEDIDA |

Se transmiten unos valores nuevos como son el servicio y la proximidad al cliente. Se diría que el centro de la Empresa, pasa de estar situado en la Dirección a considerar al cliente como el centro de todo el negocio. Desde esta óptica se han iniciado nuevos caminos y formas de gestión que han servido de base al cambio revolucionario operado en sus directivos en los últimos diez años. Posteriormente, expondré las dos experiencias de cambio de cultura más importantes llevadas a cabo por mí, basadas en la "calidad del servicio al cliente y el liderazgo en el Servicio", como más representativos de los trabajos de Consultoría centrados en el cliente.

5.3. *Modelo cultural español*

No se puede hablar de un modelo español de cultura propiamente dicho. En el siglo XX, se emprendió una política de protección directa a la industria, localizada en determinadas regiones (Vizcaya, Barcelona, Asturias). Tras pasar de una época de desarrollismo (1950-60) donde se buscó más la expansión y el crecimiento industrial, con un incremento de la iniciativa privada, que supuso el paso de una etapa primaria a otra en la que se expansionó la aceleración industrial. Sobre todo, ha sido la llegada de la inversión extranjera (1960) y la homologación a las economías occidentales (1970) lo que más ha obligado a un cambio de cultura y a una forma distinta de hacer las cosas. La entrada en la Comunidad Europea (1993) está logrando un proceso de culturización abierto, donde para poder competir, es necesario abrirse al mercado y trabajar con una tecnología que tiene que tener en cuenta la competitividad y estar a la altura de las necesidades de la demanda.

Pümpin y G.Echevarría (1988) destacan como orientaciones básicas a las que la Empresa española tiene que dirigir su cambio cultural, las siguientes características:

1. La orientación hacia el mercado exterior,

Esta orientación comporta unas exigencias superiores a las nacionales. No se puede vender cualquier producto si no se tiene la garantía de adecuarse a las necesidades de unos

clientes que están habituados a recibir una calidad superior a la media.

2. La orientación a la calidad de las prestaciones

Se debe establecer un sistema de calidad que garantice la calidad en todos los procesos de producción, realización y entrega de productos/servicios. Se impone la cultura de la Calidad Total.

3. Orientación al cambio organizativo

La toma de decisiones y estilo directivo se caractericen por la participación, flexibilidad y responsabilidad a todos los niveles.

4. Orientación a la modernización y profesionalización tecnológica

Las grandes multinacionales saben que, para poder competir, precisan dedicar recursos a investigación y desarrollo. (En España sólo se dedica un 3% a I+D cuando la media europea es del 10%). La introducción de nuevas tecnologías mejora notablemente la eficiencia de las Empresas.

5. Orientación a la defensa de la calidad de vida

La calidad de vida en todos los órdenes (humano, social, ecológico). Se deben introducir indicadores objetivos y homogéneos que lleguen a representar la totalidad axiológica de lo que se supone conforma la adecuación de la Empresa a su entorno social y a la supervivencia cualitativa del entorno. Sirva de ejemplo la red de problemas mundiales de índole ecológica y que hoy, más que nunca, la Empresa debe tratar de defender y proteger.

6. El Consultor y el cambio de cultura en las Organizaciones

Como he indicado, una de las palancas para conseguir el desarrollo organizacional es acudir a la cultura de la Empresa, concepto que equivale al de la propia Organización. Cultura es Organización; es acudir a su propia esencia y como, por otra parte, la Organización la hemos definido como sistema abierto al entorno, a medida que ésta cambie aflorarán nuevos valores sociales que van a influir en la concepción y relaciones sociales. No solamente se producen cambios no controlados, sino que el reto que nos proponemos es que el Consultor puede ayudar a analizar, diagnosticar e intervenir en el proceso de cambio de la cultura existente por otra cultura que ejerza un efecto conductor en el comportamiento de los miembros del sistema social. Para el diagnóstico de la cultura de la Empresa se plantean varios métodos:

- La determinación inmediata de sus contenidos. Este enfoque es el que ha sido adoptado por Kasper y Holzmüller (1990).
- La determinación de sus consecuencias por lo que respecta a la orientación del comportamiento de los miembros del sistema social que configuran la Empresa.

6.1. *Orientaciones básicas*

Entre los investigadores que han seguido esta visión se encuentra Pümpin (1989), que diferencia siete orientaciones básicas posibles en el comportamiento del trabajo:

1. La **orientación al cliente**, en el sentido de una ponderación de los problemas y necesidades del cliente y la relación con el mismo.
2. La **orientación al personal**, que parte de la consideración de las necesidades del personal y de los esfuerzos para su integración, así como también para una asignación eficiente en la empresa.
3. La **orientación a los resultados y prestaciones**, que se aprecian en la tendencia a alcanzar los objetivos empresariales.

4. **La orientación a la innovación**, que se traduce en una apertura a las innovaciones.
5. **La orientación a los costes**, en el sentido de una concienciación de los costes y en los esfuerzos para alcanzar los objetivos de ahorro.
6. **Orientación a la empresa**, que busca la identificación del personal con la Empresa, en la lealtad que le debe a la misma y en la fidelidad.
7. **La orientación a la tecnología** en la que se ponderan los procedimientos utilizados en los procesos empresariales.

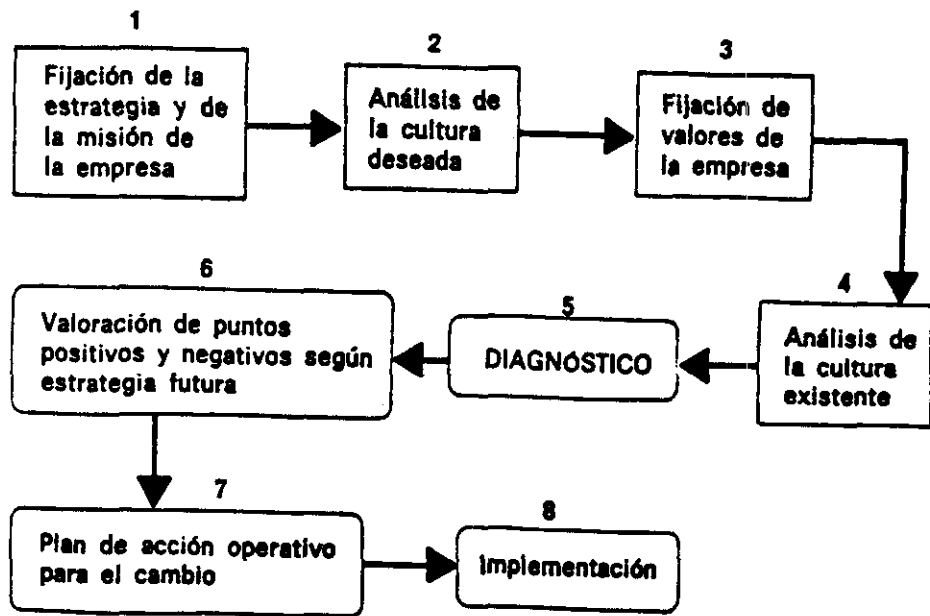
Los resultados de esta clasificación se fijan en un perfil con cinco niveles (Pümpin (1988), Cultura Empresarial. Working Paper (Serie azul) nº 146, Universidad de Alcalá, Madrid. Díaz de Santos). También Rühli (1990) determina las consecuencias de una cultura empresarial basándose en treinta y dos características ubicadas en tres áreas de la dirección:

- Las técnicas o instrumentos para la dirección.
- La dirección de personal.
- La estrategia empresarial.

Define Rühli los resultados dentro de un perfil en forma de rueda. (Rühli, Edwin (1990) Ein methodischer Ansatz zur Erfassung und Gestaltung von Unernehmenskulturen". Charles Lattmann, Heidelberg).

Al abordar este análisis de la cultura nos podemos encontrar con que no existe una cultura empresarial unitaria; que más bien es un desideratum de la dirección; nos podemos encontrar con varias culturas o, inclusive, con una contracultura. El Consultor en todo momento trata de cómo influir en la cultura empresarial, sabiendo que está cimentada en valores muy profundos dentro del sistema social y que no se puede cambiar por decreto. Muchos intentos en los años 80-90 fracasaron, debido a planteamientos totalmente superficiales y faltos de experiencia. Presento primero un modelo lógico en las fases de cambio cultural, presentado por Beatriz Muñoz-Seca (1984) Alta Dirección, Madrid, pp. 1-7).

6.2. Fases de cambio de cultura en la Empresa



Claramente se define una metodología del cambio, que comprende:

1. Es fundamental conocer cuál ha sido y cuál va a ser la misión y estrategia de la Empresa. Es el punto de partida y hacia donde queremos ir.
2. En este análisis de la cultura se debe partir del conocimiento de la situación actual con respecto a: integración de objetivos, proceso de comunicación, integración del factor humano y variables del clima laboral. El Consultor se sirve en esta etapa de los distintos cuestionarios que existen sobre diagnóstico organizativo; particularmente interesantes son los que yo he aconsejado de R.C.Preziosi (1985) sobre Cuestionario de Diagnosis Organizativa o el Cuestionario de Bion sobre Características de las Organizaciones "sanas" (abiertas) y "enfermas" (cerradas), que miden factores como: misión, estructura, liderazgo, relaciones, premios, mecanismos de ayuda; si descendemos a niveles más concretos de los recursos humanos, los cuestionarios tratan de determinar los objetivos, reacción ante los problemas, toma de decisiones, respeto a los sentimientos, manejo de los

conflictos, métodos de aprendizaje, actitud ante las tareas, evaluación del desempeño, innovación, frustraciones, tradiciones...

3. Fijación de los valores de la Empresa. El proceso siempre es el mismo: analizar los valores existentes y, desde aquí, definir entre todos los nuevos valores consensuados. Para que estos valores formen parte del sistema social, es preciso que existan reuniones con todos los miembros, para ir buscando y definiendo los nuevos valores que la Dirección y los colaboradores van perfilando de cara al futuro. Miles de reuniones he mantenido sobre esta determinación de valores y ha sido de lo más apasionante confirmar la identidad de preferencias en los valores que deberían definir la Organización social, priorizando los referentes a calidad, servicio, liderazgo, trabajo en equipo y eficacia. Lo mismo con respecto a valores intrínsecos de cohesión, fidelidad, respeto, clima, honestidad y desarrollo personal y profesional.
4. Se debe proceder, con todo el material proveniente de las reuniones, a elaborar un análisis de la cultura existente, concretando aquellos valores que han aparecido como predominantes hasta el momento presente.
5. Supone dar un paso más, tratando de concretar un diagnóstico de la situación presente, integrando todos los elementos relativos al sistema de finanzas, tecnología, RRHH y los resultados obtenidos a nivel empresarial.
6. Una vez realizado el diagnóstico por el Consultor, se presenta a la Dirección y se discuten los puntos positivos y negativos de la situación actual con respecto a la cultura deseada.
7. Se debe diseñar un plan de actuación y de intervención a los distintos niveles, para conseguir la mejora en la efectividad y eficacia de los recursos a emplear. El diseño del plan de intervención debe implicar un **plan estratégico** a nivel de dirección, que se transfiera a los otros niveles de la Empresa, aprovechando de forma competitiva las oportunidades del mercado, aunando esfuerzos y creando una cultura participativa donde todos son necesarios. Se

concretarán el plan de comunicación, nuevas formas de delegación, estilos de dirección... Junto al plan estratégico, se debe elaborar un **plan de acción de intervención**, a nivel operativo, donde se programan las acciones a realizar, las personas y recursos a utilizar y el tiempo, junto a los objetivos a conseguir y los resultados esperados, así como los sistemas de evaluación.

8. La última fase supone la ejecución del Plan, ajustado a las previsiones y el seguimiento de las distintas etapas para comprobar que se han conseguido los resultados.

Conviene resaltar cómo en cada etapa existen unas personas que actúan como propulsoras del cambio y que garantizan la continuidad del mismo. Gráficamente, lo expongo a continuación:

Niveles, etapas y responsables en el cambio de cultura

NIVELES	FUNCIONES	RESPONSABLES
NIVEL ESTRATEGICO	1. Fijación de estrategia y misión	Alta Dirección
	2. Análisis de la cultura deseada	Alta Dirección + toda la Organización y Consultor
	3. Fijación de los valores de la empresa	Alta Dirección
NIVEL OPERATIVO	4. Análisis de la cultura existente	Consultor
	5. Diagnóstico	Consultor
	6. Valoración de puntos +/- según estrategia	Alta Dirección + Consultor
	7. Plan de Acción	Alta Dirección, Representantes de todos los Departamentos + Consultor
	8. Ejecución	Comisión de Seguimiento

7. Modelo de Consultoría dinámica

7.1. *El proceso planificado de cambio de cultura*

La práctica en Consultoría me ha aconsejado seguir un proceso mucho más dinámico y activo en el cambio de cultura. Siguiendo los pasos de Lewin, es preciso tener en cuenta las tres fases:

7.2 FASE DE DESCONGELACION: Despertar la motivación para el cambio.

Ideal para provocar el cambio de mentalidad:

- Desconfirmación, percepción de que lo que era bueno ayer, hoy no lo es.
- El modelo de actuación que servía para triunfar ayer, hoy ya no sirve.
- Debe despertarse interés para que surjan deseos de cambio: provocar ansiedad, necesidad, deseos, etc..
- Este estado de ánimo de la Organización debe responder a una sensación de seguridad, alguien en quien confiar, que sea el líder del proceso.

FASE DE CAMBIO: Desarrollar nuevos hábitos, valores y creencias para conseguir la

- Identificación con las personas y con los nuevos estilos.
- Demostración de que los nuevos valores o habilidades son eficaces.
- Introducción de nuevos conceptos y técnicas.

FASE DE RECONGELACION: Estabilización del cambio.

- Confirmación vía experiencia, aplicando las nuevas técnicas y estrategias.

- **Aceptación social:** Se asimilan las nuevas formas, hábitos y actitudes en la Empresa y se genera un nuevo espíritu de trabajo.

7.2. Fases del modelo de Consultoría aplicado al cambio de cultura

A. Fase 1

Diagnóstico de los problemas que se pueden encontrar al tratar de introducir los nuevos valores y la estrategia para su implantación eficaz.

- Conocer las "condiciones marco" objetivas dentro de las cuales se va a desarrollar la nueva cultura empresarial.
- Tener en cuenta a las personas para que se conviertan en protagonistas del nuevo cambio.
- Ver cómo va a afectar al proceso de la realización de la actividad empresarial, al introducir modificaciones en el engranaje entre tareas, trabajos, personas y procesos de trabajo.
- Medir las consecuencias de nuevos medios de trabajo y nuevos procedimientos de dirección.

B. Fase 2

Ambitos de actuación.

- **Línea de cultura:** establecer confianza, compartir la información y adaptabilidad; ser receptivo al cambio y a las mejoras.

Entre iguales: desarrollar pactos culturales.

- **Línea de habilidades directivas:** aumentar las capacidades para afrontar la complejidad; poner de manifiesto los supuestos previos y actualizarlos.

Entre iguales: incorporar nuevas técnicas y habilidades.

- Línea de construcción de equipos: infundir nuevas prácticas de cultura y desarrollo de las nuevas técnicas y habilidades.

Organización formal: supervisor/supervisado en una misma reunión analizan los nuevos supuestos y acuerdan los nuevos pactos y supuestos previos.

C. Fase 3

Aplicación del programa.

Implica una programación exhaustiva de todas las actividades, implicando tiempo de aplicación parcial de las mismas a lo largo de todo el calendario de actuación. Expongo un cronograma tentativo, teniendo como referencia el inicio del año y las actividades a desarrollar en cada mes.

■ PROGRAMACION DE ACTIVIDADES

	E	F	M	A	M	J	J	A	S
CULTURA	■								
HABILIDADES			■						
EQUIPOS DE TRABAJO					■				

■ OTRAS ACTIVIDADES

	0	N	D	E	F	M	A	M	J
ESTRATEGIA	■	■	■						
SISTEMAS INFORMACION	■	■	■	■	■	■			
ORGANIZACION				■	■	■	■		
ASIGNACION PERSONAL						■	■	■	■
RETRIBUCIONES									■

D. Fase 4

Seguimiento en la aplicación.

- El **Grupo de seguimiento**, cuya finalidad es implantar la nueva cultura, el desarrollo de habilidades y la creación de equipos de trabajo.

Constitución de un equipo de seguimiento de composición mixta: dirección/participantes del programa.

Objetivos:

- Analizar el cumplimiento del calendario
- Calidad de las acciones
- Evaluar impactos
- Detectar avances o disfunciones, etc..

- El **Comité de Dirección** cuya finalidad es definir la estrategia y sistemas de información, organización, asignación personal y retribuciones.

Objetivos:

- Dirigir los equipos de trabajo
- Asegurar la implementación
- Asegurar la comunicación
- Evaluar impactos

E. *Fase 5*

Evaluación de los resultados

- Analizar el comportamiento de la Organización, su nivel de respuesta a las exigencias del entorno, su eficacia y la satisfacción de su personal.

Fuentes de información:

- La aportada por los Comités
- Los indicadores predeterminados

7.3. Puntos básicos para el éxito del cambio cultural

- Integrar al personal

Que todo el mundo crea en el proyecto que se pretende desarrollar.

- Proceso voluntario

No se pueden dar órdenes, hay que convencer, hay que "liderar".

- Tiempo

Dedicar el tiempo necesario a debatir este proceso.

- **Pactos culturales**

Concreción de los valores comunes en los que todo el personal puede ponerse de acuerdo; "exigir el cumplimiento a nivel individual y de grupo".

- **Tutelar**

Dar al personal puntos de apoyo en los que fundamentar sus acciones enfocadas al cambio.

- **Dirigir**

No ir contra corriente.

- **Credibilidad**

Transparencia en el proceso, que ha de conseguirse a través de procesos de formación e información.

- **Reconocimiento**

Revisar las actuaciones en el proceso de cambio, mediante el reconocimiento de las aportaciones y alertar a los que no participan o entorpecen el proceso.

7.4. Ejemplarización de cambios de cultura

Estos ejemplos han sido tomados de Empresas reales donde he trabajado por conseguir un cambio de cultura.

- ***Definición de los valores culturales de nuestra Empresa: eficacia, creatividad y satisfacción personal***

La EFICACIA se obtiene mediante la instrumentación de acciones derivadas de las normas siguientes:

- Trabajar para servir a nuestros clientes.
- Planificar el futuro y cumplir los objetivos.
- Delegar autoridad y asumir responsabilidad.
- Crear un equipo humano. Impulsar los esfuerzos de cooperación.
- No malgastar ni hacer malgastar el tiempo.

La CREATIVIDAD es producto de la aplicación de normas como las siguientes:

- Compartir la información.
- Expresar libremente los puntos de vista y escuchar los de los demás.
- Apoyar las iniciativas y el espíritu emprendedor.

La SATISFACCION EN EL TRABAJO es el resultado de las normas anteriores más la aplicación de las normas siguientes:

- Cumplir lealmente con la Sociedad Civil y plural a la que pertenecemos.
- Estar dispuestos a aprender para trabajar mejor.

■ *Valores culturales de relación externa con los clientes*

Se definieron unas normas de comportamiento aceptadas por consenso:

En esta empresa todos:

- Tratamos a cada cliente como un amigo.
- Procuramos hacer nuevos amigos.
- Cuidamos la calidad y el servicio que prestamos a nuestros amigos.
- Tenemos una responsabilidad social.
- Nos preocupamos de velar por los intereses de nuestros accionistas.
- Cumplimos los compromisos que adquirimos.
- Pertenece a una sociedad civil y plural y debemos cumplir nuestras obligaciones con la misma lealmente.

Todos estamos orgullosos de pertenecer a esta Empresa.

- En algunas Empresas se ha llegado a crear como un código o credo que ha servido de referencia. Sirva de ejemplo ilustrativo este Credo Rockwell que se proponía como ejemplo:

El Credo de Rockwell: nuestra filosofía

Creemos que la máxima satisfacción de nuestros clientes es el elemento más importante para asegurar una lealtad constante.

Creemos en proporcionar resultados óptimos a nuestros clientes mediante productos y servicios de alta calidad, tecnológicamente avanzados y de precio equitativo, concebidos para satisfacer sus necesidades mejor que ninguna otra alternativa.

Creemos que el personal de Rockwell es lo más importante, que marca una diferencia vital en el desempeño de la empresa y que, por medio de su trabajo y su esfuerzo, distingue a Rockwell entre todos sus competidores.

Creemos que tenemos la obligación de asegurar el bienestar de las comunidades en las que vivimos y trabajamos.

Creemos que la excelencia debe ser la norma de todas nuestras actividades y que se logra promoviendo y realizando:

- El respeto al individuo
- El diálogo sincero y abierto
- El desarrollo y la satisfacción personales
- El sentido de propiedad y de responsabilidad sobre el éxito de Rockwell
- La participación, la cooperación y el trabajo en equipo.
- La creatividad, la innovación y la iniciativa.
- Los riesgos prudentes.
- El reconocimiento y la recompensa de los logros.

Creemos que el éxito se obtiene:

- Alcanzando el liderazgo en los mercados en los que participamos
- Dirigiendo nuestros recursos y nuestra energía hacia los mercados mundiales en los que podamos combinar la tecnología, la capacidad, la comprensión de los clientes y los conocimientos de los que disponemos para alcanzar el liderazgo.
- Manteniendo las más altas normas de ética e integridad en todas nuestras actividades.

Creemos que la medida definitiva de nuestro éxito es la capacidad de proporcionar una ventaja financiera a nuestros accionistas, equilibrando los objetivos a largo y a corto plazo para alcanzar utilidades competitivas sobre las inversiones y asegurar un aumento constante del valor comercial.

Las ocho reglas de oro

1. Integridad de carácter. Anteponer el interés de la Empresa al propio.
2. Crear un equipo humano de alta calidad con "espíritu de cuerpo".
3. Darse objetivos ambiciosos y elevados, pero alcanzables.
4. Asumir riesgos importantes, pero calculados. Ser emprendedor.
5. Afinar las prioridades. Una decisión puede sellar el destino de una Empresa por muchos años.
6. Operar con simplicidad, apoyándose en los puntos fuertes y con gusto por la acción.
7. Ser buen comunicador, estar bien informado e informatizado. La información es poder.
8. Buscar el consenso hasta el momento de la decisión.

En último lugar, propongo las Empresas en las que he trabajado como Consultor propiciando un cambio de Cultura. Este trabajo lo he desempeñado en Empresas multinacionales como Amex, (American Express), Rank Xerox, como en Empresas nacionales vinculadas con las finanzas, como Cajas de Ahorro: Caja Canarias, Caja Salamanca y Soria, Caja España, Banco Herrero...

Los resultados han sido muy satisfactorios, ya que la metodología ha sido muy participativa, siendo los empleados los protagonistas principales. Al mismo tiempo, se ha procurado integrar a todo el personal, prescindiendo de niveles, ya que en este proceso de cambio de cultura, lo importante son los ideales que cada empleado desea ver reflejados en la cultura de la Organización.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Annovazzi, L. (1992). *Los tests de aptitud*. Barcelona: De Vecchi.
- Argyris, C. (). *Cómo vencer las barreras organizativas*. Madrid: Díaz de Santos.
- Baron R. (1990): *Behavior in organizations: understanding and managing the human side of work*. Boston: Allyn and Bacon.
- Belda, J. (1992). *Revelaciones de un cazatalentos*. Barcelona: Gestión 2000.
- Boxwell, R.J. (1995). *Benchmarking para competir con ventaja*. Madrid: McGraw Hill.
- Courtis, J. (1989). *Cómo aprender de los propios errores en la gestión empresarial*. Bilbao: Deusto.
- Desaunay, G. (1986). *Cómo tratar con los subordinados*. Madrid: Díaz de Santos.
- Fernandez, A. (1993). *La gestión integrada de recursos humanos*. Bilbao: Deusto.
- García Echevarría (1991). *El reto empresarial español*. Madrid: Díaz de Santos.
- Hammer M. y Champy, J. (1994). *Reingeniería de la empresa*. Madrid: Paramón.
- Harrington, H.J. (1993). *Mejoramiento de los procesos de la empresa*. Madrid: McGraw Hill.
- Hichman, Craig, R. y otros (1992). *Cómo organizar hoy empresas con futuro*. Barcelona: Granica.
- Higham, M. (1989). *El ABC de la selección de Personal*. Madrid: Deusto.
- Hill, L.A. (1989). *El nuevo gerente*. Madrid: McGraw Hill.
- Kaufmann, A. (1994). *El poder de las organizaciones*. Madrid: ESIC.
- Kravetz, D. (1990). *La revolución de los recursos humanos. Una nueva dimensión de la gestión empresarial*. Bilbao: Deusto.
- Latthan, Ch. y García Echeverría (1992). *Management de los recursos humanos en la empresa*. Madrid: Díaz de Santos.
- Leap, T. (1989). *Personnel human resource management*. New York: Collier Macmillan.
- Levy-Leboyer, C. (1990). *Evaluación del personal: los métodos a elegir*. Madrid: Díaz de Santos.

- Lewicki, R.J. (1993). *Desarrollo organizacional. Guía de capacitación*. México: Noriega.
- Louart, P. (1994). *Gestión de los recursos humanos*. Barcelona: Gestión 2000.
- Mintzberg, H. (1984). *La estructuración de las organizaciones*. Madrid: Eudema.
- Muñoz Adanez, A. (1994). *Métodos creativos para organizaciones*. Madrid: Eudema.
- Nadler, D.A., Gerstain, M.S., Shaw, R.B. y asociados (1994). *Arquitectura organizativa. El diseño de la organización cambiante*. Barcelona: Granica.
- Normann, R. (1990). *La gestión en las empresas de servicios*. Madrid: Díaz de Santos.
- Pain, A. (1990). *Cómo realizar un proyecto de capacitación*. Buenos Aires: Granica.
- Pümpin, Cuno y García Echevarría (1990). *Dinámica empresarial, una nueva cultura para el éxito de la empresa*. Madrid: Díaz de Santos.
- Pümpin, Cuno y García Echevarría (1990). *Cultura empresarial*. Madrid: Díaz de Santos.
- Quijano de Arano, S. (1992). *Sistemas efectivos de evaluación del rendimiento. Resultados y desempeños, técnicas y sistemas para la gestión y el desarrollo del personal*. Barcelona: PPU.
- Randolph y Posner (1989). *El arte de gestionar y planificar en equipo*. Madrid: Díaz de Santos.
- Reddin, B. (1994). *La organización orientada al resultado*. Barcelona: Paidós.
- Robbins, S.P. (1987). *Comportamiento organizacional*. Madrid: Díaz de Santos.
- Rodríguez, J.L. (1993). *La entrevista en la empresa*. Madrid: Eudema.
- Ruiz Nagore, F. (1991). *Cómo superar las entrevistas en una selección de personal*. Madrid: Ibérico Europea de Ediciones.
- Sayles, L.R. (1981). *Managing human resources*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Schein, E.H. (1980). *Psicología de la organización*. Madrid: Díaz de Santos.
- Serieyx, H. (1994). *El big-bang de las organizaciones*. Barcelona: Ediciones B.
- Schmidt, H. (1983). *Recursos humanos en la empresa y política social*. Madrid: Cátedra de Alcalá de Henares.
- Smith, M. y Robertson, I. (1993). *Advances in selection and assessment*. Chichester: Wiley.

- Swan, W.S. (1991). *Cómo escoger el personal adecuado: un programa para hacer la entrevista eficaz*. Barcelona: Norma.
- Swieringa, J. y Wierdsma, A. (1995). *La organización que aprende*. Buenos Aires: Addison-Wesley.
- Tena Millán, J. (1991). *Organización de la empresa: teoría y aplicaciones*. Barcelona: Gestión.
- Thornton, P.B. (1992). *Lecciones gerenciales: técnicas simples que producen grandes resultados*. Bogotá: Legis.
- Townsend, R. (1987). *Más arriba en la organización*. Madrid: Díaz de Santos.
- Tronconi, M. y Morganti, S. (1991). *Los tests de selección de personal*. Barcelona: De Vecchi.
- Ulrich, D. y Lake, D. (1992). *Organizarse mejor para competir con ventaja*. Buenos Aires: Vergara Editor.
- Vickery, G. (1993). *Gestión de recursos humanos y tecnologías de fabricación avanzada*. Madrid: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- Weiss, D. (1993). *La función de los recursos humanos*. Madrid: Colección Esden.
- Yate, M.J. (1991). *Esta vez contrate al mejor*. Buenos Aires: Vergara Editor.

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

1. Predominio de la metodología cualitativa

Uno de los principales intereses de esta Tesis es analizar las teorías que las Ciencias del Comportamiento han elaborado sobre análisis, diagnóstico e intervención en las Organizaciones.

El interés de los científicos por las Organizaciones es relativamente reciente, ya que se comenzó a estudiar de forma sistemática a partir de mediados de este siglo.

Se piensa, en palabras de Gibson Ivancevich y Donelly (1991) que los Consultores y profesionales de las Organizaciones "han aceptado las prácticas y principios prevalecientes sin contar con el respaldo de la validación científica. Ellos creen que deben utilizarse los procedimientos científicos para validar la práctica siempre que se pueda. Gracias a su trabajo, muchas de las prácticas y de los principios iniciales se han descartado o modificado y otros se han validado" (Las Organizaciones, Addison Wesley, Argentina, pg.678).

En parte tiene razón Gibson; la premura con que opera el Consultor, le impide la comprobación y medición científica de todos los métodos que usa, ya que no puede cuantificar mediante definiciones precisas y grupo de control la recogida objetiva de datos.

La tesis emplea fundamentalmente la metodología cualitativa, utilizando como herramientas la experiencia y la intuición del consultor investigador para describir los procesos y las estructuras de la Organización que se están investigando.

El punto de apoyo es la observación sistemática y opera igual que el antropólogo con el método etnográfico, actuando como observador imparcial durante largos periodos de tiempo.

La investigación cualitativa, que es el método científico en el que se apoya I.Adizes, trata de recoger la información que realizan todos los miembros de la Organización por niveles; quienes previamente han sido seleccionados por los propios representantes de los Departamentos y Unidades, de forma que de todos exista alguna representación proporcional al número de miembros.

La observación se emplea como método primero de recogida de datos para obtener descripciones exactas de las situaciones, tal como son vividas por los propios participantes. El Consultor no interpreta, sólo propone el método para ayudar a sistematizar toda la información y trasladarla a los casilleros correspondientes de Cuadro o Parrilla de Diagnóstico.

Las variables de cada proceso organizacional ha sido seleccionada por medio de la acumulación de frecuencias de toda la información recogida en miles de empresas representativas de diversas culturas.

Creo que esta investigación analítica concuerda con las condiciones que la bibliografía actual sobre investigación cualitativa recoge Van Maanen (1983), (Qualitative Methodology, Beverly Hills, California, Sage Publications, pg. 255-256). Dichas condiciones son las siguientes:

1. **Inducción analítica**

La investigación cualitativa que se realiza sobre el diagnóstico comienza y termina con la observación directa de los hechos y de la vida organizativa, tal como es vivida por los protagonistas.

2. **Proximidad**

El consultor reproduce en grupo las reuniones de la empresa y está en contacto directo.

3. **Comportamiento normal y corriente**

El estudio se hace sobre los problemas reales, tal como ellos los viven y sienten.

4. Énfasis en la descripción

Se evita en todo momento la crítica y la búsqueda de culpables, para que exista una descripción objetiva y real.

5. Reducción de la varianza a lo real

Se trata de analizar los puntos de mejora claros y percibidos por los asistentes, evitando otras influencia.

6. Información a la Dirección

Se pretende informar de los problemas (prioritariamente) y de las soluciones cuando se ponen en marcha los grupos sinérgicos. La decisión final corresponde a la Dirección.

En síntesis, la investigación cualitativa empleada en el diagnóstico está avalada científicamente y sus conclusiones son válidas para comprender, afrontar y modificar el comportamiento organizativo.

No obstante, para medir determinados comportamientos y procesos organizativos, trato de integrar los métodos cualitativos con métodos cuantitativos, para precisar y ofrecer resultados que sean objetivos y fiables, permitiendo situar a cada sujeto o Departamento en comparación con los demás y relacionados con una media intergrupala.

2. Nuevos contenidos de la Consultoría de Procesos

La segunda conclusión que me interesa resaltar es el poder elevar a categoría de Consultoría de procesos a todos los procesos que el Consultor realiza a nivel Directivo, de redimensionamiento de estructuras y del cambio de actitudes y del diseño de una nueva Cultura. Tradicionalmente, y siguiendo a E.H.Schein, se ha incluido en la Consultoría de procesos todo lo relativo a las interacciones individuales y de grupo, y a los conflictos entre los grupos o entre los integrantes de los grupos.

Entre las premisas esenciales de la Consultoría de procesos, tal como la concibe tradicionalmente E.H.Schein (1988) es que "el Consultor ayuda al Gerente (cliente) a llegar a ser un diagnosticador suficientemente bueno; a aprender a manejar los procesos organizativos mejor, para que él mismo los pueda solucionar mejor; a adquirir nuevas habilidades para solucionar los problemas nuevos con más maestría" (Consultoría de procesos pg. 5-7 V.I.).

Existen dos concepciones opuestas de la Consultoría. La tradicional, de E.H.Schein y la mía, inspirada en I.Adizes. Los contrastes aparecen reflejados en el siguiente cuadro:

	CONSULTORIA DE PROCESOS SEGUN E.H.SCHEIN	CONSULTORIA DE PROCESOS SEGUN I.ADIZES Y PROPIA
Función del consultor	Transmitir habilidades para diagnosticar	Proponer metodología, el grupo diagnostica
Tarea centrada	En el gerente	En el grupo
Finalidad	Mejorar situación según es percibida por el Gerente	Mejorar situación según es percibida por el grupo
Cultura	Patrones de conducta	Misión y visión
Procesos	Individuales y grupales	Organizacionales
Metodología	Simplificar y mejorar procesos	Reingeniería de procesos radical
Visión	Psicologizante	Funcionamiento operativo y en equipo
Actúa	Pequeños grupos	Intergrupual - interdepartamental
Estructura	Formal e informal	Desestructura; task force; grupos operativos
Grupos	Naturales de trabajo	Naturales y sinérgicos

Problemas	Humanos y grupales	Macroprocesos
Crea	Dependencia	Entorno de aprendizaje para ser independientes
Interviene	Agente de cambio	Catalizador del cambio
Ofrece	Proceso de ayuda individual	Proceso de ayuda grupal
Integra	Los procesos humanos del trabajo	Tarea, objetivos con satisfacción
Diseña	Nuevos procesos y experiencias humanas	Nuevos diseños organizativos
Gerencia	La relación con Dirección	La relación participativa
Intervención	Método de dinámica de grupos	Método grupal, preventivo, curativo.

3. Visión de la Organización como un sistema

Otra de las conclusiones que permite obtener una ventaja competitiva para el Consultor es la visión de la Organización como un Sistema.

El punto de vista de la teoría de los sistemas es un modo de pensar sobre la Organización como un todo integrado compuesto de partes que interactúan. Este punto de vista proporciona un marco de referencia que es constante tanto al hablar de diagnóstico como de la intervención; los subsistemas están relacionados con los procesos, tanto desde el punto de vista interno a cada función, como desde el punto de vista externo, pues es a través de los procesos, por los que Departamentos y Unidades están íntimamente relacionados, como ha demostrado la Ingeniería de los Procesos.

Existe una gran incertidumbre de planificar el cambio organizacional, por lo que es imposible hacer cambios en un subsistema sin producir cambios en otros subsistemas. Así se explica que al querer introducir cambios en la tecnología (mediante la red de ordenadores) se pueden obtener resultados no deseados en otros subsistemas, por lo que la innovación propuesta fracasa, sobre todo por el impacto que tiene en el subsistema social. Pueden existir percepciones de deshumanización o pérdidas de puestos de trabajo, por lo que la gente no quiere dar su apoyo.

El Consultor tiene que ser consciente del impacto que se produce en otros subsistemas, macroprocesos, dirección o tecnológico para planificar los acontecimientos y asegurar la participación de todos. Este enfoque permite obtener otros resultados no previstos, con lo que la forma de actuación del Consultor le permitirá sacar ventaja de las fuerzas potenciales existentes en la Organización.

4. Lo esencial de la Consultoría es centrarse en los Procesos

El proceso es una actividad que se lleva a cabo en distintas etapas para producir unos resultados. Lo esencial de los procesos son grupos de acciones que tienen un objetivo común, y que permite avanzar en la consecución de los objetivos. El proceso es el objetivo de mejora de la Consultoría. Es fácil distinguir lo que es Organización de lo que son los procesos; los procesos son los objetivos más atractivos para prosperar y obtener ventajas competitivas. Como dice D.Morris y J.Brandos (1994) los procesos se mejoran por diferentes razones "para implantar la calidad, para obtener una mayor eficiencia; para dar una respuesta de servicio rápido al cliente y para obtener una ventaja competitiva" (La Reingeniería, Bogotá, McGraw Hill, pg.43-44).

El Consultor con su intervención va a ayudar a las Empresas a cambiar de paradigma, a considerar que las empresas se deben instalar en al dinámica del cambio constante; esto es, se deben instalar en una evolución constante de la operativa. Ahora bien, la operativa no lo es todo; los cambios de tecnología, si no van acompañados del cambio de mentalidad y del cambio de comportamiento no será posible innovaciones que perduren en las Organizaciones. En una palabra, si no tiene en cuenta los procesos sociales, no tendrá posibilidades de prosperar.

Si el movimiento de la Ingeniería de Procesos de Hammer y Champy (1983) no ha obtenido los resultados esperados es porque sólo se han tenido en cuenta los procesos técnicos, no los procesos sociales, humanos y organizativos.

El mal producto es fácilmente visible, pero lo que no es visible es la falta de motivación, el dar información falsa o el no querer colaborar. Existen otros muchos procesos a los que el Consultor debe prestar atención, si es que quiere ayudar a la Organización a ser más eficaz.

5. Sinergia, equipo y organización

Toda fuerza de las Organizaciones radica en movilizar la inteligencia de la empresa. Se considera que es el hombre el generador de progreso y, por tanto, el trabajo en equipo va a ser fruto de la colaboración y del apoyo mutuo. Cuando Hervé Serieyx (1991) habla de las siete metamorfosis que tienen que realizar las empresas para ser competitivas, estas giran en torno a:

- Cambiar la mentalidad industrial por otra comercial
- Establecer relaciones clientes-proveedores
- Producir mejor desde el principio
- Cambiar de modelo mecanicista a modelo biológico
- Elaborar contratos de confianza
- Crear cultura empresarial e introducir nuevos procesos de trabajo
- Reducir la calidad a procesos

(El desprecio cero, Madrid, McGraw Hill, pg.26-28).

Llama la atención dos aspectos que son clave en Consultoría; primero es necesario implantar el modelo biológico, donde los equipos responsables asumen misiones, uniéndose colectivamente su talento para hacerlo. En segundo lugar, Serieyx habla de sustituir la empresa piramidal por la empresa multicelular, para hacer posible el trabajo con más rapidez y eficiencia.

I. Adizes, conocedor de la importancia de la sinergia, cree y apuesta por unos equipos que, debidamente entrenados, sean capaces de garantizar la eficacia de sus resultados, mediante el trabajo en equipo. Por eso, propone trabajar en equipo los diagnósticos, realizar la misión de la empresa y la propuesta de búsqueda de solución de los problemas técnicos y organizativos. Sin equipo no hay gestión posible; el Consultor externo debe apoyarse en un equipo interno para realizar su trabajo con las garantías necesarias.

6. La importancia del factor humano

A lo largo de la tesis se advierte que tanto en el desarrollo de las Organizaciones como en el diagnóstico e intervención, el factor humano es la pieza clave. Desde el taylorismo, hasta el movimiento de las relaciones humanas; desde el modelo mecanicista hasta el antropológico, se van dando oscilaciones entre los distintos Modelos donde prima la preocupación por la productividad, los objetivos y la tarea, a otros donde los factores humanos son la clave del éxito. Es más, en la sociedad actual, como dice Serieyx "no existen empresas sino hombres". Una empresa tiene la responsabilidad de todas sus inversiones; sus máquinas, sus patentes, sus hombres. Invertir en sus hombres, en su personal es asegurar el futuro. No sobra ningún empleado, cada uno tiene un punto de inteligencia en la que se puede apoyar la empresa para mejorar la cadena de la calidad total y que no se rompa por ningún eslabón. El "desprecio cero" tiene su razón de ser en contar y apoyarse en todos y cada uno de los empleados de la Empresa.

En los círculos empresariales es conocida la declaración de Matsushita (1990): "Nosotros ganaremos y el occidente industrial perderá, no podéis hacer gran cosa, porque lleváis vuestra derrota dentro de vosotros mismos. Vuestras Organizaciones son tayloristas; pero lo peor es que vuestros cerebros lo son también; nosotros somos post-tayloristas y sabemos que los negocios han llegado a ser tan complicados... que una empresa debe cada día movilizar toda la inteligencia de todos para tener la oportunidad de seguir funcionando bien. Sólo la inteligencia de todos sus miembros puede permitir a una empresa afrontar las turbulencias y exigencias de su entorno. Es por esto que nuestras sociedades dan tres o cuatro veces más formación a todo su personal, que les dan las suyas".

7. Habilidad para rediseñar

Esta otra conclusión se desprende de los Modelos de Organización y de los Procesos de intervención. I.Adizes define en todo momento que debemos rediseñar la estructura y los procesos para la mejor consecución de los objetivos previstos. Para él no existe dificultad, ya que junto a la estructura formal ha creado una estructura paralela, que le permite influir en la formal, mediante los procesos de innovación y de integración de las personas. No se solucionan los problemas para siempre; nos movemos en un entorno más o menos inestable y a veces turbulento, por lo que la respuesta de la empresa es la readaptación. Cuanta más especialización, más obligada está la empresa a montar sistemas de coordinación que respondan mejor a los intereses y habilidades de las personas y a la satisfacción de las necesidades del Mercado. Existen una serie de criterios de coordinación dinámicos que el Consultor debe dominar.

En todo rediseño debe ser prioritario el no romper los flujos de trabajo, de forma que todo esté alineado en torno a procesos. Se debe posibilitar en todo momento el ajuste mutuo en vez de la supervisión, fomentando la madurez de las personas. Es básico en toda estructura el conseguir la orientación al Mercado, como elemento dinamizador, de ahí que según sean estos Mercados se deben crear las estructuras, que los atiendan y aborden con garantías. Se deben montar sistemas de conexión lateral que faciliten el ajuste mutuo y la forma espontánea de coordinación. El Consultor debe estar atento a todos los elementos de contingencia, entorno-mercado, personas, para rediseñar estructuras de coordinación flexibles y eficaces. Como muchas veces repetía I.Adizes la decisión la deben tomar las personas, quienes mejor conozcan el tema, quienes tengan más capacidad de decidir y quienes tengan más influencia para comprometer a las personas en la acción a realizar y llevar a cabo el proyecto. Es decir, los que tengan CAPI: conjunto de autoridad, poder e influencia.

Es fundamental que el Consultor sea experto en rediseñar procesos y dominar las técnicas y diseño de diagnóstico de intervención.

8. Pensamiento estratégico

El Consultor, tal como se desprende del estudio de los macroprocesos fundamentales de la Organización debe estar dominado por el pensamiento estratégico, cuando actúa en las Organizaciones. La planificación estratégica exige coordinar cultura y proyecto de empresa con una visión global y unos valores asumidos y compartidos por todas las personas. A través de la estrategia se escogen aquellos negocios en los que la Empresa pueda tener ventajas competitivas. La estrategia permite situarse en el Mercado y buscar las ventajas competitivas flexibilizando la estructura y comprometiendo a las personas en la acción. Se podrá lograr ilusionar a todos los empleados para que se logre "lo que se quiere hacer". Todo debe estar integrado para que la empresa funcione en función de la estrategia que se ha elegido como medio para conseguir un progreso continuo. La Malcom Baldrige National Quality Award (1995) estableció la influencia de los criterios de evaluación para conseguir ser una empresa líder en el Mercado. La base fundamental es la satisfacción del cliente (25%); los resultados deben siempre acompañar (25%); el desarrollo de los recursos humanos influye con un 14%, al igual que la gestión de procesos (14%); el liderazgo influye con un 9%; tener bien informado a todo el personal (7%) y la cúspide está dominada por la planificación estratégica, como se puede ver en el gráfico adjunto.

100	PLANIFICACION ESTRATEGICA	6%
94	INFORMACION	7%
87	LIDERAZGO	9%
78	GESTION DE LOS PROCESOS	14%
64	DESARROLLO DE RR.HH.	14%
50	RESULTADOS	25%
25	SATISFACCION DE LOS CLIENTES	25%

MNBQA (1995)

9. El diagnóstico sinérgico de los procesos organizativos

Como muestran tanto I.Adizes como la reingeniería de procesos, las Organizaciones están compuestas de una serie de procesos que les dan vida y energía. Los procesos constituyen su dinámica y las personas son las que los impulsan hacia la meta prefijada. Todo lo demás, como se dice vulgarmente, es realidad virtual. Todo debe estar al servicio de las personas que organizan los procesos para convertir la energía interna (personal, grupal y organizativa) en energía externa orientada al Mercado.

1. EL CONTINUO EN CONSULTORIA

Persuasor, Abogado	Experto, Especialistas	Educador	Mediador en Resolución de problemas.	Identificador de Alternativas. Integrador.	Descubridor de Hechos.	Consultor de Procesos.	Observador / Reflejador Objetivo
CENTRADO EN EL CONSULTOR CONSULTORIA DE PRODUCTO CONSULTOR COMO ADMINISTRADOR DE TECNICAS Y/O EXPERTO TRABAJAR "PARA"				* CENTRADO EN EL CLIENTE * CONSULTORIA DE PROCESO * CONSULTOR COMO FACILITADOR * TRABAJAR "CON"			
Propone directrices, persuade o dirige en proceso de solución de problemas	Explora, relaciona y proporciona políticas o prácticas de decisiones	Enseña y entrena al cliente	Ofrece alternativas y participa en las decisiones	Identifica alternativas y recursos para el cliente y ayuda a evaluar las consecuencias	Reúne datos y estimula sus interpretaciones	Observa el proceso de resolución de problemas y levanta temas reflejando feed-back	Levanta aspectos y cuestiones para reflexión
DIRECTIVA			NIVEL DE LA ACTIVIDAD DEL CONSULTOR EN LA RESOLUCION DE PROBLEMAS				NO DIRECTIVA

ROLES DEL CONSULTOR EXPERTO Y FACILITADOR

CONSULTOR
EXPERTO TECNICO

CONSULTOR FACILITADOR
DEL PROCESO

CARACTERISTICAS DEL ROL

ORIENTACION A LA TAREA

1. *Verificación del problema:* evaluación experta y recogida de información.
2. *Resolución de problemas:* ofrece ideas y opiniones, diseña la investigación de la información y desarrolla la solución para el sistema-cliente.
3. *Información de retorno:* presenta la información resultante de la investigación, así como las interpretaciones "expertas".
4. *Utilización de la investigación:* presenta recomendaciones específicas y concretas basadas en la información.
5. *Relaciones con el cliente:* objetivas, impersonales y orientadas a la tarea. La relación es a corto plazo y orientada al problema.
6. *El compromiso:* básicamente con el problema a resolver.
7. *Enfoque de sistemas:* se centra en las implicaciones del problema en otras áreas de la Organización.

ORIENTACION AL PROCESO

1. *Verificación del problema:* "toma el pulso" al problema y facilita una definición clara que incluya actitudes y sentimientos.
2. *Resolución del problema:* trabaja sobre la capacidad de resolución de problemas del sistema, mejora el proceso de resolución de problemas y fomenta la creatividad.
3. *Información de retorno:* ofrece información significativa, facilita la asimilación de la información y permite la interpretación del cliente.
4. *Utilización de la investigación:* desarrolla el uso de la información por el cliente y facilita la acción del cliente basada en el aprendizaje.
5. *Relaciones con el cliente:* personales y comprometidas.
6. *El compromiso:* básicamente con las personas y los grupos de la Organización.
7. *Enfoque de sistemas:* se centra en relaciones de colaboración e intercambio de recursos entre las diferentes áreas de la Organización.

HABILIDADES DEL CONSULTOR

HABILIDAD DEL CONSULTOR	EXPLICACION
CONSULTOR:	
MODELO DE ROL	Puede practicar lo que dice, congruente.
RELACION	Utiliza eficazmente sus habilidades interpersonales, manteniendo su credibilidad con todos los niveles de la Organización..
EXPERTO EN PROCESOS	Posee experiencias en Tecnología, Instrumentos y Diseños de Intervención. Cada instrumento y Diseño requieren habilidades, que se tienen que aprender.
CONFRONTADOR	Capaz de confrontar y afrontar temas y personas.
EJECUTOR Y FACILITADOR DE INTERVENCIONES	Utiliza su repertorio de intervenciones adecuada y eficazmente.
ANALIZADOR DE SISTEMAS	Familiarizado con el enfoque y pensamiento de sistemas en los procesos de cambio.
PLANIFICADOR DE DISEÑOS E INTERVENCIONES	Capaz de planificar, diseñar y ejecutar intervenciones eficazmente.
ADAPTADOR	Aplica su propia experiencia y la de otros de una manera creativa y relevante para la Organización.
INTEGRADOR	
INTEGRADOR DE RECURSOS	Habilidad de enlazar los mejores recursos con la necesidad correctamente identificada.
- INTERNOS	Identifica, recluta, entrena y emplea recursos internos de la Organización para llevar a cabo el cambio.
- EXTERNOS	Identifica los recursos externos apropiados facilitando su entreda y funcionamiento eficaz. Utiliza eficazmente la relación C.E. - C.I..
SERVICIOS ESP. EN AREAS NECES. EXPERTOS/CIENT.	Son tres casos de funciones de integración/enlace en los que las habilidades o credibilidad del C.I. o del tándem C.I./C.E. fueran insuficientes.
CONTACTADOR	Capaz de ayudar al cliente a utilizar recursos que no requieren necesariamente la implicación del C.E./C.I..

HABILIDADES DEL CONSULTOR

HABILIDAD DEL CONSULTOR	EXPLICACION
EDUCADOR:	
INVESTIGADOR	Conocedor de los fundamentos teóricos del cambio.
ESCRITOR / INFORMADOR	Capaz de escribir, describir e informar claramente.
DISEÑADOR	Capaz de diseñar Seminarios, intervenciones, etc..
FORMADOR / INSTRUCTOR	Eficaz en ayudar a otros a aprender, en la línea clásica de Formación.
FACILITADOR / ENTRENADOR	Más allá de la anterior, capacitado para entrenamiento de laboratorio, usando métodos heurísticos y técnicas asimiladas.
ABOGADO	Manifestando y manteniendo sus puntos de vista e ideas sobre planes de acción.
COORDINADOR DE REUNIONES	Capaz de dirigir y de enseñar a otros a dirigir reuniones participativas.
PLANIFICADOR DE CARRERA PERSONAL Y PROFESIONAL	Capaz de ayudar a clientes a planificar carreras profesionales.
DIAGNOSTICADOR	
INVESTIGADOR ACTIVO	Sabe cómo utilizar datos de investigación y de encuesta y Teoría de Sistemas y aplicarlos a la situación actual de la organización.
ESCRITOR / INFORMADOR	Capaz de escribir, describir e informar claramente.
DIAGNOSTICADOR	Capacidad para identificar lo que se debe analizar, datos a recopilar y cómo obtenerlos y usarlos.
DISEÑADOR	Capaz de obtener los datos y opiniones necesarios de la forma más eficaz, simple o rápida.
ANALIZADOR DE DATOS	Capaz de extraer conclusiones válidas de los datos y de prepararlas con o para el cliente para su presentación.
EVALUADOR	Utiliza la evaluación como un proceso continuo.

BIBLIOGRAFIA TEMATICA

CONSULTORÍA - ORGANIZACIÓN - RECURSOS HUMANOS

(DÉCADA DEL 80 Y DEL 90)

TEMA: **ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS** (incluye incorporación, asignación, desvinculación, capacitación, desarrollo, evacuación, recompensas, etc.)

BEER, MICHAEL y otros (1989)

Dirección de los recursos humanos. México: Cecsca

DANIELS, Aubrey (1993)

Gerencia del desempeño. Madrid: Mc Graw Hill

KIRKPATRIC, Donald L. (1982)

How to improve performance through appraisal and coaching. New York: Amacom

LAWLER, Edward. E. (1990)

Strategic pay: Aligning organizational strategies & pay systems. San Francisco: Jossey

MAGER, Robert F. y PIPE, Peter (1984)

Analyzing performance problems. Pitman Learning

MOHRMAN, Allan M., RESNICK - WEST, Susan M. y LAWLER, Edward E. (1990)

Designing performance appraisal systems. San Francisco: Jossey - Bass

MERCHANT, Kenneth A.

Rewarding results - Motivating profit center managers. Boston: Harvard Business School Press

TEMA: ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO

DOUGLASS, Merril E. y DOUGLASS, Donna N. (1980)

Manage your time, manage your work, manage yourself. New York: Amacom

MACKENZIE, R. Alec (1991)

Tiempo para el éxito. Establecimiento de tiempos y metas. Madrid: Mc Graw Hill

La trampa del tiempo. Madrid: Editorial Técnica, 1974

WEBBER, Ross A. (1985)

Una guía para la administración del tiempo. Barcelona: Editorial Norma S.A.

TEMA: ADMINISTRACIÓN (O DIRECCIÓN) POR OBJETIVOS

MC CONKEY, Dale D. (1985)

Administración por resultados. Barcelona: Editorial Norma S.A.

REDDIN, Bill (1991)

Gerencia por resultados. Bogotá: Legis

WEIHRICH, Hienz (1987)

Excelencia administrativa - Productividad mediante administración por objetivos. Madrid: Editorial Limusa

TEMA: APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL (U ORGANIZACIÓN INTELIGENTE)

ARGYRIS, Chris (1993)

Como vencer las barreras organizativas. Madrid: Diaz de Santos

Knowledge for action. San Francisco: Jossey Bass Publishers

GARRATT, Bob (1987)

The learning organization and the need for directors who think. Gower Publishing CO.

PINCHOT, Gifford & Elizabeth (1994)

The end of bureaucracy & the rise of the intelligent organization. Berrett-Koehler Publishers

SENGE, Peter M. (1992)

La quinta disciplina. Barcelona: Granica

STEWART, Jim (1992)

Gerencia para el cambio. Bogotá: Legis

La organización que aprende. Addison Wesley. Iberoamericana

SWIERINGA, Joop y WIERDSMA, André (1992)

La organización que aprende. Addison Wesley. Iberoamericana

TEMA: BENCHMARKING

CAMP, ROBERT C. (1989)

Benchmarking. Quality Press

KARLÖF, Bengt y ÖSTBLÖM, Svante (1993)

Benchmarking. New York: John Wiley & Sons

SPENDOLINI, Michael (1994)

Benchmarking. Barcelona: Norma

WATSON, Gregory H. (1995)

Benchmarking estratégico. Barcelona: Vergara

TEMA: CALIDAD

ALBRECHT, Karl (1992), (1994)

Servicio al cliente interno. Barcelona: Editorial Paidós

Todo el poder al cliente. Barcelona: Editorial Paidós

ALBRECHT, Karl y BRADFORD, Lawrence J. (1990)

La excelencia en el servicio. Bogotá: Legis

CROSBY, Philip B. (1987), (1988)

La calidad no cuesta. Cia. Editorial Continental

Calidad sin lágrimas. México: Cecsá

DAVIDOW, William H. (1990)

Servicio integral a los clientes. Barcelona: Plaza & Janes

DEMING, W. Edwards (1989)

Calidad, productividad y competitividad - La salida de la crisis.
Madrid: Diaz de Santos

GARVIN, David A. (1988)

Managing quality. New York: The Free Press

**HESKETT, James L., SASSER, W. Earl Jr. y HART, Cristopher
W.L. (1995)**

Cambios creativos en servicio. Madrid: Distribuidora Cúspide

ISHIKAWA, Kaoru (1986)

¿Qué es el control total de calidad? La modalidad japonesa.
Barcelona: Norma S.A.

JURAN, J. M. (1990)

Juran y la planificación para la calidad. Madrid: Diaz de Santos

Juran y el liderazgo para la calidad. Madrid: Díaz de Santos

**LAWLER, Edward E., MOHRMAN, Susan A. y LEDFORD,
Gerald E. (1992)**

*Employee involvement and total quality management: Practices and
results in fortune 1000 companies.* San Francisco: Jossey - Bass

LELE, Milind M. y SHEYH, Yagdish N. (1989)

El cliente es la clave. Madrid: Díaz de Santos

WALTON, Mary (1988)

Como administrar con el método deming. Barcelona: Norma S. A.

TEMA: CAMBIO/DESARROLLO ORGANIZACIONAL

ADIZES, Ichak (1980), (1994), (1991)

Como evitar la incompetencia gerencial. México: Diana

Ciclos de vida de la Organización. Madrid: Díaz de Santos

Mastering change. California: Adizes Institute Publishers

BECKHARD, Richard y HARRIS, Reuben T, (1988)

Transiciones organizacionales. Barcelona: Sitesa

BECKHARD, Richard y PRITCHARD, Wendy (1992)

Changing the essence. San Francisco: Jossey - Bass

BEER, Michael, EISENSTAT, Russell A. y SPECTOR, Bert (1992)

La renovación de las empresas. Madrid: Mc Graw - Hill

BLAKE, Robert., MOUNTON, Jane y ADAMS McCANSE, Anne (1991)

La estrategia para el cambio organizaciones. Buenos Aires: Addison Wesley Americana

BOLDAMN, Lee y DEAL, Terrence (1991)

Organización y Liderazgo. Buenos Aires: Addison Wesley Iberoamericana

BRIDGES, William (1991)

Managing transitions. Buenos Aires. E.U.A.: Addison - Wesley

BURKE, W. WARNER (1987)

Organization development. Buenos Aires. E.U.A.: Addison - Wesley

CONNER, Daryl R. (1993)

Managing at the speed of change. Williard Books

DAVENPORT, Thomas H. (1993)

Process innovation. Reingeniering work through information technology. New York: Free Press

FRENCH, Wendell L., JBELL, Cecil H. Jr. (1990)

Organization development. Prentice Hall (4ª Edición)

HAMMER, Michael & CAHMPY, James (1994)

Reingeniería. Barcelona: Morma

HANDY, CHARLES (1992)

La edad de la insensatez. México: Limusa

KILMANN, Ralph H. (1989)

Managing beyond the quick fix. San Francisco: Jossey Bass Publishers

KIRPATRICK, Donald L. (1985)

How to manage change effectively. San Francisco: Jossey - Bass

MOSS KANTER, Rosabeth, STEIN, Barry y JICK, Todd D.

(1990), (1992)

Cuando los gigantes aprenden a bailar. Barcelona: Plaza & Janes

The challenge of organizational change. New York: Free Press

NADLER, David y TUSHMAN, Michael (1994)

Arquitectura organizativa. Barcelona: Granica

**THE PRICE WATERHOUSE CHANGE INTEGRATION TEAM
(1995)**

El cambio óptimo. México: Irwin

TOMASKO, Robert M. (1993)

Rethinking the corporation. New York: Amacom

TEMA: CARRERA Y DESARROLLO PERSONAL

HERMIDA, Jorge y SERRA, Roberto (1989)

Desafío empresario. Buenos Aires: Ediciones Macchi

TEMA: CÍRCULOS DE CALIDAD (Y PRODUCTIVIDAD)

BARRA, Ralph (1985)

Círculos de calidad en operación. Madrid: Mc Graw Hill

DEWAR, Donald L. (1980)

The quality circle guide to participation management. Prentice Hall Inc.

TEMA: COMPORTAMIENTO HUMANO

HERSEY, Paul y BLANCHARD, Ken (1982)

Traducción de edición anterior en inglés (1997). *Estilo eficaz de dirigir*. Madrid: IDH Ediciones

LEAVITT, Harold y BAHRAMI, Homa (1988)

Traducción de obra anterior de Leavitt exclusivamente (1968). *Psicología gerencial*. Madrid: Ediciones Contabilidad Moderna.

SCHEIN, EDGAR h. (1982)

Psicología de la organización. Madrid: Dossat S.A.

TEMA: COMPORTAMIENTO/CULTURAL ORGANIZACIONAL

ARCHIER, Georges y SERIEYX, Hervé (1985)

La Empresa del tercer tipo. Una nueva concepción de la empresa. Barcelona: Sudamericana Planeta.

COLLINS, James C. y PORRAS, Jerry I. (1995)

Empresas que perduran. Barcelona: Norma

DEAL, Terrence E. y KENNEDY, Allan A. (1985)

Las empresas como sistemas culturales. Buenos Aires: Editorial Sudamericana

HICKMAN, Craig r. y SILVA, Michael R. (1986)

El directivo excelente. Barcelona: Grijalbo

KOTTER, JOHN P. y HESKETT, Jim (1992)

Corporate culture and performance. New York: Free Press

LAWRENCE, Paul R. y LORSCH, Jay W. (1987)

La empresa y su entorno. Barcelona: Plaza & James

LEVY, Alberto R. y WILENSKY, Alberto L. (1987)

Cómo hacen los que hacen. Madrid: Editorial Tesis

PETERS, Tom (1989), (1993)

Del caos a la excelencia. Barcelona: Folio

Liberation management. Barcelona: Atlantida

PETERS, Thomas J. y WATERMAN, Jr. Robert H. (1985)

En busca de la excelencia. Barcelona: Editorial Atlantida

PETERS, Thomas J. y AUSTIN, Nancy K. (1986)

Pasión por la excelencia. Barcelona: Folio

SCHEIN, Edgard H. (1988)

La cultura empresarial y el liderazgo. Barcelona: Plaza & Janes

TOFFLER, Alvin (1985)

La empresa flexible. Barcelona: Plaza & Janes

WATERMAN, Jr. Robert H. (1988)

Cómo mantener la excelencia. Barcelona: Editorial Norma

TEMA: COMPORTAMIENTOS DISFUNCIONALES

BRAMSON, Robert M. (1992)

Coping with difficult bosses. Birch Line Press

ELBING, Carol y ELBING, Alvar (1991)

Do aggressive managers really get high performance?. Scott Foreman Professional Books

FLAMHOLTZ, Eric y RANDLE, Yvonne (1993)

El juego interno del management. Barcelona: Paidós

KETS DE VRIES, Manfred y MILLER, Danny (1993)

La organización neurótica. Madrid: Ediciones Apóstrofe

Leaders, fools and impostors. New York: Jossey Bass

WILSON SCHAEF, Anne y FASSEL, Diane (1988)

The addictive organization. Harper & Row, Publishers

TEMA: COMUNICACIÓN

BERLO, David K. (1990)

El proceso de la comunicación - Introducción a la teoría y la práctica. Barcelona: El Ateneo

FRANK, Milo O. (1986)

Comunique su opinión y convenza en menos de 30 segundos. Barcelona: Grijalbo.

SHAW, Malcom E. (1985)

El test de la gerencia. Ediciones el Cronista Comercial

TEMA: **CONDUCCIÓN (principalmente relación jefe-subordinado)**

BLANCHARD, Keneth y JOHSON, Spencer (1983)

El ejecutivo al minuto. Nuevas Técnicas de dirección. Barcelona: Editorial Grijalbo S.A.

BLANCHARD, Keneth y LORBER, Robert (1985)

El ejecutivo al minuto en acción. Barcelona: Ediciones Grijalbo S.A.

BUCHHOLZ, Steve (1985)

The positive manager. John Wiley & Sons

FOURNIES, Ferdinand F. (1991)

Técnicas de dirección de personal. Madrid: Mc Graw Hill

LEBOEUF, Michael (1986)

El gran principio del management. Barcelona: Ediciones Grijalbo

WHITEMORE, John (1992)

Coaching for performance. A practical guide to growing your own skills. Nicholas Breley Publishing

TEMA: CONFLICTO

DE BONO, Edward (1986)

Conflictos. Una mejor manera de resolverlos. Barcelona: Sudamericana/Planeta

FILLEY, Alan C. (1985)

Solución de conflictos interpersonales. México: Editorial Trillas

LIKERT, Rensis y LIKERT, Jane Gibson (1986)

Nuevas formas para solucionar conflictos. México: Trillas

WALTON, Richard E. (1988)

Conciliación de conflictos. Argentina: Addison Wesley Iberoamericana

TEMA: CONSULTORIA

BERMONT, Huber (1991)

Cómo ser un consultor de éxito. Barcelona: Granica, Blake, Robert R. y MOUNTON, Jane Sryhley

BLAKE, Robert R. y MOUNTON, Jane Srygley (1983)

Consultation. Argentina: Addison Wesley, (2nd Edition)

BLOCK, Peter (1994)

Consultoría sin fisuras. Barcelona: Granica

MARGERISON, Charles J. (1998)

Managerial consulting skills. Gower

PHILIPS, Keri y SHAW, Patricia (1989)

A consultancy approach for trainers. University Associates

SCHEIN, Edgar H. (1988)

Consultoría de Procesos - Volúmenes I & II. Argentina: Addison Wesley

TEMA: CREATIVIDAD

ALBRECHT, Karl y ALBRECHT, Steven

The creative corporation. Dow Jones Irwin

DE BONO, Edward (1991), (1989), (1991), (1992)

El pensamiento lateral - Manual de creatividad. Barcelona: Paidós

El pensamiento práctico. Barcelona: Paidós

Ideas para profesionales que piensan. Barcelona: Paidós

Serious creativity. Harper Business

HERMANN, Ned (1988)

The creative brain. Brain Books

MAJARO, Simon (1992)

Cómo generar ideas para generar beneficios. Barcelona: Granica

VON OECH, Roger (1987)

El despertar de la creatividad. Madrid: Ediciones Díaz de Santos

TEMA: DELEGACIÓN

JENKS, James M. y KELLY, John M. (1987)

Delegar es la clave. Selector

TAYLOR, Harold (1984)

Delegate. General Publishong CO. Limited

**TEMA: DINÁMICA DE GRUPOS Y FORMACIÓN DE EQUIPOS
("Team building")**

BLAKE, Robert R., MOUNTON Jane S. y ALLEN, Robert L. (1989)

Como trabajar en equipo. Barcelona: Norma

BLANCHARD, Kenneth, CAREW, Donald y PARISI-CAREW, Eunice (1992)

El ejecutivo al minuto - Formación de equipos de alto rendimiento. Barcelona: Grijalbo

BUCHOLZ, Steve y ROTH, Thomas (1992)

Cómo crear un equipo de alto rendimiento. Atlantida

DIMANESCU, Dan (1992)

The semaless enterprise. Omneo

DYER, William (1988)

Formación de equipos - Problemas y alternativas (segunda edición). Argentina: Addison Wesley Iberoamericana

KATZEMBACH, Jon y SMITH, Douglas (1993)

The wisdom of teams. Harvard Business School

LARSON, CARL E. y LAFASTO, FRANK M. (1989)

Teamwork. Sage Publications

MARGERISON, Charles y McCANN, Dick (1983)

Administración en equipos. Buenos Aires: Ediciones Macchi

PARKER, Glenn M. (1994)

Cross functional teams. New York: Jossey Bass

SHONK, James H. (1992)

Team - based organizations. Business One Irwin

WELLINS, Richard, BYHAM, Williams y WILSON, Jeanne (1991)

Empowered teams. New York: Jossey bass

ZENGER, John, MUSRLWHITE, Ed., HURSON, Kathleen y PERRIN, Craig (1994)

Leading teams. Zenger - Miller Inc.

TEMA: "EMPOWERMENT"

BLANCHARD, Ken, CARLOS, John P & RANDOLPH, Alan (1995)

Empowerment. Blanchard Training & Development

BLOCK, Peter (1990)

El manager fortalecido. Barcelona: Paidós

BYHAM, William C. (1992)

Zapp! La energía inspiradora y vigorizante que aumentará el éxito.
México: Diana

LAWLER, Edward E. (1992)

The ultimate advantage: Creating the high-involvement organization.
Jossey Bass

PLUNKETT, Lorne C. y FPURNIER, Robert (1991)

Participative management - Implementing empowerment. New York:
John Wiley & Sons

TACY, Diane (1991)

La pirámide del poder. Madrid: Vergara

VOGT. F. Judith y MURRELL, Kenneth L. (1990)

Empowerment in organizations. University Associates

TEMA: ENTORNO DE LA ORGANIZACIÓN

ALBERT, Michel (1992)

Capitalismo contra capitalismo. Barcelona: Paidós

DRUCKERT, Peter F. (1989), (1993)

Las nuevas realidades. Barcelona: Edhasa

La sociedad poscapitalista. Argentina: Editorial Sudamericana

NAISBITT, John y ADURDENE, Patricia (1989)

Megatrends 2000. William Morrow

OHMAE, Kenichi (1980), (1987), (1991)

El poder de la triada. Madrid: Mc Graw Hill

Beyond national borders: Reflections on Japan & the world. Bussines One

El mundo sin fronteras. Madrid; Mc Graw Hill

TOFFLER, Alvin (1990)

El cambio del poder. Barcelona: Plaza & James

THUROW, Lester (1992)

La guerra del siglo XXI. Madrid: Vergara

TEMA: ESCUELAS Y AUTORES

HUCZYNSKI, Andrzej (1993)

Management gurus. What makes them and how to become one.
Routledge Chapman and Hall, INC.

KENNEDY, Carol (1991)

Guide to the management gurus. Business Books Limited

SCHEID, Jean Claude (1983)

Los grandes autores en administración. Barcelona: Editorial Ateneo S.A.

TEMA: ESTILOS PERSONALES

BARR, Lee and Norma (1989)

Leadership equation. Eakin Press

BOLTON, Robert y GOVER BOLTON, Dorthoy (1984)

Social style / Management style. New York: American Management Association

BRIGGS MYERS, Isabel y MYERS, Peter B. (1980)

Gifts differing. Consultin Psychologists Press

HARRISON, Allen F. y BRAMSON, Robert M. (1982)

Styles of thinking - Startegies for asking question, making decisions, and solving problems. Anchor Press/Double Dam

HIRSH, Sandra y KUMMEROW, Jean (1990)

Cómo soy en realidad (y como son los demás). Barcelona: Editorial Paidos

KEIRSEY, David y BATES, Marilyn (1990)

Por favor, comprendeme. Prometheus Nemesis Book Co.

KROEGER, Otto y THUESEN, Janet M. (1992)

Type talk at work. Delacorte Press

MERRILL, David W. y REID, Roger H. (1982)

Personal styles and effective performance. Chilton book company

MILLER, Lawrence M. (1991)

De bárbaros a burócratas. Barcelona: Grigalbo

QUINN, Robert E. (1988)

Beyond rational management, New York: Jossey Bass Publishers

TEMA: ESTRATEGIA (incluye planificación y administración estratégica)

ABRAHAMS, Jeffrey (1995)

The mission statement book. Ten Speed Press

ANDREWS, Keneth (1987)

The concept of corporate strategy. Irwin

ANSOFF, H. Igor (1984, (1988)

Implanting strategic management. Prentice Hall

The new corporate strategy. New York. John Willey & Sons

FOGG, Davis (1994)

Team-based strategic planning. New York. Amacom

HAX. Arnolod y MAJLUF, Nicolas (1993)

Gestión de empresas con una visión estratégica. Barcelona: Dolmen

KAMI, Michael J. (1990)

Puntos estratégicos. Madrid: Mc Graw Hill

HAMEL, Gary & PRAHALAD, C. (1994)

Competing for the future. Boston: Harvard Business School Press

LEVY, Alberto R. (1990)

La rutina y la ruptura. Barcelona: Editorial Tesis

LEWIS, Jordan (1994)

Alianzas estratégicas. Barcelona: Editorial Vergara

MINTZBERG, Henry (1994)

The rise and fall of strategic planning. New York: Prentice Hall

Nagle, Thomas T, (1987)

The strategy & tactics of pricing - A guide to profitable decision making. New York: Prentice Hall.

PORTER, Michael E. (1980), (1982), (1987)

Competitive strategy. Techniques for analyzing industries and competitors. The Free press, a Division of MacMillan Publishing Co. Inc.

Estrategia competitiva - Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. México: Compañía Editorial Continental S.A. de C.U.

Competitive advantage. The Free Press A Division of MacMillan, Inc

Ventaja competitiva. México: Cecsa

PRAHALAD, C.K. (1987)

The multinational mission. Balancing local demands and global mission. New York: Free Press

SALLENAVE, Jean-Paul (1990)

Gerencia y planeación estratégica. Barcelona: Norma

SAPP, Richard W. y SMITH, Roger W, (1984)

Strategic management for bankers. Planning Executive Institute, Oxford, Ohio

STALK, George y HOUT, Thomas (1990)

Compiendo contra el tiempo. Madrid: Ciencias de la Dirección

TREGOE, Benjamín B. y otros (1989)

Vision in action putting a winning strategy to work. Simon & Schuster Inc.

TEMA: ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

DAVIS, Standly y LAWRENCES, Paul R. (1981)

Organizaciones matriciales. Argentina: Fondo Educativo Latinoamericano.

DAVIDOW, WILLIAM H. (1992)

The virtual corporation. Edward birlingame Books/Harper Business

MINTZBERG, Henry (1989)

Diseño de organizaciones eficientes. Madrid: El Ateneo

WATERMAN, Robert H. (1990), (1993)

Adhocracy. The power to change. W. W. Norton Company

Adhocracial. Madrid: Ariel

TEMA: EXPERIENCIA DE MANAGERS Y DE EMPRESAS

ASH, Mary Kay (1986)

Mary Kay. Cómo organizar a la gente. México: Editorial Diana S.A.

AVIS, Warren (1987)

Atrévase a ser líder - Autobiografía del fundador de Avis Rent A-Car.
Barcelona: Norma S.A:

BROWN, W. Steve (1986)

13 errores fatales que incurren los gerentes y cómo evitarlos.
Barcelona: Norma S.A.

CARLZON, Jan

El momento de la verdad. Madrid: Edición APD

GENEEN, Harold y MOSCOW, Alvin (1986)

Alta dirección. Las normas básicas para triunfar en los negocios.
Barcelona: Grijalbo

GROVE, Andrew S. (1984)

Cómo aumentar el rendimiento de los ejecutivos. Barcelona; Plaza &
Janes Editores S.A.

LACocca, Lee (1985)

Lacocca: Autobiografía de un triunfador. Barcelona: Ediciones
Grijalbo S.A.

LOVE, John F. (1987)

*Mc Donald's: La empresa que cambió la forma de hacer negocios en
el mundo.* Barcelona: Editorial Tesis

LUNDBORG, Louis B. (1983)

El arte de ser ejecutivo. Barcelona: Grijalbo S.A.

Mc Cormack, Mark H, (1985)

Lo que no le enseñarán en la Harvard Business School. Barcelona: Ediciones Grijalbo

PAGONIS, Willian G (L. T. General) (1992)

Moving mountains. Boston: Harvard Business School Press

TICHY, Noel M & SHERMAN, Stratford (1995)

Controle el destino de su empresa. Madrid: Editorial Vergara

TOWNSEND, Robert (1987)

Más arriba en la organización. Barcelona: Ediciones Folio

TEMA: GENERAL

DAVIS, Standley M. (1988)

Futuro perfecto. Barcelona: Ediciones Folio

DE BONO, Edward (1994)

Más allá de la competencia. Barcelona: Paidós

DRUCKER, Peter F. (1987), (1992)

Las fronteras de la administración. Argentina: Editorial Sudamericana

El cambiante mundo del ejecutivo. El Cronista Comercial

Managing in the future. Dutton

ECCLES, Robert & NOHRIA, Nitin (1995)

Beyond the hype. Harvard Business School

Más allá de la palabrería - Redescubramos la esencia de la gestión.
Madrid: Ediciones Apóstrofe

HANDLY, Charles B. (1985, (1990)

La organización por dentro. Bilbao: Deusto

HERMIDA, Jorge y SERRA, Roberto (1993)

Administración y estrategia. Buenos Aires: Ediciones Macchi (4^a edición)

HICKMAN, Craig R. y SILVA, Michael A, (1990)

Cómo organizar hor empresas con futuro. Barcelona: Ediciones Juan Granica S.A.

KOTTER, John P. (1982)

The general managers. New York: The Free Press

MINTZBERG, Henry (1993)

Mintzberg y la dirección. Madrid: Díaz de Santos

PASCALE, Richard Tanner (1990)

Managing on the edge. Simon & Schuster

QUICK, Thomas L. (1991)

El pensamiento innovador en la empresa. Barcelona: Paidós

TEMA: INFORMACIÓN

CURTIS, Donald A, (1990)

Management rediscovered, Richard D. Irwin

HRONEC, Steven M. (1995)

Signos vitales. Madrid: Mc Graw Hill

KHADEM, Riaz y LORBER, Robert (1988)

Administración en una página. Barcelona: Norma

TEMA: INNOVACIÓN Y ENTREPRENEURSHIP

DRUCKER, Peter F. (1986)

La innovación y el empresario innovador - La práctica y los principios.
Argentina: Editorial Sudamericana S.A.

KANTER, Rosabeth Moss (1983)

The change masters. Simon & Schuster Inc

PINCHOT III, Gifford (1985)

Intrapreneuring (El empresario dentro de la empresa). Barcelona:
Editorial Norma S.A.

TEMA: JAPÓN

IMAI, Maseeki (1986)

Kaizen. Random House

OUCHI, Willian (1982)

Teoría Z. Cómo pueden las empresas hacer frente al desafío japonés. Argentina: Fondo Educativo Interamericano S.A.

PASCALE, Richard Tanner y ATHOS, Anthony G. (1983)

El secreto de la técnica empresarial japonesa. Barcelona: Ediciones Grijalbo S.A.

STALK, George y AHEGGLLEN, James

La corporación japonesa. Barcelona: Plaza & Janes

TEMA: LIDERAZGO

ADAIR, John (1990)

Líderes, no jefes. Bogotá: Legis

BENNIS, Warren (1990)

Cómo llegar a ser líder. Barcelona: Editorial Norma

BENNIS, Warren y NANUS, Burt

Líderes - las cuatro claves del liderazgo eficaz. Barcelona: Editorial Norma

BLAKE, Robert y MOUNTON, Jane S, (1980)

Traducción de edición anterior en inglés (1978). El nuevo grid gerencial. México: Editorial Diana

BLANCHARD, Kenneth, ZIGARMI, Patricia y ZIGARMI, Drea (1986)

El líder ejecutivo al minuto. Barcelona: Ediciones Grijalbo

BLOCK, Peter (1993)

Stewardship. Berett - Koehler Publishers

COVEY, Stephen R, (1990)

Los siete hábitos de la gente eficaz. Barcelona: Paidós

CROSBY, Philip B.

Dinámica gerencial. El arte de motivar a los demás. Madrid: McGraw - Hill

HERSEY, Paul (1985)

El ejecutivo eficaz. México: IDH Ediciones

KOTTER, John P. (1990), (1992)

El factor liderazgo. Madrid: Díaz de Santos

Una fuerza para el cambio. Madrid: Díaz de Santos

KOUZES, James M. y POSHER. Barry Z. (1987)

The leadership challenge. New York: Jossey Bass Publishers

VROOM, Victor H y Jago, Arthur G. (1990)

El nuevo liderazgo. Madrid: Díaz de Santos

TEMA: MOTIVACIÓN

ADAIR, John (1992)

Cómo motivar. Bogotá: Legis

FOURNIES, Ferdinand F. (1991)

Por qué los empleados no hacen lo que se supone que deben hacer y qué hacer para conseguirlo. Madrid: Mc Graw Hill

LAWLER III, Edward E. (1994)

Motivation in work organizations. San Francisco: Jossey Bass

MACCOBY, Michael (1989)

Por qué y para qué trabajar. Barcelona: Granica

QUICK, Thomas L. (1985)

The manager's motivation. New York: John Willey & Sons

ROSEMBAUM, Bernard L. (1983)

Cómo motivar a los empleados hoy. Madrid: Mc Graw Hill

TEMA: NEGOCIACIÓN

COHEN, Herb (1981)

Todo es negociable. Barcelona: Editorial Planeta S.A.

FISHER, Roger y URY, WILLIAM (1984 - 85)

Obtenga el sí. El arte de negociar sin ceder. Compañía Editorial Continental S.A.

NIERENBERG, Gerard I. (1991)

El negociador completo. Madrid: Espasa Calpe/CND, 1991

TEMA: ORGANIZACIONES SIN FINES DE LUCRO

DRUCKER, Peter F. (1992)

Dirección de instituciones sin fines de lucro. Barcelona: El Ateneo

**TEMA: PLANIFICACIÓN Y CONTROL DE GESTIÓN (U
OPERATIVO)**

ANTONY, Robert N.

El control de gestión. Bilbao: Deusto

AMSTRONG, Michael (1994)

Performance Management. Kogan Page

JOHNSON, H. Thomas y KAPLAN, Robert S, (1988)

La contabilidad de costes. Barcelona: Plaza & Janes

**MORRISEY, George L., BELOW, Patrick J. y ACOMB. Betty
(1988)**

The executive guide to operational planning. Jossey Bass Publishers

STANK, John y GOVINDARAJAN, Vijay (1995)

Gerencia estratégica de costos. Barcelona: Norma

TEMA: PODER

DRUMMOND, Helga (1992)

Cómo crear y usar el poder. Bogotá: Legis

KOTTER, John P. (1982), (1985)

El poder gerencial. Argentina: Interamericana

MINTZBERG, Henry (1992)

El poder de la organización. Barcelona; Ariel Economía

PFEFFER, Heffrey (1993)

El poder de las organizaciones - política e influencia en una empresa.
Madrid: Mc Graw Hill

TEMA: PRODUCTIVIDAD

BELCHER, John (1991)

Productividad total. Barcelona: Ediciones Juan Granica

HARMON, Roy L. y PETERSON, Leroy D. (1990)

Reinventar la fábrica. Ciencias de la Dirección

RICHARDSON, Peter R. (1988)

Cost containment. The ultimate advantage. New York: The Free Press

RUMMLER, Geary A. y BRACHE Alan P. (1993)

Cómo mejorar el rendimiento en la empresa. Bilbao: Deusto

SMITH, Elizabeth (1993)

Manual de productividad. Buenos Aires Macchi

TEMA: RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS Y TOMA DE DECISIONES

ARNOLD, John D. (1992)

The complete problem solver. John Wiley & Sons

DE BONO, Edward (1987), (1988), (1992)

Aprender a pensar. Barcelona: Plaza & Janes

Seis sombreros para pensar. Barcelona: Garnica

Seis pares de zapatos para la acción. Barcelona: Paidós

KEPNER, Charles H. y TROGOE, Benjamin B. (1983)

El nuevo directivo racional. México: Mc Graw Hill

LYLES, Richard I. (1982)

Practical management problem solving and decision making. Van Nostrand Reinhold Company Inc.

MILANO, Antonio (1993)

Resolución de problemas y toma de decisiones. Buenos Aires: Ediciones Macchi

NADLER, Gerald y HIBINO, Shozo (1990)

Breakthrough thinking. Prima Publishing & Communications

PLUNKETT, Lorne C. y HALE, Guy A. (1982)

The proactive manager. New York: John Willey & Sons

Russo, J. Edward y SCHOEMAKER, PAUL J. H.

Decision traps. Doubleday

TEMA: REUNIONES

DELBECQ, Andre VAn de VAn, Andrew H, y GUSTAFSON, David (1984)

Técnicas grupales para la planeación. México: Trillas

How to make meeting work. A Jove Book

FOX, William M. (1987)

Effective grouo problem solving. San Francisco: Jossey Bass Publishers

KIEFFER, George David (1988)

The strategy of meetings. Simon & Schuster

MAINER, NORMAN R. F. (1980)

Toma de decisiones en grupo. México. Trillas

VON OECH, Roger (1986)

A kick in the seat of the pants. Perennial Library

TEMA: SALUD (Stress, etc,)

KERTESZ, Roberto y KERMAN, Bernardo

El manejo del stress. México: Editorial Ippem

ANEXOS

TECNICAS ESPECIALIZADAS DE CONSULTORIA

INDICE

1. Diagnóstico de la Cultura
2. Cultura Corporativa
3. Manual de Funciones
4. Perfil Profesiográfico
5. Diagnóstico sinérgico de una Entidad Financiera
6. Diagnóstico sinérgico de una Entidad Comercial
7. Valoración del personal
8. Gestión de la Identificación de Potencial
9. Actividades del Consultor para la implantación de un Círculo de Innovación
10. Análisis de Normas

ANEXO 1
DIAGNOSTICO DE LA CULTURA

DIAGNOSTICO DE LA CULTURA DE LA ORGANIZACION

Roger Harrison

Las organizaciones tienen pautas de conducta que operativizan una cultura: un conjunto de doctrinas, mitos, y símbolos comúnmente mantenidos y comportamientos. La cultura de una organización tiene un profundo impacto sobre la efectividad de la organización. Influyen los temas más importantes en la vida de la organización: cómo se toman las decisiones; cómo se utilizan los recursos humanos; y cómo la gente responde al ambiente.

INSTRUCCIONES. Dé un "1" a la afirmación que representa mejor el punto de vista dominante de su organización, un "2" a la próxima más cercana a la posición de su organización, y luego un "3" a la siguiente y un "4" a la última. Una vez hecho esto, vuelva a empezar y ordene por rango las afirmaciones desde "1" a "4", esta vez según sus actitudes y creencias.

CULTURA DE LA ORGANIZACION

Roger Harrison

Cultura de la Organización	Cultura de Organización preferida por el participante	
1. Un buen jefe es:		
_____	_____	a. Fuerte, decisivo y firme, pero justo. Es luchador e indulgente con los subordinados leales.
_____	_____	b. Impersonal y correcto, evita el ejercicio de su autoridad por su propio bien. Exige de los subordinados sólo lo requerido por el sistema formal.
_____	_____	c. Trabaja, de igual a igual y es capaz de ser influenciado en asuntos relativos a la tarea. Utiliza su autoridad para obtener los recursos necesarios para cumplir la tarea.
_____	_____	d. Sensible a las necesidades personales y a los valores de los demás. Utiliza su puesto para proporcionar oportunidades de trabajo satisfactorias y capaces de estimular el crecimiento profesional de sus subordinados.
2. Un buen subordinado es:		
_____	_____	a. Obediente, trabajador - duro, y leal a los intereses de su jefe.
_____	_____	b. Responsable y fiable, cumple los deberes y responsabilidades de su trabajo y evita las acciones que sorprenden o embarazan a su jefe.
_____	_____	c. Auto-motivado para contribuir con lo mejor que tiene a la tarea y ofrece sus ideas y sugerencias. Está, por otra parte, dispuesto a ceder el liderazgo a otros cuando muestran mayor conocimiento, experiencia o capacidad en esa materia.
_____	_____	d. Vitalmente interesado en el desarrollo de sus propias potencialidades y está abierto al aprendizaje y a recibir ayuda. También respeta las necesidades y valores de los demás y está dispuesto a ayudar y a contribuir a su desarrollo.

3. Un buen miembro de la organización concede la prioridad principal a:		
_____	_____	a. Satisfacer las demandas personales del jefe.
_____	_____	b. Cumplir los deberes, responsabilidades y requisitos de su propio "puesto de trabajo".
_____	_____	c. Aportar las destrezas, capacidades, energía y recursos que exige la tarea a realizar.
_____	_____	d. Satisfacer las necesidades personales de los individuos implicados.
4. Los que "destacan" en la organización son:		
_____	_____	a. Astutos y competitivos, con un fuerte impulso de poder.
_____	_____	b. Conscientes y responsables, con un fuerte sentimiento de lealtad a la organización.
_____	_____	c. Técnicamente efectivos y competentes, con un fuerte compromiso hacia la realización de trabajo.
_____	_____	d. Efectivos y competentes en las relaciones personales, con un fuerte compromiso con el crecimiento y desarrollo profesional del personal.
5. La organización trata a los individuos:		
_____	_____	a. Como si su tiempo y energía estuviesen a disposición de las personas más altas en la jerarquía.
_____	_____	b. Como si su tiempo y energía estuviesen disponibles por contrato, con derechos y responsabilidades para ambas partes.
_____	_____	c. Como un compañero que ha comprometido sus destrezas y capacidades a una causa común.
_____	_____	d. Una persona interesante y valiosa en sí misma.
6. El control y la ingerencia se ejercen mediante:		
_____	_____	a. El ejercicio personal del poder político y económico (recompensas y castigos).
_____	_____	b. El ejercicio impersonal del poder político y económico para reforzar los procedimientos y "resultados" del rendimiento.
_____	_____	c. La comunicación y discusión de los requisitos de tareas que conducen a una acción apropiada motivada por el compromiso personal con el logro de las metas.
_____	_____	d. El interés personal que encuentra en esas actividades y/o por la preocupación y cuidado por las necesidades de las otras personas implicadas.

7. El legítimo para una persona controlar las actividades de otra, si:		
_____	_____	a. El tiene más autoridad y poder en la organización.
_____	_____	b. Su función prescribe que es responsable de dirigir a la otra persona.
_____	_____	c. Tiene más conocimiento relevante a esa tarea.
_____	_____	d. El otro acepta que su ayuda o instrucción puede contribuir a su aprendizaje y crecimiento.
8. El criterio básico para la asignación de tarea es:		
_____	_____	a. Las necesidades personales y/o el criterio de los que tienen autoridad.
_____	_____	b. La división de función y responsabilidades formales del sistema.
_____	_____	c. Los requisitos de recursos y/o conocimientos-experiencias que exige el trabajo a realizar.
_____	_____	d. Los intereses y necesidades personales de aprendizaje y crecimiento de los miembros individuales de la organización.
9. El trabajo se realiza motivado por:		
_____	_____	a. La esperanza de recompensa, el miedo al castigo, o la lealtad personal hacia una persona con poder.
_____	_____	b. El respeto a las obligaciones contractuales impuestas mediante sanciones y la lealtad hacia la organización o sistema.
_____	_____	c. La satisfacción profesional que aporta el logro del trabajo y/o el compromiso personal con la tarea o meta.
_____	_____	d. El gozo en la actividad por si misma, y la preocupación y respeto por las necesidades y valores de las otras personas implicadas.
10. La gente trabaja en equipo cuándo:		
_____	_____	a. Lo requiere una autoridad más alta, o cuando creen que pueden utilizar a los demás para su ventaja personal.
_____	_____	b. El sistema formal exige esta coordinación y/o intercambio. rendimiento.
_____	_____	c. Se necesita la acción conjunta para efectuar la tarea.
_____	_____	d. La colaboración es, a nivel personal, satisfactoria, estimulante o retadora.

11. Se compite por:		
_____	_____	a. Obtener poder y control.
_____	_____	b. Ganar posiciones de alto-status en el sistema formal.
_____	_____	c. Incrementar los resultados, la contribución a la tarea, la cantidad.
_____	_____	d. Atender a las propias necesidades personales.
12. El conflicto se resuelve:		
_____	_____	a. Por la intervención de autoridades superiores. A menudo ellos lo fomentan para mantener su propio poder.
_____	_____	b. Mediante referencia a las reglas, procedimientos y áreas de responsabilidad.
_____	_____	c. Lo deciden en una discusión a fondo sobre la importancia de los trabajos a realizar.
_____	_____	d. Los implicados lo deciden mediante discusión abierta y profunda de las necesidades y valores de los implicados.
13. Las decisiones las toma:		
_____	_____	a. La persona con mayor poder y autoridad.
_____	_____	b. La persona a quien corresponde esa responsabilidad a partir del Manual de Funciones.
_____	_____	c. Las personas con mayor conocimiento y experiencia en el tema.
_____	_____	d. Las personas más directamente implicadas y afectadas por el resultado.
14. En una estructura adecuada:		
_____	_____	a. La comunicación y el control funcionan desde la cima hasta la base de la pirámide, de modo que los que están arriba tienen autoridad sobre cualquiera que esté abajo. La información fluye a través de la cadena de mando.
_____	_____	b. Las instrucciones fluyen desde la cima y la información fluye hacia arriba dentro de la pirámide funcional. La autoridad y responsabilidad de un "puesto" está limitado a los puestos por debajo de su propia pirámide. Se restringe el intercambio funcional cruzado.
_____	_____	c. La información sobre los requisitos de la tarea y los problemas fluye desde la misma actividad de la tarea hacia arriba y hacia afuera, y los que viven la tarea son quienes determinan los recursos y apoyos que necesitan del resto de la organización. Existe una coordinación para establecer prioridades y niveles de recursos generales en base a la información de todos los centros que colaboran en la tarea. La estructura cambia según la naturaleza y localización de las tareas.

		d. La información y la influencia o control fluyen de persona a persona según relaciones espontáneas iniciadas para realizar trabajos concretos, incrementar el aprendizaje y apoyo mutuo o por compartir valores. Existe coordinación para establecer los niveles generales de contribución necesarios para el mantenimiento de la organización. Estas tareas se asignan por acuerdo mutuo.
15. Ante el entorno externo, las diversas unidades de la organización actúan como:		
		a. Una jungla competitiva en la que todos van contra todos, y aquellos que no explotan a los demás son explotados ellos mismos.
		b. Un sistema ordenado y racional en la que la competición está limitada por la ley, y puede haber negociación o compromiso para resolver los conflictos.
		c. Un conjunto de subsistemas que han de configurarse, integrarse y completarse mutuamente para lograr los objetivos de la organización.
		d. Un complejo de amenazas y apoyo potencial. Es utilizado y manipulado por la organización tanto como un medio de auto-abastecimiento como un espacio de juego-y-trabajo para el crecimiento de los miembros de la organización.

PERFIL INDIVIDUAL

SUMA DE RANGOS: todos los rangos a, por un lado; los b, los c y los d, por separado

	A. ORIENTACION DE DEBER	B. ORIENTACION DE ROL	C. ORIENTACION DE TAREA	D. ORIENTACION DEL SI-MISMO
CULTURA ORGANIZACIONAL EXISTENTE				
CULTURA DE LA ORGANIZACION PREFERIDA POR EL PARTICIPANTE				

PERFIL DE GRUPO

	A. ORIENTACION DE DEBER	B. ORIENTACION DE ROL	C. ORIENTACION DE TAREA	D. ORIENTACION DEL SI-MISMO
CULTURA ORGANIZACIONAL EXISTENTE				
CULTURA DE LA ORGANIZACION PREFERIDA POR EL PARTICIPANTE				

INTERESES DE LAS PERSONAS Y DE LA ORGANIZACION

SEGUN CUATRO ORIENTACIONES

A. Intereses de las personas

	Seguridad frente a la carencia económica, política y psicológica.	Oportunidades para un compromiso voluntario en unos objetivos que valgan la pena.	Oportunidades para perseguir la realización y el desarrollo propios, independientemente de los objetivos organizativos.
ORIENTACION HACIA EL PODER	Bajo: A gusto del autócrata.	Bajo: A menos que se esté en una posición lo suficientemente elevada como para determinar los objetivos de la organización.	Bajo: A menos que se este en una posición lo suficientemente elevada como para determinar los objetivos de la organización.
ORIENTACION HACIA LA FUNCION	Alto: Asegurado por la ley, las costumbres y los procedimientos.	Bajo: A veces, aunque se esté en una posición elevada.	Bajo: Los objetivos de la organización son relativamente rígidos y las actividades están estrechamente prescritas.
ORIENTACION HACIA EL TRABAJO	Moderado: La carencia psicológica puede darse cuando las contribuciones del individuo son redundantes.	Alto: Una base importante de relación del individuo con la organización.	Bajo: El individuo no debería estar en la organización si no se adhiere a algunos de sus objetivos.
ORIENTACION HACIA LA PERSONA	Alto: Lo más importante es el bienestar del individuo.	Alto: Pero sólo si el individuo es capaz de crear sus propios objetivos.	Alto: Los objetivos de la organización están determinados por las necesidades individuales.

B. Intereses de la organización

	<p>Respuesta eficaz a los peligros y amenazas del entorno.</p>	<p>Gestión rápida y eficaz ante la complejidad y los cambios del entorno.</p>	<p>Integración interna y coordinación del esfuerzo. Si es necesario a expensas de las necesidades del individuo.</p>
<p>ORIENTACION HACIA EL PODER</p>	<p>Alto: La organización tiende a estar siempre dispuesta para la lucha.</p>	<p>De moderado a bajo: Depende del tamaño, los canales de comunicación piramidal fácilmente se sobrecargan.</p>	<p>Alto: El control, eficaz, emana desde arriba.</p>
<p>ORIENTACION HACIA LA FUNCION</p>	<p>De moderado a bajo: La organización es lenta en movilizarse para salir al encuentro de las amenazas.</p>	<p>Bajo: Lenta para cambiar los procedimientos programados. Los canales de comunicación fácilmente se sobrecargan.</p>	<p>Alto: Presenta un sistema funcional de trabajo cuidadosamente planificado.</p>
<p>ORIENTACION HACIA EL TRABAJO</p>	<p>De moderado a alto: Puede que la organización sea lenta en tomar decisiones, pero origina respuestas competentes.</p>	<p>Alto: La asignación flexible de los recursos y los cortos canales de comunicación facilitan la adaptación.</p>	<p>Moderado: Integración por un objetivo común, pero una estructura flexible y variable puede hacer que la coordinación sea difícil.</p>
<p>ORIENTACION HACIA LAS PERSONAS</p>	<p>Bajo: La organización es lenta para captar la amenaza y también para movilizarse contra ella.</p>	<p>Alto: Pero la respuesta es errática la asignación de recursos a los problemas depende en gran parte de las necesidades e intereses individuales.</p>	<p>Bajo: Es difícil alcanzar un objetivo común y las actividades pueden cambiar según los intereses individuales.</p>

ANEXO 2

CULTURA CORPORATIVA

PROCESO DE CAMBIO PLANIFICADO

INTRODUCCION

El concepto de cultura corporativa es aún muy reciente. Como mucho, los directivos tienen una vaga noción de lo que el término "*Cultura Corporativa*" significa: algo que tiene que ver con las personas y las características específicas y peculiares de la organización. Pero si les preguntamos cómo identificar la cultura de la organización, y si no es la ajustada, cómo cambiarla, la mayoría de los directivos no sabrán responder.

La mayoría de las veces, su idea de cómo conformar y dirigir la cultura de la organización es aún más difusa que sus definiciones de la misma. Esta falta de conocimientos acerca de la cultura corporativa contrasta con el amplio conocimiento que los directivos tienen sobre objetivos, estrategias, organigramas, normas y presupuestos... los aspectos más tangibles de la organización.

Podemos definir *la cultura* como *la filosofía, ideología, valores, creencias, supuestos-clave, expectativas, actitudes y normas que ligan y ensamblan a una comunidad*. Todos estos factores interrelacionados muestran el acuerdo de un grupo, explícito o no-explícito, de cómo hacer frente a las decisiones y problemas: *el "cómo hacemos las cosas aquí"*.

La cultura es la *energía social que dinamiza* -o deja de estimular- a la organización. Ignorar la cultura significa asumir, una vez más, que los documentos formales, estrategias, estructuras y sistemas de remuneración son suficientes para dirigir el comportamiento humano dentro de una organización; que los empleados creen y están comprometidos con lo que leen en los comunicados internos o les han dicho que hagan. Y esto no es así.

Sabemos que la mayor parte de las actividades dentro de la organización están determinadas por las variables culturales, tales como los significados compartidos, los supuestos-clave ocultos o las normas no-escritas.

Si la innovación, el crecimiento y la revitalización son imprescindibles en un mundo que se caracteriza por el ritmo de cambios y la competición, las organizaciones deben ser capaces de inyectar nueva vida a sus procedimientos, estilos de dirección y culturas. Si no, *las grandes compañías*, firmemente establecidas, continuarán perdiendo terreno *frente a compañías pequeñas*, más inquietas y activas, y *a nuevas compañías* que intentan apadrinar la innovación, y que compran pequeñas compañías más dinámicas.

En la actualidad, sí es posible conformar y dirigir la cultura corporativa. Si seguimos *profundizando nuestro conocimiento sobre este concepto clave*, seremos capaces de desarrollar *métodos nuevos* que aumenten nuestro control sobre la cultura de la corporación y no viceversa. Si el interés que actualmente despierta la cultura corporativa perdura, será *fácil conseguir un nivel óptimo de innovación y revitalización* y *podremos dirigir* la organización de un modo *armónico e integrado con la variable personas actuando la cultura de marco de referencia*.

OBJETIVOS

En los últimos diez años, los ejecutivos hablan y discuten sobre cultura corporativa. Se ha demostrado que "*las reglas no-escritas del juego*" y los "*valores compartidos*" impactan de modo decisivo la moral del personal, y, por tanto, los resultados de la corporación. Por consiguiente, es crucial comprender cómo dirigir la cultura -cómo ganar el control sobre esta variable clave- difícil de atar y formular en la vida de las organizaciones.

Este programa ofrece a los participantes modelos y herramientas operativas de trabajo para:

- * Identificar las diversas manifestaciones de la cultura

- * Evaluar si la cultura corporativa es disfuncional o si se ajusta a las necesidades

- * Diseñar las directrices de un cambio cultural.

- * Conformar y aplicar una cultura más ajustada a la actual situación.

- * Asegurar que la nueva cultura mantendrá y aumentará el nivel de innovación, productividad, calidad y resultados a largo plazo.

Abordar la cultura corporativa de forma rápida y fragmentada con soluciones mágicas o recetas conduce al fracaso; exige un programa completo de *revitalización de la organización*.

**CUADRO SECUENCIAL DE LA IMPLANTACION
DE UNA CULTURA CORPORATIVA**

FASES	OBJETIVOS	DURACION
I. Jornadas sobre cultura corporativa	<ol style="list-style-type: none"> 1. Reflexiones sobre la cultura corporativa. 2. Análisis de la cultura actual. 3. Determinar el perfil de la nueva cultura. 	2/3 días
II. Cuestionario a todo el Colectivo	Ponderación de todo el colectivo.	2 meses
III. Reunión con la Dirección de la Caja	<ol style="list-style-type: none"> 1. Institucionalizar la nueva cultura corporativa de la Caja. 2. Políticas y estrategias. 	1 día
IV. Equipo de la cultura corporativa	<ol style="list-style-type: none"> 1. Creación de equipo. 2. Metodología de trabajo. 	2 días

FASE I
JORNADAS DE SENSIBILIZACION SOBRE LA
CULTURA CORPORATIVA

DESTINATARIOS: Las primeras sesiones se deben realizar con la Dirección de la , o bien con representantes seleccionados de los tres primeros niveles. El coordinador de todo el programa debe ser la Dirección o bien Recursos Humanos por expreso mandato de la Dirección

CONTENIDO:

1. Reflexiones sobre la Cultura Corporativa

- * La cultura corporativa como energía social**

No se tiene una cultura corporativa para siempre.

- * Una nueva cultura corporativa para una sociedad en cambio**

Sistema: . ideológico
 . sociológico
 . tecnológico

* **La cultura corporativa y la gestión estratégica de los Recursos Humanos**

En el horizonte del año 2.000.

Tres representantes de la cultura: . *R.K. KILMANN*
. *CUNO PUMPIM*
. *EDGAR H. SHEIN*

* **Modelos de cultura**

- . Burocrática
- . Centrada en la eficiencia
- . Centrada de las personas
- . Centrada en el poder
- . Cultura de la Excelencia
- . Cultura de la Calidad Total

2. Análisis de la cultura actual

- * Parámetros definidores de la cultura actual.
- * Puntos fuertes y puntos críticos.
- * Detectores de la Cultura Corporativa.
 - . Análisis de datos y cuestionarios realizados en los dos últimos años.
 - . Test de R. Harrison sobre las formas esenciales de la Cultura Corporativa.
 - . Resultado de grupo y análisis.
 - . La gestión de empresa y la Cultura Corporativa (Test de R. Kilmann).
 - . Valores y contravalores

3. Perfil de la Nueva Cultura Corporativa

- * **Hacia dónde queremos ir:** Los atisbos de una Nueva Cultura Corporativa.
- * Metodología de grupo 2-4-6 para definir el Perfil de la Cultura.

Plan de Acción general para la introducción de una Nueva Cultura

- * Fuerzas a favor y fuerzas en contra de la Nueva Cultura.
- * Estrategias de cambio.
- * Acciones principales.

FASE II
CUESTIONARIO A TODO EL COLECTIVO

Para la realización del cuestionario se seguirán los siguientes pasos:

- * Establecimiento del cuestionario siguiendo las pautas del Diagrama de Valores.

- * Instrucciones y lanzamiento.

- * Proceso de datos y tabulación.

- * Avance de resultados con presentación de informe-resumen del cuestionario.

FASE III

REUNION CON DIRECCION

1. Presentación de Resultados y Fijación de Conclusiones

- * La presentación de Resultados provenientes del Cuestionario a todos los empleados.
- * Ahora es el momento de sacar conclusiones definitivas volviendo a insistir en la importancia que tiene una lectura hecha desde la *Dirección*

2. Política y Estrategia de la Nueva Cultura

La fijación de la Política de la con respecto a la Cultura Corporativa.

En este paso es donde:

- * Se diseña y establece la política y las estrategias de la Nueva Cultura Corporativa Interna.
- * Se establecen los objetivos estratégicos.
- * Se diseñan y conforman los planes generales de acción correspondientes al logro de dichos objetivos.

Estas definiciones de las políticas y estrategias de la Cultura Corporativa son la premisa básica para el éxito del proyecto y deben servir para obtener la comprensión y compromiso de todos con la Nueva Cultura Corporativa

FASE IV
PROCESO DE CAMBIO PLANIFICADO
EL EQUIPO: MOTOR DE LA NUEVA CULTURA CORPORATIVA

1. Aplicación del Programa de la Nueva Cultura

- * Creación de un Equipo "Gestor de la Cultura Corporativa"
- * Funciones de Equipo.
- * Ambitos de actuación.
- * Aplicación de Programas:
 - . Nuevas habilidades directivas
 - . Trabajo en Equipo
 - . Imagen nueva
- * Seguimiento de la Aplicación.
- * Evaluación de Resultados.

2. Mantenimiento de los Programas de Cambio de Cultura Corporativa

- * Reuniones periódicas de equipo.

- * Sesiones de Sensibilización sobre la Nueva Cultura Corporativa, desarrollando pautas culturales.

- . Implantar nuevas prácticas de **habilidades directivas**.

- . **Nuevas formas de trabajar en equipo**.

- . Nueva Imagen

3. La comunicación, instrumento imprescindible para el cambio de Cultura Corporativa.

- * Instrumentos de aplicación.
- * Los *TEAM BRIEFING* a nivel de oficina.

RESPONSABLE DEL PROGRAMA

- * Emiliano Herrero Toranzo, Consultor Especialista en Cultura Corporativa. Gerente.

ANEXO 3
MANUAL DE FUNCIONES

1.- ADJUNTO AL SUBDIRECTOR PUESTO: GABINETE DE RECURSOS HUMANOS

1.1.- Misión

Estudiar, proponer y desarrollar de acuerdo con los objetivos de la Subdirección, los planes, estudio y recomendaciones necesarias, en materia de Recursos Humanos, que permitan establecer los programas de desarrollo y adecuación profesional de los tripulantes técnicos.

1.2.- Funciones

Confeccionar e implementar la política de desarrollo de Recursos Humanos de la Dirección.

Estudiar y establecer las especificaciones funcionales necesarias para la creación de un banco de datos de la Subdirección que permita conocer los Recursos Humanos de vuelo con que cuenta en cada momento.

Prever y definir las necesidades, a corto y medio plazo, referidas a volumen de recursos y su perfil profesiográfico.

Elaborar, proponer y dirigir la implantación de los planes y proyectos necesarios para formar y capacitar al personal de la Dirección de Operaciones.

Apoyar y colaborar en el desarrollo de la política de formación de la Subdirección.

Detectar carencias y necesidades de formación.

1.3.- Tareas

Elaborar inventario de los Recursos Humanos de tripulantes técnicos y coordinar la actualización de datos para conseguir que responda a las necesidades de información que el Gabinete precise para cumplir los objetivos previstos.

Estudiar y coordinar la mecanización del banco de datos del Gabinete con el fin de asegurar la operatividad, fiabilidad y confidencialidad de la información en él recogida.

Colaborar en la elaboración y diseño de programas formativos que traten de conseguir un mayor desarrollo en las áreas de gestión y mando.

Elaborar y diseñar los cuestionarios, encuestas, etc..., que se precise para la recogida de la información que cada proyecto necesite.

Analizar viabilidad, oportunidad, costes sociales, etc..., de los diferentes programas de desarrollo de Recursos Humanos que se acometan para proponer aquellos que mejor se adapten a las características y circunstancias existentes.

1.4.- Relaciones con Otros Puestos o Unidades Funcionales

Coordinar la elaboración de programas informáticos y las especificaciones para la mecanización del banco de datos con el Gabinete Informático de la Subdirección de Planificación y Control Económico.

Coordinar la recogida de información con otras unidades de la Subdirección.

Coordinar con la Subdirección de Vuelos la información de las Flotas para inventario de tripulantes técnicos.

Informar a otras unidades de la Subdirección de la solicitudes de candidatos a

instructores.

Colaborar con otras unidades de la Subdirección en la definición de necesidades y en el diseño de programas de cursos.

Informar a los tripulantes técnicos sobre los objetivos y métodos de actuación en los distintos planes y proyectos.

Coordinar con Empresas de Formación y Consultoría la implantación de modelos y métodos de actuación.

1.5.- Parámetros para la Evaluación del Desempeño

Nivel de actualización del banco de datos de los tripulantes técnicos.

Resultados de los planes y proyectos para formar y capacitar al personal de la Dirección de Operaciones.

2.- CENTRO DE FORMACIÓN DE PILOTOS PUESTO: JEFE DEL CENTRO DE FORMACION DE PILOTOS

2.1.- Misión

Dirigir la selección y la formación de aspirantes para el programa Futura y de los pilotos con la titulación y experiencia exigidas por la Compañía, hasta el momento del inicio del curso de clasificación de tipo de avión para prestar su servicio como piloto de flota.

2.2.- Funciones

Organizar las pruebas de selección de los tripulantes técnicos, de acuerdo con las normas de Iberia.

Estudiar, planificar y programar los objetivos y filosofía del C.A.O.V.I. y supervisar la instrumentalización de los medios humanos y materiales que a tal efectos se propongan.

Estudiar, planificar y programar el proceso de transformación de mecánicos de vuelo en tripulantes técnicos.

Supervisar y participar en la formación de los tripulantes técnicos en el programa Futura.

2.3.- Tareas

Supervisar las pruebas de selección.

Planificar los cursos de formación del personal de nuevo ingreso.

Instruir a los aspirantes en determinadas materias.

2.4.- Relaciones con Otros Puestos o Unidades Funcionales

Coordinar con la División de Instrucción Tierra y División de Instrucción Vuelo la instrucción a impartir a los aspirantes.

Coordinar con la División Simuladores de Vuelo la realización de las pruebas en simuladores básicos.

Coordinar con el Servicio Médico la realización de las pruebas de selección a los aspirantes.

Coordinar con la Dirección Económico Financiera la administración del programa Futura.

Coordinar con Seguridad de Vuelo el intercambio y recepción de información sobre objetivos de seguridad en la enseñanza y en el ejercicio de la profesión.

Coordinar con la Subdirección Técnica de Apoyo al Vuelo sus trabajos sobre Factores Humanos.

2.5.- Parámetros para la Evaluación del Desempeño

Grado de aceptación de los alumnos al pasar a las flotas.

Valoración del nivel de los alumnos.

**3.- CENTRO DE FORMACIÓN PILOTOS
DEPARTAMENTO DE ADMISION Y SELECCIÓN
PUESTO: JEFE DEL DEPARTAMENTO DE ADMISION Y SELECCIÓN**

3.1.- Misión

Efectuar la propuesta de requisitos de admisión, selección de aspirantes, seguimiento de su contratación y supervisión de la administración durante el proceso de formación.

3.2.- Funciones

Seleccionar las peticiones de ingreso de aspirantes e iniciar los expedientes de las solicitudes recibidas.

Organizar las convocatorias de ingreso de tripulantes técnicos, OTV's, estudiantes en prácticas de comunicaciones y Ab-Initio.

Informar al Comité de Selección "COSFOTT" de las condiciones a exigir y de las posibles variaciones establecidas en el reclutamiento de tripulantes técnicos y ab-initio.

Analizar la documentación presentada por los aspirantes y resolver aquellas peticiones que requieran una interpretación especificar de las normas.

Supervisar el control de gestión de todo el proceso de formación del programa Futura.

3.3.- Tareas

Seleccionar peticiones de ingreso y mantener correspondencia con los aspirantes.

Auxiliar en la programación de las pruebas de selección.

Reunir la información correspondiente a los resultados de las pruebas y presentarlos en las Juntas de Selección.

Seguimiento de la documentación para la formalización de los contratos de pilotos y los procesos de OTV's para la consecución de sus títulos, licencias, uniformes, etc...

Informar por escrito o verbalmente de cuestiones relacionadas con la selección, contratación y formación de aspirantes.

Establecer los procesos y normalización de modelos, impresos, certificados, etc..., relativos a las funciones descritas.

3.4.- Relaciones con Otros Puestos o Unidades Funcionales

Proponer al COSFOTT, Servicio Médico, División de Instrucción Tierra y División de Simuladores variaciones en las condiciones o requisitos de admisión para adaptar el perfil profesiográfico a las normas en vigor.

Coordinar con Servicio Médico, División de Instrucción Tierra, División de Simuladores, División de Salvamento, Departamento de Psicología, Departamento de Servicios y Dirección de Material la realización de las pruebas de selección.

Vigilar junto con las Direcciones de Operaciones y Económico-Financiera el cumplimiento de los contratos establecidos, cumplimentando la legislación vigente.

3.5.- Parámetros para la Evaluación del Desempeño

Nivel permanente de actualización de las modificaciones introducidas en el Manual de Instrucción (COSFOTT).

Banco de datos de aspirantes para llevar a efecto las convocatorias de ingreso (C.F.P.)

**4.- CENTRO DE FORMACIÓN DE PILOTOS
DEPARTAMENTO DE PSICOLOGÍA AERONAUTICA
PUESTO: JEFE DEL DEPARTAMENTO DE PSICOLOGÍA
AERONAUTICA**

4.1.- Misión

Tratar de elevar el nivel de salud mental del personal de vuelo así como el rendimiento en su trabajo.

4.2.- Funciones

Asesorar, y tratar si fuere necesario, en temas de Higiene Mental a los tripulantes, para lograr una mayor adaptación a su tarea, contribuyendo así a la seguridad en vuelo.

Planificar, Dirigir y efectuar el estudio psicológico de los aspirantes a tripulantes técnicos, mediante pruebas psicotécnicas, entrevistas y test, estableciendo los criterios para lograr la mejor selección posible.

4.3.- Tareas

Seleccionar las pruebas a aplicar y llevar a cabo los exámenes de los tripulantes técnicos.

Dirigir las aplicaciones de pruebas así como su corrección y baremación.

Controlar pruebas aplicadas por MEPSA.

Realizar entrevistas individuales y de grupo, así como aplicar determinadas pruebas.

Realizar las correcciones de los exámenes y test.

Asesorar a las Juntas de Selección y al COSFOTT.

4.4.- Relaciones con Otros Puestos o Unidades Funcionales

Coordinar con el Departamento de Selección, la División de Instrucción Tierra y el Servicio Médico las fechas de citaciones de los aspirantes.

Coordinar con el DFVLR (Iberia Futura) y MEPSA la aplicación y la determinación de los baremos de las pruebas.

Coordinar con TEA las correcciones de pruebas.

4.5.- Parámetros para la Evaluación del Desempeño

Cursos realizados y personas examinadas.

5.- DIVISION DE SIMULADORES DE VUELO
PUESTO: JEFE DE LA DIVISION DE SIMULADORES DE VUELO

5.1.- Misión

Dirigir la explotación y mantenimiento de los simuladores de vuelo.

5.2.- Funciones

procurar el material de instrucción en el área de simuladores de vuelo.

Dirigir la explotación del parque de simuladores de vuelo.

Asesorar de las innovaciones tecnológicas aparecidas en el mercado al Subdirector de Instrucción.

Representar a la Compañía en diferentes comités técnicos.

5.3.- Tareas

Definir las especificaciones técnicas que han de tener los nuevos simuladores previas al concurso de ofertas para su adquisición.

Analizar y evaluar técnica y económicamente las ofertas de adquisición de elementos y simuladores.

Negociar con los proveedores.

Aprobar el programa de utilización de los simuladores.

Estudiar el mercado internacional de simuladores.

Asistir a reuniones de I.A.T.A. y del Grupo Atlas.

5.4.- Relaciones con Otros Puestos o Unidades Funcionales

Asesorar a la Subdirección de Instrucción sobre la selección del material de instrucción.

Elaborar con la División de Instrucción Vuelo las especificaciones técnicas relacionadas con la instrucción y el material de instrucción.

Negociar con Organismos Externos (I.A.T.A., Grupo Atlas, etc...) posibles modificaciones en equipos de utilización en común y realizar informes sobre operatividad, actualización, mercados, etc...

Asesorar a la Asesoría Jurídica sobre la elaboración y seguimiento de contratos con fabricantes.

Aprobar con la División de Instrucción Vuelo el programa de utilización de los simuladores.

5.5.- Parámetros para la Evaluación del Desempeño

Relación entre tiempos de utilización respecto de tiempos programados en los simuladores.

**6.- DIVISIÓN DE SIMULADORES DE VUELO
DEPARTAMENTO DE INGENIERIA
PUESTO: JEFE DEL DEPARTAMENTO DE INGENIERIA**

6.1.- Misión

Desarrollar los proyectos de ingeniería dentro de la normativa dictada por la Autoridad Civil Aeronáutica, así como los encaminados a mejorar la calidad de la instrucción.

6.2.- Funciones

Controlar los desarrollos de los proyectos en que este implicada la División de Simuladores.

Dirigir la homogeneización de especificaciones técnicas.

Organizar la implementación de boletines de modificaciones.

Planificar y organizar la formación técnica del personal a niveles progresivos y continuos.

Supervisar la actualización de las bases de datos y certificaciones del material de instrucción.

Asesorar al Jefe de la División sobre técnicas y tecnologías utilizadas en la fabricación del material de instrucción.

6.3.- Tareas

Realizar el seguimiento de los proyectos.

Realizar el pliego de condiciones técnicas y especificaciones para los concursos de adquisición de nuevos simuladores.

Resolver averías en los simuladores junto con el departamento de Mantenimiento si este departamento no pudiera hacerlo.

Estudiar y analizar publicaciones técnicas.

6.4.- Relaciones con Otros Puestos o Unidades Funcionales

Con el Departamento de Mantenimiento de Simuladores mantener intercambio de información para la resolución de averías y organizar los planes de mantenimiento.

Coordinar con Control Operativo la operatividad máquina después de revisiones.

Organizar junto con Instrucción Tierra cursos de formación.

Coordinar con Instrucción Vuelo la actualización de los simuladores.

Controlar con Ingeniería Aviones modificaciones en los aviones y su aplicación a los simuladores.

Intercambiar con la Escuela de Capacitación documentos, libros, exámenes, etc...

6.5.- Parámetros para la Evaluación del Desempeño

Documentos acreditativos, informes, calificaciones y certificaciones.

Documentación técnica de simuladores.

**7.- DIVISION DE SIMULADORES DE VUELO
DEPARTAMENTO DE MANTENIMIENTO
PUESTO: JEFE DEL DEPARTAMENTO DE MANTENIMIENTO**

7.1.- Misión

Dirigir el mantenimiento y las modificaciones a realizar en los simuladores para llevar a efecto las programaciones de instrucción con el menor coste posible.

7.2.- Funciones

Planificar y coordinar las revisiones periódicas de acuerdo con los planes de mantenimiento.

Dirigir y controlar las reparaciones de averías y proyectos de modificaciones en los simuladores, equipos e instalaciones.

Coordinar y controlar la ejecución de los proyectos, tanto del parque de simuladores como de las instalaciones e infraestructura del edificio.

Prever la adquisición del material de repuesto.

Revisar y actualizar las documentaciones técnicas de los simuladores y equipos.

Asesorar al Jefe de la División sobre técnicas para la confección de especificaciones de compras de material de instrucción.

7.3.- Tareas

Planificar las revisiones de acuerdo con la disponibilidad de programación.

Analizar las especificaciones técnicas de los nuevos productos.

Optimizar el nivel de repuestos en almacén y llevar a su historial.

Verificar la ejecución de los proyectos.

Analizar y estudiar documentaciones técnicas de publicaciones especializadas y de fabricantes de equipos y materiales.

7.4.- Relaciones con Otros Puestos o Unidades Funcionales

Intercambiar información con el Departamento de Ingeniería para la resolución de averías, controlar los planes de mantenimiento y apoyar las modificaciones de los boletines.

Informar a otros Departamentos y Divisiones de la disponibilidad de horas para instrucción.

Asesorar a la Subdirección de Instalación sobre proyectos nuevos de simuladores, instalaciones, etc... y organizar las modificaciones en las instalaciones.

Asesorar técnicamente a la Subdirección de Aprovisionamiento y Contratación sobre proveedores.

Organizar con la División de Instrucción en Vuelo la revisión de los simuladores y apoyar la programación de los simuladores.

Coordinar con el Departamento de Control Administrativo los pedidos de repuestos.

7.5.- Parámetros para la Evaluación del Desempeño

Disponibilidad de los simuladores en buenas condiciones.

**8.- DIVISION DE SIMULADORES DE VUELO
DEPARTAMENTO DE MANTENIMIENTO
PUESTO: JEFE DE SECTOR**

8.1.- Misión

Planificar las revisiones periódicas y de mantenimiento preventivo de todos los equipos de su sector.

8.2.- Funciones

Organizar, dirigir y participar con el personal a su cargo en la reparación de las averías de los equipos de su sector.

Confección de los boletines de mantenimiento.

Vigilar el estado y correcta utilización de los bienes a su cargo.

Impartir formación técnica entre el personal a su cargo.

8.3.- Tareas

Recopilación de los datos proporcionados por las casas fabricantes de los equipos del sector.

Supervisar la correcta ejecución de los trabajos encomendados.

Analizar y planificar los trabajos necesarios para la confección de los boletines de mantenimiento.

Estudiar las materias necesarias para mantener al día los conocimientos técnicos que evolucionen.

Estudiar y analizar las necesidades actuales y futuras de los equipos a su cargo.

8.4.- Relaciones con Otros Puestos o Unidades Funcionales

Coordinar con otros Sectores la reparación de averías.

Solicitar información de las posibles averías de los Instructores de tripulaciones.

Recibir información de técnicos de las casas fabricantes de los equipos a su cargo.

8.5.- Parámetros para la Evaluación del Desempeño

El funcionamiento de los equipos puestos a su cargo.

**9.1.- DIVISIÓN DE SIMULADORES DE VUELO
DEPARTAMENTO DE SIMULADORES BASICOS Y CONTROL
OPERATIVO
PUESTO: JEFE DEL DEPARTAMENTO DE SIMULADORES BASICOS
Y CONTROL OPERATIVO**

9.1.- Misión

organizar la instrucción de vuelo instrumental, navegación y procedimientos impartida a los pilotos en los simuladores básicos y verificar que se ajusta a lo aprobado.

9.2.- Funciones

Controlar la programación en los simuladores básicos así como supervisar la instrucción impartida en los mismos.

Diseñar los programas de instrucción para los cursos en los simuladores básicos.

Analizar las necesidades de instrucción básica de los alumnos pilotos.

Analizar desde el punto de vista operativo las averías que se produzcan en los simuladores así como su resolución.

Efectuar con el equipo nombrado al efecto las especificaciones y pruebas de aceptación de nuevos simuladores adquiridos.

9.3.- Tareas

Controlar diariamente la utilización de los simuladores.

Controlar diariamente la instrucción básica.

Elaborar los programas de instrucción.

Remitir a la División de Administración y Servicios los resultados económicos y justificantes de pago de los alumnos.

9.4.- Relaciones con Otros Puestos o Unidades Funcionales

Coordinar con el Centro de Formación de Pilotos las pruebas a efectuar para pilotos de nuevo ingreso en Iberia.

Coordinar con el Departamento de Mantenimiento el potencial de horas de instrucción en los simuladores básicos y analizar desde el punto de vista operativo las averías que se produzcan en los simuladores.

Coordinar con los Jefes de Instrucción Flota los asuntos relacionados con la operación de los simuladores.

Coordinar con el Departamento de Ingeniería la realización de pruebas posteriores a modificaciones en los simuladores.

9.5.- Parámetros para la Evaluación del Desempeño

Resultados de la actividad de instrucción en los simuladores básicos.

**10.- DIVISION DE SIMULADORES DE VUELO
DEPARTAMENTO DE CONTROL ADMINISTRATIVO
PUESTO: JEFE DEL DEPARTAMENTO DE CONTROL
ADMINISTRATIVO**

10.1.- Misión

Realizar el control administrativo de los recursos de la División de Simuladores.

10.2.- Funciones

Realizar el control contable y funcional de los almacenes de la División de Simuladores.

Elaborar los presupuestos anuales de mobiliario, materiales y enseres de la División.

Coordinar la mecanización de los almacenes de la División.

Planificar los stock de repuestos.

10.3.- Tareas

Supervisar inventarios y balances de almacén.

Conformar facturas.

Realizar pedidos.

Controlar entradas y salidas de materiales.

Prever necesidades de los Departamentos.

10.4.- Relaciones con Otros Puestos o Unidades Funcionales

Coordinar con los Departamentos de Ingeniería y Mantenimiento el aprovisionamiento de equipos y materiales.

Coordinar con Compras la tramitación de pedidos y revisar y consultar su seguimiento.

Proponer y consultar a la División de Estudios Económicos la contabilización de entradas y consumos.

Revisar y consultar con la División de Estudios Económicos los presupuestos de la División.

Coordinar con el Departamento de Mantenimiento las necesidades de stock.

10.5.- Parámetros para la Evaluación del Desempeño

Informes de la auditoría interna.

ANEXO 4
PERFIL PROFESIOGRAFICO

PERFIL PROFESIOGRAFICO DEL PUESTO

PUESTO: JEFE DE DIVISION DE SALVAMENTO

1.- Perfil de Formación

Conocimientos Académicos o asimilados
Piloto (Comandante, Copiloto o PVT)

Formación Complementaria

Altamente recomendable tener el curso de Seguridad en Vuelo (9 meses) tipo Universidad Sur de California. Seminarios sobre: Seguridad, Prevención de Accidentes y Seguridad a Bordo.

Informática

Nivel de usuario

Idiomas: cuáles y nivel

Inglés, nivel de "Proficiency"

2.- Perfil Profesional

Fuera de la Compañía

No necesaria

En la Compañía

- Carrera-tipo en la Compañía

La propia exigida por la empresa

- Años de experiencia

Mínimo 5

- Niveles (o responsabilidad alcanzada)

Recomendable experiencia como Instructor.

Estancias profesionales en el extranjero

No necesarias pero valorables.

Conocimiento de Empresas del sector

No necesario.

PERFIL DE PERSONALIDAD

POTENCIAL MENTAL

Nivel intelectual general

Razonamiento analítico

Capacidad de síntesis

Dotes verbales

Intuición

Creatividad

Sentido práctico

Enfoque global

Enfoque de detalle

	1	2	3	4	5
Nivel intelectual general				•	
Razonamiento analítico				•	
Capacidad de síntesis					
Dotes verbales					•
Intuición					
Creatividad			•		
Sentido práctico				•	
Enfoque global			•		
Enfoque de detalle				•	

PERSONALIDAD BASICA

Estabilidad emocional

Autocontrol y resistencia al stress

Criterio propio (asertividad)

Autonomía y decisión

Apertura a la relación

Extraversión

	1	2	3	4	5
Estabilidad emocional				•	
Autocontrol y resistencia al stress			•		
Criterio propio (asertividad)					
Autonomía y decisión			•		
Apertura a la relación				•	
Extraversión				•	

CARACTER PARA EL TRABAJO

Disposición al liderazgo

Responsabilidad

Esfuerzo y constancia

Planificación

Organización

Carácter social

	1	2	3	4	5
Disposición al liderazgo				•	
Responsabilidad				•	
Esfuerzo y constancia			•		
Planificación		•			
Organización			•		
Carácter social				•	

ESTILO DIRECTIVO

- Funcional (servicio)
- Directivo (ejecutivo)
- Sistemático (administrativo)
- Negociador (comercial, relaciones públicas)

1	2	3	4	5
			•	
		•		
	•			

DESTREZAS TECNICAS

- Instrumental
- Electrónico/Aviónica
- Mecánico/Hidráulico
- Visuales
- Computadores
- Eléctrico

1	2	3	4	5
		•		
		•		
			•	
		•		
	•			
		•		

ESTILO DE APRENDIZAJE

- Facilidad de palabra en público
- Adaptación al grupo
- Adaptación al individuo
- Usos didácticos
- Destrezas mecánicas
- Apertura al feedback
- Presentación y modales

1	2	3	4	5
				•
				•
			•	
		•		
			•	
			•	
			•	

PERFIL PROFESIOGRAFICO DEL PUESTO

PUESTO: JEFE DE DIVISION DE SIMULADORES DE VUELO

1.- Perfil de Formación

Conocimientos Académicos o asimilados
TGS (Técnico de Grado Superior)

Formación Complementaria
Valorable cursos específicos en Administración de empresas.

Informática
Nivel de usuario. Valorable conocimientos de lenguajes fortran, ASSEMBLER, ADA.

Idiomas: cuáles y nivel
Inglés, nivel de "Proficiency"

2.- Perfil Profesional

Fuera de la Compañía
Valorable experiencia en el campo de Mantenimiento y muy recomendable en el de simulación.

En la Compañía
- Carrera-tipo en la Compañía
No necesaria. Valorable haber estado en la Dirección de Material.

- Años de experiencia
4/5
- Niveles (o responsabilidad alcanzada)
Recomendable el haber sido responsable de una unidad funcional.

Estancias profesionales en el extranjero
No necesarias.

Conocimiento de Empresas del sector
Recomendable.

PERFIL DE PERSONALIDAD

POTENCIAL MENTAL

Nivel intelectual general
 Razonamiento analítico
 Capacidad de síntesis
 Dotes verbales
 Intuición
 Creatividad
 Sentido práctico
 Enfoque global
 Enfoque de detalle

	1	2	3	4	5
Nivel intelectual general				•	
Razonamiento analítico				•	
Capacidad de síntesis				•	
Dotes verbales			•		
Intuición			•		
Creatividad			•		
Sentido práctico					•
Enfoque global				•	
Enfoque de detalle				•	

PERSONALIDAD BASICA

Estabilidad emocional
 Autocontrol y resistencia al stress
 Criterio propio (asertividad)
 Autonomía y decisión
 Apertura a la relación
 Extraversión

	1	2	3	4	5
Estabilidad emocional			•		
Autocontrol y resistencia al stress			•		
Criterio propio (asertividad)				•	
Autonomía y decisión				•	
Apertura a la relación			•		
Extraversión				•	

CARACTER PARA EL TRABAJO

Disposición al liderazgo
 Responsabilidad
 Esfuerzo y constancia
 Planificación
 Organización
 Carácter social

	1	2	3	4	5
Disposición al liderazgo				•	
Responsabilidad					•
Esfuerzo y constancia				•	
Planificación				•	
Organización				•	
Carácter social		•			

ESTILO DIRECTIVO

Funcional (servicio)

Directivo (ejecutivo)

Sistemático (administrativo)

Negociador (comercial, relaciones públicas)

1	2	3	4	5
			•	
			•	
		•		

DESTREZAS TECNICAS

Instrumental

Electrónico/Aviónica

Mecánico/Hidráulico

Visuales

Computadores

Eléctrico

1	2	3	4	5
		•		
		•		
		•		
		•		
		•		
		•		

ESTILO DE APRENDIZAJE

Facilidad de palabra en público

Adaptación al grupo

Adaptación al individuo

Usos didácticos

Destrezas mecánicas

Apertura al feedback

Presentación y modales

1	2	3	4	5
	•			
		•		
	•			
		•		
		•		
		•		

PERFIL PROFESIOGRAFICO DEL PUESTO

PUESTO: JEFE DE DIVISION DE INGENIERIA

1.- Perfil de Formación

Conocimientos Académicos o asimilados
Altamente recomendable TGS. Mínimo TGM

Formación Complementaria
Valorable experiencia en el campo de la simulación.

Informática
Altamente recomendable poseer experiencia como analista-programadores y dominar al menos los lenguajes FORTRAN y ASSEMBLER.

Idiomas: cuáles y nivel
Inglés, nivel de "Intermedio"

2.- Perfil Profesional

Fuera de la Compañía
Mínimo 3 años de experiencia en el campo de la Ingeniería.

En la Compañía
- Carrera-tipo en la Compañía
No necesaria

- Años de experiencia
2/3

- Niveles (o responsabilidad alcanzada)
Experiencia en el campo de Operaciones de Vuelo.

Estancias profesionales en el extranjero
No necesarias.

Conocimiento de Empresas del sector
Recomendable.

PERFIL DE PERSONALIDAD

POTENCIAL MENTAL

Nivel intelectual general

Razonamiento analítico

Capacidad de síntesis

Dotes verbales

Intuición

Creatividad

Sentido práctico

Enfoque global

Enfoque de detalle

	1	2	3	4	5
Nivel intelectual general				.	
Razonamiento analítico				.	
Capacidad de síntesis				.	
Dotes verbales		.			
Intuición				.	
Creatividad			.		
Sentido práctico					.
Enfoque global				.	
Enfoque de detalle					.

PERSONALIDAD BASICA

Estabilidad emocional

Autocontrol y resistencia al stress

Criterio propio (asertividad)

Autonomía y decisión

Apertura a la relación

Extraversión

	1	2	3	4	5
Estabilidad emocional			.		
Autocontrol y resistencia al stress				.	
Criterio propio (asertividad)					.
Autonomía y decisión					.
Apertura a la relación		.			
Extraversión				.	

CARACTER PARA EL TRABAJO

Disposición al liderazgo

Responsabilidad

Esfuerzo y constancia

Planificación

Organización

Carácter social

	1	2	3	4	5
Disposición al liderazgo			.		
Responsabilidad				.	
Esfuerzo y constancia				.	
Planificación			.		
Organización				.	
Carácter social		.			

ESTILO DIRECTIVO

Funcional (servicio)

Directivo (ejecutivo)

Sistemático (administrativo)

Negociador (comercial, relaciones públicas)

1	2	3	4	5
		•		
		•		
			•	
		•		

DESTREZAS TECNICAS

Instrumental

Electrónico/Aviónica

Mecánico/Hidráulico

Visuales

Computadores

Eléctrico

1	2	3	4	5
			•	
			•	
			•	
			•	
				•
			•	

ESTILO DE APRENDIZAJE

Facilidad de palabra en público

Adaptación al grupo

Adaptación al individuo

Usos didácticos

Destrezas mecánicas

Apertura al feedback

Presentación y modales

1	2	3	4	5
	•			
	•			
		•		
	•			
			•	
			•	
		•		

PERFIL PROFESIOGRAFICO DEL PUESTO

PUESTO: JEFE DE DEPARTAMENTO DE MANTENIMIENTO

1.- Perfil de Formación

Conocimientos Académicos o asimilados
Técnico de Grado Superior. Mínimo TGM

Formación Complementaria
Recomendable poseer cursos de especialización en el área de mantenimiento.

Informática
Nivel de usuario. Conocimientos de lenguajes FORTRAN y ASSEMBLER.

Idiomas: cuáles y nivel
Inglés, nivel de "Intermedio"

2.- Perfil Profesional

Fuera de la Compañía
Recomendable experiencia en el área de Mantenimiento de empresas fabriles.

En la Compañía
- Carrera-tipo en la Compañía
No necesaria. Valorable haber estado en la Dirección de Material.

- Años de experiencia
2/3

- Niveles (o responsabilidad alcanzada)
No necesaria.

Estancias profesionales en el extranjero
No necesarias.

Conocimiento de Empresas del sector
Recomendable.

PERFIL DE PERSONALIDAD

POTENCIAL MENTAL

Nivel intelectual general

Razonamiento analítico

Capacidad de síntesis

Dotes verbales

Intuición

Creatividad

Sentido práctico

Enfoque global

Enfoque de detalle

	1	2	3	4	5
Nivel intelectual general				.	
Razonamiento analítico					.
Capacidad de síntesis			.		
Dotes verbales			.		
Intuición					.
Creatividad			.		
Sentido práctico					.
Enfoque global				.	
Enfoque de detalle					.

PERSONALIDAD BASICA

Estabilidad emocional

Autocontrol y resistencia al stress

Criterio propio (asertividad)

Autonomía y decisión

Apertura a la relación

Extraversión

	1	2	3	4	5
Estabilidad emocional				.	
Autocontrol y resistencia al stress					.
Criterio propio (asertividad)					.
Autonomía y decisión					.
Apertura a la relación			.		
Extraversión					

CARACTER PARA EL TRABAJO

Disposición al liderazgo

Responsabilidad

Esfuerzo y constancia

Planificación

Organización

Carácter social

	1	2	3	4	5
Disposición al liderazgo			.		
Responsabilidad					.
Esfuerzo y constancia				.	
Planificación			.		
Organización					
Carácter social		.			

ESTILO DIRECTIVO

- Funcional (servicio)
- Directivo (ejecutivo)
- Sistemático (administrativo)
- Negociador (comercial, relaciones públicas)

1	2	3	4	5
		•		
		•		
	•			

DESTREZAS TECNICAS

- Instrumental
- Electrónico/Aviónica
- Mecánico/Hidráulico
- Visuales
- Computadores
- Eléctrico

1	2	3	4	5
				•
				•
				•
				•
				•
				•

ESTILO DE APRENDIZAJE

- Facilidad de palabra en público
- Adaptación al grupo
- Adaptación al individuo
- Usos didácticos
- Destrezas mecánicas
- Apertura al feedback
- Presentación y modales

1	2	3	4	5
	•			
		•		
		•		
	•			
				•
			•	
		•		

PERFIL PROFESIOGRAFICO DEL PUESTO

PUESTO: JEFE DE DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN

1.- Perfil de Formación

Conocimientos Académicos o asimilados
BUP/COU

Formación Complementaria
No necesaria.

Informática
Nivel de usuario.

Idiomas: cuáles y nivel
Inglés, nivel de "First certificate"

2.- Perfil Profesional

Fuera de la Compañía
Valorable experiencia administrativa y de gestión de stocks.

En la Compañía
- Carrera-tipo en la Compañía
No necesaria.

- Años de experiencia
2/3

- Niveles (o responsabilidad alcanzada)
Ninguna.

Estancias profesionales en el extranjero
No necesarias.

Conocimiento de Empresas del sector
No necesario.

PERFIL DE PERSONALIDAD

POTENCIAL MENTAL

- Nivel intelectual general
- Razonamiento analítico
- Capacidad de síntesis
- Dotes verbales
- Intuición
- Creatividad
- Sentido práctico
- Enfoque global
- Enfoque de detalle

	1	2	3	4	5
			•		
		•			
		•			
		•			
			•		
			•		
				•	

PERSONALIDAD BASICA

- Estabilidad emocional
- Autocontrol y resistencia al stress
- Criterio propio (asertividad)
- Autonomía y decisión
- Apertura a la relación
- Extraversión

	1	2	3	4	5
		•			
		•			
			•		
			•		
			•		
			•		

CARACTER PARA EL TRABAJO

- Disposición al liderazgo
- Responsabilidad
- Esfuerzo y constancia
- Planificación
- Organización
- Carácter social

	1	2	3	4	5
			•		
			•		
			•		
			•		
				•	
			•		

ESTILO DIRECTIVO

- Funcional (servicio)
- Directivo (ejecutivo)
- Sistemático (administrativo)
- Negociador (comercial, relaciones públicas)

1	2	3	4	5
		•		
			•	
	•			

DESTREZAS TECNICAS

- Instrumental
- Electrónico/Aviónica
- Mecánico/Hidráulico
- Visuales
- Computadores
- Eléctrico

1	2	3	4	5
•				
•				
•				
•				
•				
•				

ESTILO DE APRENDIZAJE

- Facilidad de palabra en público
- Adaptación al grupo
- Adaptación al individuo
- Usos didácticos
- Destrezas mecánicas
- Apertura al feedback
- Presentación y modales

1	2	3	4	5
	•			
	•			
•				
•				
•				
	•			
		•		

PERFIL PROFESIOGRAFICO DEL PUESTO

PUESTO: JEFE DE DIVISION DE INSTRUCCIÓN TIERRA

1.- Perfil de Formación

Conocimientos Académicos o asimilados
Técnico de Grado Superior o medio, preferentemente aeronáutico.

Formación Complementaria
Altamente recomendable con cursos de especialización en Tecnología Educativa y/o Recursos Humanos y/o Ciencia de la Educación.

Informática
Nivel de usuario.

Idiomas: cuáles y nivel
Inglés, nivel de "First Certificate" (Hablado, escrito y traducción)

2.- Perfil Profesional

Fuera de la Compañía
Recomendable experiencia en el campo de la formación en alguna empresa.

En la Compañía
- Carrera-tipo en la Compañía
Recomendable haber sido instructor

- Años de experiencia
5/7

- Niveles (o responsabilidad alcanzada)
Jefatura de Departamento preferentemente en Instrucción o Recursos Humanos.

Estancias profesionales en el extranjero
Valorable relacionadas con la instrucción
Conocimiento de Empresas del sector
Valorable en el campo aeronáutico.

PERFIL DE PERSONALIDAD

POTENCIAL MENTAL

Nivel intelectual general

Razonamiento analítico

Capacidad de síntesis

Dotes verbales

Intuición

Creatividad

Sentido práctico

Enfoque global

Enfoque de detalle

	1	2	3	4	5
Nivel intelectual general				•	
Razonamiento analítico				•	
Capacidad de síntesis				•	
Dotes verbales					•
Intuición			•		
Creatividad			•		
Sentido práctico				•	
Enfoque global					
Enfoque de detalle			•		

PERSONALIDAD BASICA

Estabilidad emocional

Autocontrol y resistencia al stress

Criterio propio (asertividad)

Autonomía y decisión

Apertura a la relación

Extraversión

	1	2	3	4	5
Estabilidad emocional				•	
Autocontrol y resistencia al stress				•	
Criterio propio (asertividad)			•		
Autonomía y decisión				•	
Apertura a la relación					•
Extraversión				•	

CARACTER PARA EL TRABAJO

Disposición al liderazgo

Responsabilidad

Esfuerzo y constancia

Planificación

Organización

Carácter social

	1	2	3	4	5
Disposición al liderazgo				•	
Responsabilidad				•	
Esfuerzo y constancia				•	
Planificación				•	
Organización				•	
Carácter social			•		

ESTILO DIRECTIVO

- Funcional (servicio)
- Directivo (ejecutivo)
- Sistemático (administrativo)
- Negociador (comercial, relaciones públicas)

1	2	3	4	5
			•	
			•	
		•		

DESTREZAS TECNICAS

- Instrumental
- Electrónico/Aviónica
- Mecánico/Hidráulico
- Visuales
- Computadores
- Eléctrico

1	2	3	4	5
		•		
		•		
		•		
		•		
	•			
		•		

ESTILO DE APRENDIZAJE

- Facilidad de palabra en público
- Adaptación al grupo
- Adaptación al individuo
- Usos didácticos
- Destrezas mecánicas
- Apertura al feedback
- Presentación y modales

1	2	3	4	5
				•
				•
			•	
			•	
		•		
			•	
				•

PERFIL PROFESIOGRAFICO DEL PUESTO

PUESTO: JEFE DE DEPARTAMENTO DE MEDIOS AUDIOVISUALES

1.- Perfil de Formación

Conocimientos Académicos o asimilados
Mínimo Técnico de Grado Medio

Formación Complementaria
Valorable haber asistido a cursos o seminarios sobre Tecnología Educativa y/o medios audiovisuales.

Informática
Nivel de usuario.

Idiomas: cuáles y nivel
Inglés, nivel de "First Certificate", mínimo

2.- Perfil Profesional

Fuera de la Compañía
Valorable experiencia adquirida en el campo de medios audiovisuales y en formación industrial.

En la Compañía
- Carrera-tipo en la Compañía
Recomendable haber estado en puesto que ofrecieran conocimientos básicos aeronáuticos.

- Años de experiencia
3/5

- Niveles (o responsabilidad alcanzada)
No necesaria.

Estancias profesionales en el extranjero
No necesaria.

Conocimiento de Empresas del sector
Valorable.

PERFIL DE PERSONALIDAD

POTENCIAL MENTAL

Nivel intelectual general

Razonamiento analítico

Capacidad de síntesis

Dotes verbales

Intuición

Creatividad

Sentido práctico

Enfoque global

Enfoque de detalle

	1	2	3	4	5
Nivel intelectual general			•		
Razonamiento analítico				•	
Capacidad de síntesis					•
Dotes verbales		•			
Intuición				•	
Creatividad				•	
Sentido práctico				•	
Enfoque global				•	
Enfoque de detalle					•

PERSONALIDAD BASICA

Estabilidad emocional

Autocontrol y resistencia al stress

Criterio propio (asertividad)

Autonomía y decisión

Apertura a la relación

Extraversión

	1	2	3	4	5
Estabilidad emocional			•		
Autocontrol y resistencia al stress			•		
Criterio propio (asertividad)				•	
Autonomía y decisión			•		
Apertura a la relación		•			
Extraversión		•			

CARACTER PARA EL TRABAJO

Disposición al liderazgo

Responsabilidad

Esfuerzo y constancia

Planificación

Organización

Carácter social

	1	2	3	4	5
Disposición al liderazgo			•		
Responsabilidad				•	
Esfuerzo y constancia				•	
Planificación			•		
Organización					
Carácter social		•			

ESTILO DIRECTIVO

Funcional (servicio)

Directivo (ejecutivo)

Sistemático (administrativo)

Negociador (comercial, relaciones públicas)

1	2	3	4	5
		•		
		•		
			•	
	•			

DESTREZAS TECNICAS

Instrumental

Electrónico/Aviónica

Mecánico/Hidráulico

Visuales

Computadores

Eléctrico

1	2	3	4	5
		•		
		•		
		•		
			•	
			•	
		•		

ESTILO DE APRENDIZAJE

Facilidad de palabra en público

Adaptación al grupo

Adaptación al individuo

Usos didácticos

Destrezas mecánicas

Apertura al feedback

Presentación y modales

1	2	3	4	5
	•			
	•			
			•	
			•	
		•		
				•
		•		

PERFIL PROFESIOGRAFICO DEL PUESTO

PUESTO: JEFE DE DEPARTAMENTO DE APOYO A LA INSTRUCCIÓN

1.- Perfil de Formación

Conocimientos Académicos o asimilados
Mínimo de TGM, preferible Aeronáutico

Formación Complementaria
Altamente recomendable el haber asistido a cursos o seminarios sobre Tecnología Educativa y/o pedagogía.

Informática
No necesaria.

Idiomas: cuáles y nivel
Inglés, nivel de "First Certificate"

2.- Perfil Profesional

Fuera de la Compañía
Valorable el haber redactado material didáctico

En la Compañía
- Carrera-tipo en la Compañía
Recomendable experiencia como instructor

- Años de experiencia
3/5

- Niveles (o responsabilidad alcanzada)
No necesaria.

Estancias profesionales en el extranjero
No necesarias.

Conocimiento de Empresas del sector
Valorable en el sector educativo y aeronáutico.

PERFIL DE PERSONALIDAD

POTENCIAL MENTAL

- Nivel intelectual general
- Razonamiento analítico
- Capacidad de síntesis
- Dotes verbales
- Intuición
- Creatividad
- Sentido práctico
- Enfoque global
- Enfoque de detalle

	1	2	3	4	5
Nivel intelectual general			•		
Razonamiento analítico				•	
Capacidad de síntesis					•
Dotes verbales		•			
Intuición			•		
Creatividad				•	
Sentido práctico				•	
Enfoque global				•	
Enfoque de detalle					•

PERSONALIDAD BASICA

- Estabilidad emocional
- Autocontrol y resistencia al stress
- Criterio propio (asertividad)
- Autonomía y decisión
- Apertura a la relación
- Extraversión

	1	2	3	4	5
Estabilidad emocional		•			
Autocontrol y resistencia al stress			•		
Criterio propio (asertividad)				•	
Autonomía y decisión			•		
Apertura a la relación		•			
Extraversión		•			

CARACTER PARA EL TRABAJO

- Disposición al liderazgo
- Responsabilidad
- Esfuerzo y constancia
- Planificación
- Organización
- Carácter social

	1	2	3	4	5
Disposición al liderazgo			•		
Responsabilidad				•	
Esfuerzo y constancia				•	
Planificación				•	
Organización				•	
Carácter social		•			

ESTILO DIRECTIVO

- Funcional (servicio)
- Directivo (ejecutivo)
- Sistemático (administrativo)
- Negociador (comercial, relaciones públicas)

1	2	3	4	5
		•		
		•		
		•		
	•			

DESTREZAS TECNICAS

- Instrumental
- Electrónico/Aviónica
- Mecánico/Hidráulico
- Visuales
- Computadores
- Eléctrico

1	2	3	4	5
	•			
	•			
	•			
	•			
	•			
	•			

ESTILO DE APRENDIZAJE

- Facilidad de palabra en público
- Adaptación al grupo
- Adaptación al individuo
- Usos didácticos
- Destrezas mecánicas
- Apertura al feedback
- Presentación y modales

1	2	3	4	5
	•			
	•			
		•		
			•	
	•			
				•
		•		

PERFIL PROFESIOGRAFICO DEL PUESTO

PUESTO: JEFE DE DEPARTAMENTO DE FORMACIÓN PERMANENTE

1.- Perfil de Formación

Conocimientos Académicos o asimilados
Indistinto entre TGS, TGM, Copiloto o PVT

Formación Complementaria
No necesaria.

Informática
Nivel de usuario.

Idiomas: cuáles y nivel
Inglés, nivel de "First Certificate"

2.- Perfil Profesional

Fuera de la Compañía
No necesario.

En la Compañía
- Carrera-tipo en la Compañía
Valorable conocimiento de quehacer del máximo número de Unidades de la Compañía.

- Años de experiencia
8/10

- Niveles (o responsabilidad alcanzada)
Valorable si se tiene experiencia en haber dirigido personal.

Estancias profesionales en el extranjero
No necesarias.

Conocimiento de Empresas del sector
No necesario.

PERFIL DE PERSONALIDAD

POTENCIAL MENTAL

Nivel intelectual general
 Razonamiento analítico
 Capacidad de síntesis
 Dotes verbales
 Intuición
 Creatividad
 Sentido práctico
 Enfoque global
 Enfoque de detalle

	1	2	3	4	5
Nivel intelectual general			•		
Razonamiento analítico				•	
Capacidad de síntesis				•	
Dotes verbales					
Intuición			•		
Creatividad				•	
Sentido práctico				•	
Enfoque global				•	
Enfoque de detalle			•		

PERSONALIDAD BASICA

Estabilidad emocional
 Autocontrol y resistencia al stress
 Criterio propio (asertividad)
 Autonomía y decisión
 Apertura a la relación
 Extraversión

	1	2	3	4	5
Estabilidad emocional			•		
Autocontrol y resistencia al stress			•		
Criterio propio (asertividad)			•		
Autonomía y decisión			•		
Apertura a la relación				•	
Extraversión				•	

CARACTER PARA EL TRABAJO

Disposición al liderazgo
 Responsabilidad
 Esfuerzo y constancia
 Planificación
 Organización
 Carácter social

	1	2	3	4	5
Disposición al liderazgo			•		
Responsabilidad				•	
Esfuerzo y constancia				•	
Planificación				•	
Organización				•	
Carácter social				•	

ESTILO DIRECTIVO

Funcional (servicio)

Directivo (ejecutivo)

Sistemático (administrativo)

Negociador (comercial, relaciones públicas)

1	2	3	4	5
		•		
		•		
		•		
		•		

DESTREZAS TECNICAS

Instrumental

Electrónico/Aviónica

Mecánico/Hidráulico

Visuales

Computadores

Eléctrico

1	2	3	4	5
	•			
	•			
	•			
	•			
	•			
	•			

ESTILO DE APRENDIZAJE

Facilidad de palabra en público

Adaptación al grupo

Adaptación al individuo

Usos didácticos

Destrezas mecánicas

Apertura al feedback

Presentación y modales

1	2	3	4	5
			•	
			•	
		•		
		•		
	•			
				•
			•	

PERFIL PROFESIOGRAFICO DEL PUESTO

PUESTO: CENTRO DE FORMACIÓN DE PILOTOS

1.- Perfil de Formación

Conocimientos Académicos o asimilados
Técnico de Grado Superior (TGS). Comandante de Aeronave o PVT.

Formación Complementaria
Recomendable cursos de especialización en Tecnología Educativa, Ciencias de la Educación y valorable aquellos relacionados con temas aeronáuticos .

Informática
Nivel de usuario.

Idiomas: cuáles y nivel
Inglés, nivel de "Proficiency"

2.- Perfil Profesional

Fuera de la Compañía
No necesaria.

En la Compañía
- Carrera-tipo en la Compañía
Valorable experiencia en la DPRL o la propia exigida por la empresa en caso de PVT, con credibilidad y respeto profesional.

- Años de experiencia
105
- Niveles (o responsabilidad alcanzada)
Altamente recomendable experiencia como instructor y/o inspector.

Estancias profesionales en el extranjero
No necesarias.

Conocimiento de Empresas del sector
Valorable.

PERFIL DE PERSONALIDAD

POTENCIAL MENTAL

- Nivel intelectual general
- Razonamiento analítico
- Capacidad de síntesis
- Dotes verbales
- Intuición
- Creatividad
- Sentido práctico
- Enfoque global
- Enfoque de detalle

	1	2	3	4	5
Nivel intelectual general				•	
Razonamiento analítico				•	
Capacidad de síntesis				•	
Dotes verbales				•	
Intuición				•	
Creatividad					•
Sentido práctico				•	
Enfoque global					•
Enfoque de detalle			•		

PERSONALIDAD BASICA

- Estabilidad emocional
- Autocontrol y resistencia al stress
- Criterio propio (asertividad)
- Autonomía y decisión
- Apertura a la relación
- Extraversión

	1	2	3	4	5
Estabilidad emocional				•	
Autocontrol y resistencia al stress				•	
Criterio propio (asertividad)				•	
Autonomía y decisión				•	
Apertura a la relación					•
Extraversión				•	

CARACTER PARA EL TRABAJO

- Disposición al liderazgo
- Responsabilidad
- Esfuerzo y constancia
- Planificación
- Organización
- Carácter social

	1	2	3	4	5
Disposición al liderazgo				•	
Responsabilidad				•	
Esfuerzo y constancia				•	
Planificación					•
Organización				•	
Carácter social				•	

ESTILO DIRECTIVO

Funcional (servicio)

Directivo (ejecutivo)

Sistemático (administrativo)

Negociador (comercial, relaciones públicas)

1	2	3	4	5
			•	

DESTREZAS TECNICAS

Instrumental

Electrónico/Aviónica

Mecánico/Hidráulico

Visuales

Computadores

Eléctrico

1	2	3	4	5
	•			
	•			
	•			
	•			
	•			
	•			

ESTILO DE APRENDIZAJE

Facilidad de palabra en público

Adaptación al grupo

Adaptación al individuo

Usos didácticos

Destrezas mecánicas

Apertura al feedback

Presentación y modales

1	2	3	4	5
			•	
				•
			•	
			•	
	•			
				•
				•

ANEXO 5

**DIAGNOSTICO SINERGETICO DE UNA ENTIDAD
FINANCIERA**

**DIAGNOSTICO SINERGÉTICO DE UNA ENTIDAD FINANCIERA COMERCIAL
AGRUPADOS POR PROBLEMAS Y RETOS DE MEJORA**

ENTORNO	MACROPROCESOS			PROBLEMAS FUNCIONALES		CONSECUENCIAS
	1. ACTITUD	2. ESTRUCTURA	3. PROCESOS	MERCADO TECNIA		RESULTADOS
				VENTAS Productos 4	CLIENTES Innovación 10 Clientes 9	
	MISION Imagen 3	POLITICAS V. de puesto 6 Evaluación 11	DPO Gestión 16 Sucursales 5	PRODUCCIÓN		
	VALORES Mentalidad 6 retos 7	S DE COMUNICACION Com. 18 Proced. 12	TOMA DE DECISIONES Proceso 16 Prevenc. 5	CALIDAD 11	REINGENIERIA	INEFICIENCIA Conflicto 6
				RECURSOS HUMANOS		CONDUCTAS
INFLUENCIABLE Negocio 8	CLIMA Confianza 36	RECURSOS Retribuc. 13	ESTILOS Participac. 5	R. Humanos 21 Selección/Promoción 24 Medidas 14	Recursos 5 Formación 5 Carrera Prof. 9 Cliente interno 11	
				FINANZAS		
8	41	83	50	74	63	6
2,5%	12,6%	25,5%	15,4%	22,8%	19,4%	1,8%

RECURSOS HUMANOS

- 1.- El clima laboral es optimista y motivador.
- 2.- Las condiciones ambientales de trabajo son las adecuadas.
- 3.- Existe un alto nivel de seguridad en el empleado.
- 4.- Existe en el personal un alto nivel de energía latente.
- 5.- La política de Gestión de Recursos Humanos es clara y los sistema son los adecuados.
- 6.- Existen criterios claros para medir el rendimiento.
- 7.- Existen sistemas para la adecuada identificación del potencial de cada empleado.
- 8.- Los beneficios sociales son superiores a la media del entorno.
- 9.- En el sólo existe administración de personal, pero no Gestión de Recursos Humanos.
- 10.- La distribución de la plantilla en las diversas Direcciones es la adecuada y está proporcionada a las cargas de trabajo..
- 11.- Falta personal.
- 12.- No existe polivalencia en los puestos de trabajo de los servicios centrales.
- 13.- La plantilla está sobredimensionada en los servicios centrales.
- 14.- Los contratados sufren una clara discriminación.
- 15.- El incremento de contratados recorta oportunidades de carrera profesional a los miembros de plantilla.
- 16.- No existen normas claras para el trasvase central-sucursales o viceversa.
- 17.- La gestión de recursos humanos es una función asumida por cada uno de los jefes.
- 18.- Los mandos tienen entre sus preocupaciones fundamentales el favorecer la buena comunicación y la cohesión de su equipo de trabajo.
- 19.- El desarrollo humano y profesional de su personal es una preocupación constante entre los mandos.
- 20.- La alta dirección demuestra, con sus acciones, que se preocupa del bienestar de todos los miembros de la organización.
- 21.- El nivel de disciplina es el adecuado.

GESTIÓN

- 1.- El nivel de participación en la fijación de los objetivos de trabajo es el adecuado.
- 2.- Se analizan las desviaciones de los objetivos anuales y se toman las medidas correctoras oportunas.
- 3.- Cada profesional conoce los objetivos anuales de su puestos de trabajo.
- 4.- Cada unidad tiene claramente definidos sus objetivos de gestión.
- 5.- El mando está profesionalmente preparado para asumir los retos de la competencia.
- 6.- Se trabaja en departamentos estancos.
- 7.- Existen mandos intermedios con asignaciones claras de trabajo y nivel de

- responsabilidad bien definido.
- 8.- Existe un sistema de contabilidad analítica adecuado.
 - 9.- Nuestros costes de estructura son bajos.
 - 10.- Los sistemas informáticos son los adecuados.
 - 11.- Existe un sistema eficaz de seguimiento de morosos.
 - 12.- Existe un estilo y lenguaje gerencial común en las distintas subdirecciones y departamentos.
 - 13.- Los mandos tienen que aplicar directrices en cuya elaboración no han participado.
 - 14.- Se integran de manera coherente los objetivos de cada departamento, subdirección y dirección con los del conjunto del banco.
 - 15.- Se vive "a salto de mata" en los departamentos.
 - 16.- Se entienden bien la metas y objetivos.

SUCURSALES

- 1.- El futuro está en las sucursales.
- 2.- La infraestructura de las sucursales es la adecuada para competir.
- 3.- El perfil de nuestros directores de sucursal es el adecuado.
- 4.- Los profesionales de las sucursales cuentan con un programa de adiestramiento eficaz.
- 5.- El ritmo en la apertura de sucursales es el adecuado.

COMUNICACIÓN

- 1.- La información sobre productos, procedimientos y políticas es clara y llega a tiempo.
- 2.- De todo te enteras por la prensa, antes que por los canales internos de comunicación.
- 3.- Los jefes asumen el papel de cauces de comunicación.
- 4.- "Radio Macuto" es la mejor fuente de información.
- 5.- No abunda la comunicación descendente porque es peligrosos que tus subordinados sepan tanto como tú.
- 7.- La información queda bloqueada en los niveles de mando.
- 8.- No hay cauces bien establecidos par canalizar ágilmente la información ascendente y descendente.
- 9.- La alta dirección cuenta con canales ágiles de información par conocer lo que piensan y sienten los diferentes sectores profesionales del Banco.
- 10.- Los profesionales se sienten bien informados sobre la evolución dentro del mercado.
- 11.- El contacto incluso entre mandos y alta dirección es escaso.
- 12.- Se puede acceder libremente al superior jerárquico cuando sobre un tema importante una está insatisfecho con la decisión del superior inmediato.

- 13.- Hay libertad de expresión y los profesionales no sufren represalias por lo que piensan y expresan.
- 14.- La alta dirección confía en el buen hacer de sus profesionales y busca sus opiniones.
- 15.- Los mandos toman en consideración las opiniones y puntos de vista de los profesionales de su equipo de trabajo.
- 16.- Es habitual enterarte de informaciones importantes por rumores o "Radio Macuto".
- 17.- Realizar encuestas de opinión como ésta es útil para la información de la alta dirección y la toma de medidas correctivas.
- 18.- Las decisiones de la alta dirección se comunican con eficacia.

CULTURA

- 1.- Hay concentración excesiva de poder en la Alta Dirección.
- 2.- Ganar dinero es objetivo clave hoy.
- 3.- El nivel profesional de los empleados permite competir con la banca privada.
- 4.- La cultura del personal no es competitiva; seguimos siendo funcionarios.
- 5.- Aquí no hay una "cultura todavía existen tres.
- 6.- En relación al entorno, se vive bien; no te exigen.
- 7.- El deterioro de las relaciones está ya superado.
- 8.- Tenemos ya mentalidad de "negocio".
- 9.- La cultura del funcionario predomina sobre la comercial.
- 10.- La captación de pasivo es ya obsesión en los profesionales de las sucursales.
- 11.- Defiende hoy abiertamente la postura de una clara orientación al mercado.

FORMACIÓN

- 1.- Quien no se forma es porque no quiere..
- 2.- Los presupuestos de formación son los adecuados, pero no se aprovechan.
- 3.- Los programas de formación son anárquicos, poco integrados.
- 4.- Hay despilfarro en los recursos de formación.
- 5.- La organización se esfuerza por desarrollar las destrezas de profesionales, mandos y directivos.

PRODUCTOS

- 1.- Nuestra gama de productos-servicios actuales es atractiva para nuestros clientes.
- 2.- Los préstamos subvencionados deben ser nuestro único objetivo.
- 3.- La diversificación de productos es la base del futuro..
- 4.- Nuestro abanico de productos-servicios es insuficientes para competir.

NEGOCIO

- 1.- Los criterios técnicos están excesivamente subordinados a los políticos.
- 2.- Se aprovecha con eficacia la sinergia.
- 3.- La política del gobierno es clara.
- 4.- Hay una manifiesta incertidumbre sobre el futuro.
- 5.- Comparando con hace un año, hay impresión de que se va a más.
- 6.- Las decisiones que se toman en el Banco vienen demasiado afectadas por políticas insuficientemente explicadas por parte de la dirección.

ESTRUCTURA

- 1.- Los puestos de jefatura se crean con frecuencia a título personal..
- 2.- Existen funciones solapadas o duplicadas.
- 3.- Se crean nuevas categorías y puestos par dar salario, no porque sean necesarios.
- 4.- No existe correlación entre las funciones de los departamentos y el número de operarios de los mismos.
- 5.- El organigramas es poco operativo.
- 6.- Es excesivo el número de miembros del staff directivo.
- 7.- Existen divergencias entre el organigramas oficial y el real.

- 8.- Son positivos los cambios organizacionales realizados en los dos últimos años.
- 9.- Algún nivel directivo sería fácilmente suprimible sin que sufriera menoscabo alguno.
- 10.- Las Direcciones trabajan en equipo.
- 11.- Entre las Direcciones, Subdirecciones y Departamentos existe falta de coordinación para el desarrollo de nuevos productos/servicios.
- 12.- La actual estructura organizativa es apropiada a las necesidades.
- 13.- La estructura actual permite que la alta dirección esté informada y pueda reconocer la contribución de cada Dirección y Unidad de Trabajo al conjunto de la organización.
- 14.- Los puestos de trabajo están claramente definidos y tienen una estructura lógica.
- 15.- Las políticas y la estructura se han explicado con claridad.
- 16.- La burocracia se ha reducido al mínimo.
- 17.- La productividad se resiente por falta de planificación y organización.
- 18.- En algunos de los proyectos en los que he trabajado, no he estado totalmente seguro de quién era mi jefe.

- 19.- La dirección no se preocupa tanto por la organización y la autoridad formal; por el contrario, se centra en reunir a las personas adecuadas para que conjuntamente hagan el trabajo.
- 20.- No siempre está del todo claro quién tiene la autoridad formal para tomar una decisión.
- 21.- El exceso de normas, el detalle administrativo y la burocracia dificultan la aplicación de ideas nuevas y originales.

EFFECTIVIDAD DE LA ORGANIZACIÓN Y DE LOS PROCEDIMIENTOS

- 1.- Existe una sana preocupación en los profesionales por disminuir los costos de transformación.
- 2.- La gestión del día-a-día es operativa..
- 3.- Los procedimientos administrativos son racionales y ágiles.
- 4.- Hay mala coordinación entre las diferentes unidades en cuanto a la petición de datos e informes.
- 5.- La información que se solicita a las sucursales es la estrictamente necesaria para el buen funcionamiento.
- 6.- Los Manuales de Funciones son claros.
- 7.- Existen Manuales de Procedimientos par la operativa del día-día en mi puesto de trabajo.
- 8.- Existe una excesiva burocratización en la gestión general..
- 9.- Los comités trabajan con poca disciplina y rigor en sus agendas. Se pierde mucho tiempo en las reuniones de trabajo.
- 10.- Cada profesional cuenta con la descripción escrita de su puesto de trabajo..
- 11.- Existen Manuales de Procedimientos que especifican la operativa diaria.
- 12.- Cada departamento cuenta con un croquis que describe los flujos de trabajo del mismo.

PROCESO DE TOMA DE DECISIONES

- 1.- La calidad se persigue como la mayor preocupación de los directivos y de todos los profesionales y se refleja en sus decisiones.
- 2.- Dentro de cada sucursal y departamento se trabaja en equipo.
- 3.- El equipo directivo trabaja conjuntado.
- 4.- Se aplazan innecesariamente las decisiones sólo por tener que esperar la aprobación de instancias superiores.
- 5.- Nadie se atreve a tomar decisiones que entrasen cierto riesgo o modifiquen las rutinas diarias.
- 6.- Cada profesional se siente formando parte de su equipo de trabajo.

- 7.- Está centralizada en exceso la toma de decisiones..
- 8.- Los jefes tienen muy poca autonomía en su gestión.
- 9.- No se preparan suficientemente las reuniones de trabajo y se pierde mucha efectividad, tiempo y calidad en la solución de problemas..
- 10.- En mi departamento no se trabaja en equipo; cada uno es responsable de su propia actividad.
- 11.- El mando elude tomar las decisiones importantes. Todo sube arriba.
- 12.- Las decisiones se toman con el mínimo de retraso.
- 13.- Los que están por encima de mí prefieren no hacer nada antes que arriesgar y equivocarse.
- 14.- Después de presentar una recomendación a la dirección, puedo olvidarme del tema porque es probable que pase mucho tiempo antes de que tomen una decisión.
- 15.- Es difícil resolver los problemas porque quienes tienen autoridad no toman decisiones rápidas en base a las recomendaciones de quienes viven los problemas.
- 16.- Los mandos y/o directivos han recibido una formación adecuada en técnicas de toma de decisiones.

SELECCIÓN Y PROMOCIÓN

- 1.- Existe poco interés por la promoción interna de sus profesionales.
- 2.- En igualdad de circunstancias se promociona a personal calificado de dentro antes que alguien del exterior.
- 3.- Se promociona internamente o se contrata del exterior únicamente en función de la valía personal.
- 4.- Son claros los criterios de selección y promoción..
- 5.- El sistema para conocer las necesidades de puestos vacantes es inadecuado.
- 6.- Se mantiene a las personas en su puesto por "ser quienes son", independientemente de su profesionalidad y/o de sus resultados.
- 7.- En los procesos de selección y promoción se cuenta habitualmente con la opinión del mando de la unidad interesada.
- 8.- Las decisiones en lo que atañe a promoción y selección del personal son lentas.
- 9.- No se contrata con visión de futuro al nuevo personal.
- 10.- Se cuenta con un sistema de promociones que ayuda a que el mejor llegue más alto.
- 11.- Las promociones en esta organización se basan en la relación personal y no en el rendimiento.
- 12.- Para triunfar en esta organización es necesario jugar a la política.
- 13.- El éxito profesional se basa fundamentalmente en el rendimiento en el puesto de trabajo y no en los contactos personales de la política.
- 14.- La dirección ha pasado por alto a personas competentes cuando ha tenido que cubrir vacantes y ha seleccionado a los menos competentes.
- 15.- La dirección cubre las vacantes con personas ajenas a la organización, cuando

- existen personas competentes para quienes ese trabajo significaría una promoción.
- 16.- El éxito profesional depende de estar en el lugar correcto en el momento correcto.
 - 17.- Los títulos universitarios pesan más que la experiencia y el rendimiento óptimo en el trabajo.
 - 18.- El sistema de promociones es justo.
 - 19.- Existen buenas oportunidades de promoción.
 - 20.- Existe mucho favoritismo en relación a las promociones.
 - 21.- Las perspectivas de progreso son adecuadas.
 - 22.- La experiencia profesional aumenta las posibilidades de promoción.
 - 23.- Se cubren las vacantes de los buenos puestos antes de que haya oído hablar de ellas.
 - 24.- Existe la idea generalizada de que los mandos y directivos se han ganado la autoridad que ostentan.

CARRERA PROFESIONAL

- 1.- Existen sistemas para la adecuada identificación del potencial de cada empleado.
- 2.- Se atiende y se sigue con detenimiento la evolución individual de cada uno de los profesionales.
- 3.- Existen oportunidades suficiente para avanzar en la carrera profesional.
- 4.- No hay igualdad de oportunidades entre los profesionales en lo que concierne a su carrera profesional.
- 5.- Se presta la atención debida a la previsión de sucesores en los niveles de dirección y mando.
- 6.- El progreso en la propia carrera profesional es satisfactorio.
- 7.- Se está siendo más atrayente a la hora de captar personal calificado y con potencial de futuro.
- 8.- Existen favoritismos inconfesados que pueden afectar el futuro desarrollo de cualquier profesional y a toda su carrera.
- 9.- Los profesionales con potencial directivo tienen oportunidades reales de desarrollar su carrera.

DESCRIPCIÓN Y VALORACIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO

- 1.- Están bien definidas las responsabilidades, tareas y funciones del propio puesto de trabajo.
- 2.- Mi trabajo actual me ofrece pocas posibilidades de utilizar los propios conocimientos, habilidades y experiencia.
- 3.- La autoridad de cada responsable es proporcional a su nivel de responsabilidad.
- 4.- Está correctamente definida el área de autoridad derivada del propio puesto de trabajo.

- 5.- Están bien valorador los puestos de trabajo que conozco y que tienen cierta relación con mi trabajo.
- 6.- Los sistemas de descripción y de valoración de puestos de trabajo son flexibles.

EVALUACIÓN DEL RENDIMIENTO

- 1.- La evaluación del rendimiento no tiene repercusión en la retribución.
- 2.- La evaluación del rendimiento influye en el desarrollo de la propia carrera profesional.
- 3.- Cada profesional recibe información suficiente de cómo cubre sus objetivos.
- 4.- Se dialoga abiertamente con el evaluado acerca de su rendimiento.
- 5.- Los sistemas de evaluación se basan en criterios y factores objetivos.
- 6.- En la evaluación de los jefes se debería incluir la forma en que ellos evalúan a sus subordinados.
- 7.- Los jefes no asumen su parte de responsabilidad para que en el la evaluación del rendimiento se aplique correctamente.
- 8.- Se evalúa con regularidad el rendimiento de profesionales, mandos y directivos.
- 9.- En esta organización no se toleran los bajos estándares de rendimiento.
- 10.- El rendimiento es el principal criterio en la evaluación de los directivos y/o mandos.
- 11.- Se avalúa a los mandos y directivos en base a la relación coste/eficacia de sus unidades.

RETRIBUCIÓN Y COMPENSACIÓN

- 1.- El sistema de retribución actualmente en vigor se basa en la relación sueldo/rendimiento.
- 2.- Estoy remunerado correctamente en relación con los colegas de mi mismo nivel en el sector bancario.
- 3.- Estoy correctamente pagado en comparación con la remuneración de mis subordinados.
- 4.- Los incentivos marginales son motivadores.
- 5.- Los beneficios sociales son tan buenos como los de la competencia.
- 6.- El sueldo de los profesionales está entre los mejores en el entorno regional.
- 7.- Los profesionales de mi nivel se sienten mal pagados en relación a las responsabilidades que están obligados a asumir.
- 8.- Mi salario es justo en proporción a mis contribuciones a la organización.
- 9.- Los empleados que muestran un fuerte compromiso con la calidad tienen más oportunidades de promoción.
- 10.- A algunos se les paga por no hacer nada.
- 11.- Recompensamos más a los "apaga fuegos" que a los que previene los problemas.
- 12.- Me recompensan por el trabajo bien hecho.
- 13.- Los grupos de trabajo reciben el reconocimiento por sus esfuerzos para mejorar la calidad.

PREVENCIÓN Y RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS

- 1.- Existe un lenguaje de calidad compartido por todos..
- 2.- Nuestra forma de vida es prevenir los problemas antes de que ocurran.
- 3.- Analizamos bien nuestros errores para poder aprender de ellos.
- 4.- Reptemos una y otra vez los mismos errores.
- 5.- Aparentemente, nos preocupamos más de buscar al culpable que de arreglar el problema.

DIRECCIÓN PARTICIPATIVA

- 1.- Mi jefe me deja decidir la forma en que hago mi trabajo.
- 2.- Mi jefe me anima a participar en la toma de decisiones.
- 3.- Los mandos se verían amenazados si involucraran a los trabajadores en las decisiones.
- 4.- Todos tenemos libertad para discutir los problemas de trabajo de forma abierta y sincera con los jefes.
- 5.- Mi jefe me anima a que utilice al máximo mis destrezas y capacidades.

INNOVACIÓN

- 1.- Existe una operativa convencional que en muy raras ocasiones cambia.
- 2.- Los procedimientos se modifican con rapidez para adaptarlos a las nuevas condiciones del entorno o del mercado.
- 3.- Las innovaciones técnicas bancarias más recientes ha provocado pocos cambios.
- 4.- Siempre se da una oportunidad a las nuevas ideas..
- 5.- Se fomentan planes de acción desafiantes y poco usuales.
- 6.- Los cambios en las políticas con muy lentos y solamente se llevan a cabo tras un análisis exhaustivo.
- 7.- Se rechazan las formas alternativas de resolución de problemas o formas diferentes de hacer las cosas.
- 8.- Hay voluntad de innovación y cambio.
- 9.- El crecimiento es sólo vegetativo.
- 10.- Valorar las destrezas emprendedoras.

MENTALIDAD ABIERTA

- 1.- Todo el mundo se siente libre de expresarse abiertamente y con total espontaneidad.
- 2.- Se comentan libremente errores y fracasos para aprender de ellos.

- 3.- Nadie tienen miedo a expresar libremente opiniones radicales y poco populares.
- 4.- Aquí todo el mundo tiende a ser cauto y contenido.
- 5.- La crítica constructiva se considera una afrenta personal. Se vive a la defensiva.
- 6.- Rara vez se manifiestan los valores personales.

CONFIANZA INTERPERSONAL

- 1.- Tengo total confianza en las destrezas de mis colegas.
- 2.- La dirección está haciendo un trabajo eficaz.
- 3.- Estoy seguro de que intentan siempre tratarme con justicia.
- 4.- Puedo confiar en que las personas con las que trabajo me ayudan si lo necesito.
- 5.- La dirección toma decisiones operativas para el futuro de la organización.
- 6.- La dirección es sincera en su intento de conocer las opiniones de los trabajadores.
- 7.- El futuro es incierto a menos de sea capaz de atraer a mejores mandos.
- 8.- Si tengo dificultades en mi trabajo, estoy seguro de que mis colegas intentarán ayudarme.
- 9.- Los miembros de esta organización no confían demasiado entre sí.
- 10.- Las relaciones entre dirección y trabajadores son cordiales.
- 11.- Los miembros de esta organización tienden a ser distantes y fríos entre sí.
- 12.- Se caracteriza por un clima laboral relajado e informal.
- 13.- Reina una atmósfera de amistad entre los profesionales.
- 14.- Es difícil llegar a conocer a las personas en esta organización.

IMAGEN

- 1.- Es líder reconocido en su campo de especialidad.
- 2.- No es lo que yo llamaría una organización financiera de alto status.
- 3.- La organización tiene una imagen de calidad en sus productos y servicios.

CONFLICTO

- 1.- Pensamos que el conflicto entre las unidades y entre los individuos puede ser sano y rentable.
- 2.- Nos animan a decir lo que pensamos, incluso cuando estemos en desacuerdo con nuestros superiores.
- 3.- La mejor forma de progresar es mantenerte alejado de toda discusión y/o desacuerdo.
- 4.- Existe más competitividad que cooperación entre los mandos.
- 5.- Los departamentos tienen un fuerte sentido de organización. Se comparten los objetivos globales.
- 6.- Existen muchos intereses creados; por eso, la cooperación y la innovación son escasas.

RETO

- 1.- El trabajo bien hecho se reconoce.
- 2.- Existe un campo de acción amplio para la creatividad individual y se fomenta.
- 3.- Los profesionales tienen oportunidad de desarrollar sus destrezas y talentos en el día-a-día.
- 4.- Aquí las nuevas ideas son bienvenidas.
- 5.- Incluso en lo que hacemos bien, tratamos permanentemente de buscar nuevas vías para hacerlo mejor.
- 6.- Yo tomo la iniciativa a la hora de comunicar mis ideas de mejorar.
- 7.- Si asumes riesgos en esta compañía, estás buscando problemas.

ESTRATEGIA

- 1.- Sirve mercados claramente definidos y presta gran atención a las nuevas necesidades de los mismos.
- 2.- Invierte en el desarrollo de nuevos productos y procesos que le ofrecerán una ventaja competitiva en el futuro.
- 3.- Es una organización viva que aprende del mercado, experimentando permanentemente nuevas ideas.
- 4.- Estudia a la competencia, con el fin de determinar las capacidades y la estrategia futura de sus competidores.
- 5.- Evalúa el tipo de amenaza que suponen los diferentes competidores con el fin de diagnosticar con exactitud su entorno competitivo.
- 6.- Los profesionales comprenden realmente su estructura de costes.
- 7.- Aprende de sus éxitos y sus errores, y adapta su estrategia en base a la experiencias.
- 8.- Asigna a los puestos clave a profesionales capacitados y deseosos de alcanzar el máximo rendimiento posible.
- 9.- Integra a las diferentes direcciones, subdirecciones y departamentos de forma que trabajan unidos como un todo integrado.
- 10.- Tienen visión de futuro, detecta las amenazas potenciales, y desarrolla planes adecuados de contingencias.
- 11.- Piensa en el largo plazo e invierte en el desarrollo de capacidades ventajosas a largo plazo, y sabe diferenciar estas inversiones de los costes operativos.
- 12.- Considera a sus empleados como una inversión valiosa, cuya destrezas y capacidades es necesario desarrollar.
- 13.- Ha definido su MISIÓN, la ha comunicado, y todos los empleados se sienten comprometidos con ella.
- 14.- El equipo de alta dirección está personalmente comprometido con el triunfo..
- 15.- Tienen planes detallados para identificar las fuentes potenciales de ventaja competitiva e incorporarlas a su organización.
- 16.- Se esfuerza por identificar los factores directamente relacionados con el éxito en el sector financiero.

- 17.- El volumen de operaciones es suficientemente importante como para beneficiarse de las ventajas de una economía de escala.
- 18.- Cuenta con profesionales de marketing altamente cualificados.
- 19.- Los profesionales, mandos y directivos conocen con exactitud cual es la orientación del negocio.
- 20.- La organización aprovecha las oportunidades de mercado con agilidad, según se presentan.
- 21.- Los profesionales, mandos y directivos demuestran con sus acciones que realmente comprende las leyes del mercado.
- 22.- Durante los dos últimos años las decisiones estratégicas de la alta dirección han demostrado ser acertadas.

CLIENTES

- 1.- Escucha a sus clientes.
- 2.- Vive atento a las necesidades cambiantes de sus clientes.
- 3.- Los profesionales que trabajan saben cómo los clientes utilizan sus servicios.
- 4.- Servimos a nuestros clientes mejor que la competencia.
- 5.- Los profesionales conocen perfectamente quienes son los clientes del Banco.
- 6.- Entrega puntualmente sus productos o servicios.
- 7.- Las relaciones con sus clientes son buenas.
- 8.- Tenemos capacidad de respuesta para los problemas de nuestros clientes.
- 9.- Hacemos lo imposible por satisfacer al cliente insatisfecho.

CALIDAD

- 1.- La alta dirección esta dispuesta a comprometer los recursos necesarios para mejorar la calidad.
- 2.- Mi jefe ofrece sugerencias útiles sobre la manera de mejorar la calidad de mi trabajo.
- 3.- La dirección ha mejorando la calidad de su propio trabajo.
- 4.- El compromiso de la alta dirección con la calidad es evidente para todos los que estamos aquí.
- 5.- Mi jefe revisa la calidad de mi trabajo.
- 6.- Me animan a presentar sugerencias para mejorar la calidad.
- 7.- Los empleados respaldan los esfuerzos de mejora de la calidad.
- 8.- Se tienen en cuenta las sugerencias de mejora de la calidad proveniente de los niveles inferiores.
- 9.- Mi grupo de trabajo estudia los problemas de calidad identificados por nuestros clientes.
- 10.- Mi grupo de trabajo tiene la autoridad necesaria para ejecutar las ideas de mejora presentadas.

- 11.- Los miembros de los diferentes departamentos y sucursales trabajan juntos para mejorar los productos y/o servicios.

CLIENTE INTERNO

- 1.- Mi departamento tiene que repetir trabajos por culpa de otros departamentos.
- 2.- El trabajo que yo recibo de otros departamentos está bien hecho.
- 3.- Nos tratamos unos a otros de la misma manera que tratamos a nuestros clientes.
- 4.- Cada profesional comprende de que forma el trabajo de otros departamentos afecta al suyo propio.
- 5.- Los miembros de mi unidad de trabajo comprenden la forma en que nuestro trabajo afecta a otros departamentos.
- 6.- Con frecuencia, los problemas quedan a la deriva debido a la falta de coordinación entre las unidades.
- 7.- Mi jefe trabaja en colaboración con otros departamentos para prevenir problemas.
- 8.- Existe el espíritu de "estar en la misma barca" en todas las unidades.
- 9.- Trabajamos en estrecha relación con nuestros proveedores.
- 10.- Se evita la competencia destructiva interdepartamental.
- 11.- La competencia entre los diferentes grupos de trabajo se utiliza para aumentar los estándares de rendimiento.

MEDIDAS

- 1.- Los miembros de mis grupo de trabajo hace el seguimiento de propio rendimiento.
- 2.- Conozco las metas y objetivos.
- 3.- Mi grupo de trabajo comprueba las mejoras de calidad resultantes de nuestro esfuerzo.
- 4.- Hacemos el seguimiento de cómo los profesionales respetan los procedimientos.
- 5.- Mi grupo de trabajo esta altera para detectar las señales que indican problemas.
- 6.- Mide la forma en que el personal se siente en relación a su trabajo.
- 7.- Se esfuerza por medir cada día más y mejor su operativa diaria.
- 8.- No tiene un conjunto consistente de estándares par medir la calidad.
- 9.- Solamente se recibe información de retorno cuando se cometen errores.
- 10.- Mi grupo recibe con regularidad información de retorno de otros grupos de trabajo sobre nuestra operativa.
- 11.- Mi grupo de trabajo mide el grado en que estamos satisfaciendo los requerimiento de otros grupos de trabajo.
- 12.- Recibo información de otros trabajadores sobre la calidad del trabajo que reciben de mi.
- 13.- Me informan de los problemas en mi trabajo con el tiempo suficiente para arreglarlos.
- 14.- Se mide con regularidad el nivel de competitividad en relación a otras entidades financieras.

RECURSOS

- 1.- Recibo la formación que necesito para mejorar la calidad de mi trabajo.
- 2.- Nos dan tiempo suficiente para mejorar la calidad de nuestro trabajo.
- 3.- Los equipos que necesito para hacer bien mi trabajo están a mi disposición.
- 4.- Mi jefe se asegura de que su personal dedica tiempo a la formación.
- 5.- Mi grupo de trabajo cuenta con los recursos necesarios para hacer bien su trabajo.

ANEXO 6

DIAGNOSTICO SINERGETICO DE UNA ENTIDAD COMERCIAL

DIAGNOSTICO SINERGETICO DE UNA ENTIDAD COMERCIAL

AGRUPADOS POR PROBLEMAS Y RETOS DE MEJORA

CAUSAS EXTERNAS	CAUSAS ORGANIZACIONALES			PROBLEMAS FUNCIONALES		MANIFESTACIONES
O. NO CONTROLABLES	1. ACTITUD	2 ESTRUCTURA	3. PROCESOS	4 DESARROLLO (EI)	5. MANTENIMIENTO (PA)	6. CONSECUENCIAS
NO INFLUENCIABLE	CREENCIAS Y ESTILOS VALORES 18	JERARQUICA 25	TOMA DE DECISIONES RESOLUCION DESACUERDOS 14	INTERRELACION CLIENTES		INEFICACIA
				2	5	
EXTERNA INFLUENCIABLE	ESTILOS DIRECTIVOS 15	NORMAS	PLANIFICACIÓN (MISION)	20	5	INEFICIENCIA 3
		SISTEMAS DE ASIGNACIÓN RECURSOS		RECURSOS HUMANOS		CONDUCTAS 14
	CLIMA 36	SINFORMACIÓN Y CONTROL	ACCION (AP) CORRECTIVA	22	7	
CORPORATIVO INFLUENCIABLE 24				FINANZAS		
MONITOREAR	VIVENCIAL	RESOLVER A FONDO		ALIVIO SINTOMATICO		FRENAR
24	69	25	14	44	17	17
11,4%	32,8%	11,9%	6,7%	20,9%	8,1%	8,1%

CAUSAS EXTERNAS COLUMNA 0. NO CONTROLABLES

COLUMNA 0.- 0.3. CORPORATIVO INFLUENCIABLES

0301.- Instalaciones Inadecuadas en Almacenes

- 217.- Inmovilismo en las instalaciones de almacén.
- 204.- Falta espacio en almacenes para presentar las ofertas.

0302.- Deficiencias en la Gestión de Recepción de Mercancías

- 202.- Demasiadas diferencias en recepción de mercancías.
- 201.- Aviso de diferencia y devoluciones sin suficiente justificación.
- 210.- Excesiva espera de proveedores en descarga muelle.

0303.- Falta Estructura Operativa en Almacén; Insuficiente Inversión en Recursos Humanos (Selección, Formación, Incentivos)

- 191.- Falta estructura operativa en almacén
- 197.- Mal trato al cliente en nuestro almacenes.
- 96.- Falta entrenamiento personal nuevos almacenes.
- 102.- Poco personal en almacenes.
- 187.- Falta preparación personal almacenes.
- 198.- En la contratación de nuevo personal de los almacenes se va más a precio que a calidad.

0304.- Inadecuada Planificación y Seguimiento de Pedidos por Almacenes.

- 208.- Demasiadas roturas de stocks.
- 222.- Mala planificación de los almacenes al solicitar sus pedidos.
- 171.- No hay responsables profesionales al frente de la reposición en los almacenes.

0305.- No se Vende la Compañía en el Exterior

- 125.- No se vende la compañía en el exterior.

0306.- Reincidencias en Aperturas: Escaso Nivel de Inversión, Planificación, Inadecuada Improvisación por la Justa,...

- 195.- Apertura de nuevos almacenes de forma desordenada con graves consecuencias.
- 211.- Nula consulta sobre temas de expansión.
- 193.- Pérdida del norte de la compañía.
- 36.- No hay política comercial clara de la compañía.

0307.- Ambigüedad y/o Desconocimiento del a Política de Clientes

- 224.- Falta política de Marketing adecuada al momento actual.
- 33.- Ambigüedad de la política de clientes.

- 0308.- **Centralita de Pedales**
48.- Centralita de pedales.
- 0309.- **Política de Gestión de Recursos Humanos Insatisfactoria**
32.- Mal manejo de los temas de personal.
- 0310.- **Excesiva Preocupación por la Rotación en Almacenes**
215.- Excesiva preocupación por la rotación en almacenes.

CAUSAS ORGANIZACIONALES COLUMNA 1. ACTITUD

COLUMNA 1.- 1.1. CREENCIAS Y ESTILOS - VALORES

1101.- Los Buenos Resultados Elevan el Nivel de Autocomplacencia del Departamento en Todos sus Niveles y Rebajan el Nivel de Autocrítica

- 148.- No se reconocen los errores con facilidad..
- 40.- Ausencia de autocrítica.
- 103.- Falta autocrítica diaria que depure errores.
- 69.- Exceso de orgullo individual.
- 166.- Hay un engrèvement importante no justificado con el trabajo que se realiza.

1102.- Fijación de Objetivos sin Negociación Previa. (se consulta)

- 56.- Se imponen las soluciones a los problemas.
- 10.- Falta capacidad de decisión.
- 15.- Fijación de metas sin participación.
- 156.- Divorcio entre el comprador y objetivos de la compañía en la confección del presupuesto.

1103.- Los Departamentos son Reinos de Taifas

- 52.- Departamentos demasiado estancos.
- 100.- Falta de comprensión por la labor de otros departamentos.
- 168.- Proclividad a justificar errores de otros departamentos.
- 115.- Excesivos pactos con otros departamentos.
- 122.- Falta definición responsabilidades en los departamentos de la compañía.
- 25.- Desconocimiento del trabajo de los otros.

1104.- Demasiada Mentalidad a Corto Plazo.

- 73.- Demasiadas mentalidad a corto plazo.

1105.- Excesiva Mentalidad de Centralización

- 97.- Excesiva mentalidad de centralización.

1106.- Excesiva Relevancia al Comité de Empresa: Concesiones.

- 101.- Se tiene miedo al comité.

COLUMNA 1.- 1.2. ESTILOS DIRECCION

1201.- No se Promueve el Trabajo en Equipo en el Departamento

- 124.- No se busca el equipo.
- 43.- Falta de colaboración.
- 88.- No se dialoga para la creación de equipos homogéneos a nivel de grupo preceaderos y no preceaderos.
- 3.- No se integra correctamente la política del departamento. Nos desconocemos.
- 44.- Recelo hacia sectores del departamento.
- 21.- Clima de desconfianza interna generalizado.
- 135.- Se dificulta la comunicación horizontal profesional.
- 38.- Poca agresividad para defensa del grupo.
- 98.- No hay comisiones de trabajo para solucionar algunos problemas.

1202.- Exceso de Orientación Administrativa en Departamento Comercial

- 16.- Se valoran más los resultado administrativos que los comerciales.
- 8.- Transformación de departamento comercial en administrativo.
- 93.- No hay confianza comercial hacia la dirección del departamento.
- 107.- Excesiva estructura departamental.

1203.- Poco Entendimiento Entre los Propios Mandos

- 75.- Poco entendimiento entre los propios mandos.

1204.- No se Hace Llegar al Responsable Máximo, Diferencias y Problemas

- 41.- No se hace llegar al responsable máximo, diferencias y problemas.

COLUMNA 1.- 1.3. CLIMA

1301.- Existe un Nivel Generalizado de Desmotivación

- 130.- Faltan ideales.
- 67.- No existe ilusión colectiva.
- 116.- Se nota frustración.
 - 2.- Existe desmotivación.
- 45.- Énfasis en lo negativo.
- 71.- Se habla mal de la empresa.

1302.- Exceso de Individualismo: Predominan los Objetivos Personales Sobre los de Grupo

- 89.- Predominan objetivos personales sobre los del departamento.
- 169.- Se valora demasiado el trabajo individual frente al logro del grupo.
- 138.- Relaciones humanas frías y distantes.
- 106.- Demasiado individualismo, poca generosidad.
- 151.- En ciertos casos se espera que otro se equivoque en vez de advertir previamente.
- 157.- No se comparten los problemas.
- 162.- Se trabaja demasiado para si.
- 134.- Actitudes muy personalistas.
 - 92.- Escaso compañerismo.
- 164.- Poco espíritu de sacrificio.
- 161.- Poco respeto mutuo.

1303.- Actitud de Autocomplacencia (conformismo) Consecuencia de Sistemas y Resultados

- 132.- Conformismo con los buenos resultados.
- 59.- Mucha resistencia a los cambios.
- 82.- No se asumen riesgos.
- 68.- No empujamos.
- 129.- Exceso mentalidad de "funcionario".
- 111.- Acomodación por parte de los que han llegado a su "máximo nivel".

1304.- Se Constatan Ciertos Niveles de Intransigencia y Actitudes Defensivas

- 95.- Se trabaja a la defensiva.
- 108.- Intransigencia.
- 86.- Mucha preocupación por justificar y poca por aportar.
- 18.- No se respetan las opiniones de los demás.
- 42.- Método de defensa: ataque y crítica a los demás.

1305.-

Chismología y Política de Pasillos

137.- Excesivos comentarios, fuera de temas comerciales.

78.- Exceso de politiquero.

146.- Existencia de crupúsculos.

99.- Exceso de amiguismo.

109.- Abuso de la comunicación informal para hacer crítica destructiva.

49.- Exceso de intriga y comentarios de pasillo.

1306.-

Consideración de que Cualquier Tiempo Pasado fue Mejor

112.- Consideración de que cualquier tiempo pasado fue mejor.

1307.-

Más Vinculación a las Personas que a la Empresa

133.- Más vinculación a las personas que a la empresa.

CAUSAS ORGANIZACIONALES

COLUMNA 2. ESTRUCTURA

COLUMNA 2.- 2.1. JERARQUICA

2101.- Discrepancias y Diferencias Criterio en Actuación y Poder Decisor de Regionales/Nacionales

- 62.- Los criterios nacionales difieren de los regionales.
- 61.- Resistencia a considerar a los regionales como iguales.
- 179.- falta criterio de utilización de las negociaciones del regional con delegaciones.
- 70.- No existe definición del regional.
- 12.- No se comprenden las funciones del comprador regional.
- 79.- El puesto de comprador regional necesita ampliar responsabilidades.
- 173.- Falta solidez del comprador regional ante el proveedor, por carecer de capacidad de decisión.
- 90.- Poco apoyo del equipo al personal regional.
- 91.- (El comprador regional va por libre).

2102.- Autoridad Compradores Limitada (poco capi)

- 110.- Poca autonomía en las personas que dependen del comprador.
- 50.- Responsabilidad limitada.
- 27.- Estructura de departamento no flexible.

COLUMNA 2.- 2.4. SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y CONTROL

2401.- Circuito de Información Interna Inadecuado

- 9.- Mala comunicación interna.
- 144.- Ambigüedad en la información en ambos sentidos.
- 76.- Falta información al personal.
- 60.- Falta fluidez en la transmisión de órdenes a los distintos niveles.
- 142.- Marginación de ciertas personas en la información.
- 119.- Los jefes informan relativamente a los compradores.

2402.- Servidumbre Hacia el Departamento de Sistemas

- 154.- Excesiva servidumbre del sistema informático.
- 123.- Programas informáticos poco flexibles.
- 72.- Poca ayuda del departamento de sistemas.
- 194.- Sistemas suelta proyectos sin pruebas en paralelo.
- 34.- La información del ordenador no es la adecuada.
- 180.- Sistemas hace programas sin consultar con los usuarios sus necesidades específicas.
- 4.- Falta de información del sistema para desarrollar el trabajo.

PROBLEMAS FUNCIONALES COLUMNA 3. PROCESOS

COLUMNA 3.- 3.1. TOMA DE DECISIONES - RESOLUCION DE DESACUERDOS

3101.- La Participación del Comprador en la Toma de Decisiones no está Clara

- 118.- Los compradores toma pocas decisiones.
- 105.- No se recogen opiniones del responsable de la sección antes de tomar decisiones.
- 104.- Los compradores toman decisiones y no forman a sus jefes.

COLUMNA 3.- 3.2. PLANIFICACIÓN (MISIÓN)

3201.- No Definida la Estrategia Global Comercial del Departamento

- 153.- Hay un sentimiento de pérdida de lo que debe ser nuestra misión.
- 175.- Falta la creación de una estrategia comercial propia - no estar tan pendientes del mercado.
- 29.- Falta definir y unificar la estrategia del departamento.
- 172.- Pocos cambios en el abanico de proveedores.
- 181.- Inadecuada política de márgenes.
- 178.- Falta de estrategia de compras globales.
- 205.- Dificultad de negociación dura con algunos proveedores por imperativos de marcas. Exigencias de almacenes.
- 219.- Demasiada burocracia para la creación de nuevos proveedores.
- 149.- Falta de instrucciones generales sobre estrategia de negociación.

COLUMNA 3.- 3.3. ACCIÓN CORRECTIVA

- 35.- Indefinición de funciones y responsabilidades.
- 58.- Poca información marcha general de la empresa.

PROBLEMAS FUNCIONALES COLUMNA 4. DESARROLLO (EI)

COLUMNA 4.- 4.1. DESARROLLO (EI)

4104.- Revisión de Surtido (Sinerequipo en Marcha)

- 77.- No está clara la participación del surtido regional en el surtido general.
- 24.- Falta política lara sobre surtido.

COLUMNA 4.- 4.2. PRRODUCCION

4201.- Sistema Periódico-Hoja Regional Obsoleto

- 83.- Coordinación difícil Periódico Hoja-Regional.
- 185.- Precios de oferta se tienen que fijar con mucha antelación.
 - 1.- Sistema de oferta en Periódico anticuada.
- 200.- Negociación comercial demasiado enfocada a obtener aportaciones puntuales.
- 186.- Sistema de negociación excesivamente acelerado (por sistema de oferta).
- 196.- Dificultad de consecución del Periódico nacional por expansión de la Compañía.

4202.- Se Valora en Exceso la Marca y se Valora Poco el Producto

- 177.- Se Valora en Exceso la Marca y se Valora Poco el Producto.

4203.- Exceso Burocracia y Trabajo Rutinario

- 6.- Exceso de burocracia.
- 22.- Trabajo rutinizado.
- 23.- Demasiados controles.

4204.- Lentitud en la Incorporación de Nuevos Artículos y Proveedores

- 223.- Lentitud en la incorporación de nuevos artículos y proveedores.

4205.- Creatividad y Autonomía Escasa

- 14.- Poca creatividad.
- 39.- Falta de agilidad e improvisación comercial.
- 127.- Poca preocupación por obtener información profesional de los mercados.
 - 7.- Falta autonomía para desarrollar iniciativas.
 - 19.- Mínima iniciativa.

4206.- Dificultad de Mantener un Control Centralizado de Precios y Márgenes Debido al Gran Número de Almacenes

192.- Dificultad de Mantener un Control Centralizado de Precios y Márgenes Debido al Gran Número de Almacenes.

4207.- Criterios Excesivamente Normalizados

209.- Objetivos similares a secciones que requieren distinto tratamientos.

184.- Dificultades distintas para conseguir objetivos (carnes).

117.- Distinto criterio en la aplicación de los sistemas.

COLUMNA 4.- 4.3. RECURSOS HUMANOS

4301.- Sistema de Valoración de Rendimiento Inadecuado, Desgastado y no Vinculado a Resultados

57.- No objetivo sistema evaluación personal.

145.- Falta de reconocimiento a los que realmente saben y pueden aportar.

114.- Falta motivación en los mandos intermedios.

4302.- Sistema de Incentivos

- Poco estimulantes

- Tardíos

65.- No existe sistema de incentivos claro.

5.- Falta de incentivos para el personal del Departamento.

74.- Incentivos poco estimulantes.

150.- No se priman los buenos resultados.

199.- Incentivos se comunican tarde.

4303.- Pese a Últimos Esfuerzos, aún no Estamos a Nivel de Mercado en el Sistema de Remuneración Compradores

64.- Los salarios no son los del mercado.

158.- Grave desequilibrio entre responsabilidades y emolumentos.

167.- Existe agravio comparativo con otros Departamentos en puesto similares.

47.- Sueldos diferentes para una misma categoría.

140.- Al valorar sueldos exceso de comparación con otros Departamentos.

4304.-

Política de Formación Deficiente

- 94.- No hay interés en formación profesional y humana.
- 85.- No hay suficiente formación para nuestro trabajo específico.
- 121.- Bajo nivel de formación
- 46.- No se desarrollan las capacidades personales.

4305.-

Desajuste del Profesional al Puesto de Trabajo (Ayudantes y su desarrollo)

- 28.- Los Ayudantes no son los adecuado en cada sección.
- 189.- Problema de expansión de la Compañía si modifica el personal permanente (ampliación).
- 80.- Al adjunto se la aleja de las actividades comerciales.

PROBLEMAS FUNCIONALES COLUMNA 5. MANTENIMIENTO (PA)

COLUMNA 5.- 5.1. INTERRELACIÓN CLIENTES

- 220.- Muchos faltantes y retrasos en las entregas a proveedores.
- 81.- Faltan visitas a la competencia.
- 206.- Poco rigor en la exposición de nuestras normas a nuevos proveedores.
- 207.- Excesiva burocracia en el flujo de comunicación compras-almacenes.
- 37.- Las reuniones del Departamento no son eficaces ni operativas.

COLUMNA 5.- 5.2. PRODUCCION

- 136.- Desigual reparto del trabajo de las secretarias.
- 183.- Excesiva información de folletos de oferta en el mercado.
- 160.- Falta poder analítico de toda la información que se recibe.
- 152.- Exceso de listados poco útiles.
- 190.- Mala información tipo cliente actual.

COLUMNA 5.- 5.3. RECURSOS HUMANOS

- 53.- Parking discriminación comercial.
- 188.- Falta de conocimiento de la Compañía en Europa.
- 31.- Los ayudantes no están potenciados. Tarjetas de visita.
- 143.- Falta motivación de compradores hacia ayudantes.
- 54.- Deterioro en la calidad del trabajo.
- 17.- Falta disciplina en el trabajo.
- 155.- Poco control del comprador en los trabajos que delega en el ayudante.

MANIFESTACIONES COLUMNA 6. CONSECUENCIAS

COLUMNA 6.- 6.2. INEFICACIA

- 55.- Excesiva programación de trabajos y actividad promocional.
- 84.- Control superior a la eficacia.
- 87.- No hay criterio único para la consecución de objetivos.

COLUMNA 6.- 6.3. CONDUCTAS

- 147.- Interpretación personalista de las normas.
- 139.- Falta de lealtad.
- 128.- Se trabaja más con el corazón que con la cabeza.
- 170.- Profesionalidad o belleza.
- 30.- No se aceptan estilos distintos de trabajo y dirección.
- 51.- (Regodeo en los errores de los demás).
- 163.- Actitudes demasiado frívolas.
- 213.- Obsesiva comparación con canales de hipermercados.
- 120.- Falta definir competencia.
- 20.- Lentitud en la toma de decisiones.
- 216.- (Poco rigor en ficheros de almacenes).
- 63.- Mal de otros departamentos afectan a tus objetivos.
- 174.- Excesivos puntos de los planes de acción de la compañía para un sólo departamento ejecutor.
- 214.- Dificulta de medir objetivamente el resultado de la negociación.

RESUMEN DE PATRONES Y PA's

CAUSAS EXTERNAS **COLUMNA 0. NO CONTROLABLES**

0.3. CORPORATIVO INFLUENCIABLES

- 0301.- Instalaciones inadecuadas en almacenes.
- 0302.- Deficiencias en la gestión de recepción de mercancías.
- 0303.- Falta estructura operativa en almacén; *insuficiente inversión en recursos humanos (selección, formación, incentivos).*
- 0304.- Inadecuada planificación y seguimiento de pedidos por almacenes.
- 0305.- No se vende la compañía en el exterior.
- 0306.- Reincidencias en aperturas: Escaso nivel de inversión, planificación, *inadecuada improvisación por lo justa,...*
- 0307.- Ambigüedad y/o desconocimiento de la política de clientes.
- 0308.- Centralita de pedales.
- 0309.- Política de gestión de recursos humanos insatisfactoria
- 0310.- Excesiva preocupación por la rotación en almacenes.

CAUSAS ORGANIZACIONALES

COLUMNA 1. ACTITUD

1.1. CREENCIAS Y ESTILOS - VALORES

- 1101.- Los Buenos Resultados Elevan el Nivel de Autocomplacencia del Departamento de Compras en Todos sus Niveles y Rebajan el Nivel de Autocrítica
- 1102.- Fijación de Objetivos sin Negociación Previa. (se consulta).
- 1103.- Los Departamentos son Reinos de Taifas
- 1104.- Demasiada Mentalidad a Corto Plazo.
- 1105.- Excesiva Mentalidad de Centralización
- 1106.- Excesiva Relevancia al Comité de Empresa: Concesiones.

1.2. ESTILOS DIRECCION

- 1201.- No se Promueve el Trabajo en Equipo en el Departamento
- 1202.- Exceso de Orientación Administrativa en Departamento Comercial
- 1203.- Poco Entendimiento Entre los Propios Mandos
- 1204.- No se Hace Llegar al Responsable Máximo, Diferencias y Problemas

1.3. CLIMA

- 1301.- Existe un Nivel Generalizado de Desmotivación
- 1302.- Exceso de Individualismo: Predominan los Objetivos Personales Sobre los de Grupo
- 1303.- Actitud de Autocomplacencia (conformismo) Consecuencia de Sistemas y Resultados
- 1304.- Se Constata ciertos Niveles de Intransigencia y Actitudes Defensivas
- 1305.- Chismología y Política de Pasillos
- 1306.- Consideración de que Cualquier Tiempo Pasado fue Mejor
- 1307.- Más Vinculación a las Personas que a la Empresa

CAUSAS ORGANIZACIONALES
COLUMNA 2. ESTRUCTURA

2.1. JERARQUICA

- 2101.- Discrepancias y Diferencias Criterio en Actuación y Poder Decisor de Regionales/Nacionales
- 2102.- Autoridad Compradores Limitada (poco capi)

2.4. SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y CONTROL

- 2401.- Circuito de Información Interna Inadecuado
- 2402.- Servidumbre Hacia el Departamento de Sistemas

PROBLEMAS FUNCIONALES
COLUMNA 3. PROCESOS

3.1. TOMA DE DECISIONES - RESOLUCION DE DESACUERDOS

3101.- La Participación del Comprador en la Toma de Decisiones no está Clara.

3.2. PLANIFICACIÓN (MISIÓN)

3201.- No Definida la Estrategia Global Comercial del Departamento.

3.3. ACCIÓN CORRECTIVA

35.- Indefinición de funciones y responsabilidades.

58.- Poca información marcha general de la empresa.

PROBLEMAS FUNCIONALES **COLUMNA 4. DESARROLLO (ED)**

4.1.- INTERRELACIÓN CLIENTES

4104.- Revisión de Surtido (Sinerequipo en Marcha)

4.2.- PRODUCCION

- 4201.- Sistema Periódico-Hoja Regional Obsoleto
- 4202.- Se Valora en Exceso la Marca y se Valora Poco el Producto
- 4203.- Exceso Burocracia y Trabajo Rutinario
- 4204.- Lentitud en la Incorporación de Nuevos Artículos y Proveedores
- 4205.- Creatividad y Autonomía Escasa
- 4206.- Dificultad de Mantener un Control Centralizado de Precios y Márgenes Debido al Gran Número de Almacenes
- 4207.- Criterios Excesivamente Normalizados

4.3.- RECURSOS HUMANOS

- 4301.- Sistema de Valoración de Rendimiento Inadecuado, Desgastado y no Vinculado a Resultados
- 4302.- Sistema de Incentivos
- 4303.- Pese a Últimos Esfuerzos, aún no Estamos a Nivel de Mercado en el Sistema de Remuneración Compradores
- 4304.- Política de Formación Deficiente
- 4305.- Desajuste del Profesional al Puesto de Trabajo (Ayudantes y su desarrollo)

PROBLEMAS FUNCIONALES
COLUMNA 5. MANTENIMIENTO (PA)

5.1.- INTERRELACIÓN CLIENTES

- 220.- Muchos faltantes y retrasos en las entregas a proveedores.
- 81.- Faltan visitas a la competencia.
- 206.- Poco rigor en la exposición de nuestras normas a nuevos proveedores.
- 207.- Excesiva burocracia en el flujo de comunicación compras-almacenes.
- 37.- Las reuniones del Departamento no son eficaces ni operativas.

5.2.- PRODUCCION

- 136.- Desigual reparto del trabajo de las secretarias.
- 183.- Excesiva información de folletos de oferta en el mercado.
- 160.- Falta poder analítico de toda la información que se recibe.
- 152.- Exceso de listados poco útiles.
- 190.- Mala información tipo cliente actual.

5.3.- RECURSOS HUMANOS

- 53.- Parking discriminación comercial.
- 188.- Falta de conocimiento de la Compañía en Europa.
- 31.- Los ayudantes no están potenciados. Tarjetas de visita.
- 143.- Falta motivación de compradores hacia ayudantes.
- 54.- Deterioro en la calidad del trabajo.
- 17.- Falta disciplina en el trabajo.
- 155.- Poco control del comprador en los trabajos que delega en el ayudante.

MANIFESTACIONES COLUMNA 6. CONSECUENCIAS

6.2.- INEFICACIA

- 55.- Excesiva programación de trabajos y actividad promocional.
- 84.- Control superior a la eficacia.
- 87.- No hay criterio único para la consecución de objetivos.

6.3.- CONDUCTAS

- 147.- Interpretación personalista de las normas.
- 139.- Falta de lealtad.
- 128.- Se trabaja más con el corazón que con la cabeza.
- 170.- Profesionalidad o belleza.
- 30.- No se aceptan estilos distintos de trabajo y dirección.
- 51.- (Regodeo en los errores de los demás).
- 163.- Actitudes demasiado frívolas.
- 213.- Obsesiva comparación con canales de hipermercados.
- 120.- Falta definir competencia.
- 20.- Lentitud en la toma de decisiones.
- 216.- (Poco rigor en ficheros de almacenes).
- 63.- Mal de otros departamentos afectan a tus objetivos.
- 174.- Excesivos puntos de los planes de acción de la compañía para un sólo departamento ejecutor.
- 214.- Dificulta de medir objetivamente el resultado de la negociación.

ANEXO 7
VALORACIÓN DEL PERSONAL

VALORACION DEL PERSONAL

Apellidos _____ Nombre _____

Departamento, Sección o Sucursal _____

Señalese con una el grado de valoración.

<p>— Calidad</p> <p>— Cantidad</p> <p>— Conocimiento del trabajo</p> <p>— Espíritu de colaboración</p> <p>— Identificación con la Caja</p> <p>— Afán de superación personal</p> <p>— Iniciativa</p> <p>— Sentido de responsabilidad</p> <p>— Indumentaria</p> <p>— Relaciones con la clientela</p>	<div style="margin-bottom: 10px;"> <p>0 100</p> <p style="text-align: center;"> ----- </p> <p style="text-align: center;">1 25 2 50 3 75 4</p> </div> <div style="margin-bottom: 10px;"> <p>0 100</p> <p style="text-align: center;"> ----- </p> <p style="text-align: center;">1 25 2 50 3 75 4</p> </div> <div style="margin-bottom: 10px;"> <p>0 100</p> <p style="text-align: center;"> ----- </p> <p style="text-align: center;">1 25 2 50 3 75 4</p> </div> <div style="margin-bottom: 10px;"> <p>0 100</p> <p style="text-align: center;"> ----- </p> <p style="text-align: center;">1 25 2 50 3 75 4</p> </div> <div style="margin-bottom: 10px;"> <p>0 100</p> <p style="text-align: center;"> ----- </p> <p style="text-align: center;">1 25 2 50 3 75 4</p> </div> <div style="margin-bottom: 10px;"> <p>0 100</p> <p style="text-align: center;"> ----- </p> <p style="text-align: center;">1 25 2 50 3 75 4</p> </div> <div style="margin-bottom: 10px;"> <p>0 100</p> <p style="text-align: center;"> ----- </p> <p style="text-align: center;">1 25 2 50 3 75 4</p> </div> <div style="margin-bottom: 10px;"> <p>0 100</p> <p style="text-align: center;"> ----- </p> <p style="text-align: center;">1 25 2 50 3 75 4</p> </div> <div style="margin-bottom: 10px;"> <p>0 100</p> <p style="text-align: center;"> ----- </p> <p style="text-align: center;">1 25 2 50 3 75 4</p> </div>
--	---

Observaciones: _____

_____ de _____ de 19____

EL JEFE DE SECCION.

Y.º 8.º

EL JEFE DE DEPARTAMENTO.

DESARROLLO DE LOS GRADOS DE LA VALORACION DEL PERSONAL

DEPARTAMENTO DE PERSONAL

FACTOR	GRADO - 1	GRADO - 2	GRADO - 3	GRADO - 4
CALIDAD	Se equivocó con frecuencia. Mala presentación de trabajos.	Se equivoca con alguna frecuencia. Es conveniente vigilarlo.	Normalmente exacto. Presenta bien los trabajos.	Generalmente muy exacto y sin errores. Hábil en su trabajo.
CANTIDAD	Rendimiento bajo. Trabaja lentamente.	Rendimiento más bien bajo, conviene animarlo. Poco rápidos.	Rendimiento normal. Utiliza aceptablemente el tiempo de trabajo.	Por lo general es muy rápido y laborioso.
CONOCIMIENTO DEL TRABAJO	Sabe poco. Hay que ayudarlo muchas veces.	Conocimiento incompleto de su trabajo. Necesita ayuda con frecuencia.	Conoce su trabajo. Necesita ayuda algunas veces.	Conoce bien su trabajo. Prácticamente no hay que ayudarlo.
ESPIRITU DE COLABORACION	No colabora. Se desentiende del trabajo de sus compañeros aunque están apurados.	Colabora únicamente si se lo indica.	Colabora con frecuencia.	Está dispuesto a colaborar en cualquier momento aún sin indicarlo.
IDENTIFICACION CON	Realiza con frecuencia crítica destructiva	Siente ajenos los fines	Se siente participe de colaborando a que todo salga bien.	Se siente plenamente identificado con los objetivos
AFAN DE SUPERACION PERSONAL	No presenta ningún interés en superarse profesionalmente.	Cumple con su trabajo pero no presenta aspiraciones por mejorar.	Tiene afán por aprender nuevos trabajos y superarse.	Tiene un gran espíritu de superación. Se presenta a oposiciones internas.
INICIATIVA	No posee iniciativa.	Tiene escasa iniciativa.	Tiene con frecuencia iniciativa.	Es persona de una gran iniciativa.
SENTIDO DE RESPONSABILIDAD	Evita toda responsabilidad. No le preocupa dejar los trabajos sin terminar.	Acepta responsabilidades, pero si pueda las evita.	En general acepta y es responsable con su trabajo.	Acepta de buen grado toda nueva responsabilidad. Es muy responsable.
INDUMENTARIA	Con frecuencia se presenta sucio y mal vestido.	Es descuidado en su indumentaria.	Se presenta aceptablemente vestido y aseado.	Su indumentaria y aspecto personal es muy correcto.
RELACIONES CON LA CLIENTELA	Atiende mal a la clientela. Malos modos. A veces se producen roces.	Su trato con la clientela es frío.	Correcto y normal. Ninguna reclamación.	Los clientes le aprecian. La consultan directamente. Preguntan por él.

ANEXO 8

GESTION DE LA IDENTIFICACIÓN DE POTENCIAL

GESTION DE LA IDENTIFICACIÓN DE POTENCIAL

El éxito de una empresa depende esencialmente de la **COMPETENCIA** de las personas que trabajan en ella.

Ya que los costes de personal representan normalmente uno de los mayores costes de una empresa, por esa razón es necesario controlar su eficacia.

La fórmula más sencilla para el éxito es:

**TENER COLABORADORES COMPETENTES
EN TODOS LOS PUESTOS**

EXPECTATIVAS CONFLICTIVAS SOBRE IDENTIFICACIÓN DE POTENCIAL Y COMPETENCIA

CULTURA ACADEMICA	CULTURA EMPRESARIAL
1.- Importancia del conocimiento y la comprensión.	1.- Importancia de destrezas demostrables.
2.- Se centra en la teoría.	2.- Se centra en la práctica.
3.- Pone el acento en las capacidades cognitivas.	3.- Pone el acento en la capacidades de acción.
4.- Debe tener libertad para enseñar lo que exijan los aspectos académicos.	4.- Debe enseñar únicamente los conocimientos pertinentes.
5.- La investigación se orienta hacia las publicaciones académicas.	5.- La investigación se orienta hacia los problemas de gestión.
6.- Los resultados se evalúan casi totalmente en términos de la capacidad para conseguir que la investigación se publique.	6.- Los resultados se evalúan en términos de la capacidad para conseguir que el trabajo se haga.
7.- Importancia de las conclusiones de la investigación general.	7.- Importancia de las conclusiones de la investigación específica.

MODELOS DE IDENTIFICACIÓN DE POTENCIA BASADOS EN LA COMPETENCIA

Competencia viene definida por la aptitud para desempeñar un cometido con un "nivel aceptable de rapidez y calidad".

La competencia en el trabajo es como una característica subyacente de una persona, que da lugar a un rendimiento eficiente y/o superior en un puesto de trabajo. Esa característica que se utiliza puede ser una motivación, capacidad, destreza, aspecto de la propia imagen o función social, o un conjunto de conocimientos especializados.

Identificar el potencia de las personas, Mandos o Directivos, es descubrir cuáles son sus aptitudes, habilidades o destrezas, que le definen o identifican. Descubrir su potencial es descubrir sus competencias potenciales o sus capacidades para el desempeño de su tarea.

Se presentan a continuación una serie de Modelos o Taxonomías orientadas a buscar aquellas competencias demostrables o capacidades que debería tener un Directivo de una Empresa. El proceso de la Identificación de Potencial es determinar el nivel que en estos momentos posee para luego concretar el Plan de Formación o de Desarrollo de Directivos que debería seguirse para conseguir el nivel de calidad aceptable en el puesto de trabajo que desempeña.

Estos Modelos han sido elaborados a partir de un artículo de Cunnigto Bart (1985) en el Journal of Management Development, vol. 4, N° 5. El autor habla siempre de las capacidades o habilidades que debe poseer un directivo y/o ejecutivo de empresa.

1.- MODELO DE KATZ

Las competencias que un Directivo debe poseer las divide en tres clases:

- 1) Capacidades técnicas
- 2) Capacidades humanas
- 3) Capacidades conceptuales

Capacidades Técnicas

Las capacidades técnicas se refieren a actividades relacionadas con la misión de la Organización. Abarcan la realización y comercialización de un producto o servicio y son las primordialmente utilizadas por el nivel más bajo de la Dirección en el núcleo técnico de la Organización. Suponen la aplicación de conocimientos especializados al trabajo con objetos o procesos físicos.

Capacidades Humanas

En contraste con las capacidades técnicas encaminadas al trabajo con objetos o procesos físicos, las capacidades humanas son la expresión de la aptitud del ejecutivo para trabajar eficazmente como miembro de un grupo y desplegar esfuerzos de cooperación en el equipo que dirige.

Más recientemente, Katz ha dividido estas capacidades en dos subgrupos:

- 1) Aptitud para liderazgo dentro de la propia unidad de Directivo, es decir, capacidades intergrupales.
- 2) Aptitud para el liderazgo entre la unidad del directivo y otras unidades, es decir, capacidades intergrupales.

Sugiere este autor que una capacidad sobresaliente para una de esas funciones va acompañada con frecuencia por una capacidad mediocre para la otra.

Capacidades Conceptuales

Katz identifica la capacidad conceptual con lo que él denomina "el punto de vista general de la dirección". Este punto de vista supone que se piensa en los términos siguientes: importancias y prioridades relativas de los distintos objetivos y criterios conflictivos, tendencias relativas y probabilidades (más bien que certezas), correlaciones y pautas aproximadas entre elementos (más bien que relaciones claras de causa a efecto).

2.- MODELO DE LIVINGSTON

El segundo modelo de capacidades es el presentado por J. Sterling Livingston (1986), profesor de Dirección y Administración de Empresas en la Harvard Business School. En un artículo frecuentemente citado, Livingston sugirió que "muchos hombres sumamente inteligentes y ambiciosos no aprenden ni de su educación formal ni de su propia experiencia lo que más necesitan saber para conseguir éxito en sus carreras profesionales de Directivos". Afirmaba además que no se enseñan a los alumnos destrezas y capacidades cruciales durante sus estudios de dirección, en el convencimiento de que los aprenderán en el trabajo. En la práctica, no las aprenden nunca porque nunca se les ha enseñado cómo deben aprenderlas a partir de su propia experiencia.

Livingston sugiere que el directivo necesita cuatro capacidades básicas:

- 1) Capacidades de solución de problemas
- 2) Capacidades de identificación (captación y formulación) de problemas,
- 3) Capacidades de búsqueda de oportunidades.
- 4) Capacidad de desarrollar un estilo natural de dirección

Capacidades de Solución de Problemas

Afirma Livingston que la formación de directivos en solución de problemas y adopción de decisiones conduce a la "parálisis del análisis" porque únicamente se exige a los alumnos que defiendan su razonamiento, no que apliquen sus decisiones y ni siquiera que planifiquen de manera realista esa aplicación. A consecuencia de ellos, los titulados se sienten a menudo perplejos cuando descubren que no bastan las soluciones racionales a los problemas. No llegan a tomar en consideración la implicación emocional de las personas en las soluciones a los problemas que afectan a su futuro.

Capacidades de Identificación (Captación y Formulación) de Problemas

Si son importantes las capacidades de solución de problemas, son todavía más cruciales para el éxito de la dirección las aptitudes conceptuales necesarias para identificar problemas aun antes de que puedan ser captados por el más avanzado de los sistemas de información de la dirección. Esta capacidad no puede desarrollarse únicamente mediante el análisis de los problemas descubiertos por otro personal, sino que debe adquirirse a través de una experiencia de primera mano en el trabajo. Livingston afirma que los más dotados identificadores de problemas rara vez son personas que posean títulos académicos sobresalientes.

Capacidades de Búsqueda de Oportunidades

El éxito de la empresa se produce a través de la exploración de la oportunidades más que de la solución de los problemas. Por tanto, la aptitud de un directivo para encontrar oportunidades es todavía más importante que su aptitud para identificar problemas. Los directivos que carecen de esta capacidad a menudo malgastarán su tiempo haciendo cosas desacertadas. El directivo no puede aprender a identificar oportunidades o problemas sin una experiencia adecuada de la vida real. Por tanto, las conferencias, los estudios de casos y los libros de texto tienen, por sí solos, un valor limitado.

Capacidad para Desarrollar un Estilo Natural de Dirección

Las oportunidades no se aprovechan ni los problemas se resuelven hasta que alguien inicia una acción. Pero todo Directivo debe aprender a actuar a su manera propia e individual, manera coherente con su personalidad. En vez de esto sucede a menudo que los Directivos aprenden a seguir un conjunto de prácticas prescritas y/o adoptar un estilo de dirección particular.

3.- LA TAXONOMIA DE MINTZBERG

Henry Mintzberg, (1982) en su tratado clásico titulado "The Nature of Managerial Work", elaboró una taxonomía más amplia de las capacidades, basada en su observación del trabajo de altos directivos. Sugiere este autor la siguiente taxonomía que puede relacionarse directamente con las dos anteriores:

Capacidades de Trato con Iguales

Aptitudes para entablar y mantener eficazmente relaciones con iguales.

Capacidades de Liderazgo

Son aptitudes del Directivo para motivar, formar, orientar, etc., a sus subordinados.

Capacidades de Solución de Conflictos

Son las aptitudes necesarias para actuar como mediador entre individuos que se hallan en el conflicto.

Capacidades de Transmisión de Información

Son las aptitudes para encontrar la información y distribuirla.

Capacidades de Adopción de Decisiones en Condiciones de Ambigüedad

Es la aptitud para adoptar decisiones en situaciones no estructuradas.

Capacidades de Asignación de Recursos

Aptitudes para elegir entre exigencias contrapuestas y asignar su propio tiempo y el de sus subordinados.

Capacidades de Introspección

Aptitudes para aprender mediante la observación del comportamiento de uno mismo y de los demás en el trabajo.

Capacidades Empresariales

Aptitudes para encontrar los problemas y las oportunidades y aplicar el cambio de manera controlada.

4.- LA TAXONOMIA DE AMA (AMERICAN MANAGEMENT ASSOCIATION)

En un comentario escrito por Katz en 1974 sobre un artículo de él mismo aparecido uno veinte años antes, dice lo siguientes:

"Una idea clara de estas capacidades y de las maneras de medir la competencia de un Directivo en cada categoría sigue pareciéndome un instrumento sumamente eficaz de la Alta Dirección no sólo para entender el comportamiento de los ejecutivos, sino también para seleccionar, formar y promover a los directivos de todos los niveles".

Un instrumento de esta índole ha sido elaborado por la American Management Association (Asociación Estadounidense para la Dirección) en su estudio relativo a más de 2.000 Directivos que ocupaban 41 puestos de dirección diferentes en 12 Organizaciones distintas.

La principal diferencia entre la taxonomía AMA y las demás es que la competencias o destrezas que en ella se describen se han establecido estudiando a Directivos de rendimiento sobresaliente y comparándolos con las normas de sus propios puestos de trabajo. La taxonomía AMA identifica 18 capacidades genéricas en cuatro grupos:

Grupo "Dirección de Metas y Acción"

Este grupo se refiere a la iniciativa del Directivo, a sus capacidades de solución de problemas y a su orientación hacia metas.

Orientación hacia la eficacia

Es la capacidad para preocuparse por hacer algo mejor utilizando métodos eficientes, metas realistas y normas de excelencia.

Proactividad

Es la capacidad para anticiparse a los acontecimientos, intervenir para realizar algo, por ejemplo, resolver problemas, superar obstáculos, conseguir metas.

Interés por el impacto

Es la capacidad de preocuparse por el status y la reputación, por el mantenimiento de la imagen y buen nombre de la Organización.

Utilización de conceptos para diagnóstico

La capacidad para utilizar los conceptos o modelos existentes para explicar o interpretar informaciones diversas.

Grupo "Dirección de Subordinados"

Este grupo se refiere a la libertad de expresión del Directivo tanto en lo que se refiere a dar instrucciones y órdenes como información de retorno que contribuya al desarrollo de los subordinados.

Empleo de poder unilateral

La aptitud para dar directrices y conseguir su cumplimiento.

Desarrollo de otras personas

La aptitud para dar a otros información de retorno sobre su rendimiento, que les ayude a mejorarlo.

Espontaneidad

La aptitud para expresarse libre y fácilmente.

Grupo "Gestión de Recursos Humanos"

Los Directivos que poseen estas aptitudes tienen de los demás una visión y expectativas positivas, tienen una visión realista de sí mismo, crean redes o coaliciones con otros para cumplir las tareas y estimulan la cooperación y el orgullo en los grupos de trabajo.

Uso del poder socializado

Es la aptitud para influir en otros mediante la creación de alianzas, coaliciones o equipos.

Gestión de procesos grupales

Es la capacidad para estimular a otros a trabajar eficazmente en contextos grupales.

Visión positiva

Es la aptitud para expresar convicción en la capacidad de los demás para trabajar y mejorar.

Objetividad perceptual

Es la aptitud para ser relativamente objetivo en el trato de las opiniones de otros

y no verse restringido por la subjetividad o los sesgos personales.

Autoevaluación precisa

Es la aptitud para evaluar de manera realista los puntos fuertes y los puntos débiles de uno mismo.

Autocontrol

Es la aptitud para subordinar los deseos o necesidades personales al bienestar de la Organización.

Capacidad de trabajo y adaptabilidad

Es la aptitud para trabajar durante largas horas y ser flexible en la adaptación al cambio.

Grupo "Liderazgo"

Este grupo representa la capacidad del Directivo para discernir las cuestiones clave, las pautas y los objetivos de una Organización y después para comportarse y comunicarse de manera firme.

Confianza en sí mismo

Es la aptitud para expresar confianza y decisión.

Conceptualización

Es la aptitud para identificar nuevos conceptos o reconocer nuevos modelos o pautas en un acervo de información.

Pensamiento lógico

Es la aptitud para comprender las relaciones de causa a efecto y disponer los eventos en secuencias causales.

Exposición

Es la aptitud para hacer presentaciones verbales eficaces.

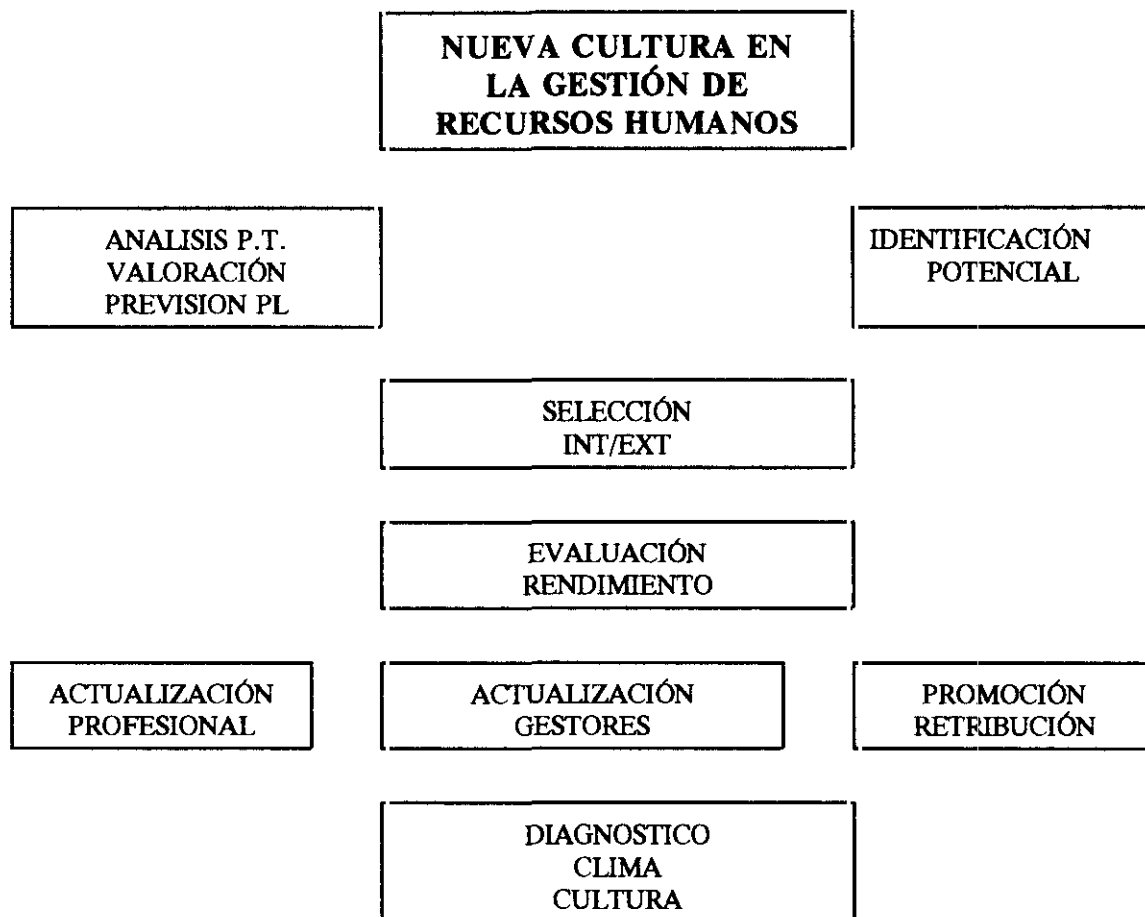
Si bien la asignación de una capacidad o competencia genérica a un grupo determinado

puede ser un tanto arbitraria, la determinación de capacidades genéricas medibles es por sí misma un avance importante que abre interesantes posibilidades para el proceso de formación y desarrollo de Directivos.

Para elaborar un programa completo de formación basado en la competencias, la American Management Association ha completado el conjunto de capacidades antes expuesto con otro grupo que se base en el conocimiento especializado: de marketing, de personal, de contabilidad, de economía, de finanzas, etc... Así se pueden especificar los objetivos de la formación y desarrollo de directivos en términos de competencias específicas que han de conseguirse.

**EL PROCESO DE IDENTIFICACIÓN DE POTENCIAL
PLAN GESTIÓN RECURSOS HUMANOS**

**"EL RECURSO MAS VALIOSOS A LARGO PLAZO
ES SU GENTE"**



**"CALIDAD Y SERVICIO": DIRECCIÓN CENTRADA
EN EL CLIENTE**

EVALUACIÓN DE RENDIMIENTO

Clave en el desarrollo profesional: Autoevaluación, información de retorno.

Basada en **critérios** claros y ponderados: emanan del P.T. y D.P.O.. a ser posible negociados.

El **Jefe** se compromete.

Orientada al **futuro**.

REQUIERE:

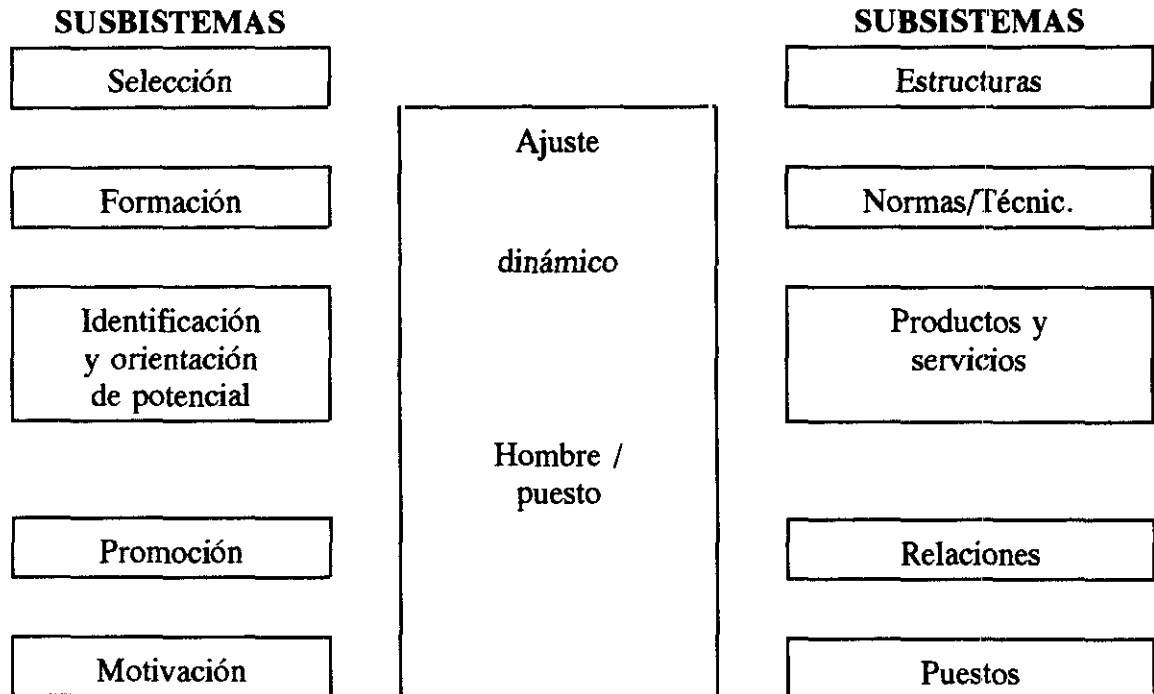
Experiencia de rodaje.

Fuerte marketing interno.

Primera experiencia sin repercusión económica.

Seguimiento evaluadores: informatización

SISTEMAS DE DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS



CARACTERÍSTICAS DEL SISTEMA DE IDENTIFICACIÓN POTENCIAL

El empleado es el **protagonista** y asume la responsabilidad de su desarrollo profesional futuro.

El proceso es **optativo**. La empresa ofrece las herramientas apropiadas.

Se analizan los aspectos **cualitativos** v **cuantitativos**.

Idealmente intervienen:

- **Nivel 1** **Interesado/Consultor** interno-externo
- **Nivel 2** **Jefe Directo/Adiestrado** en técnicas de observación
- **Nivel 3** **Grupo de Jefes** especializados (Assessment Center)

El análisis de actitudes y aptitudes contrastado evita **expectativas**.

DESARROLLO DEL PROCESOS DE IDENTIFICACIÓN DE POTENCIAL

- 1.- Carta-invitación del Director General de Marketing Interno.
- 2.- Opción individual: llamada a personal.
- 3.- Pruebas colectivas.
Grupos de 15.
Duración: 4 horas.
- 4.- Baremación de pruebas.
- 5.- Entrevistas personal.
De 60 a 90 minutos.
Discusión resultados con consultor interno - externo.
- 6.- Elaboración informe individual detallado
 - a la empresa
 - al interesado
- 7.- Comentario opcional: Nueva Entrevista
- 8.- Informatización de resultados a nivel colectivo (opcional).
- 9.- Análisis datos diagnóstico clima (opcional).

VENTAJAS

- 1.- Disponer de Banco de Datos con descripciones sistemáticas de los rasgos profesionales y humanos de los ocupantes de los distintos puestos.
- 2.- Análisis comparativo y evaluación relación profesional/puesto, para lograr ajuste encuadrando en especialidades y niveles.
- 3.- Determinar gradiente de aprovechamiento efectivo del personal, de su motivación, potenciando pleno desarrollo profesional/humano.
- 4.- Facilitar gestión del activo humano, permitiendo reconversión con objeto de lograr productividad total:

motivación / satisfacción

eficacia / eficiencia

PROCESO EN LA IDENTIFICACIÓN DE POTENCIAL

La Identificación de Potencial es un primer paso en el Desarrollo de Directivos. Como la Dirección es un proceso evolutivo de complejidad creciente, es preciso aceptar el concepto de aprendizaje permanente a lo largo de toda la vida. Una vez que se acepta este concepto resulta posible identificar las competencias que han de adquirirse inicialmente y las que se pueden adquirir después.

Los pasos en el proceso de Identificación de Potencial serían los siguientes:

I.- Identificar las competencias en los diferentes puestos.

- Competencia: - profesional
- básica
 - social
 - intelectual
 - liderazgo
 - métodos de trabajo

Esta Identificación debe estar determinada por la Empresa. El Departamento de Personal, al definir las funciones y tareas del puesto, debe también determinar cuáles son las habilidades y destrezas que debe poseer el candidato para desarrollar con éxito las competencias propias del puesto.

II.- El Candidato inicia el proceso de Identificación de Potencial mediante los siguientes pasos:

Medir las capacidades, aptitudes y conocimiento especializado actuales del candidato

Determinar un conjunto individualizado de objetivos de formación que debe conseguir el candidato.

Establecer la estrategia de formación que debe seguir el candidato

El candidato no llega a demostrar la competencia requerida

El candidato aplica la estrategia de formación adecuada.

Evaluación del candidato en referencia a los objetivos originales de la formación

El candidato demuestra la competencia requerida.

El candidato obtiene la calificación académica u otra forma de titulación.

Paso 1 - Medición

El primer paso del proceso es la medición de las competencias actuales del candidato con referencia a capacidades, aptitudes y conocimiento especializado.

Se deberán determinar los métodos para la obtención de datos y evaluación y mediante las técnicas de entrevistas, aplicación de tests y cuestionarios, evaluación y consultoría.

Paso 2 - Objetivos

Tras un análisis detallado del rendimiento del candidato durante el Paso 1, puede establecerse un conjunto de objetivos de formación individualizados para su formación permanente o Desarrollo de Directivos.

Paso 3 - Estrategia

Después de fijado el conjunto de objetivos de formación se puede prescribir el programa de estudios formales, experiencia práctica, etc., que seguirá el candidato.

Paso 4 - Ejecución

El candidato sigue y culmina el programa de formación recomendado.

Paso 5 - Evaluación

Una vez que el candidato ha terminado el programa prescrito, debe demostrar que ha asimilado la competencia y que puede demostrarla a voluntad. Si el candidato no llegara a demostrar la competencia requerida, podrá prescribirse un nuevo programa de aprendizaje si el progreso general realizado hacia la consecución de la competencia ha sido satisfactorio.

Paso 6 - Certificado de Competencia

Previa demostración de las competencias requeridas que se enumeraban en los objetivos de la formación, debe reconocerse que el candidato las ha logrado, mediante la concesión de una calificación formal o la expedición de un certificado de competencia.

IDENTIFICACIÓN DE POTENCIAL DE DIRECTIVOS Y MANDOS

Identificación potencial personalizada

Análisis P.T.

Evaluación rendimiento

Actualización profesional

Promoción / retribución / incentivos

Responsabilidad Social

Profundizar en medidas de incentivación y motivación que no supongan incremento de gastos.

Adeguar planes de formación a necesidades específicas.

Aplicar las variaciones de categoría o remuneración derivadas de nuevas clasificaciones.

Productividad

Mejorar la calidad de la gestión.

IDENTIFICACIÓN DE POTENCIAL CON RESPECTO A LOS EMPLEADOS

Por parte de los empleados, su participación como **valor añadido** se considera altamente satisfactoria.

El abanico salarial es muy estrecho, originando problemas de desmotivación, tanto a nivel de empleados como de Jefes y Mandos Intermedios.

Los ascensos por antigüedad hace que la movilidad de categorías con posibilidad directa de promoción sea baja.

Los empleados consideran que su desarrollo profesional no es satisfactorio en los sistemas de formación, promoción, cambios de puesto..., buscan algo más que les permita gestionar su propia promoción con conocimiento de sí mismo.

La identificación de potencial les permite programar su nivel de expectativas a corto y medio plazo.

La identificación de potencial es una herramienta de gestión que permite ser negociada entre el Departamento de Personal y el propio empleado.

MENU PROFESIONAL DE IDENTIFICACION DE POTENCIAL

Inventario biográfico general

Registro de autopercepción, motivación e intereses de cada participante.

Inventario de factores individuales y conceptuales.

Cuestionario de factores de personalidad 16PF de Cattell.

Inventario de carácter para el trabajo P.A.P.I. de Kostic.

Cuestionario de estilos viales y de gestión de A. Katcher.

Cuestionario de estilos de interacción de Schultz.

Perfil comercial de Katcher.

COMPETENCIA DIRECTIVA

	+3	+2	+1	O.K.	-1	-2	-3
1.- Fijación de objetivos							
2.- Organización							
3.- Delegación							
4.- Información							
5.- Control							
6.- Tratamiento de problemas							
7.- Feedback de rendimiento							
8.- Calificación							
9.- Opinión hacia el subordinado							
10.- Autoridad							

FACTORES DE IDENTIFICACION DE COMPETENCIAS

	+3	+2	+1	O.K.	-1	-2	-3
Competencia profesional							
- Motivación							
- Disposición hacia el trabajo							
Competencia básica							
- Confianza en sí mismo							
- Iniciativa							
- Estabilidad							
- Energía							
- Sistemática							
- Capacidad para imponerse							
- Flexibilidad							
- Lealtad							
Competencia intelectual							
- General							
- Creatividad							
Competencia social							
- Disposición comunicativa							
- Comunicación							
- Aspecto							
- Trabajo de equipo							

Hay que seleccionar los factores en función del puesto. Quitaremos los que no nos interesen para añadir los que necesitemos.

La puntuación se obtiene hallando la media estadística.

**FACTORES PARA LA EVALUACIÓN DE POTENCIAL
(Potential Appraisal)**

NOMBRE	Excelente 1	Notable 2	Bueno 3	No Adecuado 4	Insuficiente 5
FUNCION					
EDAD					
1. EFICACIA CONCEPTUAL					
1.1. Visión de los problemas					
1.2. Visión global					
1.3. Sentido de negocio					
1.4. Orientación de emprendedor					
1.5. Sentido de la realidad					
2. EFICACIA OPERATIVA					
2.1. Orientación hacia resultados					
2.2. Eficacia individual					
2.3. Capacidad de asumir riesgos					
2.4. Control					
3. EFICACIA INTERPERSONAL					
3.1. Capacidad de contacto					
3.2. Poder de negociación					
3.3. Influencia personal					
3.4. Poder de convicción					
4. MOTIVACIÓN DEL LOGRO					
4.1. Nivel de aspiraciones					
4.2. Exito profesional					
4.3. Equilibrio/estabilidad					

ANEXO 9

**ACTIVIDADES DEL CONSULTOR PARA LA IMPLANTACION DE UN
CIRCULO DE INNOVACION**

ANEXO 9

ACTIVIDADES DEL CONSULTOR PARA LA IMPLANTACION DE UN CIRCULO DE INNOVACION

		<u>Duración</u>
1.	<p>Asistencia al Director General de la Empresa en la constitución de un grupo de trabajo que, integrado por representantes de alto nivel en sus diversos departamentos, efectuará el seguimiento de la labor que desarrolla el Círculo de Innovación.</p> <p>En la reunión constitutiva el consultor expondrá con diapositivas los fines y objetivos de los Círculos de Innovación y el resumen de su funcionamiento y técnicas.</p>	1 hora
2.	<p>Asistencia al vocal del Grupo de Trabajo que va a desempeñar las tareas de Secretaría del mismo y de coordinación o enlace con el Círculo de Innovación.</p> <p>Esta asistencia se concretará en propuestas para:</p>	
2.1.	La preparación de las reuniones del Grupo de Trabajo	3 horas
2.2.	La elaboración del colectivo de los posibles participantes en el Círculo de Innovación (Mandos Intermedios, Supervisores, Vendedores y otros técnicos)	2 horas
2.3.	La preparación de las cartas que el Director General enviará al colectivo antes definido .	2 horas
2.4.	La constitución del Círculo de Innovación con los participantes que han dado respuesta favorable	2 horas
2.5.	La selección del jefe inicial del Círculo de Innovación	1 hora
2.6.	La formación del líder en la Dirección de Reuniones, la Definición de Problemas y las Técnicas de Creatividad en Grupo (TCG) ..	20 horas

2.7.	La recopilación, en su caso, de información complementaria de los problemas en estudio	
3.	Asistencia al líder para la puesta en marcha del Círculo de Innovación a través de:	
3.1.	La instrucción de los participantes del Círculo de Innovación en las TCG	15 horas
3.2.	La identificación de los primeros temas de trabajo	2 horas
3.2.	La presentación de resultados	2 horas
		50 horas

CIRCULOS DE INNOVACION

RESUMEN DE SUS NORMAS Y TECNICAS

<p>INTERES POR LA INNOVACION</p>	<p>La innovación, por conducir a productos de novedad en términos de su tecnología, prestaciones y atractivo, permite a la empresa alcanzar su objetivo de competitividad.</p> <p>Promover la Innovación es una tarea ineludible en la Dirección General de toda empresa.</p>
<p>OBJETIVO DE UN CIRCULO DE INNOVACION</p>	<p>Una de las más recientes y prometedores medidas de política empresarial en el área de la innovación es la constitución de un Círculo de Innovación para potenciar y utilizar la capacidad creativa del personal no integrado en sus departamentos técnicos y unidades de I+D.</p>
<p>EN QUE EMPRESAS DEBE CREARSE UN CIRCULO DE INNOVACION</p>	<p>Cualquier empresa que ofrezca bienes o servicios en sectores tan diversos como los Manufactureros, la Banca, los Seguros, y hasta la Administración Pública, necesitan de un Círculo de Innovación para promover en su personal una conciencia de creatividad y participación.</p> <p>Cuanto más organizada esté la empresa y mayor sea su dimensión, más necesitará de la creación de un Círculo de Innovación</p>

<p>BENEFICIOS INDUCIDOS</p>	<p>Además de los efectos directos sobre la innovación, los Círculos de Innovación generan otros beneficios entre los que están:</p> <ul style="list-style-type: none"> - El incremento de la participación mejorando la comunicación - La mayor capacidad de resolver problemas a través del trabajo en equipo - La potenciación de los puestos de trabajo por un mejor desarrollo personal y de mando - El desarrollo de una doble comunicación entre la Dirección y los empleados.
<p>DEFINICION Y FUNCIONES DE UN CIRCULO DE INNOVACION</p>	<p>Un Círculo de Innovación es un grupo reducido de personas de una empresa que participan voluntariamente en reuniones de análisis y propuesta de resolución de problemas relacionados con la innovación de productos y procesos, y de un modo más específico:</p> <ul style="list-style-type: none"> - En el fomento de una actitud favorable a los cambios técnicos y apoyar la rápida y plena explotación de productos innovadores. - En el desarrollo de la constante mejora de aquellos nuevos productos que van a pasar de una fase de lanzamiento a otra de expansión bajo la presión de los primeros competidores. Las técnicas a emplear serán el Análisis del Valor y los Diagramas Causa-Efecto. - En la diversificación de la producción que esté en fase de madurez, aumentando el número de sus modelos utilizando elementos ya amortizados y gastos fijos ya rentabilizados. Las técnicas a emplear serán el "Brainstorming", la Sinéctica y los esquemas del "Story Board". - En la reconversión para la producción que está entrando en la fase de decadencia, determinando nuevos productos en nuevos mercados. Entre otras se usarán técnicas Delphi.

<p>ENLACE CON LA DIRECCION GENERAL DE LA EMPRESA</p>	<p>Para canalizar el apoyo de la Dirección General al Círculo de Innovación, se crea en la empresa un Grupo de Trabajo con representantes de sus Departamentos y de la Dirección General.</p> <p>Uno de sus vocales actúa como coordinador o enlace con el Círculo de Innovación, asiste a sus primeras reuniones, apoya a su líder y promueve el entrenamiento del personal.</p>
<p>QUIENES INTEGRAN UN CIRCULO DE INNOVACION</p>	<p>Los miembros de un Círculo de Innovación, que generalmente no pasan de 10, provienen del colectivo de mandos intermedios, supervisores, jefes de ventas y otros técnicos de alta cualificación no pertenecientes al centro de I+D de la empresa, en caso de existir tal centro, ni siquiera a su Departamento técnico o equivalente.</p>
<p>FUNCIONAMIENTO Y FINANCIACION</p>	<p>El Círculo de Innovación se reunirá generalmente dos veces al mes durante una hora y media por reunión.</p> <p>No hay retribución por participar en un Círculo de Innovación, y los costes generados, así como el pago de horas extras empleadas, se imputan a Gastos Generales o al Programa de I+D si la empresa utiliza un presupuesto por Programas.</p>
<p>TEMAS DE TRABAJO</p>	<p>Dentro de la tipificación de funciones asignadas a un Círculo de Innovación, algunos de los temas de trabajo podrán ser:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Modificaciones en el diseño - Sustitución de materiales - Mejora de prestaciones - Activación en la implantación de innovaciones

<p style="text-align: center;">ASISTENCIA DEL CONSULTOR</p>	<p>El Círculo de Innovación, sin merma de su libre creatividad, puede contar con la asistencia de consultores externos en las siguientes áreas.</p> <ul style="list-style-type: none"> - En la constitución del Círculo de Innovación - En la formación de su líder y demás miembros en las técnicas de creatividad en grupo. - En la puesta en marcha del Círculo de Innovación identificando los primeros temas de trabajo y preparando la presentación de propuestas a la Dirección. - En la recopilación de información complementaria de los problemas en estudio.
---	---

ANEXO 10
ANALISIS DE NORMAS

Questionario de Normas Fides aplicado en cinco sedes
de una empresa industrial (1980-81)

PERFIL NORMATIVO COMPARADO

Rasgo 1: Identificación con la empresa

- Toman parte activa en los éxitos de la empresa (+)
- Ante los éxitos se muestran indiferentes (-)

		Puntuación Media del Grupo	Puntuación Media Total
Grupos	1º	11,52	15
	2º	9,75	15
	3º	13,57	15
	4º	11,77	15
	5º	13,73	15

Rasgo 2: Cumplimiento

- Normas positivas favorecen el clima de trabajo (+)
- Normas negativas no favorecen sus intereses (-)

		Puntuación Media del Grupo	Puntuación Media Total
Grupos	1º	11,52	15
	2º	14,18	15
	3º	16,14	15
	4º	16,50	15
	5º	15,13	15

Rasgo 3: **Rentabilidad**

- Se entregan por la consecución de objetivos (+)
- No se interesan por ser eficientes (-)

		Puntuación Media del Grupo	Puntuación Media Total
Grupos	1º	14,35	15
	2º	14,06	15
	3º	15	15
	4º	15,05	15
	5º	15,73	15

Rasgo 4: **Trabajo en equipo**

- Las normas contribuyen a trabajar en grupo (+)
- No se trabaja en grupo, ni se fomenta (-)

		Puntuación Media del Grupo	Puntuación Media Total
Grupos	1º	18,23	15
	2º	17,50	15
	3º	17,66	15
	4º	19	15
	5º	17,06	15

Rasgo 5: Planificación

- Se favorece la participación en la planificación (+)
- No se favorece la participación en los métodos de trabajo (-)

		Puntuación Media del Grupo	Puntuación Media Total
Grupos	1º	15,28	15
	2º	13	15
	3º	16,38	15
	4º	14,74	15
	5º	14,33	15

Rasgo 6: Supervisión

- Se acepta la influencia y supervisión del jefe (+)
- No tiene prestigio el jefe para imponerse (-)

		Puntuación Media del Grupo	Puntuación Media Total
Grupos	1º	14,29	15
	2º	14,62	15
	3º	16,04	15
	4º	14,88	15
	5º	16,20	15

Rasgo 7: Rentabilidad

- Se considera la formación como algo esencial para el progreso (+)
- No se tiene en consideración la formación por no ser práctica (-)

		Puntuación Media del Grupo	Puntuación Media Total
Grupos	1º	13,76	15
	2º	13,12	15
	3º	13,85	15
	4º	14,55	15
	5º	13,86	15

Rasgo 8: Calidad

- Se está orgulloso del propio trabajo (+)
- No se trabaja con calidad (-)

		Puntuación Media del Grupo	Puntuación Media Total
Grupos	1º	14,94	15
	2º	14,93	15
	3º	16,23	15
	4º	16,66	15
	5º	15,33	15

Rasgo 9: Honestidad

- Se trabaja con ética en todo momento (+)
- No se cuidan los materiales de la empresa (-)

		Puntuación Media del Grupo	Puntuación Media Total
Grupos	1º	14,41	15
	2º	13,12	15
	3º	15,23	15
	4º	14,27	15
	5º	15,20	15

Rasgo 10: Seguridad / higiene

- Predomina el interés por la seguridad (+)
- No se tiene en cuenta la seguridad en el trabajo (-)

		Puntuación Media del Grupo	Puntuación Media Total
Grupos	1º	15,41	15
	2º	14,62	15
	3º	16,19	15
	4º	16,77	15
	5º	16,6	15

GLOSARIO DE TERMINOS

GLOSARIO DE TERMINOS

Actitud	Orientación duradera, evaluativa o afectiva hacia algún objeto o clase de objetos, que incluyen opiniones, creencias y expectativas organizadas por la experiencia.
Actividad	Una acción que puede contribuir al resultado pero, en sí misma, no constituye el resultado. (Ver "Resultado").
Análisis de Coste-Eficacia	Es una técnica que compara los costos de un proyecto con los beneficios resultantes; no expresados en la misma unidad de medida.
Aprendizaje	Proceso por el que los individuos adquieren conocimientos, técnicas y actitudes que conducen al cambio latente de conducta a través de la experiencia, reflexión, el estudio o la instrucción.
Areas de Resultados	Son las funciones o responsabilidades asignadas a un puesto de trabajo.
Assesment Centers	Técnica de simulación que se utiliza en la selección de personal cuando surge la necesidad de estudiar las capacidades y comportamientos que los candidatos manifiestan cuando se enfrentan a situaciones reales. Básicamente consiste en reunir a un grupo de personas, cuyo número oscila entre ocho y quince y presentarles una serie de ejercicios que los participantes deberán resolver con el fin de que los evaluadores califiquen sus comportamientos y las capacidades puestas en juego en la resolución de problemas. El assesment centers tiene aplicación, además de en la selección de personal, para la evaluación de potencial, planes de carrera y formación.

Auditoría de RR.HH.

Examen metódico de una situación que se asegura de la validez material de los elementos que debe controlar, verificando la conformidad de éstos con las reglas, normas y procedimientos del sistema de control interno, con el fin de emitir un informe motivado sobre la concordancia global de esta situación con las normas.

Batería de Tests

Combinación de tests que tiene por objeto potenciar la validez de una característica medida. Los tests, por tanto, no se reúnen en batería indiscriminadamente, sino que se seleccionan para incrementar su validez. La interrelación de los distintos tests se orienta en la batería según la dimensionalidad de la característica a medir. Cuando existe un alto grado de correlación entre los tests, se habla de batería homogénea. La batería heterogénea se caracteriza por la correlación débil entre los distintos tests.

Calidad

Según J.M.Juran, se puede entender por calidad el comportamiento del producto que produce satisfacción en el cliente, o también como la ausencia de deficiencias en el producto, que evita la insatisfacción del cliente.

Para la American Society for Quality Control, Calidad es la totalidad de funciones y características de un producto o servicio dirigidas a su capacidad para satisfacer las necesidades de un cierto usuario.

En definitiva, podemos definir Calidad como la acción que está dirigida a orientar el proceso de un producto o servicio hacia la consecución satisfactoria de su destino, adecuándolo a la demanda del usuario.

Calidad, Certificado de

Certificado que proporciona la empresa que vende el producto, asegurando que posee las características que dice tener. Este certificado de calidad va unido a la existencia de un control de calidad por parte de la propia empresa que ha fabricado el producto.

Calidad Total

La Empresa Procter & Gamble lo define como un proceso de mejora continua de la calidad por un mejor conocimiento y control de todo el sistema, de forma que el producto recibido por los consumidores esté constantemente en correctas condiciones para su uso.

Por su parte, la AECC enumera los conceptos básicos de la Calidad Total:

1. Ha de abarcar a todas las actividades que se realizan dentro de la empresa.
2. La calidad es compromiso de todos los integrantes de la empresa.
3. Pone énfasis en la prevención.
4. El objetivo principal es obtener la satisfacción de todas las personas de la empresa con su trabajo.

Capital Humano

Cantidad de conocimientos técnicos y cualificaciones que posee la población trabajadora de un país, procedente de la educación formal y de la formación en el trabajo.

Clima

Este concepto se utiliza para designar la calidad del entorno interno que a su vez condiciona la calidad de la cooperación, el desarrollo de los individuos, el grado de dedicación o adhesión de los miembros de la Organización y la eficacia con que este objetivo se transforma en resultados.

Clima Organizacional

Propiedades del medio ambiente laboral percibidas por los miembros de una Organización y que influyen tanto en su conducta como en sus actitudes.

Competencia

Es una forma de rivalidad entre dos o más organizaciones, medida por un tercer grupo. En el caso de la industria, por ejemplo, el tercer grupo puede ser el comprador, el proveedor, etcétera. Habilidad para resolver problemas mediante soluciones que impiden su reaparición y que impliquen una mínima utilización de energía.

Conflicto Disfuncional Cualquier conflicto que origine una disminución en la eficiencia y mayores fricciones dentro de la Organización.

Conflicto Funcional Representa una confrontación de grupos que incrementa y beneficia el desempeño de la Organización. Sin este tipo de conflicto en las organizaciones es probable que haya poco empeño por cambiar y es casi seguro que la mayoría de los grupos se estanquen.

Conflicto Organizacional Desacuerdo entre individuos o grupos dentro de la Organización, debido a la necesidad de compartir recursos escasos o realizar actividades de trabajo interdependientes, o bien debido a diferentes status, metas o cultura.

Consultoría de Procedimiento

Consultoría por la que el consultor no funciona como un especialista en aquello que la Organización pretende hacer, pero auxilia a la Organización en el mejoramiento de sus procesos humanos, de información, y en su adecuada utilización para el alcance de los objetivos.

Control

Es la secuencia de actos que permiten comparar los resultados obtenidos con las previsiones establecidas, analizar las desviaciones y tomar decisiones para plantear nuevas previsiones y hacerlo en forma reiterada.

No es inspección, no es fiscalización, no es supervisión.

Control de Gestión

Incorpora los conceptos de Control y Gestión.

Conjunto de actos por los que los objetivos perseguidos y los recursos aplicados permiten obtener unos resultados que, a la vista de las desviaciones producidas y del análisis de las causas que las originaron, se toman decisiones y se plantean nuevos objetivos.

Control Presupuestario

Sistema de control que llevan a cabo las empresas, basado en el establecimiento de presupuestos de carácter anual para todos los departamentos de la empresa, comprobando de forma periódica si se ajusta la actividad de la empresa a dichos presupuestos y analizando todas aquellas desviaciones que se hayan podido producir con el objeto de identificar y corregir las causas que hayan motivado esas desviaciones.

Coste

Gasto que se origina por el uso o consumo de un producto o servicio. Es la imputación de un gasto a un producto o servicio.

El total de gastos (cargas) referido en un momento determinado a:

- una función o una parte de la Organización,
- un objeto, una prestación de servicio, un grupo de objetos o de prestaciones de servicio,

tomado en una fase diferente a la final de la entrega al cliente.

Para un objeto o prestación de servicio existen varios costes (coste de explotación, coste de distribución, coste de compra, coste de energía, etc.).

Costes Fijos

También llamados Costes de Estructura, son aquellos poco sensibles a las variaciones de la actividad de la Organización.

Son ejemplos los alquileres, las primas de seguro, las amortizaciones, los sueldos de personal directivo, los impuestos, etc.. En general, son las cargas ligadas a la estructura de la Organización.

Costes Funcionales

Son aquellos que corresponden a una función de la Organización.

Administración, Compras, Función Financiera, Ventas, etc., o a ciertas partes de la Organización, por ejemplo, Almacenes.

Costes Operacionales	Son aquellos que corresponden a una operación determinada o a un servicio determinado.
Costes de Oportunidad	<p>Valor de una alternativa de actuación no elegida.</p> <p>Valor de las oportunidades medidas económicamente. Cantidad de dinero que se está dispuesto a pagar de más por la posesión de un bien o servicio que no se posee y se necesita en un momento determinado o la predisposición, expresada en dinero, a prescindir de un bien o servicio que se posee en un momento determinado.</p> <p>Rentabilidad que un factor de producción, o de servicios, podría obtener si se le dedicara a otro fin o a la consecución de otros objetivos.</p>
Costes Variables	<p>Son aquellos que aumentan o disminuyen con la actividad de la Organización.</p> <p>Son ejemplos los costes de desplazamiento, los costes de atención al usuario, los salarios y cargas sociales del personal operacional, los gastos de material de oficina, etc..</p>
Coordinación	Función en la Organización que trata de conseguir la armonización y eficiencia de los factores aplicados para el logro eficaz de los objetivos perseguidos.
Cultura de una Organización	El conjunto de actitudes, valores y patrones de comportamiento que caracterizan y distinguen a los miembros de una Organización, tanto en sus relaciones externas como internas.
Delegación	Acto por el cual se transfiere a otra persona o grupo de personas la responsabilidad de alcanzar un objetivo, facilitándoles los medios y recursos necesarios y la capacidad de decisión.

Desarrollo Organizacional	Programa educacional a largo plazo, orientado a producir un cambio organizacional con el fin de mejorar los procesos de resolución de problemas y de renovación de una Organización, en particular, a través de una administración más colaboradora y efectiva con la cultura de la Organización (y de sus grupos internos).
Desarrollo Profesional	Se designa así al proceso formativo destinado a desarrollar y perfeccionar al individuo para su crecimiento profesional en determinada carrera en la empresa, o para estimular su eficiencia y productividad en el puesto.
Descentralización	Acto por el cual las responsabilidades asignadas a las distintas Unidades de Negocio de una Organización llevan incorporadas la capacidad de tomar decisiones.
Desviación	Diferencia entre el valor previsto para un objetivo a conseguir y el valor del resultado real obtenido.
Diagnóstico	Es un proceso por el cual se llega a conocer el estado de una Organización, identificando un determinado grupo de variables de Tipo Externo (evolución del mercado, gusto de los consumidores, actuación de la competencia, evolución tecnológica, avance del mercado y del capital, desarrollo de las políticas económicas y sociales, así como la evaluación de los sistemas socio-culturales) y de Tipo Interno, que se refieren a la situación empresarial en cuanto a materiales, conocimientos técnicos, modificación y comportamiento del personal y recursos humanos; la identificación de estas variables permite conocer el estado de la Organización con la finalidad de localizar y determinar posibles causas que dificulten su desarrollo y comprometan su viabilidad.

Dirección Participativa por Objetivos

Método de dirección en el que superiores y subordinados fijan conjuntamente los objetivos que se han de alcanzar en un intervalo de tiempo determinado. El proceso de elaboración de la DPO conoce diversas fases sucesivas: determinación de la misión general de la empresa, establecimiento de los objetivos generales y control. Al final del proceso todo viene a ser completado por un análisis de las diferencias verificadas entre los resultados y los objetivos, análisis que facilita el control y la regulación mediante una acción correctiva.

Dirección por Objetivos

Sistema de dirección orientado a resultados. Procedimiento por el cual el conjunto de la Organización identifica a un tiempo las metas comunes, responsabilidades de cada individuo con arreglo a los resultados que se esperan de él, utilizando estas medidas como pauta para gobernar la unidad y fijar la contribución de cada miembro.

Eficacia

Grado o nivel de consecución de los objetivos previstos. El alcanzar plena y totalmente un objetivo es haber logrado la máxima (100%) eficacia.

Eficiencia

Grado o nivel de utilización de cada uno de los recursos aplicados para conseguir el objetivo propuesto.

Disminución o eliminación de excedente de recurso aplicado para un objetivo.

Aumentar la eficiencia en la obtención de un producto o en la prestación de un servicio es conseguir los mismos o mayores resultados con la aplicación de menos recursos (tiempo, coste, mano de obra, capital, etc.).

Empatía

Se denomina así a la capacidad de situarse en la posición de otra persona, de crear una relación de simpatía y de prever sus reacciones, sentimientos y comportamiento futuro.

Empresa	<p>Unidad que mediante unos factores de producción, utilizados y combinados de manera óptima, obtiene una serie de bienes y de servicios que, una vez realizados, llevan a alcanzar unos objetivos previamente fijados.</p> <p>La empresa es, en definitiva, una unidad económica de producción básica. Se dedica a la comercialización, producción o distribución de bienes y servicios con el fin de obtener un beneficio.</p>
Empresa Privada	Unidad de producción que es propiedad de personas físicas o jurídicas privadas.
Empresa Pública	Entidad cuyo capital total está en manos del poder público. Su actividad no se rige por el principio de la consecución de beneficios.
Entrenamiento	Proceso destinado al desarrollo del potencial personal, en relación con aptitudes, técnicas, conocimientos, actitudes, mediante métodos diseñados a tal fin.
Error de Previsión	Es la diferencia entre el valor real y el valor presente para un periodo determinado de la variable considerada.
Estándar de Rendimiento	<p>Es la cantidad de trabajo (para personal operacional) o el nivel del logro de una responsabilidad asignada (para responsables ejecutivos) que define el nivel aceptable de ese rendimiento.</p> <p>En los puestos de trabajo operacionales ese estándar de rendimiento va íntimamente ligado con los tiempos normales y con los tiempos-tipo o estándar.</p>
Estrategia	<p>Plan de actuación decidido por la Organización en cuanto a los productos o servicios que van a ser ofertados y de los mercados que van a ser atendidos.</p> <p>Es el camino decidido por la Organización para llegar a la consecución de los objetivos planteados y define los puntos en donde hay que poner el acento.</p>

Estructura	Figura abstracta utilizada en una Organización para significar el ordenamiento de los recursos humanos, jerárquico y funcional, y de los materiales, que permita la aplicación armónica, eficaz y eficiente de los mismos en el logro de los objetivos que se pretenden.
Estructura Divisional	Ordenamiento de recursos en base a Unidades (Divisiones) con autonomía de gestión.
Estructura Funcional	Es uno de los tipos de estructura más comunes. El criterio fundamental que se tiene en cuenta para dividir las responsabilidades es la especialización de los conocimientos. Las tareas y responsabilidades se agrupan de modo que puedan ser realizadas por personas con sus conocimientos especializados en las diferentes tareas.
Estructura Lineal	Ordenamiento de los recursos humanos y materiales en una Organización, en el que los primeros: <ul style="list-style-type: none"> - Se reciben órdenes de un solo jefe. - Cada subordinado debe rendir cuentas de su actuación a un solo responsable. - Se basa en la relación superior-subordinado en línea jerárquica. - Hay línea directa de autoridad y responsabilidad.
Evaluación del Potencial	Determinación o pronóstico de las posibilidades de desarrollo de una persona, en orden a estimar qué tipo de puestos puede llegar a alcanzar dentro de una Organización, consecuentemente encaminarle en las trayectorias y tipos de formación más adecuados, detectando para ello las habilidades y aptitudes requeridas.

Evaluación del Rendimiento

Valoración sistemática del desempeño de un individuo en el puesto de trabajo y su potencial para el desarrollo. Toda evaluación es un proceso para estimar las habilidades, conocimientos técnicos y capacidades de los empleados.

Evaluación Estratégica

Análisis sobre los resultados obtenidos por una empresa al objeto de valorar su consecución y descubrir futuros potenciales de crecimiento y actividad.

Mediante este proceso evaluador se puede llegar a la eliminación de las disfunciones existentes entre objetivos y resultados.

- *Evaluación interna.* Proceso que está encaminado a valorar la capacidad que tiene la empresa para conseguir sus objetivos iniciales sin que se produzcan modificaciones en el campo de su actividad actual.
- *Evaluación externa.* Proceso que es utilizado para valorar un nuevo campo de actividad en base a sectores más atractivos en términos de crecimiento y rentabilidad.

Evaluación de Puestos

Los sistemas de evaluación de puestos son técnicas que se emplean para determinar la importancia relativa de cada puesto de trabajo dentro de la empresa, en función de su contribución a los resultados de la misma.

- *Sistemas de evaluación globales.* Los sistemas de evaluación globales se caracterizan por evaluar el puesto de trabajo como un todo, sin dividirlo en sus factores constituyentes.
- *Sistemas de evaluación analíticos.* Se caracterizan por combinar aspectos tanto de los sistemas globales como de los analíticos.
- *Sistemas de evaluación mixtos.* Se caracterizan por combinar aspectos tanto de los sistemas globales como de los analíticos.
- *Sistemas Hay.* El sistema Hay es una técnica de evaluación de puestos, diseñada por Edward Hay en la década de los 50. El sistema Hay considera que todo puesto de trabajo debe aportar algo a la empresa, por lo que tiene asignada una responsabilidad. Para desarrollar esta responsabilidad el personal que lo ocupa necesita disponer de una competencia que aplica a su actividad para encontrar solución a los problemas. Responsabilidad, competencia, solución de los problemas son los tres factores que nos permiten evaluar el puesto. Para cada factor existe una tabla de puntos y los puntos totales se obtienen como suma de los puntos asignados a cada factor.

Formación

Esfuerzo sistemático y planificado para modificar o desarrollar el conocimiento, las técnicas y las actitudes a través de la experiencia de aprendizaje y conseguir la actuación adecuada en una actividad o rango de actividades.

Conjunto de sistemas de entrenamiento para implantar, desarrollar o modificar actitudes y/o habilidades en el equipo humano de la empresa.

Factores	Elementos materiales, inmateriales y humanos que participan y se aplican, directa y/o indirectamente, en la consecución de objetivos de la Organización (tiempo, recurso humano, medios financieros, calidad, organización, estructura, tecnología, medio ambiente, sociales, económicos, políticos, etc.).
Gestión	Conjunto de acciones por las que, dado un objetivo, se arbitran decisiones en la aplicación de factores y recursos que permitan lograr dicho objetivo.
Gráfico del Plan de Acción	Calendario gráfico que muestra todas las actividades necesarias para lograr el objetivo.
Ideología	Marco dinámico de valores y creencias interrelacionados que surge dentro de una sociedad y es utilizado por dicha sociedad para hacer explícitos sus valores y darles una validez institucional.
Incentivo	Motivo o recompensa que incita a la acción (particularmente, a una productividad mayor). El valor de incentivo de un objeto se ha definido con frecuencia en función de una necesidad.
Indicador del Rendimiento	<p>Es aquel parámetro o característica significativo del resultado esperado que permite medir y valorar el nivel del logro alcanzado, en cantidad y/o en calidad.</p> <p>Un indicador de rendimiento tiene que ser:</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>válido</i>, porque refleje realmente la media del rendimiento obtenido. - <i>importante</i>, tanto para la Organización como para su clientela. - <i>completo</i>, porque debe reflejar una visión equilibrada del rendimiento.

Intervención en las Organizaciones

Intervención de un consultor externo o agente de cambio (normalmente un psicólogo, pedagogo o sociólogo) que ayuda a un sistema cliente con el que establece una relación de colaboración, a fin de aplicar conocimientos científicos válidos a la resolución de los problemas del cliente.

Lider

Sujeto que posee un conjunto de cualidades que le permiten lograr una posición de dominio en cualquier situación.

Liderazgo

Capacidad de influir en el comportamiento de los empleados y en los objetivos de la empresa, no dependiendo esta capacidad de habilidades naturales sino de las actitudes de la persona. Indica también una aptitud o capacidad de dirigir a los empleados y de integrar sus motivos en un espíritu de equipo.

Management

Gestión de una empresa o de un equipo directivo. Conjunto de papeles y actividades desarrollados por los responsables de guiar la Organización hacia el logro de sus objetivos. Proceso que tiene como finalidad planificar, motivar y regular las actividades de las personas en orden al cumplimiento efectivo y económico de una determinada tarea normal. Los elementos que lo constituyen son:

- *Planificación:* determinación de las líneas generales que regirán la operación y preparación de las bases y métodos por los que se llevará a cabo.
- *Coordinación:* equilibrar y mantener unido al equipo, asegurando una asignación adecuada de las tareas a los distintos miembros y la realización conjugada de las tareas asignadas.
- *Motivación:* proceso cuya finalidad es conseguir que los miembros del equipo sean leales al grupo, lleven a cabo correctamente las tareas, y en general tengan una participación efectiva en la tarea que ha emprendido el grupo.

- *Control*: proceso de comparar la realización de hecho con los estándares y planes acordados, con vistas a asegurar un curso adecuado o una realización satisfactoria.

Mando	Miembro de la Organización que asume funciones de estudio, organización, control y coordinación. Se suele aplicar dicho término a todo aquel que tiene una responsabilidad jerárquica.
Mando Directo	Aquel que realiza la supervisión de los trabajadores de forma inmediata.
Mando Intermedio	Mando situado en determinados escalones de la empresa que, sin una clara misión de fijación de política, controlan a los mandos directos.
Manual de Funciones	Manual donde se especifican todas las funciones, responsabilidades, puestos y relaciones que componen la Organización, para cada sección, departamento, área o división.
Manual de Procedimientos	Manual elaborado por las empresas en el que se recogen las reglamentaciones, normativa y procedimientos que regulan la forma de operar en la realización de las distintas tareas.
Mapas Profesionales	Consiste en agrupar familias de puestos de trabajo que, en el contexto de un nivel de formación homogéneo (actividades que no requieren conocimientos teóricos o que corresponden a estudios medios, universitarios, etcétera) suponen distintos grados de experiencia y consiguientemente de retribución.
Marketing	Aquella función de la dirección encargada de identificar, prever y satisfacer las demandas del cliente de una manera rentable.

Medida

La medida es uno de los tres componentes obligatorios en cualquier definición de objetivos (los restantes son "tema único" y "límite de tiempo"). La función de la medida es informar de que se ha logrado el objetivo o, si aún no se ha logrado, dónde se encuentra. Las medidas pueden ser de tres tipos.

Cantidad - cifra.

Ratio - comparación numérica.

Descripción - lista de características y/o comportamientos que, cuando se observan (o en algunos casos cuando ya no se observan), constituyen el logro del objetivo.

La medida descriptiva es una lista subjetiva de características. Para que sea un instrumento válido, todos los componentes de la lista deben ser observables.

Meta

Es un Objetivo General a largo plazo, es decir, contempla normalmente varios ejercicios económicos.

Con ese horizonte, la incertidumbre es más evidente y, en consecuencia, las metas son definidas con menos precisión que un Objetivo General y, obviamente, que un Objetivo Específico.

Así, para una Organización, se podría hablar de la Misión como su razón de ser; la Meta, como siendo lo que es o lo que quiere ser, dónde debería estar situada en su mercado a largo plazo (3/5 años); un Objetivo General como las intenciones concretas, pero globales, sintetizadas e integradas, a conseguir en un periodo determinado (el económico, un año); unos Objetivos Específicos como las intenciones concretas y de detalle a conseguir dentro del periodo considerado en el Objetivo General.

Misión

Razón de ser de una Organización.

Establecimiento general de lo que la Organización es, o del propósito de lo que la Organización quiere llegar a ser.

Por exclusión, el establecimiento de la misión de una Organización define lo que no es, ni quiere llegar a ser.

Motivación

Proceso que determina la conducta y en el que intervienen los efectos de estímulo, situaciones percibidas, aprendizaje, aptitudes, incentivos y otros. Es todo aquello que impulsa a las personas a actuar de determinada forma. Las motivaciones explican la fuerza que tiene una necesidad. Son los por qué que justifican y dan valor a las necesidades.

Negociación

Comunicación en dos sentidos cuyo fin es llegar a un acuerdo cuando entre una y otra parte existen intereses comunes y opuestos. Forma básica de conseguir lo que se quiera de otros.

Objetivo

Cada una de las intenciones cuantificables que la Organización pretende lograr.

En la definición o planteamiento de un objetivo debe incluirse al menos y necesariamente:

- *Qué* debe lograrse.
- *Cuánto* debe lograrse.
- *Cuándo* debe lograrse.

Esta definición es característica de los llamados *objetivos específicos*.

Además de que un objetivo de esta naturaleza esté orientado a resultados, sea medible y con límite de tiempo, es altamente recomendable que pueda hacerse un seguimiento del mismo, sea desafiante pero alcanzable, y exhaustivo al representar la mayor parte del trabajo por anticipado.

Objetivo General La intención más global y genérica que integre las distintas intenciones u objetivos específicos que una Organización desea alcanzar en un plano determinado, generalmente, coincidiendo con el ejercicio económico.

Organigrama Representación gráfica y esquemática de la estructura de una Organización.

Organización Unidades sociales deliberadamente constituidas para alcanzar determinadas metas o fines y caracterizadas por las siguientes variables.

- Jerarquía de autoridad.
- División de tareas.
- Normas, procedimientos y tecnología.
- Sistemas de comunicación e información.
- Medios de control y motivación.

Henry Mintzberg identifica dos partes bien diferenciadas en una Organización. Por un lado, está el núcleo de operarios y un componente administrativo de directivos y analistas que se subdividen en el ápice estratégico, línea media, tecnoestructura y staff de apoyo.

Organización Lineal/Funcional

Es una Organización lineal por departamentos especializados, incluyendo además un cuadro de asesores (staff).

Organización Matricial

Es aquella en la que la responsabilidad en cada uno de los principales departamentos funcionales se transmite en línea recta de arriba a abajo, mientras que la responsabilidad de los programas, que corresponde a sus respectivos directores, se extiende en sentido horizontal a través de los distintos departamentos de la empresa.

Organizar	Es estructurar los recursos de tal forma que sea posible desarrollar los procedimientos, así como las tareas y operaciones que los definen, para alcanzar los objetivos y metas propuestas en la fase de planificación.
Orientación Profesional	Comprende un conjunto de servicios ofrecidos a trabajadores actuales o potenciales, encaminados bien a facilitar directamente su colocación (selección y clasificación profesional), bien a contribuir a su inserción y adaptación a las condiciones del mercado de trabajo (orientación e información profesional).
Outplacement	Anglicismo utilizado para designar un proceso sistemático e intensivo, al mismo tiempo que individualizado, ideado para orientar la carrera profesional de aquellas personas, fundamentalmente ejecutivos, que por uno u otro motivo han de desligarse de la Organización a la que pertenecen.
Perfil Psicoprofesiográfico	Representación gráfica de las características y/o niveles de un individuo, tanto a nivel de prototipo como a nivel de resultados.
Personalidad	Organización, relativamente estable, de las disposiciones motivacionales de una persona, que surge de la interacción entre los instintos biológicos y el ambiente social y físico. Conjunto de papeles que podemos representar, así como la actitud para asumir el papel adaptado a la situación del momento y a su circunstancia.
Plan Estratégico	Conjunto de decisiones sobre acciones globales a emprender para implantar y aplicar la estrategia producto-mercado seleccionada.
Plan de Acción	Conjunto de decisiones sobre acciones puntuales y secuenciales a emprender para llevar a cabo una parte del Plan Estratégico y lograr uno o varios hitos en los objetivos planteados, designando un responsable del mismo.

Plan de Contingencia	<p>Conjunto de decisiones preestablecidas que deberán ser aplicadas cuando surjan una o más dificultades de las previstas en la ejecución del Plan de Acción.</p>
Planificación	<p>Es el proceso de preparación del conjunto de decisiones, sobre la base de estrategias y posibles actuaciones para la acción futura de largo plazo, dirigida al logro de objetivos mediante la optimización de medios.</p> <p>Como la previsión y la incertidumbre asociada están involucradas en la Planificación, ésta debe ser flexible, continua y adaptativa.</p>
Políticas	<p>Son criterios de gestión que dan la respuesta específica a situaciones específicas repetitivas con frecuencia indeterminada. Las políticas determinan las acciones que han de hacer los subordinados en situaciones específicas.</p> <p>En la Organización no se suelen hacer horas extraordinarias, pero cuando hay que hacerlas se aplica la política correspondiente preestablecida.</p>
Precio de Coste	<p>De un objeto o de una prestación de servicio, está constituido por el total de costes relativos a</p> <ul style="list-style-type: none"> - ese objeto - esa prestación de servicio <p>llegados a la fase final de la entrega al cliente.</p> <p>Para un objeto o prestación de servicio sólo hay UN precio de coste.</p>
Presupuesto	<p>Es la expresión contable de un plan económico. Tiene dos partes: ingresos y gastos. Es la expresión cuantitativa en términos de unidades monetarias (dinero) de los recursos a aplicar, de los ingresos a percibir y de los resultados a obtener, relacionados con los objetivos que se pretende alcanzar en una Organización.</p>

Previsión	Expectativas posibles sobre las que las decisiones sobre distintas alternativas se tomarán en condiciones de riesgo (se conocen las alternativas y también sus probabilidades) o de incertidumbre (se conocen las alternativas pero no sus posibilidades).
Procedimiento	<p>Conjunto ordenado y secuencial de tareas, operaciones y movimientos de carácter técnico y/o administrativo que se desarrollan en una Organización.</p> <p>El concepto y su aplicabilidad están técnicamente más generalizados en las Organizaciones de Servicios y en los Servicios de las Organizaciones.</p>
Productividad	<p>Es la relación directa que se establece entre lo que se produce y lo que se utiliza para obtener ese producto/servicio.</p> <p>Es la relación entre la cantidad de productos y servicios obtenidos/prestados y la de uno o varios factores aplicados (dichos factores de producción pueden ser: horas de trabajo, costes, locales, etc.).</p>
Productividad de un Factor	<p>Es la relación entre la cantidad de producto obtenido o de servicio prestado y la cantidad de ese factor aplicado.</p> <p>Es equivalente a eficiencia en la utilización de ese factor.</p>
Profesionograma	Representación gráfica que expresa cualitativa y cuantitativamente los requerimientos de un puesto, prototipo de perfil de la persona idónea para cubrirlo.
Programa	Es un plan que comprende un conjunto relativamente grande de actividades organizativas y que especifica los pasos principales, la secuencia y el tiempo, así como la unidad responsable de cada una de ellas.

Programación	Es el proceso de preparación del conjunto de decisiones sobre la base de tácticas y actuaciones concretas para la acción a corto plazo, dirigida a la consecución de hitos significativos dentro de los objetivos perseguidos.
Recursos Humanos	Potencial humano cuantitativo y cualitativo de una Organización. Número y tipo de personas que componen la plantilla. Sus historiales, trayectoria en la empresa, formación, calificación profesional, capacidades, cualidades, actitudes y motivaciones. Elementos básicos de la Organización que utilizan recursos y disponen a la Organización para adquirir otros recursos necesarios.
Registro de Objetivos	Es un documento de trabajo que sirve de guía para el seguimiento y control de los objetivos marcados. Es un impreso donde se describe la definición del objetivo y toda la información necesaria.
Rendimiento	Es equivalente a Eficiencia o a Productividad.
Resultado (versus actividad)	<p>No hay que confundir Resultado (logro) con las actividades o tareas. Las tareas son las diferentes actividades que una persona realiza cada día. El resultado es el fruto de todas esas tareas (resultados del trabajo).</p> <p>Son la concreción de las funciones o responsabilidades asignadas y están íntimamente ligados con los objetivos señalados.</p> <p>En el contexto de costes y precios es la diferencia entre el precio de venta y el precio de coste.</p>
Reto	Es una exigencia que representa una mejora de rendimiento, bien en términos de resultados mayores o los mismos resultados en condiciones más difíciles.
Reuniones de Revisión	Una reunión para informar al jefe del progreso alcanzado en cada objetivo. Es posible en ella ajustar prioridades, reasignar los recursos y cambiar los planes de acción.

Rol	Suma de modos de conducta esperados de un individuo en la que se apoya la conducta de otros miembros del grupo.
Selección de Personal	Proceso de elección del hombre adecuado para el cargo adecuado, o más ampliamente, entre los candidatos reclutados, aquellos más adecuados a los cargos existentes en la empresa, con miras a mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal.
Sinergia	Es la producción de efectos adicionales por el trabajo conjunto, bien sea a nivel de equipo de trabajo o bien a nivel de varias Organizaciones. Ese efecto adicional no se produciría si actuaran individualmente.
Sociodrama	(Role-playing). Consiste en fingir situaciones de la vida real, cuyos papeles o personajes son encargados por participantes, normalmente, en cursos de formación.
Staff	<p>Anglicismo utilizado en organización para significar a las personas, grupos de personas o Unidades de la Entidad que sirven de apoyo o prestan un servicio para el logro de los objetivos de la Organización.</p> <p>En una Organización fabril de la línea blanca, son staff el contable, la Unidad de Contabilidad, el técnico de métodos, la Unidad de Procesamiento de Datos, el médico de la empresa, el conjunto de ordenanzas o telefonistas, etc..</p>
Supuestos	Son las circunstancias, condiciones de entorno o aspectos de cualquier índole que pueden influir significativamente en los resultados esperados.
Stress	Importante desequilibrio percibido entre la demanda y la capacidad bajo condiciones en las que el fracaso en la solución de la situación tiene importantes consecuencias percibidas.

Técnica de Evaluación y Revisión de Programas (PERT)

Técnica de análisis de redes, que sirve de estimación del tiempo necesario para determinar tareas; se emplea para programar y controlar los proyectos en los cuales no es posible predecir con suficiente precisión los tiempos de terminación de las partes.

Teoría X

Concepción tradicional sobre la naturaleza humana ideada por Douglas McGregor, en la que el hombre es considerado perezoso, impulsado únicamente por dinero, incapaz de asumir responsabilidades, con escasa ambición, etc..

Teoría Y

Concepción moderna sobre la naturaleza humana y contrapuesta a la anterior, mediante la cual el hombre es considerado una persona con capacidad para aprender, activa, motivada por otros aspectos además del económico, etc..

Teoría Z

Definida como el factor trabajo, ya sea trabajo intelectual, directivo o del tipo que sea, se involucra libre y decididamente en la Organización, produciendo un cambio en los resultados de la empresa.

Training

Tipo de formación o adiestramiento generalmente destinado a la adquisición de destrezas manuales mediante la instrucción y la práctica.

Valores

Conjunto de opciones preferentes y estables que regulan el comportamiento humano en una Organización.

Transparencia fiscal, asiduidad en el trabajo, fidelidad a la Organización, fidelidad al cliente, etc., son ejemplos de valores.

Valoración de Tareas:

Procedimiento que permite establecer el valor que tienen los puestos en determinada Organización. El valor obtenido para cada puesto es relativo, no absoluto, en tanto que indica la importancia de ese puesto en relación a los demás existentes en la Organización. Gracias a la valoración de puestos, obtenemos niveles jerárquicos sobre los que se aplicarán las bases retributivas.

Visión:

Capacidad de las empresas para trabajar pensando en el largo plazo. Tener una idea clara de lo que se quiere lograr en el futuro para ser líderes y competitivos.