



en el camino hacia la convergencia europea: guía docente para enseñar competencias profesionales

en el camino hacia la
**convergencia
europea:**
guía docente para enseñar
**competencias
profesionales**

La evolución del mercado de trabajo nos muestra cómo las empresas, en sus demandas de titulados universitarios, exigen cada vez más profesionales no sólo con conocimientos teórico-prácticos, sino también con determinadas competencias profesionales que posibiliten la consecución de los objetivos organizacionales.

En este sentido, y dada la enorme responsabilidad del personal docente (no sólo como transmisor de conocimientos, sino también como formador de profesionales de alto nivel), creemos imprescindible que pueda tener a su alcance este trabajo: "En el camino hacia la convergencia europea: guía docente para enseñar competencias profesionales". Se cubre así la necesidad del profesorado de contar con materiales didácticos orientados específicamente al desarrollo de competencias profesionales en sus estudiantes.

www.umh.es/observatorio



Colabora:

ISBN: 84-934471-4-5

Depósito Legal: A-1068-2006

Edita:

Universidad Miguel Hernández de Elche

Imprime:

EGEA Gestión e Impresión



en el camino hacia la
**convergencia
europea:**
guía docente para enseñar
**competencias
profesionales**

Colabora:

 GENERALITAT VALENCIANA
CONSELLERIA D'EMPRESA, UNIVERSITAT | CIENCIA

Bancaja 



en el camino hacia la
**convergencia
europea:**
guía docente para enseñar
**competencias
profesionales**

Editores:

José M^a Gómez Gras
Domingo Rafael Galiana Lopera
Dolores López Martínez
José Joaquín Mira Solves

Autores:

M^a Cristina Gómez García
Juan Carlos Marzo Campos
Carolina Moliner Cantos
Angel Solanes Puchol

AGRADECIMIENTOS:

Expresar nuestro reconocimiento y agradecimiento a todas las empresas y titulados que han colaborado en el incremento de la “empleabilidad” de los titulados UMH, y con su participación en el estudio, nos han permitido comprender mejor las competencias que el mercado laboral demanda de los universitarios.

Universidad Miguel Hernández de Elche, enero 2007



Presentación

La evolución del mercado de trabajo nos muestra cómo las empresas, en sus demandas de titulados universitarios, exigen cada vez más profesionales no sólo con conocimientos teórico-prácticos, sino también con determinadas competencias profesionales que posibiliten la consecución de los objetivos organizacionales.

En este sentido, y dada la enorme responsabilidad del personal docente (no sólo como transmisor de conocimientos, sino también como formador de profesionales de alto nivel), creemos imprescindible que pueda tener a su alcance este trabajo: "En el camino hacia la convergencia europea: guía docente para enseñar competencias profesionales". Se cubre así la necesidad del profesorado de contar con materiales didácticos orientados específicamente al desarrollo de competencias profesionales en sus estudiantes.

Con esta última publicación, ofrecemos un nuevo enfoque al estudio y desarrollo de las competencias profesionales, complementando a la perfección los dos anteriores trabajos en esta materia. Así, en "Competencias profesionales en los titulados UMH" se estudiaban los requerimientos más valorados por las empresas, así como su adquisición por los estudiantes de la UMH, mientras que "+ de 100 actividades para desarrollar competencias profesionales en el ámbito universitario", ahondaba en el lado práctico con más de 100 ejemplos sencillos de situaciones en las que entrenar en dichas competencias.

El objetivo de todos estos trabajos se inscribe en el del Observatorio Ocupacional: incrementar el nivel de empleabilidad de nuestros estudiantes y titulados. Este es un servicio que la Universidad Miguel Hernández de Elche (UMH) pone a disposición de sus estudiantes para completar su formación académica y facilitar su inserción en el mercado laboral. Por ello una de las funciones de nuestro Observatorio Ocupacional es elaborar informes y estudios del entorno socioeconómico de la UMH ("¿Que debes saber para buscar trabajo?", "¿Qué debes saber para mejorar tu empleabilidad?", "Informes de Inserción Laboral UMH", "Infraestructures for spin-off companies", "¿Qué buscan las Empresas en los universitarios y cómo superar sus requisitos?) con el fin de aproximar las enseñanzas y la institución a la realidad del mercado laboral.

Finalmente, nos gustaría agradecer tanto a la Consellería de Empresa, Universidad y Ciencia como a Bancaja por el patrocinio de esta actividad, sin cuyos medios esta iniciativa no hubiera podido materializarse.

Prof. José María Gómez Gras
Vicerrector de Asuntos Económicos, Empleo y Relación con la Empresa.



ÍNDICE

1.- RESPONSABILIDAD EN EL TRABAJO. Por Carolina Moliner.	4	2.- MOTIVACIÓN POR EL TRABAJO. Por M^a Cristina Gómez García y Ángel Solanes Puchol.	15
1.1.Introducción.	4	2.1. Introducción.	15
1.2.La Responsabilidad en el trabajo.	5	2.2. ¿Qué entendemos por motivación laboral?	15
1.3.Límites de la responsabilidad en el trabajo.	6	2.3. Aspectos motivadores de la conducta laboral.	16
1.4.Cómo se puede adquirir la responsabilidad en el trabajo.	8	2.4. ¿Qué motiva y qué desmotiva en el trabajo?	17
1.4.1. Trabajo en equipo como estrategia para el desarrollo de la responsabilidad en el trabajo.	9	2.5. Cómo lograr ser más eficiente y productivo.	18
1.4.2. Establecimiento/ruptura del contrato psicológico como estrategia para el desarrollo de la responsabilidad en el trabajo.	10	2.6. Programas de motivación laboral.	20
1.5.Casos para la discusión.	12	2.6.1. Administración por objetivos.	20
1.5.1.Ejercicio práctico para el desarrollo de: Responsabilidad ante un intento de soborno.	12	2.6.2. Programas de reconocimiento a los empleados.	21
1.5.2.Ejercicio práctico para el desarrollo de: Responsabilidad en la gestión de Recursos Humanos.	12	2.6.3.Programas de participación de los empleados.	21
1.5.3.Ejercicio práctico para el desarrollo de: Responsabilidad en la negociación.	12	2.6.3.1. Administración participativa.	22
1.5.4.Ejercicio práctico para el desarrollo de: Responsabilidad en la comunicación.	13	2.6.3.2. Participación representativa.	22
1.5.5 Ejercicio práctico para el desarrollo de: Responsabilidad en la producción.	13	2.6.3.3. Planes de Propiedad de Acciones para Empleados (PPAE).	22
1.6.Bibliografía.	14	2.6.4. Programa de pago variable.	22
		2.6.4.1.Plan de pago a destajo.	23
		2.6.4.2.Planes de participación de utilidades.	23
		2.6.4.3.Programa de ganancias compartidas.	23
		2.6.5. Planes de pago basados en las capacidades.	23
		2.6.6.Planes de prestaciones flexibles.	24
		2.7.Claves para la motivación en el trabajo.	24
		2.8.Ejercicios prácticos.	24
		2.9.Bibliografía.	29

3.- CAPACIDAD DE TRABAJAR EN EQUIPO. Por Ángel Solanes Puchol y M^a Cristina Gómez García.	30	5.3.La confianza, base para el compromiso.	64
3.1.Introducción.	30	5.4.Formación en valores en la organización.	65
3.2.Grupos de trabajo y equipos de trabajo.	30	5.5.Tipos de compromiso.	66
3.3.Ventajas y desventajas del trabajo en equipo.	32	5.6.Comportamientos comprometidos con la ética.	67
3.4.Claves del trabajo en equipo.	33	5.7.Principios éticos para la acción.	68
3.5.Las 8 barreras de los equipos.	34	5.8.Códigos éticos.	69
3.6.¿Qué le pasa a nuestro equipo?	36	5.9.Ejercicios prácticos.	71
3.7.Eficacia de un equipo de trabajo.	38	5.10.Bibliografía.	75
3.8.Ejercicios prácticos.	38	6.- PREOCUPACIÓN POR LA CALIDAD Y LA MEJORA. Por Carolina Moliner.	76
3.9.Bibliografía.	44	6.1.Introducción.	76
4.- CAPACIDAD DE APRENDER. Por Juan Carlos Marzo Campos.	46	6.2.Filosofía y principios de la calidad total.	78
4.1. Introducción.	46	6.3.Implantación de un sistema de gestión por la calidad total.	83
4.2.Definición de autorregulación del aprendizaje.	46	6.4.El proceso de mejora continua.	86
4.3. ¿Qué es estudiar?	47	6.5.Herramientas para la gestión de la calidad total.	88
4.4. Estrategias de aprendizaje.	49	6.6.Bibliografía.	92
4.4.1.Estrategias de autorregulación.	50	7.- CAPACIDAD DE ORGANIZAR Y PLANIFICAR. Por Ángel Solanes Puchol y M^a Cristina Gómez García.	93
4.4.2.Estrategias cognitivas.	54	7.1.Introducción.	93
4.4.3.Estrategias motivacionales.	56	7.2. Conceptos de Organización y Planificación.	94
4.4.4.Estrategias de gestión de recursos, gestión del tiempo y entorno	58	7.3. Elaboración del plan estratégico: Misión, Visión y Objetivos.	97
4.5.Ejercicios para realizar en el aula.	60	7.4.Técnicas para la Planificación y Programación.	101
4.6.Bibliografía.	62	7.4.1. Técnicas de planificación.	102
5.- COMPROMISO ÉTICO. Por M^a Cristina Gómez García y Ángel Solanes Puchol.	63	7.4.2. Técnicas de programación.	108
5.1.Introducción.	63	7.5.Bibliografía.	111
5.2.¿Qué entendemos por compromiso y cómo se consigue?	64		



1

RESPONSABILIDAD EN EL TRABAJO

por Carolina Moliner

1.1 INTRODUCCIÓN

Cada vez más, se habla del rol que ocupan las empresas en el desarrollo de la sociedad. Así, se considera que las organizaciones representan un entorno de socialización para el trabajo de las personas dado que una parte importante de sus vidas se desarrolla en un entorno laboral. En un momento de cambio en la estructura de la organización de la Enseñanza Europea, conocer cuáles son las demandas de la empresa es una de las herramientas más valoradas para adecuar los aprendizajes universitarios a las necesidades del mercado laboral. Entre estas, la responsabilidad laboral, es una de las competencias transversales más valoradas por las empresas para la contratación de titulados universitarios, y es por tanto que su desarrollo ayudará a relacionar los estudios universitarios con el nivel de empleabilidad del estudiante, según revela un estudio desarrollado en la Universidad Miguel Hernández de Elche. Sin embargo, la definición de responsabilidad en el trabajo se ha abordado desde diferentes perspectivas, por lo que en el primer apartado del presente capítulo se tratará su conceptualización: *“LA RESPONSABILIDAD EN EL TRABAJO”*

Otra de las razones para analizar la necesidad del

desarrollo de la responsabilidad laboral es que diversos trastornos psicológicos pueden derivarse de tener niveles excesivos de responsabilidad a los que se enfrentan las personas que ocupan diferentes puestos en las organizaciones. Para intentar establecer este límite en la responsabilidad desarrollaremos en estos materiales el apartado segundo de este capítulo sobre *“LÍMITES DE LA RESPONSABILIDAD EN EL TRABAJO”*. De este modo, toma importancia el hecho de que la vida laboral se desarrolle en un entorno sano al que los trabajadores se sientan orgullosos de pertenecer, dado que de la concepción que tengan los trabajadores de su organización depende en gran medida las posibilidades de consolidación de la misma.

Este sentimiento de pertenencia puede afianzarse con el desarrollo de acciones de responsabilidad social desde la organización y hacia sus trabajadores. Así, para las organizaciones, adquirir un nivel de responsabilidad social a nivel organizacional, debe constituir un aspecto en permanente análisis y revisión, si bien, es necesario que, para alcanzar una responsabilidad social a nivel organizacional, esta se manifieste a nivel individual en sus trabajadores. Así, considerando que el papel del trabajo y la actitud ante el mismo se basan en gran medida en la responsabilidad, se debe atender necesariamente a la formación de una conciencia laboral fundamentada en la responsabilidad individual. Las estrategias que se pueden desarrollar para conseguir esta adquisición de responsabilidad en el trabajo se abordarán en el apartado tercero de este capítulo: *“CÓMO SE PUEDE ADQUIRIR*

LA RESPONSABILIDAD EN EL TRABAJO”. En este sentido, uno de los aspectos principales que garantizan el éxito de las organizaciones es conseguir que los trabajadores participen en ella y se sientan comprometidos. Y es a través de la responsabilidad con la actividad diaria como puede construirse una estructura sólida de la organización. Si este hecho no constituye objeto de interés para los responsables de las organizaciones se hace complejo pretender resultados económicos y sociales óptimos.

En síntesis, la formación de un profesional debe consistir en adquirir un conjunto de conocimientos técnico-científicos y/o culturales, conjuntamente con una serie de destrezas o habilidades para ejercerlos. Así, las competencias profesionales se entienden como las conductas y las actitudes de las personas ante un puesto de trabajo. Estas competencias deben incorporarse en el currículo como elementos identificadores de una actitud profesional adecuada a los tiempos. En el presente capítulo vamos a aproximarnos al concepto de responsabilidad en el trabajo. La idea central a desarrollar en este trabajo es destacar la importancia de la responsabilidad en el trabajo desde la perspectiva de la consideración de que el éxito de la organización se centra en el desarrollo del factor humano, en la persona.

1.2 LA RESPONSABILIDAD EN EL TRABAJO

Somos capaces de identificar la irresponsabilidad: la vemos en el ingeniero que no ha cumplido con el plan de construcción para un nuevo proyecto en el tiempo establecido o en un funcionario público que utiliza los recursos públicos para sus propios intereses. Pero *¿qué es la responsabilidad?*

Los valores son los cimientos de nuestra convivencia social y personal. Entendemos que la responsabilidad es un valor, del que depende la estabilidad de nuestras relaciones. De este modo cada uno de nosotros está inmerso en una red de responsabilidades, relacionadas con nosotros mismos y con los demás. Y entre estas se encuentra la responsabilidad en el trabajo.

La responsabilidad en el trabajo es la disposición para implicarse, cuidando que el funcionamiento de los recursos, humanos y materiales, sea el adecuado, actuando acorde al medio y al entorno donde se desarrolla la actividad laboral. Como trabajador, la persona debe realizar su trabajo, y de la productividad y la calidad con la que lo realice debe responder ante el jefe o el usuario, o ante el paciente o cliente, según el caso. Por ello, no es rentable contratar a una persona que siente que el trabajo que realiza no le gusta, que no lo hace con ganas y que es capaz de sacrificar su propio interés únicamente por dinero. Con esta manera de pensar no le hacemos bien ni a la organización ni a la persona. De ahí la importancia de analizar en qué



consiste la responsabilidad en el trabajo. Este análisis de lo que es la responsabilidad puede responder a distintos aspectos que se revisan a continuación:

La responsabilidad debe ser algo estable. Todos podemos tolerar la irresponsabilidad de alguien ocasionalmente. Y de hecho todos podemos caer fácilmente alguna vez en la irresponsabilidad. Sin embargo, no todos toleraremos la irresponsabilidad de alguien durante mucho tiempo. Es por ello que la norma para la responsabilidad debe ser la estabilidad.

La responsabilidad ante el trabajo es la respuesta positiva ante la obligación. Un elemento indispensable dentro de la responsabilidad es el cumplir un deber. Es una obligación, ya sea moral o incluso legal, de cumplir con lo que una persona se ha comprometido a realizar. Así, tener una responsabilidad es tener la capacidad y la obligación de responder por nuestras acciones u omisiones de estas en determinada área. La responsabilidad en su nivel más elemental es cumplir con lo que se ha comprometido.

La responsabilidad es un signo de madurez. El cumplir una obligación de cualquier tipo implica esfuerzo y normalmente la persona no lo percibe como algo agradable. La responsabilidad se interpreta como una carga, y el no cumplir con lo prometido origina consecuencias. Una de estas es que la responsabilidad tiene un efecto directo en otro concepto fundamental: la confianza. Confiamos en aquellas personas que son

responsables y que de manera estable cumplen lo que han prometido. La confianza en una persona en cualquier tipo de relación (laboral, familiar o amistosa) es fundamental, pues es una correspondencia de deberes. Es decir, yo cumplo porque la otra persona cumple. Si le prestamos a un amigo un libro y no nos lo devuelve, o si una persona nos deja plantada esperándole, de manera reiterada, entonces podemos perder la confianza en ella. Si no se produce una reciprocidad en el cumplimiento de la promesa, se produce la pérdida de la confianza. De este modo, se terminará, tarde o temprano, y dependiendo de nuestra propia tolerancia hacia la irresponsabilidad, con la relación.

En definitiva, ser responsable es asumir nuestras acciones y las consecuencias de nuestras acciones y decisiones. Ser responsable también es tratar de que todos nuestros actos sean realizados de acuerdo con una noción de justicia y de cumplimiento del deber en todos los sentidos.

1.3 LÍMITES A LA RESPONSABILIDAD EN EL TRABAJO

Es necesario dejar claro que no se puede exigir a nadie, coactivamente o por decreto, ir más allá del cumplimiento eficaz de sus obligaciones, debiendo las contribuciones voluntarias ser entendidas desde la ética de la responsabilidad.

El trabajador está obligado a ejercer su profesión de la

forma más eficaz posible, sin embargo, en ningún momento se le puede achacar la responsabilidad de no tener trabajo que realizar. Lo único que se le podrá exigir es que lo haga bien.

Lo que ejercitará concretamente son sus acciones u omisiones de estas, y por cuyos efectos deberá responder. Se debe convocar a los responsables, comenzando por los más altos niveles, exigir que cada uno cumpla con su cometido y hacerlo de forma proporcional a su cargo. En este sentido resulta importante distinguir los conceptos de responsabilidad, delegación y autoridad, tal y como señalamos a continuación:

Responsabilidad, Delegación y Autoridad

Los tres términos indicados, responsabilidad, delegación y autoridad, se relacionan con la estructura de la organización, si bien son términos que están haciendo referencia a conceptos diferenciados, y no ausentes de confusión. El término de responsabilidad, como venimos diciendo, hace referencia a la obligación de hacer algo de cuya acción o ausencia de esta se deriva un resultado. Por ejemplo, si un jefe de equipo espera que un subordinado presente un informe sobre análisis de riesgos asociados a una maquinaria en una fecha específica, dicho trabajador es responsable de realizar dicho informe. En este sentido, la responsabilidad última de la organización recae sobre el propietario de dicha acción. Sin embargo, esta responsabilidad en muchas

ocasiones se desarrolla en cascada descendente, de manera que la responsabilidad se va extendiendo a lo largo de todos los miembros de la organización y sólo de este modo podrá ésta alcanzar sus metas. Si bien, la responsabilidad de los superiores con respecto al cumplimiento de las tareas sigue persistiendo. Es decir, los supervisores pueden delegar tareas en otras personas, si bien no pueden eximirse de sus responsabilidades.

Frente a la responsabilidad, la autoridad hace referencia a un poder legitimado en un contexto específico, es decir, cuando el poder parte de un rol otorgado formalmente. La autoridad incluye el legítimo derecho de utilizar recursos para alcanzar los objetivos esperados. En este sentido, del mismo modo que la responsabilidad, la autoridad puede ser ejercida de un modo centralizado o puede disgregarse en cadena hacia todos los miembros de la organización, siempre que ello se haga en parcelas diferenciadas. De este modo, ambos conceptos, responsabilidad y autoridad, se encuentran relacionados ya que la persona que tiene la responsabilidad de alcanzar determinados objetivos debe tener del mismo modo la autoridad de disponer de los recursos necesarios para poder lograrlos. Pero a su vez son conceptos diferenciados. Si bien la responsabilidad permanece y no puede ser delegada a otra persona íntegramente, la autoridad sí que puede ser delegada. En este sentido una de las quejas frecuentes es tener un alto número de responsabilidades sin disponer de la autoridad requerida para poder disponer de los recursos



necesarios con el fin de hacer frente a dichos niveles de responsabilidad. De hecho los directivos suelen ser bastantes reticentes a delegar la autoridad, si bien no lo son en la asignación de responsabilidades. Así, el término “delegar” hace referencia a la transferencia de autoridad a otros para tomar decisiones y utilizar los recursos organizacionales. Esto, si bien suele ser cada vez más frecuente en las organizaciones, no siempre se realiza de manera exitosa. Entonces cabe plantearse: ¿Cómo se puede adquirir la responsabilidad en el trabajo?

1.4 CÓMO SE PUEDE ADQUIRIR LA RESPONSABILIDAD EN EL TRABAJO

El coste de la irresponsabilidad es muy alto. Su origen se da en la falta de prioridades correctamente ordenadas. Así, uno de los aspectos por los que los directivos de las empresas se preocupan es por conseguir el reconocimiento de la responsabilidad que tienen los trabajadores. De este modo, dada la importancia que tiene la responsabilidad laboral en el aumento del nivel de empleabilidad, entre otras razones indicadas en el primer apartado del presente capítulo, cabe preguntarnos: ¿Qué podemos hacer para mejorar nuestra capacidad de responsabilidad?

Desde la organización se ha de tener en cuenta que la responsabilidad laboral se consolida cuando, en un colectivo de trabajadores y dirigentes, existe una relación constante. Es decir, se analizan los problemas desde todos los ángulos para poder llegar a ver el proceso de

trabajo como algo social y también personal, de otro modo las personas no se sentirán responsables de los resultados de su organización ni del proceso productivo del que ellos forman parte. Ello implica que los trabajadores se respeten a sí mismos, así como su capacidad de acción, tengan capacidad para autoanalizarse y autoperfeccionarse, se sientan comprometidos con sus tareas y asuman las consecuencias de sus actos con una preocupación diaria por lo que hacen.

Lo que hay que conseguir es que cada persona ejerza su trabajo según sus responsabilidades. Para ello lo correcto es poner a trabajar a las personas en los lugares y con los objetivos oportunos. Deben existir unos niveles de responsabilidad perfectamente definidos en manuales de funciones. Deben establecerse criterios, procesos de selección mecanismos de promoción que precisen lo que cada uno debe desarrollar en su puesto de trabajo, de forma que quien tiene la responsabilidad de que todo funcione, debe ejercerla.

Al mismo tiempo, y sin olvidar la premisa de que el éxito o fracaso de una organización depende de la forma de estructurar y gestionar sus recursos (humanos, materiales y económicos), tres aspectos básicos para adquirir una mayor responsabilidad en el trabajo, que a nivel individual pueden trabajarse, pueden ser los

enunciados a continuación:

Como trabajadores debemos ser conscientes de que lo que hagamos y con lo que nos comprometamos, va a tener una consecuencia que depende de nuestra

■ acción.

Como trabajadores debemos ser capaces de conseguir que nuestras acciones se correspondan con nuestros compromisos o promesas. Si prometemos hacer lo correcto y no cumplimos, entonces se produce la ausencia de responsabilidad y con ello la

■ pérdida de confianza en nosotros.

Como trabajadores debemos ser capaces de contagiar a los que nos rodean a que también sean responsables. Una opción fácil sería no implicarse en este proceso, sin embargo, hacerlo conlleva la falta de responsabilidad. ¿Cuál es el deber? La responsabilidad de corregir.

El camino más difícil, pero que a la larga es el mejor, es el educar al irresponsable. Asegurarnos de que cumplirá con el trabajo. Hacerle ver la importancia de lo que ha hecho, y todo lo que depende de que su acción se lleve a cabo correctamente, para que esa persona responda por sus actos. Vivir la responsabilidad no es algo cómodo, como tampoco lo es el corregir a un irresponsable.

1.4.1. Trabajo en equipo como estrategia para el desarrollo de la responsabilidad en el trabajo

El trabajo en equipo es un método didáctico que contribuye a desarrollar la responsabilidad y que además

permite que el aprendizaje que se realice sea colaborativo, logrando que las ideas de unos se enriquezcan con las aportaciones de otros.

En las organizaciones, cada vez en mayor medida, se produce una apuesta por los equipos de trabajo que, una vez constituidos y aprobados en el seno de la organización, deben ser reconocidos y apoyados, y sus actuaciones facilitadas por los órganos directivos. Dentro de los equipos de trabajo, y dada la complejidad de las relaciones que se derivan de la actuación en equipo, es necesario que se establezca la delimitación de las diferentes responsabilidades a través de lo que se conoce como 'principio de confianza'. Se fundamenta en que el profesional de un equipo de trabajo que actúa de forma correcta pueda confiar en que los demás miembros del equipo también lo harán de igual forma, salvo que se den circunstancias especiales que hagan pensar en lo contrario. El principio de la confianza significa que cada uno es responsable de lo que hace y, por tanto, el ámbito de su responsabilidad se delimita en base a las funciones que le son propias y por las formas de ejercerlas. Ahora bien, se deja de confiar cuando alguno de los miembros del equipo actúa incorrectamente. A partir de tal momento no rige la confianza y hay que hacer algo para no incurrir en irresponsabilidad. Habría que revisar a qué obedece dicha actuación irregular ya que puede obedecer a diferentes causas: ineptitud, falta de cualificación en los colaboradores, fallos en la comunicación, deficiencias en la coordinación, etc. En el trabajo en equipo, cada uno es



responsable de sus actos pero además está obligado a hacer algo cuando se rompe el principio de la confianza y resulta evidente que las cosas ya no van bien, pues en otro caso, ambos serían responsables del daño causado al paciente.

Este principio es una consecuencia de la división del trabajo y de la especialización, y puede darse de manera horizontal o vertical, en función de si se trata de regular las actuaciones profesionales entre iguales, o si se trata de relaciones entre desiguales. Si bien en momentos iniciales del trabajo en equipo cada uno de sus integrantes responde de manera individual de su actuación defectuosa, en un desarrollo posterior se ha de tener en cuenta la existencia de una responsabilidad compartida por parte de todos aquellos que actúan como jefes de un equipo y llevan acabo tareas de dirección, coordinación y supervisión. Esto quiere decir que en la división del trabajo horizontal, el principio de la confianza se desarrolla con toda intensidad y sólo deja de ser aplicable en supuestos excepcionales (por ejemplo cuando se percibe un fallo grave de otro colega o existen dudas fundadas acerca de su cualificación o fiabilidad). En cambio, en la división del trabajo vertical, el responsable de equipo, es el único responsable de los fallos o los errores que puedan producirse en el marco de las tareas de su exclusiva y personal incumbencia (por ejemplo la elección del procedimiento, de medios, control y ejecución), que no podrá delegar en personal auxiliar, tal y como hemos comentado en el apartado de definición de

los términos responsabilidad, delegación, y autoridad.

1.4.2. Establecimiento/ruptura del contrato psicológico como estrategia para el desarrollo de la responsabilidad en el trabajo

En la búsqueda del desarrollo de la capacidad de responsabilidad en el trabajo por parte de una persona, el concepto de contrato psicológico juega un papel clave al hacer referencia a las características de las relaciones individuo-supervisor/organización. El éxito de una organización, depende, en gran medida, de la fidelidad y dedicación de los trabajadores que la integran y con ello de la responsabilidad asumida por cada uno de ellos en el desarrollo de su actividad laboral diaria. De este modo, los términos en los que se establezca la relación entre la organización y el trabajador, y su cumplimiento por ambas partes, resultan fundamentales para el desarrollo de la responsabilidad en el trabajo.

El término “contrato psicológico” hace referencia, como hemos dicho, a los términos en los que se establece la relación entre la organización y la persona. Sustituye o complementa a los términos establecidos en el contrato de trabajo formal, si bien no tiene un formato escrito y no está explícitamente negociado. En concreto, hace referencia a un conjunto de expectativas, que posee la persona, relacionadas con lo que la organización espera de ella, y de expectativas relacionadas con lo que la persona espera a cambio por parte de la organización. Es decir, la persona realiza una serie de contribuciones a la organización, y ésta, a cambio, ofrece a la persona una

serie de recompensas. Por ello, el desarrollo del contrato psicológico se produce en el contexto de una relación de intercambio entre trabajador-organización que se fundamenta en un acuerdo implícito acerca de los elementos que participan en el intercambio recíproco. Con respecto a los compromisos que puede adoptar un trabajador con su organización, se pueden señalar, entre otros, la lealtad hacia la organización y las conductas extra-rol. En relación a los compromisos que puede adoptar la organización, destacan las oportunidades de desarrollo personal, recompensas de tipo social, y unas buenas condiciones laborales, si bien, en cada caso los términos en los que se establezca el contrato variarán.

Dada las limitaciones que en ocasiones presentan los contratos formales para conseguir la responsabilidad del trabajador, las organizaciones cada vez en mayor medida encuentran en el establecimiento de un contrato psicológico aceptado por el trabajador, un instrumento que propicie la fidelidad y un comportamiento responsable por parte de la persona en el desarrollo de su trabajo diario en la organización. Sin embargo, puede ser que se produzcan discrepancias en la forma en que ambas partes, trabajador y organización perciben el cumplimiento del contrato psicológico. En el caso de que eso ocurra deberá tenderse a que dichas diferencias desaparezcan con el tiempo, de otro modo se podría producir la ruptura del contrato psicológico, y la falta de responsabilidad en el trabajo, llegándose incluso al abandono de la organización por parte del trabajador.

En la literatura se han diferenciado dos tipos mayoritarios de contrato psicológico: el relacional y el transaccional. El primero conlleva una implicación real del trabajador con la organización y una protección de la imagen de la misma. En el contrato psicológico relacional, la organización por su parte ofrece un trabajo seguro, toma en consideración a sus trabajadores en la toma de decisiones, y se preocupa por el bienestar de estos. Sin embargo, el contrato psicológico transaccional, lleva más difícilmente al ejercicio de la responsabilidad en el trabajo. Implica que el trabajador no hace nada más allá de lo que está estipulado en su contrato, tiene una baja implicación con la organización de la que lo único que espera recibir es su salario. En este sentido, es más probable que se desarrolle la responsabilidad en el trabajo en el contexto de un contrato psicológico relacional. Este tipo de contrato suele ir asociado a relaciones que se desarrollan a largo plazo y facilita el desarrollo de la responsabilidad del trabajador hacia su tarea diaria.

Finalmente, es necesario hacer actos de conciencia diarios respecto a la responsabilidad laboral. De este modo, a aquellos que han asumido su compromiso y responsabilidad se les da un reconocimiento, y a quienes aún se encuentran en el camino, se les motiva para actuar desde la responsabilidad.



1.5 EJERCICIOS PRÁCTICOS

1.5.1. Ejercicio práctico para el desarrollo de: Responsabilidad en la comunicación

Un empleado de la organización para la que usted trabaja en el Departamento de Recursos Humanos, con el que usted mantiene una buena relación le pregunta en el descanso del almuerzo diario acerca de una información que ha llegado a sus oídos en forma de rumor. Este hace referencia al hecho de la apertura de una nueva delegación de la empresa a la que se dice que va a llevar a algunas de las personas de la oficina actual y a su actual director. Además, se dice que el puesto vacante de director será ocupado por una persona seleccionada por un proceso externo. Usted sabe que el rumor es verdadero pero no está autorizado a comunicarlo pues la organización quiere evitar causar mucha alteración en el departamento hasta que se vaya a producir el traslado.

Cuestiones para resolver: ¿Qué le diría a la empleada? ¿Evade la pregunta, miente, adorna la respuesta o dice la verdad? ¿Cuál es su responsabilidad como trabajador del departamento de recursos humanos? ¿Cuál es su responsabilidad con las personas de ese departamento?

1.5.2. Ejercicio práctico para el desarrollo de: Responsabilidad en la negociación

Los procesos de negociación en ocasiones se desarrollan

en escenarios que pueden rozar la ética profesional: omisión, evasión, exageración de beneficios, ignorar los aspectos negativos,....

Cuestiones para resolver: En una negociación, ¿es aceptable una estrategia ofensiva si ello implica una mejora? ¿Es responsable invertir tiempo en la recopilación de información como estrategia de ganar tiempo o de cambiar la dirección de la negociación, o es un indicador de un buen negociador?

1.5.3. Ejercicio práctico para el desarrollo de: Responsabilidad en la gestión de Recursos Humanos

Al departamento de comunicación ha llegado la información de que los trabajadores están descontentos con el nuevo jefe de producción que ha sido recientemente incorporado. Esta incorporación se ha producido tras un largo y costoso proceso de selección llevado a cabo por una empresa externa a la organización. Compartiendo esta información con el departamento de Recursos Humanos de la empresa este último ha decidido iniciar una campaña de apoyo y lavado de imagen de la persona seleccionada, incorporando noticias sobre esta persona en la revista de la empresa. Usted pertenece al departamento de Recursos Humanos y ve esta acción con ciertas reservas.

Cuestiones para resolver: ¿Considera usted que esta es una acción de manipulación negativa de la opinión de los

trabajadores? ¿O por el contrario piensa que es un esfuerzo por controlar el resultado del trabajo realizado? ¿Cuál sería su actuación siendo conocedor de las intenciones de su departamento? ¿Cuál es su responsabilidad?

1.5.4. Ejercicio práctico para el desarrollo de: Responsabilidad ante un intento de soborno.

En muchos países subdesarrollados el soborno es un sistema de funcionamiento en determinados estamentos públicos y privados. Imagine que usted trabaja para una empresa que comercializa productos sanitarios. Para poder introducir su distribución en un nuevo país existen unos trámites complejos que implican un largo proceso de autorizaciones. Sin embargo, ha recibido noticias y usted mismo lo ha confirmado al recibir indirectas de un agente responsable de dichas gestiones con respecto a métodos directos de conseguir la autorización.

Cuestiones para resolver: Usted se ha enterado de que otras dos compañías están interesadas en el proyecto y que se están preparando para poder incorporar sus productos en el país. Estas compañías también han recibido este tipo de ofrecimiento, pero una de ellas no ha aceptado. ¿Qué va a hacer usted?

1.5.5. Ejercicio práctico para el desarrollo de: Responsabilidad en la producción

La empresa para la que usted trabaja ha detectado que

existe un fallo en la producción del último modelo de coche desarrollado en su factoría. Este fallo supone un riesgo de mínimo nivel para el ocupante del vehículo y la probabilidad de ocurrencia es muy baja. Sin embargo, el departamento de costes ha analizado lo que representaría económicamente para la empresa sustituir la pieza en todos los vehículos fabricados durante seis meses en la factoría. Usted como responsable del departamento de producción es convocado a una reunión con la dirección de la empresa que va a tener lugar en media hora.

Cuestiones para resolver: ¿Cuál va a ser la postura que



usted va a defender y bajo qué argumentación?

1.6 BIBLIOGRAFÍA

ALCOVER DE LA HERA, C. M. (2002). *El contrato psicológico. El componente implícito de las relaciones laborales*. Madrid: Ediciones Aljibe.

ROBBINS, S. P. (2003). *Comportamiento Organizacional*. Prentice Hall.

ROUSSEAU, D. M. (1989). Psychological contracts and implied contracts in organizations. *Employee Rights and Responsibilities Journal*, nº 2, pp.121-139.

UNIVERSIDAD MIGUEL HERNÁNDEZ (2006). *Competencias profesionales en los titulados UMH*. Ed. UMH, Elche.

2

MOTIVACIÓN POR EL TRABAJO

por M^a Cristina Gómez y Ángel Solanes

2.1 INTRODUCCIÓN

Los procesos de selección y reclutamiento de trabajadores no bastan para garantizar que las tareas se realicen con el desempeño deseado a lo largo del tiempo. Con estos procesos sabemos que los trabajadores cuentan con las habilidades, las destrezas y conocimientos pero no si se dan los factores psicológicos relacionados con la motivación: interés e intención o voluntad de ejecutar tareas (Dolan y Martín, 2000).

Tanto los intereses de las organizaciones, como los de los empleados, han ido evolucionando. Lo que una empresa del siglo XXI espera de sus empleados no tiene nada que ver con lo que esperaba de ellos en el siglo pasado. De la misma manera, los empleados no tienen en la actualidad las mismas expectativas sobre su trabajo que hace tan sólo unos pocos años. A ambos les influyen los cambios sociales, las nuevas tecnologías en los procesos de producción, los cambios en la estructura organizativa, la creciente competencia y la globalización. Ya no son válidos esquemas tales como seguridad a cambio de trabajo o empleados dóciles a cambio de paz social.

Las empresas y sus directivos cada vez están más interesados en conocer y manejar estrategias para conseguir motivar a sus empleados y lograr mejores resultados, y los empleados con posibilidad de elección, deciden optar por aquellas empresas que les ofrezcan un empleo que satisfaga sus expectativas y que les mantenga motivados.

Las organizaciones esperan de los trabajadores tres requisitos de comportamiento fundamentales: el interés en incorporarse y permanecer en una organización, la confianza en que realizarán las tareas para la que han sido contratados, y una actividad laboral creativa, espontánea e innovadora. Estos requisitos, como veremos, son cuestiones relacionadas directamente con la motivación por el trabajo.

Las técnicas motivacionales no tienen únicamente la finalidad de motivar a los trabajadores a formar parte de una organización, sino también en ayudarlos a realizar sus tareas de manera confiable y a aprovechar las oportunidades cuando éstas se presenten (Daft y Sterrs, 1997).

2.2 ¿QUÉ ENTENDEMOS POR MOTIVACIÓN LABORAL?

Motivar, en un contexto organizacional, es lograr que



una persona quiera hacer lo que a los intereses de la organización le convenga teniendo en cuenta que el trabajador también debe satisfacer sus necesidades en la realización de sus tareas (Dolan y Martín, 2000).

A una organización le interesará un empleado en la medida en que se mantenga colaborando en la consecución de los fines de la organización; por otro lado a un empleado sólo le interesará permanecer en la organización si ésta le permite satisfacer determinadas necesidades y expectativas.

No existe un único enfoque para poder explicar y generar motivación laboral. Las variables que explican la conducta laboral, en mayor o menor medida, están relacionadas con cuestiones como la satisfacción de necesidades de las personas, el establecimiento de metas en el trabajo que supongan un reto atractivo para el trabajador, las consecuencias que haya sobre la realización de la tarea, la percepción de equidad en relación a los compañeros, y la propia actividad laboral, si ésta le resulta estimulante y le permite el uso de sus habilidades y conocimientos.

Así pues, para gran parte de la actividad laboral está motivada, ya que se trata de una conducta dirigida a objetivos, autorregulada, controlada a nivel automático y /o cognitivo, persistente durante un periodo de tiempo y activada por un conjunto de

necesidades, emociones, valores, metas y expectativas. La actividad laboral se da en un contexto, con unas determinadas tareas, situaciones, actividades, personas y políticas que influyen en la activación, esfuerzo y mantenimiento de la conducta de las personas en el trabajo (Salanova, Hontangas y Peiró, 1996).

2.3 ASPECTOS MOTIVADORES DE LA CONDUCTA LABORAL

Motivar a las personas en el trabajo requiere habilidades directivas y un esfuerzo constante y paciente. Salanova et al., (1996) plantean una serie de aspectos del entorno laboral y otros relacionados con el contenido laboral que resultan motivadores para explicar la conducta laboral motivada.

Los aspectos del entorno laboral están relacionados con el ambiente en el que se trabaja y son extrínsecos a la conducta laboral. Entre los mismos destacan:

- El dinero.
- La estabilidad en el empleo.
- Las oportunidades de ascenso y promoción.
- Las condiciones de trabajo.
- La posibilidad de participación en el trabajo.
- El ambiente social del trabajo.

Los aspectos motivadores del contenido laboral están

relacionados con la actividad laboral en sí misma, son intrínsecos a la conducta laboral:

- Las características de la tarea:
 - El interés por el trabajo en sí mismo.
 - La variedad en las tareas en cuanto al ritmo, localización física y las operaciones que hay que llevar a cabo.
 - La importancia que tiene la tarea.
 - La identificación con el trabajo realizado.
- La autonomía para la realización de la tarea.
- Las oportunidades de utilizar los conocimientos, habilidades y destrezas que posea el trabajador.
- El *feedback* proporcionado por el trabajo realizado.

La motivación en el trabajo no depende exclusivamente del sistema de recompensas o de los factores relacionados con el contenido o entorno laboral, también existen aspectos relacionados con la automotivación que son importantes para ser productivo y obtener mejores resultados. Dolan y Martín (2002) señalan que los elementos motivadores los encontraremos en la satisfacción de los deseos de las personas:

- Deseo de actividad y participación para utilizar los conocimientos y habilidades que poseen.
- Deseo de pertenencia, de sentirse dueñas y responsables de su trabajo y ser aceptadas por

sus compañeros.

- Deseo de poder, de control sobre su trabajo frente a organizaciones controladoras y rígidas.
- Deseo de filiación, de tener la posibilidad de interactuar y socializarse con personas significativas. El respaldo social y las relaciones de apoyo están entre algunos de los beneficios del trabajo.
- Deseo de competencia. El trabajo brinda oportunidades a las personas de sentirse más competentes y mejorar la autoestima, de obtener reconocimiento por su competencia
- Deseo de alcanzar logros, hacer tareas nuevas y avanzar. Los empleados estarán dispuestos a trabajar duro para alcanzar una meta si desean tener éxito en algo.
- Deseo de reconocimiento: el reconocimiento es una fuerza poderosa de los administradores para generar energía y motivación. A las personas les gusta que les sean reconocidos sus méritos.
- Deseo de que lo que se hace tenga sentido: las tareas deben hacerse por alguna razón y los esfuerzos marcarán la diferencia.

2.4 ¿QUÉ MOTIVA Y QUÉ DESMOTIVA EN EL TRABAJO?

La motivación en el trabajo no depende exclusivamente del sistema de recompensas o de los factores relacionados con el contenido o entorno



laboral, también existen aspectos relacionados con la auto motivación que son clave para ser productivo y obtener mejores resultados.

- Hacer que la dirección apoye y apruebe el buen desempeño.
- Fomentar la participación de los trabajadores.
- Reconocer el buen desempeño de los empleados.
- Inculcar a los trabajadores la creencia sobre el valor de su trabajo.
- Proporcionar a los empleados oportunidades de usar su inteligencia para resolver problemas.
- Ofrecer oportunidades para asumir más responsabilidades y liderazgo.
- Otorgar medios para el desarrollo y mejora individual.
- Mantener a los trabajadores productivamente ocupados.

Adaptado de Dolan y Martín (2000).

Desmotivar a las personas en el trabajo es la tarea más sencilla que existe, por lo que la tarea la puede llevar a cabo cualquier directivo, sólo tiene que desanimarlas para que sigan empeorando su rendimiento.

En este sentido, son frecuentes las organizaciones que centran todos sus esfuerzos en que sus empleados trabajen más pero no hace nada para que mejoren las condiciones de su trabajo. Esta estrategia genera a medio y largo plazo una desmotivación de los empleados por el trabajo que desempeñan.

Dolan y Martín (2002) proponen una serie de

condiciones de trabajo que desmotivan a los empleados:

- La política de incentivos que no se basa en el desempeño.
- Expectativas poco claras o ausencia de objetivos precisos o excesivamente altos o bajos.
- Excesivas reglas e innecesarias.
- Procesos de trabajo mal diseñados.
- Reuniones improductivas en las que no se presta atención a las propuestas e ideas de los empleados. Falta de seguimiento, de feedback y de muestras de interés sobre el trabajo desarrollado por los empleados.
- Cambios constantes.
- Competencia interna.
- Ocultar información.
- Respuestas desalentadoras a las sugerencias y propuestas.
- Críticas.
- Esfuerzos inútiles.
- Control excesivo.
- Insuficientes medios para llevar a cabo el trabajo.
- Estilo de liderazgo.

2.5 ¿CÓMO LOGRAR SER MÁS EFICIENTE Y PRODUCTIVO?

Las estrategias que quieren inducir y reconocer esfuerzo personal parten de cuatro planteamientos generales:

Estrategias basadas en el refuerzo. En la medida en que las consecuencias son contingentes sobre una conducta laboral, ésta tiende a repetirse o a

eliminarse. Plantean que las personas son reactivas, fundamentalmente, a estímulos del medio y no prestan atención a las variables internas del individuo.

Estrategias basadas en las expectativas. Un trabajador se sentirá motivado para esforzarse si cree que con ello obtendrá una buena evaluación sobre su desempeño, lo que le generará alguna recompensa que satisfará sus metas personales.

Estrategias basadas en los objetivos. Cuando los trabajadores tienen metas específicas, indicando qué es lo que se tiene que hacer y el esfuerzo a realizar, aumentan su desempeño. Si las metas aceptadas entrañan dificultad, producen un desempeño mayor que las fáciles. En el caso en que se fijen metas difíciles, la convicción del individuo de que es capaz de realizar la tarea para conseguir la meta (eficacia personal) hace más probable que se esfuerce por superar las dificultades.

Estrategias basadas en el concepto de equidad. Las personas hacen una comparación social entre lo que aportan al trabajo y los resultados que obtienen, y entre los esfuerzos y resultados de sus compañeros. Su aportación debe ser reconocida y considerarse importante. Las condiciones para producir un estado de equidad o falta de la misma se

basa en las percepciones que la persona tiene acerca de las aportaciones y de los resultados (Daft y Steers, 1997), la falta de equidad se produce cuando las personas perciben que están sobre recompensadas (reciben más de lo que aportan) o subcompensadas (reciben menos de lo que dan).

Por tanto, algunas de las principales herramientas que hemos de considerar para generar motivación en el ámbito laboral son:

- Conseguir que la dirección apoye y apruebe el buen desempeño.
- Fomentar la participación de los trabajadores en el establecimiento de metas y objetivos. Las metas deben ser cuantificables, viables, desafiantes, basadas en el tiempo y quedar escritas.
- Reconocer el buen desempeño de los empleados a través de incentivos económicos o sociales.
- Conseguir que los trabajadores crean en el valor de su trabajo.
- Proporcionar a los empleados oportunidades de usar sus habilidades, conocimientos y destrezas para resolver problemas.
- Ofrecer oportunidades al trabajador para asumir más responsabilidades y liderazgo.
- Otorgar medios para el desarrollo y mejora individual. Mantener a los empleados productivamente ocupados.
- Practicar estilos de liderazgo que permitan la delegación.
- Conseguir una comunicación efectiva.

Adaptado de Dolan y Martín (2000).



Las estrategias de motivación se apoyan en distintas estrategias teóricas, pero todas ellas consideran unas pautas mínimas para motivar eficazmente. Entre ellas destacamos las principales:

- Conocer qué es lo que realmente desean conseguir los trabajadores por obtener mejores resultados en su actividad laboral, y en función de esto planificar políticas que conduzcan a la satisfacción de lo que desean.
- Adecuar la recompensa a la persona. No todas las personas se sentirán satisfechas con la misma recompensa.
- Adecuar la recompensa con los resultados obtenidos.
- Ser oportuno y específico. Recompensar tan pronto como sea posible e identificar claramente cuál es el logro recompensado.

2.6 PROGRAMAS DE MOTIVACIÓN LABORAL

Cuando deseemos implantar programas de motivación laboral en una organización, la primera cuestión que debemos considerar es identificar qué es lo que los trabajadores desean conseguir por el buen desempeño de su trabajo y por la obtención de mejores resultados. Una vez hemos identificado esta cuestión a continuación hemos de intentar adecuar al máximo la recompensa establecida a la persona y a los resultados obtenidos por ella. Algunas pautas para

que los programas sean eficaces deben incluir:

- Satisfacción suficiente de las necesidades económicas.
- Reflejar los valores, cultura y estrategia de la organización.
- Los empleados deben participar en la elaboración y ejecución de los planes de reconocimiento.
- Deben contener tanto recompensas económicas como reconocimiento personal.
- Deben ser variados y tratar de personalizarlos, ya que no todos los incentivos y/o reconocimientos satisfacen a todos los trabajadores, ni lo hacen en la misma medida.
- Los planes deben ser públicos y publicitados.
- Es conveniente que haya cambios en los planes.

A continuación se exponen distintas herramientas que han permitido la implantación de programas de motivación laboral en numerosas organizaciones (Adaptado de Robbins, 2004).

2.6.1. Administración por objetivos.

La administración por objetivos trata de fijar las metas de manera participativa. El planteamiento es hacer que los objetivos generales de la organización se conviertan en objetivos específicos para sus unidades de trabajo, para lo que se diseña un proceso en el que los objetivos se concatenan y se difunden por toda la

organización. Los elementos básicos son:

- Especificidad de las metas. Deben ser tangibles, verificables y mensurables.
- Toma de decisiones participativa entre la gerencia y los empleados sobre los objetivos.
- Plazo explícito de cumplimiento (trimestre, semestre, año).
- Feedback sobre el desempeño, sobre el progreso hacia las metas, lo que hace que los trabajadores puedan vigilar y adecuar sus comportamientos hacia los objetivos.

En la implantación de este programa conviene considerar las siguientes recomendaciones:

CUIDADO CON:

- Expectativas irreales sobre los resultados que se pretendan obtener.
- Cerciorarse del compromiso de la dirección de la organización con la implantación de este programa.
- Imposibilidad de administrar las recompensas tras conseguir los objetivos.
- Cultura que permita el desarrollo del programa.

2.6.2. Programas de reconocimiento a los empleados.

Los programas de reconocimiento a los empleados se

basan en la atención personal, en manifestar interés, aprobación y aprecio por el trabajo bien hecho, que se convierta en algo muy valorado por los trabajadores:

- Felicitar por conseguir resultados en privado y personalmente, y con una nota o en público para los que sea muy importante la aceptación social.
- Organizar fiestas, comidas... Mejora la cohesión y el espíritu de grupo.
- Pedir a los clientes que hagan los reconocimientos.
- Recompensar las sugerencias.

Recomendaciones: Este programa tiene la ventaja de que es poco costoso. Al igual que los demás no debe perderse de vista la equidad en el desempeño del mismo.

2.6.3. Programas de participación de los empleados.

Este tipo de programas tratan de aprovechar toda la capacidad de los empleados y fomentar el compromiso con el éxito de la organización mediante la participación en la toma de decisiones:

- Participación en las decisiones que les afecten.
- Incrementa su autonomía y control sobre su vida laboral.
- Se adquiere un mayor compromiso con la organización.



- Se logra una mayor productividad y satisfacción con su trabajo.

2.6.3.1. Administración participativa.

Los trabajadores comparten en una medida significativa el poder de tomar una decisión conjunta con sus superiores inmediatos. Los temas en los que participan deben ser relevantes para sus intereses, los trabajadores que participen deben tener cierto grado de competencia y conocimientos sobre los mismos. La participación aumenta el compromiso con la toma de decisiones y ofrece a los empleados una recompensa intrínseca, ya que hace su trabajo más interesante y significativo.

2.6.3.2. Participación representativa.

La finalidad de este tipo de participación es redistribuir el poder dentro de una organización, de modo que los trabajadores defiendan sus intereses del mismo modo que lo hace la dirección o los accionistas. La legislación laboral española (Estatuto de Trabajadores y Convenios Laborales de empresa, del sector, Reglamentos de Régimen Interno,...) incluye el comité de empresa y/o delegados (representantes elegidos por los trabajadores que deben ser consultados cuando se toman decisiones que les atañen) y a los consejos sociales (trabajadores que representan los intereses de los trabajadores en el consejo directivo)

como los agentes legales establecidos de participación de los trabajadores en las organizaciones.

2.6.3.3. Planes de Propiedad de Acciones para Empleados (PPAE).

Los planes de propiedad de acciones son prestaciones establecidas por la organización, y consisten en que los empleados adquieran acciones como parte de sus prestaciones. En un PPAE, se crea un fideicomiso de propiedad de acciones o dinero para los empleados, la organización aporta al fideicomiso acciones o dinero para comprarlas y las entrega a los trabajadores. Los empleados son dueños de las acciones de su empresa, pero no pueden hacer uso de su participación, ni venderla mientras que trabajen en la empresa.

Recomendaciones: Pueden aumentar la motivación intrínseca pero siempre y cuando se consideren las influencias culturales y la legislación vigente.

2.6.4. Programas de pago variable.

En estos programas lo que se paga no es la antigüedad o el tiempo dedicado, sino que una parte del sueldo está directamente relacionada con alguna medida individual u organizacional del desempeño y las ganancias suben o bajan en función del mismo. Vincular incentivos y desempeño de equipo incita a

crear una ética de equipo y a realizar un esfuerzo para que el equipo tenga éxito.

2.6.4.1. Plan de pago a destajo.

Se paga a los trabajadores una suma fija por cada unidad de producción o servicio terminado. Si no hay salario base y sólo se cobra lo que se produce es un plan a destajo puro. La otra posibilidad es un salario base más una tarifa diferencial por unidad o servicio terminado.

2.6.4.2. Planes de participación de utilidades.

Programas de toda la organización que distribuyen las compensaciones, según el desempeño, de acuerdo con una fórmula establecida que está relacionada con las ganancias de la empresa. Las compensaciones pueden ser en dinero en efectivo, distribuciones de opciones sobre acciones, etc.

2.6.4.3. Programa de ganancias compartidas.

Se trata de un plan de incentivos definido por una fórmula, en el que las mejoras en la productividad del grupo determinan la cantidad total que será asignada. El reparto del ahorro por la productividad lo es entre la empresa y los trabajadores según lo hayan pactado (50% - 50%; 40% - 60%;...). Las ganancias compartidas incrementan la productividad y suelen

tener un efecto positivo en las actitudes de los trabajadores.

Recomendaciones: identificar qué se entiende por desempeño y el modo de medirlo. Desde el punto de vista de los trabajadores, tienen un carácter impredecible ya que pueden verse afectados, entre otras cosas por el desempeño del grupo, por el estado del sector en el que se trabaja... Es decir, comparten de alguna manera el riesgo con la empresa. Desde el punto de vista de la empresa, los bonos, las ganancias compartidas y los planes de compensación variable evitan el gasto fijo de aumentos salariales y permanentes.

2.6.5. Planes de pago basados en las capacidades.

El pago según las capacidades fija los niveles de retribución de acuerdo con las capacidades que poseen los empleados o con el número de tareas que puedan realizar. El salario no está determinado por el puesto que ocupa el individuo. Las organizaciones de pequeño tamaño necesitan trabajadores con más conocimientos y habilidades generales, y menos especialistas. Además, facilitan la comunicación en la organización porque los trabajadores entienden mejor el trabajo de los demás.

Estos planes pueden estimular a los empleados a aprender más habilidades para obtener más



beneficios. Satisfacen las necesidades de los trabajadores más ambiciosos, con pocas oportunidades de ascender ya que pueden aumentar sus ganancias y conocimientos. El pago según capacidades produce mejoras en el desempeño. Satisface, también, la necesidad de logro, se recompensa el aprendizaje continuo y aumenta la impresión de equidad.

Como inconvenientes, señalar que algunos individuos pueden llegar al tope y no aprender todas las habilidades que requiera el programa, o que las habilidades se vuelvan obsoletas, lo que generará frustración. Otro inconveniente es que se pueda estar pagando a trabajadores por aprender habilidades que tal vez no necesiten.

2.6.6. Planes de prestaciones flexibles.

Las prestaciones flexibles permiten a los empleados escoger lo que corresponda mejor a sus necesidades, teniendo en cuenta su edad, sexo, estado civil, personas a su cargo, etc., seleccionando un paquete adaptado a su situación.

Las expectativas de recompensa de cada trabajador serán diferentes según sus necesidades. Pueden ir desde flexibilidad en el horario laboral o más días de vacaciones, pasando por distintos tipos de seguros o dinero, hasta la formación extra. Adaptar las

recompensas a las necesidades del trabajador resulta un importante motivador. Para las organizaciones, estos planes, producen ahorro pero son difíciles de supervisar y encarece la administración.

2.7 CLAVES PARA LA MOTIVACIÓN EN EL TRABAJO

- Reconocer las diferencias individuales, deseos, objetivos personales y adaptar las recompensas.
- Metas organizativas claras y feedback.
- Revisar las políticas y procedimientos organizativos que obstaculizan la automotivación.
- Participación de los empleados en las decisiones que les afectan.
- Vincular remuneraciones a desempeño.
- Vigilar el sistema de equidad de la organización.
- Ser imaginativo y creativo y estar atento al reconocimiento.

2.8 EJERCICIOS PRÁCTICOS

A continuación presentamos una serie de ejercicios prácticos que permitirán establecer una autoevaluación individual y comparativa con el resto de compañeros.

1.- PÓNGASE A PRUEBA. AUTOEVALUACIÓN

Califique, de acuerdo con la siguiente escala graduada, el grado de satisfacción o insatisfacción que le producen distintos aspectos de su trabajo.

1	10
MUY INSATISFECHO	MUY SATISFECHO

¿Hasta qué punto se adecua su estilo a estas sugerencias prácticas?	
¿Explica a sus trabajadores lo que se espera de ellos?	
¿Trata con ellos los niveles de rendimiento que le gustaría que consiguiesen y logra un consenso sobre lo que creen que es viable?	
¿Se asegura de que el trabajo se distribuye de un modo equitativo, basándose en las tareas que cada individuo sabe hacer mejor y que son más desafiantes?	
¿Sabe reconocer los logros y ofrece alabanzas a menudo y en público?	
¿Sabe reconocer los logros y ofrece alabanzas a menudo y en público?	
¿Escucha a sus trabajadores y se toma en serio las sugerencias que le presentan?	
¿Sabe imponer disciplina, cuando es necesario, con rapidez, justicia y en privado?	
¿Intenta asociar siempre recompensas con consecución, esfuerzo y resultados?	
¿Se asegura de que cualquier miembro de su equipo que propone una buena idea recibe reconocimiento por su parte y por la de la alta dirección?	
¿Muestra a sus trabajadores que reconoce la importancia de su trabajo y que aprecia sus esfuerzos?	
¿Hace a su personal participe en la toma de decisiones siempre que es posible y destina el tiempo necesario a explicarles por qué, en determinadas circunstancias, tienen que imponerse las decisiones?	
¿Evita controlar de cerca siempre que es posible, si bien sigue estado al tanto, de forma que los empleados se responsabilicen de su propio trabajo?	



2.- REFUERZO O CASTIGO

Se eligen dos voluntarios que deben salir de la sala. El profesor señala un objeto para que los voluntarios lo encuentren cuando regresen a la sala. Este objeto debe estar bien visible para el grupo.

Explicar al grupo lo que debe hacer cuando regresen los voluntarios. A uno lo castigaran abucheándolo, silbándole cuando se aleje del objeto y al otro lo reforzarán positivamente, aclamándolo, aplaudiéndole cuando se acerque al objeto.

Un participante cronometrará el tiempo que cada voluntario tarda en encontrar el objeto.

Instrucciones para voluntario 1: entra en la sala y se le dice: “tu tarea es localizar y tocar un objeto de la sala; tus compañeros se han puesto de acuerdo para ayudarte. No puedes hablar, ni hacer preguntas. Adelante”.

El voluntario 1 busca el objeto hasta que lo encuentre, mientras la clase lo castiga.

Instrucciones para el voluntario 2: entra en la sala y se le dice: “tu tarea es localizar y tocar un objeto de la sala; tus compañeros se han puesto de acuerdo para ayudarte. No puedes hablar, ni hacer preguntas. Adelante”.

El voluntario 2 busca el objeto mientras la clase lo refuerza positivamente.

El participante que ha cronometrado el tiempo presenta los resultados del tiempo que ha tardado cada voluntario en encontrar el objeto.

Análisis de cuál fue la diferencia en la conducta de los dos voluntarios. El profesor inicia un debate con preguntas del tipo:

- ¿Cómo se ha sentido cada uno de los voluntarios 1 y 2?
- ¿Qué implicaciones tiene el ejercicio para el moldeamiento de la conducta en las organizaciones?

3.- TAREA DE FIJACIÓN DE METAS

El objetivo de este ejercicio es ayudar a aprender a redactar metas tangibles, mensurables y pertinentes como las de un programa de administración por objetivos.

Formar grupos de tres a cinco participantes y dar las siguientes instrucciones:

Se dedican unos minutos a examinar el trabajo que hace un profesional. Debe ser un puesto de trabajo conocido por todos los miembros del grupo. Una vez seleccionado, se plantean preguntas como:

- ¿Qué hace?
- ¿Qué define un buen desempeño?
- ¿Qué comportamientos lo llevarán a un buen desempeño?

Cada grupo debe fijar una lista de cinco metas que, aunque se establezcan sin la participación del profesor, se crea que servirían para un programa de administración por objetivos. Intenten que las listas parezcan importantes para el mejor desempeño de su profesor.

4.- ESTRATEGIAS DIRECTIVAS

Daniel, el director de Abogados Consultores, S. A., llega al trabajo a las 8.30 horas, a su hora habitual. La oficina no abre hasta las 9.00 horas, ese tiempo lo aprovecha para organizar y planificar la jornada laboral que le espera. Como director del departamento da buen ejemplo a su personal. Su equipo ha tenido algunos problemas de puntualidad cuando él asumió el mando hace seis meses. La puntualidad ha mejorado levemente, pero han surgido otros problemas. Daniel no está muy preparado para dirigir personal y expone varios tipos de problemas que tiene con la gente.

Gerardo, abogado senior, es un quejica. Apura prácticamente hasta las 9.00 horas, llega sin aliento y agitado. Inmediatamente empieza a quejarse sobre los

problemas en los atascos, la gente, el tiempo y la economía. Parece que tiene muchísimas más tareas que otras personas del departamento. A lo largo del día continúa quejándose y diciendo que es la única persona que trabaja diligentemente, aunque en realidad gasta la mayor parte del día en mirar lo que los demás hacen, pasear, tomar café y leer la prensa.

Gerardo, el único que se queja del grupo, constituye una fuerza negativa fuerte. Él expresa las quejas acerca de asuntos que la mayoría de la gente aprende a aceptar, como el tráfico, la economía y los problemas del tiempo, y todo eso repercute sobre la productividad del trabajo. No parece capaz readaptarse al barullo de una gran ciudad. Estaría probablemente mejor en un pequeño pueblo, donde el tráfico, los negocios y la muchedumbre no son los factores típicos de una semana de trabajo. Sus quejas pueden ser simplemente las expresiones de frustración de trabajar en un ambiente en el que no se siente cómodo.

María es una enfermiza, sabe sacar renta a sus simulados problemas físicos. Llama regularmente cinco minutos pasadas las 9.00 h. para informar de que se siente muy débil y enferma debido a un alimento en mal estado que ha ingerido, virus variados, resfriados horribles, dolores de cabeza o de espalda. Todas las enfermedades parecen ocurrir justo antes o inmediatamente después de unas vacaciones o de un fin de semana.



En gente enfermiza como María, su escasa salud puede reflejar problemas en el hogar o en el entorno familiar. Desgracias domésticas, disputas entre miembros de la familia, familiares enfermos, cambios de empleo del cónyuge, dificultades financieras, niños problemáticos, o cualquier desorganización puede ser lo que realmente enferma a María. El absentismo laboral de María puede ser una manifestación de que ella no es capaz de manejar ni controlar su vida personal.

Victoria es generalmente puntual y muy alegre. Ella entrega inmediatamente a Daniel todas las tareas que le ha asignado y que según ella claramente no le corresponden con su trabajo. Cuando Daniel indica que la mayor parte de las tareas están dentro de sus responsabilidades ella contesta que no está de acuerdo pero que las realizará para no perder su puesto de trabajo. Cuando Daniel hace algún pedido rutinario rápidamente, Victoria hace alusión a algún compañero que “generalmente se encarga de ese tipo de cosas”.

Cristina, la perfeccionista, llega exactamente cinco minutos antes de las 9.00 h. todos los días. Empieza a trabajar puntualmente a las 9.00 h. y no realiza ningún descanso hasta que llega exactamente la hora del almuerzo a mediodía. Si recibe algún documento que contiene algún error o algún tipo de carencia de información, inmediatamente lo lleva a la persona que

lo realizó. Cristina lo realiza todo tan detalladamente que incluso tareas sencillas parecen grandes proyectos por el tiempo que le lleva realizarlas. El problema es que pone muy por delante la calidad frente a la cantidad, y con lo bloquea su ritmo laboral y el de sus compañeros.

Francisco llega todos los días de cinco a treinta minutos tarde todos los días. Llegar tarde no es un problema para él, es una costumbre. Es tan encantador, tan agradable y divertido, que cuando llega todos se sienten felices al verlo y nadie menciona el retraso. Ningún compañero parece estar enojado con él aunque todos tienen varias razones. Pierde regularmente las citas, se olvida de devolver las llamadas y retrasa cada tarea hasta el último minuto. Francisco nunca siente presión porque no existen fechas tope para él. Siempre permanece seguro y con calma. El director se siente continuamente frustrado con Francisco porque para él, los plazos, responsabilidades, deberes o tareas no existen, simplemente trabaja a su ritmo y con una tranquilidad pasmosa.

Salomé llega siempre quince minutos antes o quince minutos después. Cuando se le pregunta por informes atrasados nunca está segura sobre qué informe se le está pidiendo, pero contesta siempre que está casi finalizado. Los informes que entrega Salomé siempre necesitan una extensa revisión. Es muy complicado

determinar su verdadero conocimiento. A veces, su familiaridad con el tema es dudosa. Daniel no sabe siquiera si es titulada en Derecho porque sus imprecisiones, ausencias, faltas gramaticales y de sintaxis son comunes y demasiado importantes. Salomé teme el compromiso. No quiere ser polémica y necesita la aprobación de todo. Si expresa sus opiniones, teme el desacuerdo, la desaprobación y la acción disciplinaria.

Leonardo llega a las 09.00 horas, saluda a todo el personal de una manera amistosa, y charla brevemente con todos ellos. Siempre saluda a Daniel en último lugar y lo hace con un “buenos días” lacónico. Daniel se siente tenso cuando ve a Leonardo charlar con los demás porque está claro que está hablando sobre él de manera negativa. No es ningún secreto que Leonardo realizó la entrevista para el trabajo de director hace seis meses pero que finalmente el puesto se lo dieron a Daniel. Leonardo está en el punto negativo de menospreciar a Daniel sus esfuerzos de moralizar al personal. Tratar con Leonardo puede ser muy complicado

Responder a las siguientes cuestiones:

Identificar a los empleados desmotivados del departamento y detallar alguna estrategia para resolver estos problemas: el del quejica, el enfermizo, el “no es mi trabajo”, el perfeccionista, el demorador, la

mitad de empleado y el enojado.

2.9 BIBLIOGRAFIA

BOADA, J. Y GRAU, J (2002). *Capital Humano. 52 casos prácticos*. Granica.

DATF, R. L. Y STEERS, R. M. (1997). *Organizaciones. El comportamiento del individuo y de los grupos humanos*. Limusa.

DOLAN, S. L. Y MARTÍN I. (2000). *Los 10 mandamientos para la dirección de personas*. Gestión 2000.

SALANOVA, M., HONTANGAS, P. Y PEIRÓ, J. M. (1996). Motivación laboral. En J. M. Peiró y F. Prieto. *Tratado de Psicología del trabajo*. Volumen I: La actividad laboral en su contexto. Síntesis Psicología. Madrid.

Real Decreto legislativo 1/1995 de 24 de marzo por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores. BOE 29/03/1995.

ROBBINS, S. P. (2004). *Comportamiento organizacional*. Pearson Prentice Hall.

WILSON, J. (2003). *Cómo evaluar y mejorar su estilo de dirección*. Gestión 2000.



3

CAPACIDAD DE TRABAJAR EN EQUIPO

por Ángel Solanes y M^a Cristina Gómez

3.1 INTRODUCCIÓN

La eficiencia es algo que todos desean. Cuando se consigue, se agradece en todas partes. Existen dos formas de tratar de mejorarla: una, centrándose en el individuo; otra, centrándose en el equipo. En las empresas actuales, la inmensa mayoría de las personas trabajan de forma coordinada; casi nadie trabaja totalmente aislado de los demás. En la mayoría de los casos, la consecución de resultados satisfactorios depende de lo bien que las personas que trabajan juntas sean capaces de conjugar sus esfuerzos. Por ello, el trabajo en equipo ha adquirido una importancia cada vez mayor (Fernández Losa, 1999).

El presente capítulo tiene en cuenta aspectos tanto teóricos como prácticos, con la finalidad de establecer una guía que permita al lector desarrollar las competencias mínimas necesarias para poder trabajar en equipo: auto-comprenderse mejor, y comprender mejor el funcionamiento de un equipo de trabajo, con el fin último de permitir que la integración del lector sea lo más exitosa posible en un equipo de trabajo de cualquier tipo de organización.

Como se puede ver el capítulo está dividido en dos

partes: la primera contiene informaciones teóricas y conocimientos intelectuales necesarios acerca del trabajo en equipo. La segunda, tiene como finalidad servir de manual de referencia a los participantes en las sesiones intensivas prácticas y estructuradas de relaciones humanas en el trabajo en equipo.

3.2 GRUPOS DE TRABAJO Y EQUIPOS DE TRABAJO

Un grupo puede definirse como dos o más personas que interactúan entre sí para lograr resultados o determinar requerimientos específicos. Un equipo es un grupo cuyos miembros colaboran estrecha e intensamente en la obtención de un resultado u objetivo común. Es un grupo de individuos que se reúnen periódicamente para resolver problemas, mejorar procesos o tomar ventaja de cualquier oportunidad. Estas personas están unidas por un propósito común y típicamente utilizan el consenso como toma de decisiones.

Así pues, podemos definir un equipo de trabajo como aquel conjunto de personas que reunidas, voluntaria o involuntariamente, mediante la acción conjunta intentan realizar una tarea para alcanzar un objetivo establecido, en un tiempo y contexto determinado. Todos los equipos son grupos, pero no todos los grupos son equipos. La noción de equipo implica el aprovechamiento del talento colectivo, producido por cada persona en su interacción con las demás.

Las principales características de los equipos de trabajo son (Factbook Recursos Humanos, 2000):

- *Pequeño número*: cuando el número de individuos es grande, la dificultad de la interacción mutua los convierte en Grupos, no en Equipos.
- *Habilidades complementarias*: los equipos operan en base a una mezcla adecuada de habilidades, imposible de alcanzar por un individuo en solitario.
- *Comprometidos con un propósito común*: es el nexo de unión de los individuos del equipo.
- *Con objetivos de rendimiento y Responsabilidad mutua*: se ha demostrado que un alto nivel de exigencia (sea autoexigencia o exigencia proveniente de la organización) en cuanto a

rendimiento, es precisamente uno de los factores que potencian la aparición y la persistencia de los equipos. El equipo solamente existe cuando se considera responsable de algo como equipo. En caso contrario es el individualismo lo que prevalecerá.

- *Compromiso con un enfoque común*: los equipos no solamente tienen que identificar metas retadoras comunes, sino que además deben compartir la manera de alcanzarlas (¡un nuevo reto para el líder cuando esto no ocurre!).

En la siguiente tabla recogemos algunas de las diferencias entre grupos y equipos de trabajo:

GRUPOS DE TRABAJO	EQUIPOS DE TRABAJO
Asignación clara y fuerte del líder	Las responsabilidades de liderazgo son compartidas entre los miembros
El propósito del grupo coincide con la misión general de la organización	El equipo cuenta con un propósito propio y bien definido
Los productos grupales son resultado del trabajo individual	Los productos son resultado tanto del trabajo de equipo como del individual
La eficacia es medida indirectamente a través de la influencia ejercida por el grupo sobre los otros	La eficacia es medida directamente a través de la evaluación de los productos del equipo
Sólo resulta evidente la responsabilidad individual	Resultan evidentes tanto la responsabilidad individual como la del equipo
Se reconoce y se recompensa el cumplimiento individual	Se celebra el éxito del equipo, aunque se reconocen y celebran también los esfuerzos individuales que contribuyen al éxito del equipo
Las reuniones se realizan de manera eficiente y se mantienen durante largos periodos de tiempo	Las reuniones se caracterizan por las discusiones abiertas y por la solución activa de problemas
En las reuniones los miembros del grupo discuten, deciden y delegan	En las reuniones los miembros discuten, deciden y realmente trabajan juntos

Tabla 1. Grupos de trabajo y Equipos de trabajo. (Tomado de Johnson y Johnson, 1994, p. 504).



El trabajo en equipo presenta una serie de características propias como son la integración armónica de funciones y actividades desarrolladas por diferentes personas. Para su implementación requiere que las responsabilidades sean compartidas por sus miembros. Precisa que las actividades desarrolladas se realicen en forma coordinada. Necesita que los programas que se planifiquen en equipo apunten a un objetivo común.

3.3 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL TRABAJO EN EQUIPO

Ventajas del trabajo en equipo

Entre las principales ventajas del trabajo en equipo podemos señalar:

- a) El grupo aventaja al individuo respecto a la *productividad*, sobre todo en tareas manuales.
- b) Pueden combinarse aportaciones de diversos individuos, es decir, *división del trabajo*.
- c) El grupo ofrece mayor número de *enfoques* sobre una cuestión.
- d) Existe la posibilidad de que los *errores individuales* sean descubiertos y corregidos por los otros miembros del grupo.

e) El grupo dispone de mayor *información* total que cualquiera de sus miembros.

f) Los grupos suelen producir más y mejores *soluciones* a los problemas que los individuos trabajando solos.

Desventajas del trabajo en equipo

Entre las principales desventajas del trabajo en equipo podemos señalar:

- a) Problemas de *coordinación*. Los grupos son lentos en comparación con los individuos (esta desventaja se acrecienta si hay conflictos interpersonales).
- b) Cuando aparecen distintas tesis en el grupo cabe que la *defensa* de la propia *postura* se anteponga al análisis del problema y su solución real.
- c) Posibilidad de que exista un miembro *dominante* que trate de imponer su solución.
- d) La “desindividualización” en los grupos. En ciertas ocasiones los individuos se comportan dentro del grupo como si estuvieran “sumergidos” en él, (Festinger et al., 1952). Disminuye la censura interna del grupo y el individuo se siente libre y actúa de una forma que nunca haría fuera del grupo en situaciones normales (por ejemplo: los linchamientos, los

comportamientos de los hinchas de equipos de fútbol, etc.).

e) Presiones hacia la *uniformidad*. Janis empleó el término “groupthinking” (pensamiento de grupo), en sentido peyorativo para referirse al pensamiento “cuadrulado” que ciertos grupos suelen fomentar, y que se caracteriza por:

- Ilusión de que el grupo es *invulnerable*.
- Esfuerzos por racionalizar y descartar la información negativa.
- Tendencia a ignorar las *consecuencias morales* de la decisión grupal.
- Presión activa para modificar las opiniones del *miembro que se desvía*.
- *Visión estereotipada* de los demás grupos.
- *Autocensura* de las desviaciones respecto al aparente consenso grupal.
- Compartida ilusión de *unanimidad*.
- Aparición de *guardianes espirituales* que asumen la función de preservar al grupo contra toda información que no coincida con el consenso grupal.

Los procesos que contribuyen a una eficaz toma de decisiones se ven perjudicados cuando en un grupo se dan alguna de estas características mencionadas. Dentro del grupo el rol del coordinador, responsable o supervisor también juega un papel importante, máxime

cuando hemos analizado las posibles relaciones entre los trabajadores y los supervisores, y el tipo de liderazgo que éstos pueden ejercer sobre los trabajadores. En el próximo apartado analizaremos brevemente el rol del responsable o coordinador, aplicable tanto desde el punto de vista de un supervisor de un equipo de trabajo, como desde ese posible grupo de prevención de riesgos que se cree en nuestra empresa y del que probablemente seáis miembros o portavoces.

3.4 CLAVES DEL TRABAJO EN EQUIPO

Para Dolan y Martín, (2000) las claves conductuales para mejorar las habilidades de trabajo de los componentes de un equipo de trabajo son:

- Un equipo se forma a partir de un grupo en que sus miembros se vuelven interdependientes, comparten tareas y responsabilidades, desarrollan un objetivo común, y en el que los resultados colectivos constituyen la medida de su eficacia.
- La definición de las expectativas del equipo, el establecimiento de metas y propósitos claros, junto con un tamaño moderado o reducido del equipo (menos de 10 personas), y una formación en habilidades interpersonales y de toma de decisiones colectivas facilita la transición hacia los equipos transfuncionales y autogestionados.



- Invertir tiempo en las reuniones, sobre todo iniciales, para conocerse y definir claramente las reglas de funcionamiento, favorece la cohesión entre sus miembros y facilita la resolución de conflictos de forma positiva.
- La recompensa a los esfuerzos realizados y a los logros obtenidos potencia y motiva la actuación de los equipos.

Las técnicas de desarrollo de equipos determinan el estilo y la cultura a seguir en el equipo que se está formando o perfeccionando. Para alcanzar cualquier objetivo a través del equipo, tú, como jefe del mismo, debes dominar estos cinco principios:

Todo el mundo debe conocer las grandes metas.

Como personas, cada cual tiene una función dentro de la empresa o asociación. Y esa función específica ha de mezclarse con los objetivos finales del grupo. Por eso, cada miembro necesita conocer y relacionar su tarea con la de la empresa o entidad.

Infunde confianza.

Cada miembro tiene que sentirse seguro en su puesto y de la autoridad que tiene en su campo. Todos los miembros necesitan saber qué grado de importancia tiene su trabajo para el equipo y, por tanto, para los objetivos de la empresa.

Une a personas que encajen.

Lo más productivo es juntar a trabajadores cuyos rasgos personales y profesionales les capacite para resolver juntos todo tipo de problemas. Pero nunca olvides las luchas de poder internas porque pueden retrasar la consecución de los proyectos. Como jefe del grupo, es tu labor la de hablar y especificar la función de cada persona y, por tanto, la de conseguir que todo el mundo hable al mismo nivel.

Cada miembro debe realizar una tarea que sea valorada por el resto del grupo.

Si no, la moral y la efectividad de ese miembro de tu equipo disminuirán al no estar estimulado.

Controla la calidad del trabajo.

Mantén un sistema de seguimiento de las labores para poder controlar el trabajo que lleva a cabo cada uno. Así estableces un método por el que cada miembro pueda demostrar la consecución de sus objetivos particulares dentro de la empresa.

3.5 LAS 8 BARRERAS DE LOS EQUIPOS

Según el libro “Coaching Mentoring and Managing” (Career Press), editado por W. Hendrichs, existen ocho errores que cometen las personas que dirigen equipos. Estos errores, que constituyen las principales barreras para un desempeño eficiente del equipo, son:

1.- Liderazgo aislado

Los líderes que se aíslan y no se involucra con su equipo y que no se interesan por los miembros de su equipo, no consiguen nunca el apoyo de ellos, ni la convicción requerida para lograr el éxito.

2.- Carencia o indefinición de metas

Para tener éxito un equipo los miembros del mismo deben conocer las metas a corto y largo plazo, así como lo que es importante en cada momento.

3.- Fallos en proveer perspectiva

Los miembros del equipo deben tener la “figura completa”, saber el porqué de lo que hacen y cómo su trabajo contribuye al esfuerzo global de la organización.

4.- Poca especificidad de lo que se quiere

El equipo debe conocer exactamente lo que se espera de él y los plazos de cumplimiento.

5.- Fallos en asegurar el compromiso

Si no existe un mutuo compromiso entre el jefe y su equipo, el equipo no existe como tal. Para obtenerlo, se debe invertir tiempo y esfuerzo en compartir la

visión, las metas, los problemas, las victorias y también los temores del equipo.

6.- Tomar el camino de menor resistencia

Si no existe un mutuo compromiso entre el jefe y su equipo, el equipo no existe como tal. Para obtenerlo, igual que en el anterior caso, hemos de prestar tiempo y esfuerzo en compartir la visión, las metas, los problemas, las victorias y también los temores del equipo.

7.- Fallos en identificar y celebrar los resultados

Si la gente en el equipo no siente que está obteniendo resultados, perderá gradualmente la motivación. Cuando un miembro del equipo logre una meta o termine una tarea importante, el responsable del equipo debe transmitir el éxito al resto de miembros del equipo y celebrarlo con él.

8.- Impaciencia

Para tener éxito dirigiendo un equipo se debe tener paciencia. Aceptar que muchas veces las cosas no salen como se quisiera, o simplemente fallan y hay que aprender y volver a intentarlo.



3.6 ¿QUÉ LE PASA A NUESTRO EQUIPO?

En la tabla siguiente señalamos algunos de los problemas con los que se encontrará todo equipo a lo

largo de su andadura para obtener los objetivos fijados, las causas más comunes que los originan, y algunas de las posibles respuestas o estrategias de afrontamiento ante los mismos:

Problemas	Posibles causas	¿Qué podemos hacer?
Algunos miembros no saben lo que se espera de ellos o no entienden el sentido de lo que hacen.	Las metas son confusas, los objetivos no están bien formulados o entendidos.	Clarificar colectivamente los objetivos, concretar lo que se espera de cada uno.
Algunos miembros van a lo suyo.	Sus necesidades e intereses son prioritarios para ellos. No están motivados por la tarea común.	Preguntar a cada uno qué necesita y espera del equipo. Establecer compromisos concretos sobre las tareas. Cambiar a esas personas.
Algunos desconocen en qué consiste su tarea y su relación con la de los restantes miembros.	Los papeles de cada uno están claros, la estructura organizativa es confusa.	Clarificar las tareas individuales, garantizar que cada uno está informado de ellas y del papel de los demás miembros.
Algunos, más allá de su buena voluntad, no pueden cumplir sus tareas.	Los objetivos individuales o los medios disponibles son inadecuados. Si no, las personas son inadecuadas o no están formadas.	Ajustar los objetivos y medios personales: formar a las personas, cambiar a esas personas.
Algunos no se llevan bien entre sí. El trabajo común se resiente.	Conflictos interpersonales. Desconocimiento mutuo, prejuicios, etc. Problemas de comunicación.	Averiguar qué esperan unos de otros. Valorar y utilizar la complementariedad de las diferencias. Fomentar la cohesión y el respeto mutuo.
Algunos no quieren trabajar y cooperar con los demás.	Experiencias anteriores negativas. Cultura antiequipo. Inseguridad personal. Exceso de ego.	No obligar nunca a trabajar en equipo. Utilizar las experiencias negativas como aprendizaje. Motivar a las personas, cultivar la humildad.

Problemas	Posibles causas	¿Qué podemos hacer?
Algunos miembros trabajan bien solos, pero no cumplen con el equipo.	Inadecuación en la composición del equipo o en el reparto de tareas. Falta de formación para el trabajo en equipo.	Revisar la composición del equipo y tareas de sus miembros. Adecuarlas. Mejorar la formación para el trabajo en equipo.
Algunos miembros, capaces y dispuestos, no se comprometen con el equipo.	Falta de confianza en el equipo. Falta de entrenamiento en el trabajo en equipo.	Construir la confianza. Si no, dispersar o reformar el equipo. Crear momentos para fortalecer destrezas de trabajo en equipo.
Algunos van a su aire, tanteando, sin seguimiento ni evaluación.	Información insuficiente o inadecuada. Fallos en la comunicación. Mala distribución tiempo/prioridades.	Hacer que la información circule libremente desde, hacia y entre los miembros del equipo. Evaluación continua.
Algunos saben qué deben hacer y cómo hacerlo, pero no lo hacen.	Resistencias al cambio	Averiguar cuál es el obstáculo; usar "dinamita" o "vaselina" para superarlo
Los procedimientos no se cumplen o exigen una dedicación que ralentiza las tareas prioritarias.	Procedimientos burocráticos, superfluos o inadecuados.	Simplificar los procesos, desechar los manuales excesivamente reglamentistas, utilizar el sentido común.
Algunos no se sienten reconocidos o compensados por su trabajo en el equipo	Un confuso e inadecuado sistema de valoración, reconocimiento, recompensa, etc.	Establecer estímulos y reconocimientos claros que generen seguridad, incentivar el trabajo en equipo y las conductas individuales.
No se toman decisiones importantes, se dilatan, se revisan continuamente, se cae en contradicciones, en incoherencias	Mal liderazgo y dirección. Problemas de participación interna en el equipo	El/los líder/es debe/n aprender a dirigir o delegar la dirección en otro/s. El equipo debe compartir la responsabilidad de funcionamiento interno, y no inhibirse.

Tabla 2. Problemas del equipo, causa y soluciones. Fuente: Solanes (2002).



3.7 EFICACIA DE UN EQUIPO DE TRABAJO

Para Alcover (2003) la eficacia del trabajo de un equipo podemos medirla considerando uno o varios de los siguientes aspectos:

- *Resultados productivos* (que pueden medirse a través de cantidad o calidad, o de errores).
- *Viabilidad del equipo* o potenciación de su capacidad *para continuar funcionando* eficazmente en el futuro. Consecuencias que el equipo - y el trabajo en equipo - tiene para sus miembros, o resultados socioemocionales (cohesión, satisfacción con el equipo, compromiso, implicación, etc.).
- *Nivel general de innovaciones* (incluye tanto la generación de ideas o procedimientos nuevos como su ejecución).
- *Resultados individuales relacionados con el bienestar de los miembros* (satisfacción personal, cambios de actitudes y desarrollo personal, incremento de las oportunidades de desarrollo de carrera, salud mental, etc.).

Dimensiones que aumentan la eficacia de un equipo

El contexto de la organización en el que se halle inmerso el equipo puede provocar efectos significativos sobre el funcionamiento y eficacia del

mismo, al crear unas determinadas condiciones que aumenten o inhiban el empowerment (potenciación) del equipo de trabajo. El contexto organizacional influye sobre la eficacia de sus equipos de trabajo, directa o indirectamente, al permitir que se desarrollen o no las siguientes dimensiones:

- **Potencia o creencia colectiva** acerca de la eficacia que puede alcanzar el equipo.
- **Significatividad**, o consistencia entre la tarea y las creencias, actitudes y conductas de los miembros del equipo.
- **Autonomía**, o capacidad del equipo de tomar decisiones acerca de su actividad, su funcionamiento o sus objetivos.
- **Consecuencia**, o influencia que la actividad del equipo ejerce sobre los resultados logrados.

Estos factores son elementos clave para la motivación y la percepción grupal del modo en el que desarrolla su trabajo, y de los resultados que se derivan del mismo.

3.8 EJERCICIOS PRÁCTICOS

3.8.1. Ejercicios de desarrollo del equipo.

TEAM BUILDING

Una técnica que permite mejorar la eficacia del grupo y las relaciones interpersonales de los miembros que lo

constituyen es la técnica denominada Team Building (Desarrollo de equipos). Con esta técnica se aumenta la eficacia del grupo y se genera mayor cohesión entre los miembros.

Consiste en un programa de reuniones centradas en el diagnóstico y solución de problemas del equipo. Esta técnica permite que los miembros del equipo tengan oportunidad de reunirse y analizar preocupaciones, ideas, experiencias, etc., permitiendo al mismo tiempo que puedan comenzar a trabajar de manera conjunta en la resolución de las mismas con objetivos comunes.

Se recomienda el uso de esta técnica especialmente cuando:

- Disminuye la productividad del equipo.
- Aumentan las quejas.
- La calidad del trabajo no es buena.
- Aumenta el número de personas que piden traslados o abandonan voluntariamente la organización.
- Se pierde más tiempo en intentar solucionar los problemas de los miembros que en acometer el proyecto.

3.8.2. Ejercicios para mejorar la cohesión del equipo.

CONTRATO PSICOLÓGICO. (Fernández Losa, 1999).

Se trata de intentar que los participantes sean capaces de identificar las expectativas que las empresas tienen sobre sus empleados, contrastar las necesidades de las personas con las de las empresas para finalmente, introducir la noción de contrato psicológico.

El monitor organiza, con todo el grupo, una lista de expectativas específicas que las empresas tienen sobre sus empleados. Se pone la relación en la pizarra o en una cartulina grande. Seguramente, en la lista aparecerán: un trabajo altamente cualificado, lealtad para con la empresa, el progreso de sus empleados, que estén satisfechos, que sean corresponsables con la empresa, que se identifiquen con ella, que tengan ideas creativas, que mantengan el statu quo, que cooperen, etc.

Luego, el monitor sugiere que establezcan un paralelismo entre las necesidades individuales o personales de los empleados, tales como buen salario, promoción personal, buenas condiciones de trabajo, etc., y la relación que se ha hecho de las expectativas de la empresa respecto a sus empleados. Hecha esta confrontación, se tiene un plenario con intercambio de ideas sobre cómo llegar a un contrato psicológico entre el empleado y la empresa.



3.8.3. Ejercicios de decisión en equipo por consenso.

EXPLORACIÓN DE LAS CARACTERÍSTICAS DE UN LÍDER. (Fernández Losa, 1999).

Con este ejercicio se pretende mostrar que la búsqueda de consenso mejora la decisión, al mismo tiempo que se explora el impacto que las suposiciones tienen sobre la decisión. Se trata de comparar los resultados de una decisión individual con los de una decisión grupal, así como explorar los valores que caracterizan a un líder.

Durante unos minutos, cada uno toma su decisión individual siguiendo las instrucciones que están en la hoja que han recibido (la que se expone más abajo); cada uno hace su selección de características y las coloca en orden de prioridad. Terminado el trabajo individual se pasa a trabajar la decisión de grupo. Cada subgrupo señala a un relator que anote conclusiones que luego expondrá en la reunión con todos. La discusión en el grupo se hace durante unos treinta minutos. Luego se tiene la reunión de todos los subgrupos juntos, en la que cada relator expone las conclusiones de su grupo.

Relación de las características de un líder:

Aquí se expone una lista con doce características de un

líder. El trabajo va a consistir en numerarlas, dando el número 1 a la que se considere más importante, y así sucesivamente hasta la duodécima.

- A) Mantiene el orden durante la reunión.
- B) Es amigable y social.
- C) Tiene ideas nuevas e interesantes; es creativo.
- D) Sabe escuchar y procura comprender a los demás.
- E) Es firme y decidido. No duda.
- F) Admite abiertamente sus errores.
- G) Procura que todos entiendan.
- H) Crea oportunidades para que todos los miembros ayuden en la solución de los problemas.
- I) Sabe elogiar y rara vez critica negativamente.
- J) Le gusta conciliar personas e ideas.
- K) Sigue rigurosamente las reglas y los procedimientos.
- L) Nunca manifiesta rencor ni insatisfacción.

3.8.4. Ejercicios sobre comunicación y feedback dentro del equipo.

COMUNICACIÓN EN UNA/DOS DIRECCIONES. (Núñez y Loscertales, 1997).

Este ejercicio nos ayuda a valorar las dificultades de la comunicación dentro de un equipo de trabajo, nos permite investigar el influjo que ejerce la comunicación

con los estilos de dirección, y analizar las diferencias entre las comunicaciones según el tipo de feedback que tengan. Es óptimo para un grupo con no más de veinte o veinticinco personas, con una duración entre noventa y ciento veinte minutos a distribuir a juicio del coordinador. Los recursos para llevarlo a cabo son cuatro salas o zonas independientes, grabadora o vídeo, mampara, folios y lápiz.

El grupo se divide en cuatro equipos. Y cada uno de ellos va a tener un instructor y un observador (que será cualquier persona voluntaria de cada subgrupo). A cada participante se da papel y lápiz y se le dice que su instructor les va a dar unas instrucciones para que hagan unos dibujos en los folios según lo que les diga. Ellos deben realizarlo tal y como se les comunique. Cada equipo va a desarrollar la tarea con las siguientes características:

- Grupo 1. El instructor graba las instrucciones que debe dar al grupo y este las escucha sin poderle preguntar ni a él ni a nadie (excluido el feedback).
- Grupo 2. El instructor está de espaldas al grupo detrás de una mampara y dice sus instrucciones en voz alta y con claridad. No se pueden hacer preguntas ni al instructor ni entre sí (sólo comunicación no verbal entre los participantes).
- Grupo 3. El instructor está mirando al grupo y da las instrucciones en voz alta y clara. El grupo puede hacer al instructor preguntas que serán contestadas

con un sí o un no (feedback limitada)

- Grupo 4. Igual que el 3, pero con feedback libre.

En los comentarios finales y evaluación se verán los dibujos, hablando, en primer lugar, los observadores y luego todo el que quiera hacerlo.

El coordinador deberá tener previsto el dibujo (repetido cuatro veces). Será relativamente simple, a base de figuras geométricas (triángulos, cuadrados, rombos) que se toquen entre sí y en diferentes posiciones. Las instrucciones irán describiendo el dibujo para que los miembros del equipo lo hagan. Debe encargarse de que las instrucciones que los instructores han de dar estén por escrito y se den a todos al mismo tiempo y con el mismo texto. También debe encargarse de coordinar la forma de observar de las personas encargadas de ello y, por último, ayudar a la evaluación formulando preguntas de tipo: ¿qué reacciones han tenido el instructor y el equipo?, ¿se ha aprovechado la comunicación no verbal?, etc.

3.8.5. Ejercicios sobre análisis y resolución de problemas en equipo.

AYUDA/OBSTÁCULO. (Núñez y Loscertales, 1997).

Los objetivos de este ejercicio práctico consisten en intentar resolver un problema, explorando las dimensiones reales de la situación, midiendo las



capacidades del grupo frente a la tarea encomendada y describir las posibles vías de solución que se plantean para resolverlo. La duración del ejercicio es de unos sesenta minutos aproximadamente (entre quince y veinte minutos para cada una de las fases). El único recurso que se requiere es una pizarra o papelógrafo.

El proceso de realización comienza escribiendo en la pizarra un problema que se ha identificado y se quiere resolver. Luego, se reformula en términos de una finalidad y se vuelve a escribir en la pizarra. (Por ejemplo, existe un problema en el grupo: En el calor de las discusiones, los miembros se suelen salir del tema central. La reformulación llevaría a lo siguiente: “Estar más centrados en los temas a la hora de discutir sobre ellos”).

Debajo del problema reformulado, se abre dos columnas: una con el título FUERZAS DE AYUDA y otra con el de FUERZAS DE OBSTÁCULO.

3.8.6. Ejercicios sobre estrategias de resolución de conflictos.

ME CAMBIO DE ACERA. (Fernández Losa, 1999).

El monitor explica que van a hacer un ejercicio de imaginación para poder examinar sus estrategias en la solución de los conflictos individuales. Indica que todos

adopten una postura confortable, que cierren los ojos y procuren concentrarse, olvidándose de todo lo demás y relajándose todo lo que puedan. Durante unos cinco minutos, el monitor conducirá al equipo a través de la fantasía imaginativa siguiente, diciendo:

“Estamos ahora todos andando por la calle; de repente, vemos que a cierta distancia se acerca hacia nosotros una persona que es familiar a cada uno de nosotros, la conocemos. Es una persona con la que estoy en conflicto. Caigo en la cuenta de que tengo que decidir rápidamente cómo afrontar ese encuentro. A medida que se acerca la persona, una infinidad de alternativas pasan por mi cabeza. Tengo que decidir ahora mismo, qué voy a hacer y cómo voy a orientar el encuentro.”

El monitor se detiene. Espera un poco. Y sigue:

“Ya ha pasado la persona. ¿Cómo te sientes? ¿Qué nivel de satisfacción sientes en este momento?”

El monitor pide a todos que vuelvan a la realidad, que abran los ojos, etc. Durante unos cinco minutos, todos responderán por escrito a estas preguntas:

- ¿En qué alternativas pensé, sobre todo?
- ¿Qué alternativa elegí?
- ¿Qué nivel de satisfacción sentí al final?

Cada participante comenta, ahora, con otros dos

compañeros, las respuestas que ha dado y uno de ellos se encarga de hacer una síntesis escrita de lo que se diga. Se tiene, luego, un debate en plenarios partiendo de la exposición de las síntesis realizadas. En general, se observa que las estrategias más empleadas son: evitar, aplazar y enfrenar los conflictos. Se termina con una exposición de cada participante, de sus reacciones ante el ejercicio realizado. El animador hace un comentario al problema de los conflictos. Las primeras son fuerzas y capacidades que llevan al grupo a cumplir su finalidad; las segundas, se lo impiden. Se pide al grupo que piense en todas las fuerzas de ayuda y obstáculo que se le ocurra y en la medida en que son enunciadas, se van escribiendo en su columna respectiva.

Una vez rellenas ambas columnas, se examinan con detalle y se abre un debate para ver cómo pueden fortalecerse las ayudas y ser puestas en práctica. Finalmente, se elabora una lista con los pasos a dar, por parte de los participantes, de acuerdo con las sugerencias aparecidas, para que el problema quede reducido en sus dimensiones y pueda ser abordada su solución.

Valoración de la técnica.

El papel de coordinador consistirá en ayudar al grupo a poder concretar sus ideas para definir tanto el problema como las posibles fuerzas que podrían

resolver u obstaculizar su resolución. En el debate pedirá una reflexión valorativa de todo el proceso, y al final, realizará un resumen con lo más significativo de la tarea realizada.

Este ejercicio es indicado para grupos de entre quince y veinte personas, que estén cohesionados y que hayan quedado paralizados por un problema de funcionamiento, de organización... También es un procedimiento adecuado para hacer aparecer a los líderes de tarea.

3.8.7. Ejercicios para observar la conducta de los compañeros de trabajo.

El grado de integración de un equipo depende en gran medida del conocimiento de la conducta de sus miembros. Reflexione sobre el comportamiento de sus compañeros mientras el equipo trabaja, y anote en las casillas siguientes los nombres de las personas que



Mi posición y la posición de mis compañeros de equipo

Inicia las ideas.	Confunde los puntos a tratar.	Gestiona y resuelve los conflictos.
Influye y persuade a los demás.	Fuerza y ordena a los demás a alcanzar un acuerdo.	Apoya y ayuda a los demás a que expresen sus ideas.
Rechaza a los demás y los rebaja.	Escucha atentamente y responde las ideas y opiniones de los demás.	Muestra indiferencia y no escucha a los demás.
Muestra empatía para entender la posición de los demás.	Muestra conductas verbales positivas, mostrando signos de interés y atención hacia ellos.	Muestra conductas no verbales negativas, como por ejemplo bostezar, mirar a otras partes...

Tabla 3. Mi posición y la posición de mis compañeros de equipo. Fuente: Dolan, y Martín (2000).

3.9. BIBLIOGRAFÍA

ALBERT, L. Y SIMON, P. (1979). *Las relaciones interpersonales*. Biblioteca de Psicología. Herder.

ALCOVER, C. M. (1997) *El tiempo y la pertenencia en los grupos: influencias de la continuidad y del cambio de miembros sobre el funcionamiento y la eficacia de los equipos de trabajo*. Tesis doctoral. Universidad Complutense de Madrid, Septiembre.

ALCOVER, C. M. (2003). *Equipos de trabajo y dinámicas grupales en contextos organizacionales*. En Gil Rodríguez, F. y Alcocer, C. M. (Coords.) *Introducción a la psicología de las organizaciones*, Alianza Editorial.

ANTONS, K. (1981). *Práctica de la dinámica de grupos*. Biblioteca de Psicología. Herder.

DOLAN, S. L. Y MARTÍN, I. (2000). *Los 10 mandamientos para la dirección de personas*. Gestión 2000. Factbook (2000) Recursos Humanos. Aranzadi.

FERNÁNDEZ LOSA, N. (1999). *Dirección de equipos de trabajo en las organizaciones*. Biblioteca Civitas Economía y empresa. Colección Empresa.

GIL DE ROZAS, J. Y ESTEBAN, R. (1997). *Diagnóstico de equipo y acciones de construcción de equipos de trabajo*. En Ordóñez, M. *Psicología del trabajo y gestión de Recursos Humanos*. Gestión 2000. Aedipe.

GONZÁLEZ, P., SILVA, M. Y CORNEJO, J. M. (1996). *Equipos de Trabajo efectivos. Psicología y Educación*, EUB.

LATMANN, C Y GRARCÍA, S (1992). *Management de los Recursos Humanos en la empresa*. Diaz de Santos.

MUCHINSKY, P. M. (2001). *Psicología Aplicada al Trabajo*. Paraninfo.

NÚÑEZ, T. Y LOSCERTALES, F. (1997). *El grupo y su eficacia. Psicología y Educación*, EUB, Barcelona.

RODRÍGUEZ, J. M. (2000). *Curso de gestión empresarial: el factor humano en la empresa*. Deusto Ediciones, S.A.

SALANOVA, M., PRIETO, F. Y PEIRÓ, J. M. (1996). *Grupos de trabajo*. En Peiró, J. M. y Prieto, F. (editores) *Tratado de Psicología del Trabajo*. Vol. II: Aspectos Psicosociales del trabajo. Síntesis.

SOLANES, A. (2002). *Organización y Dirección de Recursos Humanos*. Editorial General Asde, S.A.

TAJFEL, H. (1984). *Grupos humanos y categorías sociales*. Biblioteca de Psicopsicología. Herder.

WEINERT, A. B. (1985). *Manual de Psicología de la organización*. Herder.



4

CAPACIDAD DE APRENDER

por Juan Carlos Marzo

4.1 INTRODUCCIÓN

El dicho “nunca te acostarás sin saber una cosas más” es cierto, pero ¿nos damos cuenta de cuándo estamos aprendiendo? En muchas ocasiones el aprendizaje se realiza sin que sea consciente la persona, por ejemplo, cuando oímos una canción por primera vez y nos quedamos con su estribillo o con la tonada. O cuando vemos un anuncio y memorizamos parte del mismo porque nos hace gracia o nos resulta curioso. En esos momentos no estamos realizando ningún esfuerzo consciente por recordarlo, e incluso no tenemos intención de recordarlo, sin embargo cuando alguien nos pregunta si hemos escuchado tal canción, o si hemos visto tal anuncio, viene directamente a nuestra mente casi sin que sepamos cómo. También nos ocurre lo contrario. En ocasiones tenemos un interés especial en recordar una determinada cosa, por ejemplo el número de teléfono de alguien que acabamos de conocer, o la lista de la compra, por poner situaciones de complejidad similar a las puestas en los casos anteriores, y sin embargo no conseguimos recordarlo.

El aprendizaje puede tener como objeto la mencionada lista de la compra, aprender a manejar el teléfono móvil

que acabamos de adquirir, o todo el temario de una asignatura. En estas situaciones se pondrán en marcha procesos psicológicos similares, aunque no requerirán el mismo esfuerzo y dedicación. El objetivo de este capítulo es enseñar herramientas para que la persona conozca y desarrolle el uso de estrategias que le permita poder aprender más y mejor. Para ello utilizaremos un enfoque donde el aprendizaje se desarrolla como un proceso regulado por el propio individuo.

Así en primer lugar planteamos una definición de lo que es la “autorregulación del aprendizaje”. Además, el aprendizaje de aspectos complejos requiere estudiar, por lo que el siguiente punto que trataremos será ¿qué es estudiar? Una vez clarificado este aspecto nos dirigiremos a un tercer bloque donde se explicarán diferentes estrategias que facilitan el aprendizaje y/o estudio. En concreto hablaremos de estrategias destinadas a la gestión personal, cognitivas, motivacionales y por último, de gestión de recursos.

4.2 DEFINICIÓN DE AUTORREGULACIÓN DEL APRENDIZAJE

Son muchas las definiciones que podrían plantearse aquí, pero para ser operativos nos centraremos en la presentada por González-Cabanach, Valle, Rodríguez y Piñeiro (2002). Estos autores, tras revisar diversos modelos de aprendizaje establecen la siguiente definición del aprendizaje autorregulado:

“Proceso activo y constructivo donde los estudiantes establecen metas para sus aprendizajes e intentan planificar, supervisar y regular sus cogniciones, motivación y comportamiento dirigidos y limitados por sus metas y por las características contextuales de sus entornos”.

De esta definición destacaríamos en primer lugar que el aprendizaje es un proceso activo donde la persona no sólo debe tener la intención de realizarlo, sino que además debe poner en marcha toda una serie de procesos que le lleven a conseguir su finalidad. Para conseguir dicho aprendizaje la primera condición es saber qué se quiere aprender. Una vez definido el objetivo es fundamental establecer una adecuada planificación. Una vez planificado el modo en que se va a realizar el aprendizaje ha de ponerse en marcha, supervisándose en todo momento el grado de cumplimiento para con los objetivos. Otro aspecto fundamental es la necesidad de tener en cuenta que el aprendizaje estará influido por los conocimientos que tenga la persona, lo motivada que esté para esforzarse en el aprendizaje y las influencias del contexto. Este último puede impedir y/o favorecer la asimilación de ciertos conocimientos, así como la predisposición del individuo a seguir el proceso de aprendizaje.

4.3 ¿QUÉ ES ESTUDIAR?

Estudiar requiere aprender a concentrarse, a analizar, sintetizar, memorizar y expresar la información

(Fernández, 1999). Como se puede observar, estudiar requiere aprender y desarrollar ciertas habilidades. Podemos aprender sin estudiar, y también se puede dar el caso de estudiar y no aprender, aunque esto último suele ser más un fallo de método de estudio. Antes de hablar sobre cómo se debe estudiar, se hace necesario concretar un poco más qué características tiene el estudio. Así, González- Cabanach et al. (2002), tras analizar los trabajos de Cano y Justicia (1996), Hernández y García (1991) y Wittrock (1988) establecen que el estudio se caracteriza por:

A) *Es una actividad dirigida a metas, que tiene un carácter variable.* Dichas metas pueden ser de lo más variopinto, desde aprender a conducir a la lista de los Reyes Godos. Por supuesto, no se necesitará el mismo tiempo ni se pondrán en marcha las mismas estrategias, pero tanto un tipo de meta como el otro requerirán estudiar.

B) *Es sensible a las demandas del contexto en el que se desarrolla.* El entorno influye sobre qué aspectos se aprenden y cómo se aprenden (Boekaerts, 1995). Cuando se habla del entorno no hay que pensar sólo en los aspectos físicos del mismo, sino también en los aspectos sociales que lo componen. Compañeros, amigos, profesores, familiares, todos ellos son agentes sociales que van a influir de manera clara en cómo se realiza dicho proceso y en qué resultados se obtienen. En este sentido también hay que tener en



cuenta la influencia que la persona haya tenido de sus educadores a lo largo de su vida. Así, Monereo, Castelló, Clariana, Palma y Pérez (1994) establecen que la intensidad y calidad con que el adulto (agente social) realiza el traspaso de control de los procedimientos al niño (mediación) condicionará sus posibilidades de interiorización y representación de la realidad cultural que le ha tocado vivir (sociedad) y, consecuentemente, determinará su integración en ella.

C) *Es sensible a las demandas e influencia procedentes de la tarea, tema o materia específica a estudiar.* Cuando uno se pone a estudiar una determinada tarea, el mismo proceso de aprendizaje puede verse perjudicado o mejorado en función de lo que estemos estudiando. Si durante el estudio de una determinada cosa nos encontramos con dificultades a la hora de asimilar el contenido, el proceso de aprendizaje se verá afectado, pudiendo incluso llegar el caso de que tengamos que replantear la planificación establecida. También puede ocurrir lo contrario, es decir, una vez se empieza a realizar la tarea nos podemos encontrar con que resulta mucho más sencilla de lo que esperábamos, y que hay que dedicarle menos recursos para conseguir unos resultados satisfactorios.

D) *Es sensible al conocimiento general del mundo y al conocimiento específico sobre la temática concreta*

que tenga el estudiante. Todos los conocimientos que hayamos adquirido a lo largo de nuestra vida, y que sigamos manteniendo, influirán en nuestra capacidad de aprender otros nuevos. Normalmente, cuanto mayor amplitud de conocimientos tenga la persona, mayor será su capacidad para aprender cosas nuevas. Podríamos establecer que cuanto más se haya aprendido, más capacidad tendremos de aprender.

E) *Es sensible al conocimiento estratégico* (conocimiento de las estrategias y de dónde, cuándo y por qué utilizarlas). No sólo es importante saber qué aprender sino también cómo aprenderlo. Para ello se hace imprescindible tener conocimiento sobre diferentes estrategias de aprendizaje, cuantas más mejor. En función del tema de estudio será más conveniente no sólo conocer, sino también la puesta en marcha de una estrategia u otra, e incluso el uso de varias.

F) *Tiene en cuenta, de forma interrelacionada, tanto los procesos metacognitivos y cognitivos como los motivacionales que están implicados en esta actividad.* La motivación es un aspecto fundamental a la hora de promover un adecuado aprendizaje. De nada sirve tener claro lo que queremos aprender, tener una adecuada planificación y conocer un gran número de estrategias, si la persona no está motivada para iniciar y mantener todo el proceso de aprendizaje

hasta que se alcance la meta deseada. Entre los procesos de autorregulación que afectan a la motivación del estudiante hacia el estudio, las habilidades de control del tiempo y la percepción de competencia parecen desempeñar un papel clave (González- Cabanach et al., 2002).

G) *Supone, en muchos casos una forma especial de lectura* (Forrest-Pressley y Gillies, 1983). En muchas ocasiones el estudio pasa por una adecuada lectura del material objeto de aprendizaje. De hecho la lectura se vuelve una herramienta muy adecuada para conseguir la adquisición de conocimiento. Dicha lectura ha de trabajar el texto para facilitar la memorización y comprensión del mismo. Este último aspecto se vuelve básico para un adecuado estudio.

Ahora que ya sabemos qué es estudiar nos hará falta saber qué estrategias se pueden utilizar para un adecuado estudio, el cual debe finalizar en el aprendizaje de aquello que se haya propuesto la persona.

4.4 ESTRATEGIAS DE APRENDIZAJE

Antes de empezar a hablar de estrategias debemos recordar que estamos siguiendo un enfoque de aprendizaje autorregulado. En dicho proceso autorregulado se pondrán en marcha una serie de

estrategias, por lo que se hace necesario primero señalar dos requisitos fundamentales que debe tener la persona que quiere aprender (Monereo et al., 2001):

-Reflexión sobre qué nivel de conocimientos se tiene sobre la materia de aprendizaje objeto de estudio, o sobre la habilidad que se debe poner en marcha para alcanzar una determinada meta. Así, si el objetivo es adquirir conocimiento sobre una determinada temática, antes debemos establecer cuál es nuestra línea base. Del mismo modo, si lo que queremos es adquirir conocimiento para realizar una determinada tarea, será necesario analizar qué habilidades son necesarias para su realización y saber en qué medidas las poseemos o no. Ejemplos de qué preguntas podría realizarse la persona serían: ¿soy capaz de realizar un esquema sobre los conocimientos que tengo de un determinado tema?, ¿dispongo de los recursos adecuados para dirigir a un grupo de personas para que realicen una labor determinada?, ¿sé donde puedo encontrar información sobre un determinado tema?

-El segundo requisito se refiere a la capacidad que tiene el aprendiz de regular su actuación para realizar una tarea o resolver un problema. Es decir, a la capacidad de planificación y puesta en marcha. Aquí podría preguntarse: ¿soy capaz de planificar de manera adecuada mi aprendizaje?; cuando me he encontrado en situaciones similares, ¿cómo me he



organizado?, ¿funcionaron de forma adecuadas las estrategias que puse en marcha?; si ahora estuviera en la misma situación, ¿lo planificaría y/o ejecutaría de otro modo?

Una vez establecidos estos requisitos, podemos pasar a presentar diferentes estrategias de aprendizaje. Tras la revisión de numerosos trabajos González- Cabanach et al. (2001) establecen 4 tipos de estrategias:

1. Estrategias destinadas a la gestión de personal o estrategias de autorregulación. Estarían integradas por procedimientos de autorregulación que harían posible el acceso consciente a las habilidades empleadas para procesar información.
2. Estrategias cognitivas, encargadas de codificar, almacenar y recuperar la información implicada en el material de estudio.
3. Estrategias motivacionales, que nos permitirán sostener un clima afectivo y motivacional positivo en las diferentes situaciones de estudio y que, en términos generales, se refieren a las estrategias para enfrentarse a la ansiedad, para mantenerse implicado en la actividad de estudio (frente a otras alternativas) y/o para sostener creencias y emociones adaptativas.
4. Estrategias de gestión de recursos, empleadas para optimizar el proceso de aprendizaje gestionando los diferentes recursos disponibles, materiales y personales (tiempo, entorno de estudio o la ayuda a los otros).

El conocimiento del uso estratégico de los procedimientos de aprendizaje, en la medida en que favorezca la reflexión consciente, la regulación y la toma de decisiones con relación a las propias habilidades, contribuirá a la mejora del autoconcepto y a la inversa, un buen conocimiento y control sobre las propias capacidades contribuirá a un mayor nivel de conciencia y regulación, necesarios para conseguir un comportamiento estratégico (Monereo et al., 2001).

4.4.1. Estrategias de autorregulación

Dentro de este tipo de estrategias Pintrich (2000) diferencia 4 estrategias que denomina:

- a) Estrategias de planificación y activación
- b) Estrategias de autosupervisión o monitorización
- c) Estrategias de control (revisión)
- d) Estrategias de reacción y reflexión (valoración)

a) Planificación del aprendizaje

Esta etapa es muy importante ya que de ella dependerá la adecuada ejecución. A veces se considera una pérdida de tiempo y no se lleva a cabo, lo cual lleva a tener que improvisar la manera de hacer las cosas, no pudiendo controlar, por tanto, el resultado que se va a obtener.

Seguendo a Fernández (1999), para que una planificación del aprendizaje sea eficaz debe cumplir 5 criterios. El primero de ellos es que sea operativa. Es

decir, elegir objetivos concretos, próximos en el tiempo y las actividades que mejor respondan a esos objetivos. Por ejemplo, para un estudiante de ingeniería el establecimiento de objetivos concretos podría ser: “leer los apuntes de Ingeniería de fluidos”, “ampliar los apuntes de Señales y Sistemas de comunicación con la bibliografía obligatoria”, “hacer los problemas de Estadística”. No sería operativo decir “estudiar las asignaturas”, “aprobar la carrera”. Estos dos ejemplos serían objetivos demasiado generales.

En segundo lugar la planificación ha de poder cumplirse, es decir ha de ser realizable. De nada sirve programarse demasiadas tareas para realizar si luego no podemos llegar a cumplirlas, esto sólo llevará a una frustración y a un aumento del estrés percibido, pues cada vez veremos que nuestra lista en vez de disminuir aumenta progresivamente. Por ejemplo, no sería realista establecer que cada día queremos repasar los apuntes de todas las asignaturas que componen el curso que estemos haciendo. Sería más adecuado repartir las asignaturas para los diferentes días de la semana, de tal modo que todos los días tuvieran una carga similar. Aún con todo, seguro que surgen imprevistos que dificultan la consecución de los objetivos establecidos, por lo que habrá que tenerlos en cuenta en la programación. Así, la programación deberá ser dinámica y adaptable.

Otro aspecto que debe tenerse en cuenta es que la programación debe estar escrita y darla a conocer a los

demás. Con el objetivo de no olvidarnos de ninguna de las tareas que nos hemos establecido es importante anotarlas. De este modo podremos dedicarnos a cada tarea sin tener que estar pensando en no olvidarnos de la realización de otras. Sin embargo hay que tener en cuenta que la lista no debe consultarse de manera sistemática, sino sólo cuando se finalice una tarea y no nos acordemos de cuál es la siguiente. De otro modo, la lista sería un elemento más estresante que motivador. Además es conveniente que los demás sean conocedores de nuestras tareas. Esto permitirá que no nos interrumpan para que podamos cumplir con nuestros objetivos, y por otra parte como “control social”. Esto quiere decir que si los otros nos ven realizando alguna tarea que no teníamos prevista o programada, por ejemplo ver la tele cuando deberíamos estar estudiando, pueden llamarnos la atención y recordarnos la conveniencia de abandonar dicha tarea y de volver a la que estaba programada. El hecho de que vean que no estamos realizando la tarea establecida puede producir un sentimiento de obligación para con nuestros objetivos.

Un cuarto aspecto que señala esta autora es que la programación debe ser personal e intransferible. Es decir, no todo el mundo rinde igual durante todo el día. Hay gente que tiene su punto óptimo de rendimiento por la mañana, otros sin embargo puede que lo tengan por la noche. Nuestros ritmos biológicos varían a lo largo del día, haciéndonos más proclives a realizar un tipo de actividad u otra en función del momento. Es



conveniente elegir, en función del rendimiento que sabemos que tenemos normalmente a lo largo del día, el tipo de actividad. Además, es muy importante que seamos constantes en la rutina establecida. Así, si nos hemos programado que nuestro horario de estudio será desde las 6 de la tarde a las 12 de la noche, trataremos de cumplirlo los 5 o 6 días de trabajo que nos hayamos establecido en nuestra programación. Cuando nuestro cuerpo se habitúa a un horario, rinde más que si lo vamos variando. También es importante trabajar y/o estudiar siempre en el mismo sitio.

Un último aspecto, y no por ello menos importante, es que la programación debe dejar tiempo para el ocio y el descanso. En todos los trabajos, así como en los estudios, existen determinadas épocas “punta” donde podríamos estar 24h al día trabajando durante toda la

semana, y puede que no alcanzáramos los objetivos propuestos. Para una consecución adecuada de las metas establecidas es importante marcar unas horas de descanso y ocio. Nuestro organismo necesita descansar para recuperar energías que nos permitan seguir funcionando, y nuestra mente debe buscar “vías de liberación” para no saturarse. Así, es necesario establecer un número adecuado de horas de sueño, además de descansar, al menos, un día a la semana. Lo dedicaremos a realizar otro tipo de tareas, por ejemplo ir al cine, ver la tele, leer, jugar un partido con los amigos, ir de compras...

En el Cuadro 1 se muestran algunas preguntas que uno se puede hacer a la hora de establecer su planificación. Estos ejemplos se presentan agrupados por el nivel al que pertenecen.

Mi posición y la posición de mis compañeros de equipo

¿Qué tipo de actividad es?
¿Cómo hemos hecho esta tarea en otras ocasiones?
¿Tenemos algún conocimiento sobre el tema que nos puede ayudar?
¿Cómo vamos a hacer la tarea para conseguir lo que pretendemos?
¿Será necesario trabajar el material de estudio y repasarlo varias veces?

¿Esta tarea te resulta interesante, útil-inútil, aburrida...?
¿Cuáles son tus intenciones o motivos? ¿Por qué vas a hacer esta tarea?
¿Qué razones te planteas/ tienes?
¿Te parece fácil o difícil?
¿Piensas que la puedes hacer bien - mal?
¿Cómo te sientes, estás nervioso-tranquilo-preocupado?

¿Cuánto tiempo tienes ahora?
¿Cuánto tiempo necesitarás dedicarle?
¿Cómo vas a distribuir el tiempo?
¿Cuánto tiempo le dedicarás a cada fase / apartado / actividad?
¿Necesitarás ayuda? ¿De qué tipo? ¿Para qué?

¿Es importante hacer bien esta tarea? ¿Tu superior valora mucho este tipo de tareas? ¿Es importante hacer bien este tipo de tareas?
¿Es posible que esta tarea puntúe? ¿Te pueden preguntar a ti? ¿La nota del grupo depende de esta tarea?

Cuadro 1. Ejemplo de cuestiones para la mejora de la planificación (Adaptado de González Cabanach et al., 2001).

b) Autosupervisión

Teniendo en cuenta la definición que presenta Schunk (1991) y Pressley y Ghatala (1990), la autosupervisión se podría definir como la atención deliberada a determinados aspectos del comportamiento de uno mismo, mediante un proceso ejecutivo que activa y desactiva otros procesos. En sí esta actividad consiste en una monitorización de lo que se va haciendo en el período de estudio. En ella se pueden tener en cuenta aspectos como: tiempo concentrado en el estudio, número de veces que se ha puesto la atención en otro asunto, fallos en la comprensión, verificar resultados mediante preguntas sobre el material a uno mismo...

Para que la autosupervisión tenga éxito, se hace necesario establecer algún tipo de mecanismo de autorregistro. En este sentido, la persona puede utilizar un cuaderno donde empiece anotando la hora en la que se pone a estudiar. En él irá recogiendo los diferentes momentos en los que se descubre pensando en otras cosas. El hecho de tener que anotar la interrupción nos hace conscientes de la misma y facilita el autocontrol. Al principio es mejor anotar la hora y una frase sobre el pensamiento que ha interrumpido nuestra concentración. Poco a poco deberemos ir tomando el control, hasta conseguir que cada vez que venga un pensamiento distractor, anotemos una simple marca en el cuaderno, la cual nos servirá como estímulo para retomar nuestra concentración.

Durante la autosupervisión también podemos detectar momentos en los que perdemos la concentración debido a la dificultad del material con el que estamos trabajando. En este caso tendremos que preguntarnos si el modo en que nos estamos enfrentando al mismo es el adecuado, si tenemos conocimientos suficientes para entender lo que nos dicen, o si sería conveniente la búsqueda de ayuda por parte de otra persona. Normalmente es mejor parar y buscar ayuda que obcecarse en el estudio de algo que no comprendemos.

c) Revisión

La revisión sería un paso más allá de la autosupervisión. En esta etapa lo que se hará es comprobar que estamos realizando las cosas correctamente, es decir, que estamos alcanzado los objetivos propuestos. Si no es así, habrá que plantearse parar, reflexionar y volver a empezar. La revisión trata de introducir pequeños cambios en el plan de trabajo. Su objetivo es conseguir mejorar el resultado sin tener que replantearse toda la sesión. Estos cambios pueden pasar por hacer un descanso cuando vemos que ya nos cuesta demasiado concentrarnos, aunque no lo tuviéramos programado, buscar material complementario que facilite la comprensión, o intentar utilizar otras estrategias que hayamos empleado en situaciones similares y que nos hayan dado buen resultado.



d) Valoración

Por último la fase de valoración trata de realizar un análisis de todo el plan de trabajo. Aquí habrá que preguntarse si consideramos que la planificación ha sido exitosa. Es decir, ¿el plan de trabajo ha permitido alcanzar los objetivos propuestos?, ¿cómo nos hemos sentido durante la ejecución del mismo?, ¿hemos podido comprobar un buen avance?, ¿hemos utilizado bien el tiempo?, si tuviéramos que enfrentarnos de nuevo a una actividad similar, ¿qué cambiaríamos?

Como se puede observar, las estrategias de autorregulación requieren de una buena dosis de autodisciplina. Además, deben ser complementadas con otro tipo de estrategias que se pondrán en marcha durante la ejecución del estudio en sí misma. Así podemos mencionar las estrategias cognitivas y motivacionales. Mientras que las primeras se centran en el análisis y tratamiento de la información, las segundas se centran en la motivación que tiene la persona para enfrentarse a la tarea.

4.4.2. Estrategias cognitivas

Este tipo de estrategias se pueden considerar como herramientas y métodos que los individuos utilizan para facilitar el aprendizaje de información. González Cabanach et al. (2001) establecen 4 tipos de estrategias cognitivas: selección, repetición, organización y elaboración.

a) Estrategias de selección

Las estrategias de selección tienen como objeto separar la información que es relevante de aquella que se puede considerar accesorio. Para ello la persona debe conocer el material que va a trabajar. Una lectura del índice suele facilitar el encuadre de la información objeto de estudio. Un vistazo del material puede indicar en qué partes está la información más relevante. Normalmente será necesaria una primera lectura que tendrá como objetivo la comprensión del texto con el que estamos trabajando. En esta primera lectura no realizaremos ninguna marca, sólo nos fijaremos en qué aspectos parecen más importantes y en que no haya ninguna parte del material que no se entienda.

Tras ello se hará una segunda lectura donde mediante el subrayado marcaremos aquellos aspectos claves. No se trata de marcar todo el texto, sólo lo absolutamente imprescindible. Si queremos marcar todo un párrafo lo haremos mediante una llave o similar, ya que subrayarlo todo puede perjudicar luego su memorización. Contrario a lo que mucha gente piensa, el uso de colores no facilita el estudio, incluso puede convertirse en un elemento distractor. Hay personas que tienen una buena memoria visual. Este tipo de memoria se ve mejorada cuando los elementos a recordar son simples. Así, cuantos más colores tiene un texto, hace que sea más difícil memorizarlo visualmente.

Una vez seleccionadas las ideas principales, será adecuado redactar un resumen utilizando en la medida de lo posible nuestras propias palabras. No se trata de hacer un copiado de las mejores frases, sino de elaborar un material que facilite su comprensión y memorización.

b) Estrategias de repetición

La estrategia de repetición es de las más conocidas y usadas entre los estudiantes. En sí no requiere de ningún tipo de comprensión, y no va más allá del simple ejercicio memorístico. Es cierto que la comprensión del texto facilita su recuerdo, pero no es esencial. Ejemplo de ello es que podemos memorizar la letra de una canción en un idioma que no conocemos. También se puede recordar fórmulas matemáticas que luego no se saben usar, porque no se entiende el porqué de las mismas, etc. El leer un texto una y otra vez con el mero objetivo de memorizarlo conlleva que, en muchas ocasiones, posteriormente no seamos capaces de recordarlo. Este tipo de estrategia es muy útil para el recuerdo de información a corto plazo, pero no para aprender cosas que se utilizarán después de mucho tiempo. Para asegurar un recuerdo más efectivo es conveniente utilizar estrategias de organización y/o elaboración.

c) Estrategias de organización

Las estrategias de organización tratan de establecer conexiones dentro del material de estudio. Muchas

veces cuando estudiamos nos vemos obligados a recurrir a información de diferentes sitios. Pues bien, el objetivo de las estrategias de información es formar un todo integrado, al mismo tiempo que sintetizar los aspectos más importantes. En primer lugar, es conveniente seleccionar la información mediante las estrategias que hemos comentado anteriormente. Tras ello se puede realizar un esquema donde se deben encajar las principales ideas. Este esquema servirá como guión de estudio, al mismo tiempo que lo utilizaremos para establecer una coherencia interna a todo el material que tengamos.

Cuando las fuentes de información son varias, es aconsejable realizar un mapa de contenidos. A diferencia del esquema, que suele tener una tendencia lineal, el mapa de contenidos establece la idea o tema principal, y la sitúa en el centro de la página. Alrededor de ella se van formando las diversas rutas que llevan hacia la misma. Cada ruta puede hacer referencia a una fuente o a un tipo de información, en sí todas pueden tener una cantidad de elementos que la configuren de manera más o menos compleja.

d) Estrategias de elaboración

Por último están las estrategias de elaboración. Estas tienen como objetivo conectar lo aprendido con otros aspectos que ya conoce el sujeto. Así, se trata de poner en relación diversos ámbitos de conocimientos. Por ejemplo, lo que se aprende en el aula puede luego



aplicarse con los amigos, o en el trabajo, y viceversa. Por supuesto el paso de un ámbito al otro supondrá una adaptación de la información o el aprendizaje para que encaje en el “nuevo ámbito”. Estudiar de forma compresiva, estableciendo relaciones entre las ideas y con los conocimientos disponibles, mejora la memorización y facilita el recuerdo de lo adquirido.

En el momento de estudio se puede comprobar nuestra capacidad de entendimiento de un tema determinado, si somos capaces de adaptarlo a un lenguaje coloquial. Este lenguaje puede incluir expresiones y términos propios de una determinada jerga, e incluso podemos establecer paralelismos con historias que sabemos, lo cual facilitará su recuerdo. Explicar lo que hemos aprendido a alguien lego en la materia, y comprobar que lo entiende, es una manera fácil de asegurarnos que lo hemos entendido.

La mayor dificultad que puede presentar las estrategias de elaboración es la correcta adaptación o transferencia a otro ámbito de aplicación. Así, se puede tener una gran pericia para resolver problemas en el aula de aprendizaje, y sin embargo no saber aplicar el mismo nivel de resolución en el ámbito laboral.

Si el objetivo es resolver problemas que, en principio, son similares entre sí, aunque el contexto sea diferente, la capacidad de análisis y abstracción se vuelven fundamentales. En este caso la persona deberá

encontrar la estructura interna del problema, y comprobar que es similar a otra ya conocida. Otras veces, el objetivo de elaboración no es buscar si la estructura de dos problemas es la misma, sino buscar las variables que sirven de conexión entre los diferentes ámbitos. De tal modo que el sujeto puede ir pasando de un tema a otro utilizando dichas variables como “puentes” entre una información y la otra. En este caso es muy importante no perder el hilo conductor, ya que si no corremos el peligro de no saber al final por qué se está hablando de un determinado tema.

4.4.3. Estrategias motivacionales

A la hora de estudiar o establecer el aprendizaje de una determinada materia o labor, tan importante es el método como la motivación que tenga la persona para llevarla a cabo. En este sentido, no sólo es importante poseer buenas estrategias de aprendizaje cognitivo, sino también tener ganas de ponerlas en marcha.

La motivación para el aprendizaje surge y se mantiene en la medida en que el sujeto percibe que tiene éxito en la tarea. Además, debe sentirse a gusto en la realización de la misma, y debe percibir una sensación de utilidad.

a) El afrontamiento como elemento motivador

La experiencia es uno de los determinantes principales para la adecuada motivación en el aprendizaje. Así, si

una persona ha tenido éxito en el pasado a la hora de realizar un determinado tipo de tarea, lo normal es que se enfrente a una nueva, aunque similar, de manera óptima. Por el contrario, si en el pasado no tuvo buenos resultados, el sujeto puede considerar entonces la no realización de la tarea, ya que de ese modo evita el posible malestar que pudiera causarle. Es una manera de mantener un adecuado nivel de autoestima. Sin embargo, hay ocasiones donde la persona, aunque no haya tenido éxito en el pasado, no puede evitar el enfrentamiento a la tarea. En este caso tendremos que hacer un adecuado análisis de nosotros mismos, tratando de establecer de manera objetiva, las posibles limitaciones que han concurrido en el pasado para no tener éxito en este tipo de tareas. De este modo, si bien cuando hemos tenido éxito nos centramos en el recuerdo de las sensaciones positivas que tuvo el empleo de determinadas estrategias utilizadas, en el caso de tareas que no tuvieron éxito en el pasado debemos centrarnos en la dificultad, o baja utilidad de las estrategias utilizadas.

Para conseguir una motivación adecuada ante una tarea que consideramos difícil habrá que utilizar estrategias que conozcamos. En el caso de que las que conocemos no sean útiles para la realización de la tarea, tendremos que buscar ayuda, bien consultando a personas sobre la realización adecuada de la tarea encomendada, bien tratando de conseguir información sobre otras formas de realizarla.

En resumen, en el caso de que haya que realizar tareas que no sabemos cómo realizarlas, deberemos centrar nuestro esfuerzo en el afrontamiento a la misma, y no en la evitación.

b) La atribución como elemento motivador

Cuando se realiza una tarea y esta no tiene éxito, una estrategia defensiva muy utilizada, es la atribución del fracaso a elementos que no están en el control del sujeto, y viceversa. En el caso de que tengamos éxito, atribuiremos el mismo a nuestra capacidad para enfrentarnos a estas situaciones. Ejemplo típico de esta distinción atribucional estaría en las expresiones: “me han suspendido”, “he aprobado”. En el primer caso el/la alumno/a considera que ha sido el profesor el culpable de su fracaso, mientras que en el segundo considera que ha aprobado por méritos propios.

Las expresiones anteriores son el típico ejemplo de atribución externa y atribución interna. En el primer caso, atribución externa, se pueden buscar los determinantes del fracaso, por ejemplo: el profesor (como en la propia situación en sí), los exámenes estaban muy juntos, he estado enfermo y no he rendido como normalmente, he tenido problemas en casa y eso me ha impedido una adecuada concentración, etc. Sin embargo, la atribución interna trata de alimentar y mantener nuestra autopercepción de personas valiosas e inteligentes. El éxito atribuido a nuestras capacidades, no sólo no nos avergüenza sino



que nos hace sentir orgullosos de nosotros mismos. Aquí sería adecuada la expresión “y si somos los mejores bueno, ¿y que?”

c) Mantener la imagen como elemento motivador.

Otra alternativa para mantener nuestra motivación es el mantenimiento de nuestra propia imagen ante posibles fracasos. Aquí el ejemplo típico lo tendríamos cuando un sujeto, al terminar un examen, sale diciendo que le ha salido mal, que no sabe si aprobará y comentarios similares, y luego al salir los resultados vemos que su nota es “sobresaliente”. Esta estrategia es útil tanto si el sujeto tiene éxito, como si luego fracasa. En el primer caso es una manera de reforzarse a uno mismo su alta capacidad. Es decir, si aún creyendo que la tarea no la habíamos hecho bien, esta se percibe como sobresaliente, es señal de que somos realmente buenos. En el caso de que resulte un “suspense”, no afectará tanto a nuestra autoestima, porque, de hecho, sabíamos que nos había salido mal, y la baja nota no ha hecho otra cosa que confirmar nuestras sospechas. Además, en este caso, como ya habíamos advertido a la gente de lo mal que nos había salido la prueba, no se sorprenderá de nuestro resultado. Este se atribuirá más a las motivos por los que explicamos cómo salió la prueba, que a que no seamos capaces de realizarla.

4.4.4. Estrategias de gestión de recursos, gestión del tiempo y entorno

a) Gestión de recursos

A la hora de aprender, otro elemento muy importante es la disponibilidad y uso de unos recursos adecuados. Dichos recursos no deben limitarse a la información que podamos obtener en libros, revistas y otros medios de comunicación, sino que también debemos tener en cuenta a las personas que pueden servirnos de ayuda. Muchas veces la explicación de una persona puede ser más útil y rápida que la consulta a un manual. Sin embargo, la búsqueda de este tipo de ayuda se ve muy influida por nuestra capacidad autodidacta. E incluso por nuestra personalidad.

Las personas tímidas pueden tener tendencia a buscar sus propias fuentes de información antes de preguntar a otra persona. Incluso en ocasiones, puede que no recurramos a otros por lo que pueda pensar de nosotros. Es decir, por tratar de mantener nuestra imagen ante los demás.

Hay personas que prefieren ir probando ellas mismas diferentes maneras de hacer las cosas, que preguntar a alguien directamente. Esto puede llevar a que por ensayo y error la persona vaya aprendiendo la manera adecuada de hacer una determinada tarea, o al menos la que ella considera adecuada. Si la realización de la misma no influye en las tareas o trabajo de otra

persona, parece razonable que la persona la mantenga, ya que esto le resultará adaptativo. Sin embargo, si dicha tarea tiene que ponerse en común con otros, es mejor buscar un consenso entre las personas implicadas en la misma. Para ello es muy importante saber trabajar en grupo, tema que tratamos en otro capítulo de este libro.

b) Gestión del tiempo

Cada tarea requiere su tiempo, no podemos distribuirlo uniformemente. A la hora de ponerse a estudiar hay que “calentar”. El ciclo de estudio debe ser como el del ejercicio físico, se empezará con un calentamiento, luego se realizará el ejercicio duro y finalmente se dedicará un tiempo a los estiramientos.

Cada cierto tiempo tendremos que descansar cinco minutos pero realizando algo fácil y controlable (no sería bueno el teléfono, la televisión, charlar con amigos y/o familiares). Al final de cada jornada es conveniente realizar una evaluación de lo realizado. Esto servirá para saber si nuestra programación se ha cumplido y si es adecuada. En caso contrario habrá que revisarla.

A la hora de planificarnos las tareas a realizar es conveniente seguir los siguientes indicadores (Gracia, Peiró y Ramos, 1996):

1. No programe más cosas de las que realmente puede hacer.

2. Priorice las cosas a hacer.

3. Deje un margen de tiempo para imprevistos.

4. Al final de la jornada evalúe la planificación realizada. El adecuado cumplimiento o no debe servir para mejorar nuestra planificación futura.

En la medida de lo posible trataremos de evitar los “ladrones de tiempo”. Ejemplo de ello son las llamadas de teléfono cuando estamos estudiando, la televisión, la interrupción causada por un compañero/a, y otros distractores que pueden venir a nuestra mente. Recuérdese lo explicado en el apartado de autoobservación.

c) Entorno

Un último aspecto a considerar cuando queremos realizar un buen aprendizaje es el entorno donde pretendemos estudiar. Así, a la hora de estudiar se recomienda usar siempre el mismo lugar. Este debe ser tranquilo, libre de distracciones. Además, debe poseer una correcta iluminación para que nuestra vista pueda adaptarse con el mínimo esfuerzo. Otro factor fundamental será la temperatura. Esta no debe ser ni muy fría ni muy calurosa, entre 18° y 22°C sería una temperatura adecuada para conseguir una sensación térmica agradable.

El orden del lugar de estudio es otro factor determinante para facilitar el éxito en el aprendizaje. Cuantos menos elementos haya encima de la mesa



cuando tratamos de aprender algo, mejor. Hay que tener en cuenta que la existencia de elementos que no son necesarios para aprender lo que estamos estudiando, se convierten en potenciales distractores de nuestra concentración.

Si tenemos que trabajar con varias fuentes de información (libros, revistas, manuales, etc.), es mejor ir poniéndolos encima de la mesa conforme los vamos usando, y retirarlos una vez hayamos acabado con ellos.

Conclusión

Como hemos podido ver, son muchas y variadas las estrategias que se utilizan a la hora de plantear un adecuado aprendizaje. Por supuesto, en función de nuestras experiencias, nuestra personalidad y nuestra manera de hacer las cosas, será más adecuado el uso de unas u otras.

En las diferentes estrategias se ha explicado, mediante un enfoque práctico, por qué aprendemos y cómo aprendemos. Quedaría pendiente un análisis teórico más profundo, pero este no era el objetivo del capítulo. Por último, podemos afirmar que tan importante es tener capacidad de aprender, como el estar motivado para poner en marcha las estrategias que para nosotros sean las más adecuadas para conseguir nuestro objetivo.

4.5 EJERCICIOS PARA REALIZAR EN EL AULA

1. Planifica tu aprendizaje

Objetivo de la dinámica:

Aplicar estrategias de autorregulación para el aprendizaje de tareas conocidas y no conocidas.

Metodología:

Este ejercicio se realizará por parejas (A y B). A propondrá un tema a B en el que se sabe experto, asegurándose que B no tiene mucho control de ese tema. B hará lo mismo con A.

En primer lugar, cada persona realizará la planificación de la tarea donde sea experto. Seguidamente establecerá la planificación para la tarea donde sea novato.

Una vez hecha la planificación de ambos aprendizajes, se debatirá con la otra persona las diferencias que hay entre los dos tipos de aprendizaje: el que se realiza como experto, y el que se realiza como novato.

Seguidamente, A corregirá la planificación que haya hecho B sobre el tema en que A es experto y viceversa. Mientras que luego será B quien corrija a A. La propia planificación como experto, servirá al otro como ejemplo de planificación en esa temática.

Por último se comentará en grupo las ventajas de la planificación de un tema que conocemos, y los problemas al tratar de planificar el aprendizaje de un tema que no conocemos.

Duración aproximada: 2h.

La duración variará en función del número de personas que estén realizando la dinámica. Se debe calcular aproximadamente 40 minutos para planificar los dos temas: uno de experto y el novato, y luego aproximadamente 20 minutos para realizar los comentarios por parejas. Se puede establecer 30 minutos para la puesta en común grupal. Dependiendo del número de personas se hará un análisis más o menos pormenorizado.

2. Adapta tu lenguaje

Objetivo de la dinámica:

Aprender a aplicar diferentes lenguajes para facilitar el aprendizaje de la información objeto de estudio.

Metodología

A cada persona se le entregará un recorte de prensa de noticias de diferente índole. Intentaremos que tengan una extensión similar de aproximadamente una columna. Cada uno de ellos deberá adaptar el lenguaje de la noticia correspondiente a 4 estilos de

oyentes diferentes:

1. Políticos
2. Un niño de 6 años
3. Un amigo experto en la materia
4. Un amigo lego en la materia

En grupo se comentará las dificultades encontradas y cómo la adaptación de la información a diferentes estilos de lenguaje facilita el aprendizaje de la materia de estudio.

Esta dinámica también se puede utilizar para analizar los procesos de elaboración. Para ello, se puede pedir a los participantes que busquen diferentes nexos de unión para enlazar todas las noticias que se han utilizado en la práctica.

Duración aproximada: 2h.

Para la adaptación de los temas se dejará aproximadamente una hora. La segunda hora se utilizará para comentar las dificultades encontradas, así como las ventajas de realizar este tipo de adaptación para asegurar una buena comprensión de lo estudiado.



4.6. BIBLIOGRAFÍA

BOEKAERTS, M. (1995) Self-regulated learning: Bridging the gap between metacognitive and metamotivation theories. *Educational Psychologist*, 30 (4), pp. 195-200.

CANO, F. Y JUSTICIA, F. (1996) Los estilos de aprendizaje en psicología y educación. En J.A. González-Pienda, J. Escoriza, R.G. Cabanach y A. Barca (Eds.), *Psicología de la instrucción. II. Componentes cognitivos y afectivos del aprendizaje escolar*. Barcelona: EUB.

FERNÁNDEZ, C. (1999) *Aprender a estudiar. Cómo resolver las dificultades en el estudio*. Madrid: Pirámide.

FORREST-PRESSLEY, D.L. Y GILLIES, L.A. (1983) Children's flexible use of strategies during reading. En M. Pressley y J.R. Levin (Eds.) *Metacognition, motivation and understanding*. Hillsdale, NJ: LEA.

GONZÁLEZ-CABANACH, R.; VALLE, A.; RODRÍGUEZ, S.; PIÑEIRO, I. (2002) Autorregulación del aprendizaje y estrategias de estudio. En J.A. González-Pienda, J.C. Núñez Perez, L. Álvarez Pérez, E. Soler (coord.). *Estrategias de aprendizaje*. (pp. 17-38). Madrid: Psicología. Pirámide.

GRACIA, F.; PEIRÓ, J.M. Y RAMOS, J. (1996) Aspectos temporales del trabajo. En J.M. Peiró y F. Prieto. (Eds) *Tratado de Psicología del trabajo. Volumen I. La actividad laboral en su contexto* (pp. 125-168). Madrid: Síntesis Psicología.

HERNÁNDEZ, P. Y GARCÍA, L.A. (1991) *Psicología y enseñanza del estudio. Teorías y técnicas para potenciar las habilidades intelectuales*. Madrid: Pirámide.

MONEREO, C.; CASTELLÓ, M.; CLARIANA, M.; PALMA, M. Y PÉREZ CABANÍ, M.L. (2001) *Estrategias de enseñanza y aprendizaje. Formación del profesorado y aplicación en el aula*. Barcelona: Grao.

PINTRICH, P.R. (2000) The role of goal orientation in self-regulated learning. En M.Boekaerts, P.R. Printich y M.Zeidner (Eds.), *Handbook of self-regulation*. San Diego, CA: Academic Press.

PRESSLEY, M. Y GHATALA, T. (1990) Self-Regulation: complex, long-term, and thoroughly social. *Educational Psychologist*, 30 (4), pp. 207-212.

SCHUNK, D.H. (1991) *Learning Theories. An educational perspective*. New York: McMillan.

WITTRICK, M.C. (1988) A constructive review of research on learning strategies. En C. Weinstein, E. Goetz y P. Alexander (Eds.), *Learning and study strategies*. San Diego: Academic Press.

5

COMPROMISO ÉTICO

por M^a Cristina Gómez y Ángel Solanes

5.1 INTRODUCCIÓN

En los últimos años, a las organizaciones, además de pedirles el cumplimiento de la normativa legal vigente relacionada con todas las partes que la conforman (trabajadores, accionistas, estado), se les ha empezado a exigir algo más por parte de la sociedad. La ética ha dejado de ser tratada como una cuestión relacionada con la esfera privada, y se ha extendido a todas las esferas de las organizaciones.

Obviamente, las empresas han de conseguir resultados, sin los cuales no se mantienen. No obstante, los lemas del tipo “el negocio es el negocio” o “el fin justifica los medios”, cada vez se sostienen menos, dados los cambios y exigencias de la sociedad. En el mundo de la empresa, la ética y la eficacia no tienen por qué ser términos contrapuestos.

En un entorno tan cambiante, es fundamental reflexionar acerca de lo que la sociedad demanda a la empresa y a los miembros que la forman. Las empresas tienen obligaciones que traspasan su función económica tales como la responsabilidad

social y el compromiso ético.

Esta competencia afecta a todos los miembros de la organización y a todas y cada una de las actividades que se llevan a cabo, y no es sino un reflejo de la misión y visión de la propia organización, de los valores y creencias, cultura... y en último término se refleja en el quehacer diario de la organización: planificación, toma de decisiones, políticas, etc.

Para Cortina (1994) la ética es “un tipo de saber práctico, preocupado por averiguar cuál debe ser el fin de nuestra acción, para que podamos decidir qué hábitos hemos de asumir, cómo ordenar las metas intermedias, cuáles son los valores por los que debemos orientarlos, qué modo de ser o carácter hemos de incorporar con el objeto de tomar decisiones prudentes y justas”.

Las organizaciones están formadas por individuos, por lo que la ética de los individuos es la que se traslada a la organización. Los valores, creencias y hábitos en la toma de decisiones, la calidad y tipo de relaciones que establece la organización con los stakeholders (grupos con poder real o potencial para influir en las decisiones gerenciales), y los principios para la acción para conseguir las metas empresariales, son el reflejo de los compromisos éticos de la organización.



5.2 ¿QUÉ ENTENDEMOS POR COMPROMISO Y CÓMO SE CONSIGUE?

Según Bayón (2002), compromiso es poner “por encima y más allá” energía y dedicación en lo que se hace. Esta energía se manifiesta creando valores sobresalientes para el cliente y la empresa, y parece estar relacionada con las organizaciones de éxito.

Gubman (2000) señala que los tres principios básicos para conseguir el compromiso de los trabajadores con su organización son:

- *Explicar*: ayudar a las personas a ver todo el panorama, que sepan a dónde va la organización, qué está tratando de hacer para llegar allí, cómo puede el trabajador contribuir y, además, qué hay allí para él. La empresa necesita cautivar la atención de su gente, definir lo que necesita de ella y ayudarla a entender los resultados.

- *Preguntar*: es imprescindible este principio, y para ello, igual de imprescindible es escuchar. Cuando se pregunta pero no se escucha el proceso de compromiso se tambalea, ya que los empleados no creen que a la empresa le interese lo que ellos piensan y por lo tanto, es imposible utilizar sus sugerencias.

- *Involucrar*: aquel estado en el que el trabajador se siente parte de la organización y participa psicológicamente de ella como propia. Las relaciones cercanas son las que más involucran, por lo que es importante la comunicación informal y las relaciones entre jefe y empleado

Las organizaciones persiguen que sus empleados cada vez estén más comprometidos con ellas. Para ello, buscan motivarlos haciéndoles partícipes de la organización y planificación de su trabajo, de los programas de incentivos, mejorando los procesos de comunicación, teniendo márgenes de decisión, y con estilos de liderazgo participativo. Lo que desean conseguir es implicación y compromiso haciendo coincidir y alineando los objetivos de la organización, de los equipos de trabajo y de los individuos. Esto no es posible sin confianza.

5.3 LA CONFIANZA, BASE PARA EL COMPROMISO

La confianza es la esperanza positiva de que otra persona no se conducirá de forma oportunista, por medio de palabras, obras o decisiones. Es un proceso que se da a lo largo del tiempo y se basa en muestras relevantes pero limitadas de experiencia que se acumulan (Robbins, 2004). Las dimensiones clave de la confianza son:

- *Integridad*: se refiere a honestidad y veracidad, nos permite evaluar cuánto de confiable es el otro.
- *Competencia*: respeto por las habilidades y conocimientos técnicos e interpersonales del individuo.
- *Congruencia*: entre las palabras y las acciones, especialmente importante para la dirección de la organización.
- *Lealtad*: disposición a defender y a dar la cara por otra persona.
- Y la Franqueza.

En este sentido y siguiendo a Robbins (2002), las relaciones en las organizaciones se basan en tres tipos de confianza:

- *Confianza por disuasión*: son relaciones frágiles, están basadas en las consecuencias de no cumplir con sus obligaciones, la mayoría de las relaciones en las organizaciones empiezan de este modo.
- *Confianza por conocimiento*: basada en la previsibilidad del comportamiento en la relación a lo largo del tiempo. Acumula confianza. Se da cuando se tiene información suficiente sobre alguien para entenderlo y pronosticar su comportamiento.

- *Confianza por identificación*: las partes entienden las intenciones del otro y aprecian sus valores. Permite que uno actúe como agente del otro. Los miembros de la organización se sienten seguros y confiados de los demás, por lo que pueden anticiparse y actuar libremente.

Parece que es la confianza por identificación la que se relaciona con el compromiso ético y lo que todas las organizaciones persiguen, una conexión emocional, que va más allá de las relaciones transaccionales y que no excluye el éxito económico de la acción ética.

5.4. FORMACIÓN EN VALORES EN LA ORGANIZACIÓN

Los valores son aquello que hace valiosos nuestros intereses y que los hace defendibles ante los demás. Hablar de compromiso ético es hablar de valores y éstos forman parte del conocimiento, orientan conductas cotidianas, cohesionan y dan sentido a las organizaciones. Dolan y Martin (2002) plantean que la formación de valores en una organización depende de distintas variables:

- Las creencias y valores de los fundadores de la empresa, que pueden cambiar a lo largo del tiempo.
- Las creencias y valores de la dirección actual, que



puede perpetuar, revitalizar o modificar los valores del fundador.

- Las creencias y valores de los empleados, influida por los sistemas de recompensas.
- La formación e influencia de los consultores. La formación es un mecanismo esencial para modificar, legitimar o activar valores, pero no es útil si previamente no se han aprendido.
- La normativa legal existente, ya sea laboral, medio-ambiental o económica, respecto a la organización.
- Las reglas del juego del mercado.
- Los valores sociales de cada momento histórico.
- La tradición cultural de cada sociedad. Existe una influencia mutua entre valores sociales y valores empresariales.
- Los resultados de la empresa. Los resultados retroalimentan determinados valores y prácticas.

Los miembros de la organización pueden responder a las siguientes cuestiones para identificar sus valores:

- ¿Qué es para usted lo más importante en la vida?

- ¿Qué quiere usted para el mundo?

- ¿Cómo cree que hay que comportarse con quienes le rodean?

- ¿Qué cree que hay que tener para poder competir en la vida?

- ¿Cuáles son sus valores o principios de acción en el trabajo?

- ¿Cómo cree que hay que comportarse con los clientes?, etc.

Guillén (2005) define los valores éticos como aquellos aspectos del comportamiento que contribuyen al bien de las personas en cuanto personas, y no exclusivamente en sentido útil, por esta razón son estimados (valorados positivamente), por su propia valía para el desarrollo de la persona. Tal y como se ha definido, también puede denominarse bien ético.

5.5. TIPOS DE COMPROMISO

Parece que hay una cierta relación de causalidad entre el comportamiento de la organización, la confianza, y el grado de compromiso que los empleados adquieren con ella. Guillén (2005), siguiendo a Allen y Meyer (1990) señala tres formas

de compromiso organizacional:

- *Compromiso afectivo*: refleja el apego emocional, la identificación e implicación afectiva con la organización que poseen los miembros, por lo que representa y quienes la componen.

- *Compromiso de permanencia*: relacionado con el cálculo de los costes asociados a abandonar la organización. Relación transaccional por razones de utilidad.

- *Compromiso normativo*: percepción de obligación que se tiene para seguir en la organización. Relación basada en el sentido de la justicia, del deber. Compromiso responde a búsqueda de bienes éticos

Guillen (2005) señala que el grado de compromiso con la organización se apoya en la confianza que tienen sus miembros de obtener bienes útiles, placenteros y éticos. Las personas que tienen un compromiso ético con su organización no la abandonarán por razones afectivas o transaccionales. El compromiso es una obligación contraída voluntariamente y cuya motivación parece estar relacionada con la confianza técnica, afectiva y

ética.

5.6. COMPORTAMIENTOS COMPROMETIDOS CON LA ÉTICA

Las organizaciones que consigan un mayor grado de confianza con sus miembros conseguirán un mayor grado de compromiso. Corresponde a la dirección de la organización la ejemplaridad de los comportamientos que traduzcan dicho compromiso y a los mandos intermedios favorecer la generación de confianza. En este sentido, Guillén (2005) identifica un conjunto de prácticas que pueden contribuir a generar confianza para alcanzar un mayor grado de compromiso ético con la organización:

- *Establecer la visión y los principios a largo plazo*: parte de la dirección y debe implicar a todos los miembros de la organización.
- *Centrarse en el proceso de trabajo*: realizar la tarea del modo que se ha demostrado más eficiente y más eficaz.
- *Difundir la política y los objetivos*: los objetivos deben ser específicos, realizables, evaluables y transmitidos con claridad, y asignando las responsabilidades de los mismos, lo que aumentará la eficiencia y eficacia en su logro.
- *Comprometerse con las normas de*



comportamiento: aseguran el logro de un trabajo de mayor calidad cooperando con el bien común de los objetivos de la organización.

- *Apoyar el proceso de cambio hacia la mejora continua y la mayor calidad posible*: supone dar razones de por qué y para qué cambiar y facilitar los medios.
- Enseñar y motivar a los demás: actúa sobre los motivos intrínsecos y no sólo en los extrínsecos, contribuye a la propia mejora y da un sentido de servicio hacia los demás.
- Respetar a los demás: valorar sus aportaciones sin entrar en descalificaciones.
- Apoyar y conocer a los demás: disposición a cooperar, disponibilidad y espíritu de servicio.
- Predicar con el ejemplo: comprometerse personalmente con comportamientos de calidad humana.

5.7. PRINCIPIOS ÉTICOS PARA LA ACCIÓN

La dimensión ética debe estar presente en todos los niveles de la organización y en todos los procesos (planificación, organización, motivación, negociación, comunicación). En función de cómo la

dirección de la organización lidere los cambios tratando a los miembros de la organización y al resto de los stakeholders con ética, generará en ellos la credibilidad y confianza para el compromiso ético. Camacho, Fernández y Miralles (2002) señalan siete principios éticos para la acción:

- *Principio de legalidad*: cumplir con la legalidad vigente no sólo en la norma, sino también en el espíritu de las leyes.
- *Principio de profesionalidad*: elevados niveles de competencia técnica, que les lleve a poner todo su saber y diligencia en sus acciones.
- *Principio de confidencialidad*: actuar con cautela y hacer uso de ella dentro de los límites razonables y para los fines que se suponen deben buscarse.
- *Principio de fidelidad a responsabilidades concretas*: cumplir con profesionalidad el deber de cada uno en función del lugar que se ocupa a favor del bien de la organización y de su entorno.
- *Principio de buena fe*: la franqueza y la honestidad son los valores presupuestos fundamentales en las empresas con vocación de continuidad.
- *Principio de evitar conflictos de intereses*: actuaciones presididas por la imparcialidad, la

objetividad y la sinceridad.

- *Principio del respeto a la integridad de las personas*: tanto a los aspectos físicos como a los emocionales y morales de las mismas.

Estos principios se traducen en la organización en comportamientos, cuando se incorporan en las actuaciones que se llevan a cabo inicialmente en la selección de personal, y posteriormente en la evaluación del desempeño, en la promoción, en favorecer la participación en la toma de decisiones en función de sus capacidades y circunstancias, al prestar especial atención a personas en puestos de especial riesgo, en la administración de recompensas y sanciones en función de comportamientos éticamente correctos, etc.

Por lo que respecta a la ética en los procesos de toma de decisiones, el proceso de la toma de decisiones implica la valoración de las alternativas con criterios de eficiencia, de eficacia y de ética. Guillen (2005) habla de la “regla de oro” a considerar en todo proceso de toma de decisiones con un compromiso ético: “haz con los demás como quisieras que hicieran contigo”. La aplicación de esta regla implica la honradez ética de un juicio justo, que contribuya al bien común de la organización, y ser transparente con quien tiene derecho a conocer ese juicio, teniendo en cuenta aquellos elementos de valoración que aporten los implicados por la decisión. En este sentido, señala

unas normas para la toma de decisiones:

- Respeto a la dignidad humana.
- Respeto a la libertad de las conciencias.
- Primacía del bien moral sobre el bien útil.
- Primera norma ética acerca del bien que lleva al ser humano a buscar y hacer el bien y evitar el mal.

5.8. CÓDIGOS ÉTICOS

Las organizaciones deberían elaborar documentos que incluyan sus principios éticos y cómo llevarlos a la práctica. Camacho, Fernández y Miralles (2002) señalan que los códigos éticos aportan a las organizaciones importantes ventajas:

- Los empleados y directivos, al formar parte de la empresa, aceptan el compromiso moral de asumir su código de conducta profesional.
- Al hacer público el código se envía un mensaje a la opinión pública de comprometerse a asumir determinadas responsabilidades.
- Aportan un punto de referencia común para todos los empleados.
- Son eficaces para el desarrollo ético en la empresa. En función de lo ambiciosos que sean marcarán los mínimos aceptables en los comportamientos o aspiraciones en las que cabe



una mejora continuada a lo largo del tiempo.

Estos autores indican que en los códigos éticos de empresa no se trata de plasmar las obligaciones, sino los compromisos libremente asumidos, razón por la que tienen un gran valor ético ya que las empresas formulan en qué quieren contribuir de modo especial para la sociedad. Asimismo, indican que existen distintos referentes: el profesional, el europeo y el de los derechos humanos.

Los documentos formales son el principal modo de institucionalizar la ética en la organización, con valor educativo en la empresa y para el comportamiento ético, siendo fundamental que estén apoyados en el modo de hacer diario de sus miembros. Existen distintos instrumentos para institucionalizar el compromiso ético en la empresa. Algunos ejemplos los encontramos en:

- Declaración de valores de la empresa: dependen de cada empresa y refleja cómo pretende trabajar, relacionarse... Suele ir acompañado de una breve explicación. Puede estar basada en los ideales del fundador o puede reflejar la cultura existente en la organización. Puede aparecer junto a la misión y visión de la empresa.
- Principios de actuación o credos de empresa: expresan la posición ética de la empresa y las

responsabilidades hacia los grupos implicados. Son una referencia para las organizaciones que desean una cultura corporativa coherente.

- Códigos de conducta: detallan sobre todo los comportamientos que deben ser evitados: aceptar regalos, manejo de información, el modo de resolver determinados conflictos de los trabajadores, etc.

La incorporación de documentos formales relacionados con la ética en los procesos y procedimientos organizativos sirve para conectar la declaración de principios éticos con la experiencia y las expectativas de las personas:

A nivel de estructura:

- Los códigos éticos: guían.
- Los comités éticos: apelan.
- Los programas de formación ética: refuerzan.
- Las auditorías éticas: verifican.

A nivel de cultura:

- Ejemplaridad de los directivos.
- Participación.
- Transparencia en la comunicación.
- Motivación referida al sistema de incentivos y

sanciones.

5.9 EJERCICIOS PRÁCTICOS

1. Un caso de decisiones éticas: “Química fraudulenta en Centroamérica”.

Usted trabaja como gerente internacional para una empresa multinacional que comercializa sustancias plaguicidas para fumigar plantaciones bananeras en un pequeño país de Centroamérica. El ministro de Agricultura que lleva 5 años en esa responsabilidad compra plaguicida a esta empresa de la cual es accionista. El ministro piensa que este producto químico es el único que liberará a una de sus cosechas de una nueva plaga que amenaza con destruirla. Sin embargo, usted sabe que otro insecticida probablemente sería igual de efectivo. Éste es producido en otro país y jamás ha sido permitido en su país.

Su plaguicida, SOTEX, es muy tóxico. Después de años de polémica, su gobierno acaba de aprobar una ley prohibiendo su uso en el país. Hay pruebas de que los humanos pueden ingerir cantidades peligrosas por medio de los residuos en vegetales, de los animales que comen las cosechas y de los suministros de agua. Tras considerar todas las cosas, ha informado al ministro de que existen estas pruebas. No obstante, él insiste en usarlo, argumentando que es necesario y que se usará “con

inteligencia”. Usted está bastante seguro de que, en diez años empezará a perjudicar a la salud de algunos de los habitantes.

Tanto el presidente como el gerente de su empresa piensan que el pedido se puede surtir. Cuestionan la posición de gobierno y están muy preocupados por los elevados inventarios de SOTEX que tienen, así como el grave problema financiero que su prohibición provocará a la compañía. No obstante, han hecho saber con claridad que la decisión queda en sus manos.

2. Leche: Un trago de confianza.

El monitor pregunta “a quiénes le gusta la leche y quiénes la odian”. Una persona de cada grupo se sienta en las sillas centrales y el resto en las sillas que forman un círculo alrededor de ellas.

El monitor explica que al que le gusta la leche tiene la tarea de persuadir al otro para que beba un poco. Entre ellos se pone el brick de leche y el vaso (previamente se ha inyectado colorante azul alimenticio en el brick). Puede usar cualquier técnica de persuasión verbal, pero sin tocar la leche hasta que el otro esté de acuerdo en probarla, o que indique que habiendo agotado todas las técnicas verbales no le queda otra que mostrarle la leche.



El monitor explica al que no le gusta la leche que no debe estar indebidamente influenciado por estar colocado en el centro. Ni renuente u obstinado, ni complaciente debido al público, sino lo más natural posible.

Pueden estar sentados o de pié, según lo prefieran y empieza la persuasión. Al cabo de 10 minutos o cuando el receloso esté de acuerdo en beber la leche, al que le gusta la leche debe llenar el vaso y mostrárselo al que va a beber.

El monitor lleva a cabo una discusión sobre el ejercicio, con preguntas relacionadas con el proceso de influencia y la eficacia asociada, la confianza, y finalmente se discute sobre lo que se ha aprendido.

3. ¿Es soborno o regalo?

La Ley de Actos de Corrupción en el extranjero prohíbe a las empresas estadounidenses extender pagos a funcionarios gubernamentales de otros países con el objetivo de conseguir o conservar un negocio. Pero se aceptan los pagos si no infringen las leyes locales. Por ejemplo, son legales los pagos a funcionarios que trabajan para corporaciones extranjeras. La mayoría de los demás países no cuentan con esa clase de líneas legales.

El soborno es una forma común de negociar en los

países subdesarrollados. Ahí, los puestos burocráticos no pagan mucho, así que para los funcionarios es tentador completar sus ingresos con cohechos. Además, en muchos países los castigos por pedir y aceptar sobornos son pocos o ni siquiera existen.

Supongamos que usted trabaja en una multinacional europea que fabrica ordenadores. Actualmente se ocupa de vender un sistema de tres millones de euros a una dependencia gubernamental de Nigeria. El funcionario de ese país que encabeza el equipo que decidirá quién se queda con el contrato le ha solicitado un pago de 20.000 euros. Le explica que no garantizan que le hagan a su compañía el pedido, pero que sin esa suma no sería muy optimista al respecto. Las normas de su empresa son muy flexibles en cuanto al tema de los “regalos” para facilitar las ventas. Su jefe le dice que no hay problema en pagar los 20.000 euros, siempre que esté relativamente seguro de conseguir el trato.

Usted no sabe qué hacer. El funcionario le ha aclarado que no debe mencionar al resto del equipo nigeriano una palabra acerca del pago. Usted está enterado de que otras tres compañías también negocian por el contrato. Aparte, le llegó el rumor sin confirmar de que dos de esas compañías rechazaron hacer el pago solicitado.

¿Usted qué haría?

4. Cinco decisiones éticas: ¿Qué haría Usted?

Supongamos que usted es el gerente de nivel medio en una compañía de alrededor de 1.000 empleados ¿Cómo respondería en las siguientes situaciones?:

- A. Negocia un contrato con un posible cliente muy grande cuyo representante le ha hecho saber de manera discreta que prácticamente puede estar seguro de cerrar un negocio si le da a él y a su esposa un crucero todo pagado por el Caribe. Usted sabe que el cliente no aprobaría esta “compensación”, pero usted tiene libertad para aprobar el gasto. *¿Qué haría?*
- B. Tiene la oportunidad de robar 100.000 euros de su compañía y posee la certeza absoluta de que no lo van a detectar ni atrapar. *¿Qué haría?*
- C. En su compañía, la política de reembolsos por comidas de viajes de negocios consiste en pagar los costos incurridos que no superen los 20 euros diarios. No necesita facturas de estos gastos y la compañía aceptará su palabra. Cuando viaja, se detiene en lugares de comida rápida y casi nunca gasta más de 15 euros al día. La mayoría de sus compañeros pasan solicitudes de reembolso que varían entre 45 y 50 euros, cualesquiera que hayan sido sus gastos. *¿Cuánto solicitaría de*

reembolso?

- D. Otro ejecutivo, que a menudo forma parte del equipo de proyectos en el que usted trabaja, frecuentemente tiene aliento alcohólico. Usted se ha dado cuenta de que últimamente su trabajo no es el acostumbrado y está alterando el desempeño del equipo. Además, resulta que ese ejecutivo es yerno del dueño, quien lo tiene en gran estima. *¿Qué haría?*
- E. Acaba de descubrir que uno de sus amigos más cercano en el trabajo robó a la compañía una suma grande de dinero. *¿Qué haría? ¿Nada? ¿Dirigirse a un ejecutivo para declarar el incidente antes de hablar con el infractor? ¿Enfrentarse con el individuo antes de emprender ninguna acción? ¿Buscar al individuo para tratar de convencerlo de que devuelva el dinero?*

5. Identificar valores relacionados con la cultura de la organización

A continuación tiene un cuadro que le puede servir de guía para identificar los valores relativos al quehacer diario de su organización, empresa, universidad. Se trata de que reflexione acerca de la forma de pensar y de hacer las cosas en la práctica diaria.



Valores con respecto a la relación con el entorno

En relación con el entorno-mercado:

-
-

En relación con los clientes:

-
-

En relación con los proveedores y otras empresas aliadas:

-
-

En relación con el medio ambiente:

-
-

Valores con respecto a los procesos humanos internos

En relación con el modo de tratar la dirección al resto de los empleados:

-
-

En relación con el modo de tratar de los mandos intermedios:

-
-

En relación con la forma de trabajar cotidiana:

-
-

Valores con respecto a los recursos económicos de la empresa

-
-

Tabla 1. Identificar valores.

5.10 BIBLIOGRAFÍA

BAYÓN F. (2002). *Organizaciones y recursos humanos*. Madrid: Síntesis.

CAMACHO I.; FERNÁNDEZ J. L. Y MIRALLES J. (2002). *Ética en la empresa*. Barcelona: Desclée De Brouwer.

CORTINA, A. (1994). *Ética de la empresa*. Trotta.

DOLAN, S. Y MARTIN, I. (2002). *Los 10 mandamientos para la dirección de personas*. Barcelona: AEDIPE. Gestión 2000.

GASALLA J. M. (1998). *La nueva dirección de*

personas. Marco paradójico del talento directivo. Madrid: Pirámide.

GUILLÉN, M. (2005). *Ética en las organizaciones*. Pearson Prentice Hall.

MARÍN, M. Y TROYANO, Y. T. (2004). *Trabajando con grupos*. Madrid: Pirámide.

ORDÓÑEZ M. (1995). *La nueva gestión de recursos humanos*. Barcelona: AEDIPE Gestión 2000.

ROBBINS, S. P. (2004). *Comportamiento organizacional*. Pearson Prentice Hall.

WILSON, J. (2003). *Cómo evaluar y mejorar su estilo de dirección*. Barcelona: AEDIPE Gestión 2000.



6 PREOCUPACION POR LA CALIDAD Y LA MEJORA

por **Carolina Moliner**

6.1 INTRODUCCIÓN

Los cambios continuos que están aconteciendo en la sociedad (aumento del consumo), las tecnologías (mayor accesibilidad) y la demografía (aumento de la edad de la población, aumento de la población inmigrante), afectan a las empresas en cuanto al cambio en las demandas realizadas por los consumidores. En este entorno de cambio existen, además, diversos factores que influyen en las distintas áreas y funciones de la empresa. Estos factores, pueden ser tanto externos, (clientes, asociaciones, sindicatos, bancos, órganos públicos, proveedores, los accionistas la sociedad) como internos (trabajadores, el comité de empresa, los departamentos). Ante esta tendencia de cambio cada vez más acelerado del entorno y de las necesidades de los consumidores, las organizaciones ven aumentadas las dificultades para mantener su competitividad.

Estos factores representan requisitos y exigencias cambiantes para la empresa, que si no son atendidos de forma apropiada y ágil pueden significar fuentes de influencia negativa para su desarrollo competitivo. La

organización, para llegar a ser competitiva, necesita un sistema de gestión eficaz que actúe sobre las posibles fuentes de error, anticipándolas para poder prever sus potenciales efectos negativos. Un sistema de gestión generalizado y total, que asegure la supervivencia de la empresa a largo plazo. De este modo, una respuesta adaptativa a este contexto de cambio es que las organizaciones encuentren su desarrollo en la implantación de un sistema de Calidad Total como estrategia competitiva.

La implantación de un sistema de Calidad Total, se inicia con la implantación de sistemas de calidad específicos basados en la certificación que, a través de un planteamiento global de todas las actividades y recursos de la empresa, deriva en la integración estratégica de un sistema de Calidad Total. La certificación se supone una ventaja competitiva de carácter únicamente temporal y limitada, en cuanto que el resto de empresas competidoras también pueden llegar a estar certificadas, por lo que es necesario que la certificación evolucione hacia la implantación de un sistema de Calidad Total. El éxito de la implantación de un sistema de Calidad Total depende, en gran medida, de la capacidad para agregar a las virtudes de la organización, aquellas de las que carecemos.

Las dificultades que presenta la implantación de un sistema de Calidad Total están relacionadas tanto con

conseguir la necesaria implicación de los miembros de la organización, como con su desarrollo conceptual. En este sentido hay que tener en cuenta que la calidad se relaciona con la satisfacción de las necesidades del consumidor, ya que es este quién, con sus percepciones, determina su existencia en mayor o menor medida. Dificultad que se ve incrementada por el carácter múltiple del sujeto/consumidor que lleva consigo diferentes necesidades y percepciones de la calidad. Prevenir los errores determinando las fuentes de ese error no basta para mejorar el producto. La alternativa es incorporar la gestión de la calidad total a todas las fases del proceso e implicar a todos los profesionales que intervienen en ellas, buscando mejorar los procesos día a día, lo cual hace necesario hablar de mejora continua.

En este sentido es importante entender que la exigencia de calidad se extiende a los trabajadores. En este mismo entorno de cambio constante donde la oferta de profesionales es superior a la demanda, es necesario competir en calidad con los mejores profesionales. Esta tendencia está relacionada en parte con el aumento de personas sobre-capacitadas disponibles para determinados puestos de trabajo y en parte con la disminución del empleo a nivel mundial, entre otros posibles factores. La relevancia de un profesional en la empresa, por tanto, dependerá no sólo de la calidad con la que desarrolle su trabajo,

sino también de su capacidad para reciclarse y mejorar de manera continua: el mercado laboral de hoy en día exige estar preparado en diferentes áreas y estar preparado para afrontar cualquier problema sin importar que esté o no en su área de desempeño. Cada vez es más importante disponer de conocimientos relacionados con la gestión de sistemas de calidad en las empresas/organizaciones. En este sentido, los empresarios demandan a los profesionales que se incorporan a las distintas áreas de trabajo, una formación complementaria en gestión de la calidad, lo cual conlleva un aumento en los estándares para contratar nuevos profesionales a quienes se les exigen, además, competencias altamente especializadas.

En resumen, a medida que los procesos de globalización de las economías se van extendiendo, el cambiante mundo de la economía y el trabajo pone énfasis en elevar la calidad, lo cual requiere a la vez aumentar la calidad de los recursos humanos involucrados. De este modo, dentro del concepto de gestión de la calidad se integra a toda la organización: calidad en el producto/servicio, en los procesos, en la gestión, y en las personas.

El presente capítulo está articulado en cuatro apartados a lo largo de los cuales vamos a tratar los aspectos más importantes relacionados con alcanzar la calidad y la mejora continua en la empresa. Para



ello en un primer apartado se abordará el tema de la calidad como aspecto clave para lograr la competitividad de la empresa. Luego pasaremos a revisar el concepto de mejora continua analizando la necesidad de su aplicación en la empresa para poder realizar una gestión de Calidad Total. En un tercer apartado analizaremos el proceso de implantación de un sistema de Calidad Total viendo sus dificultades y sus beneficios para todas las partes que integran la organización. Para finalizar, trataremos brevemente distintas herramientas que podemos utilizar para evaluar el nivel de calidad en la organización que permitirán controlar la efectividad de la implantación de las mejoras en la organización.

6.2 FILOSOFÍA Y PRINCIPIOS DE LA CALIDAD TOTAL

Dirigir a la organización desde una filosofía de Calidad Total resulta de vital importancia para su supervivencia, ya que esta forma de pensar y actuar facilita a una organización mantener el nivel competitivo adecuado.

Calidad y productividad están íntimamente ligadas, por lo que todo desarrollo orientado a la gestión de la calidad se puede traducir en un incremento de la productividad de calidad. De hecho, gran parte de las empresas punteras europeas desarrollan planes estratégicos orientados hacia la implantación en las

formas de trabajar postuladas desde la Calidad Total con el objetivo de mejorar el rendimiento total de la empresa a través de la aportación que, en el mismo sistema de gestión de la calidad, tienen todos los departamentos, tanto los directamente ligados con la producción como los no ligados, pero ¿qué es calidad?

El concepto de calidad hace referencia a una forma de hacer las cosas en la que predomina la preocupación por satisfacer al cliente y por mejorar. Es el cliente quien califica la calidad del producto/servicio, de ahí que la calidad no debe ser tomada en un valor objetivo, sino que se debe entender como un valor relativo y subjetivo, relacionado con las expectativas y las percepciones. De este modo, la empresa que desee ser competitiva debe saber qué necesita y espera su cliente potencial, producir un buen producto/servicio, conocer su grado de satisfacción y cuidar las relaciones con su cliente, pero ¿es esto suficiente para hablar de Calidad Total?

El concepto de calidad ha evolucionado hasta convertirse en una filosofía de gestión de la organización que incorpora el concepto de mejora continua y que implica a toda la organización, a todos los niveles de la misma, a todas las personas y a todos los procesos que la integran. De este modo, podemos decir que una organización mejora hacia la Calidad

Total cuando los clientes, entendiendo por cliente tanto a los usuarios (cliente externo) como a los trabajadores (cliente interno), perciben que se está cumpliendo, consistentemente, con sus requerimientos de calidad. Así, la calidad pasa a denominarse Calidad Total, convirtiéndose en una necesidad estratégica de la organización para sobrevivir en mercados altamente competitivos.

Es importante saber que los principios de la Calidad Total incluyen: ejemplaridad de la dirección, preocupación por la mejora continua, adhesión de todos los profesionales, cambio en la cultura de la organización para introducir y compartir los valores de la preocupación por la mejora, evaluación y planificación de la calidad, rápida circulación de la información, incorporación del punto de vista del cliente, e importancia del cliente interno. Es por tanto, que resulta fundamental el compromiso global por la mejora continua fomentado desde estilos de liderazgo participativos. Una de las mayores dificultades reside en cambiar las actitudes de los trabajadores y en modificar la cultura de la propia organización, para orientarla hacia la prevención del error y lograr “hacer las cosas bien a la primera”. Además, un sistema de gestión de Calidad Total, por su complejidad conceptual y por la necesidad de cambios estructurales y conceptuales que conlleva, precisa de la implicación colectiva e individual de todos los integrantes de la organización. Para lograr

una conciencia colectiva de calidad es imprescindible la participación de todos, es decir, se considera que todas las personas de la empresa piensan y hacen. Si bien se parte de una responsabilidad de la dirección, y son los mandos directivos los que deber ser capaces de liderar, involucrar y comprometer a sus equipos en las acciones de mejora, la calidad es lograda por todas las personas que integran la organización.

Así, entender la calidad como un proceso total y de mejora continua implica, entre otros aspectos, (ver figura 1) determinar quiénes son los clientes, cuáles son sus necesidades, desarrollar seguidamente los productos/servicios que les satisfagan, evaluar el logro alcanzado, actuar para reducir la diferencia, e introducir mejoras.

**¿Quiénes somos? ¿Quiénes son nuestros clientes?
¿Cuáles son las necesidades de nuestros clientes?
¿Qué estructura, recursos y capacidades tenemos?
¿Quiénes son nuestros competidores?
¿A dónde queremos llegar?
¿Cómo vamos a hacerlo?**

Figura 1: Planteamientos iniciales de la Calidad Total.

Desde la filosofía de gestión de la Calidad Total, la gestión de la calidad se inicia en la demanda de nuestros clientes y culminará con su satisfacción, si bien, se ha de tener en cuenta la participación del



proveedor, por lo que este debe ser considerado como parte de nuestro proceso de producción, extendiéndose a él las acciones de Calidad Total. Es decir, el proveedor también forma parte del proceso, y por tanto debe ser considerado como parte de la organización. La consideración del proveedor como

parte necesaria para realizar una gestión de calidad total, es una de las diferencias críticas, que conjuntamente con las que se enumeran a continuación distinguen la gestión tradicional de la calidad de la gestión de la Calidad Total (ver Figura 2).

GESTIÓN TRADICIONAL

ENFOQUE DE LA DIRECCIÓN

- * A los resultados, las operaciones internas y el progreso tecnológico.
- * Poner en manos del trabajador las ideas de los directivos.
- * Gestión por control.
- * Importancia de la persona.
- * Deciden los mandos.

MEJORA POR INNOVACIÓN CONTINUA

- * Radical e importante.
- * Proyectos puntuales.
- * Reconocida por sus resultados.
- * Implica a pocos.
- * Necesita ideas brillantes.
- * Fuertes inversiones.
- * Necesita ser sostenida.
- * Puede ser copiada.
- * A través de vendedores y personal del departamento de servicio.

CALIDAD

- * Aptitud para el uso. Conformidad a normas o especificaciones.
- * El suministrador la puede definir de forma objetiva.
- * Afecta al producto o al servicio.
- * Concierno a producción.
- * Responsabilidad técnica del departamento de calidad.
- * Los clientes son externos.

GESTIÓN CON CALIDAD TOTAL

ENFOQUE DE LA DIRECCIÓN

- * Al proceso y necesidades de los clientes.
- * Recursos intelectuales de todo el personal.
- * Gestión por participación.
- * Importancia al grupo.
- * Deciden los clientes.

MEJORA POR INNOVACIÓN CONTINUA

- * Muchas y pequeñas mejoras.
- * Todos los métodos y procesos de trabajo.
- * Se reconoce el esfuerzo.
- * Todo el personal.
- * Mucho esfuerzo y riguroso uso de la metodología.
- * Pequeñas inversiones.
- * Se sostiene a largo plazo.
- * Es difícil de copiar, crea cultura de cambio y adaptación.
- * Cada persona conoce su contribución a la satisfacción del cliente.

CALIDAD

- * Satisfacción de necesidades y expectativas del cliente a un valor.
- * La fija el cliente de acuerdo con su percepción.
- * Afecta a los procedimientos de trabajo.
- * Abarca todas las funciones.
- * De la alta dirección y todo el personal.
- * Hay clientes internos.

CALIDAD

- * Los errores son responsabilidad del operario.
- * Detectar y corregir para solucionar el problema.
- * Enfoque a los problemas
- * Los programas de calidad se planifican dentro del proceso productivo

RESPONSABILIDAD DEL OPERARIO

- * Sobre los trabajos asignados.
- * Necesita de un supervisor controlador.

ANTE UN ERROR /PROBLEMA

- * Identificación y castigo.
- * El que lo originó lo oculta.
- * Se busca solucionarlo para mejorar resultados a corto.
- * Algo a evitar.
- * ¿Quién ha sido?

ORGANIZACIÓN

- * Muchos niveles jerárquicos.
- * Orientada a la producción y al control.

RELACIÓN JEFE - COLABORADOR

- * Prioridad absoluta a los objetivos y resultados.
- * Evaluación del desempeño centrada en el cumplimiento de objetivos.
- * Justificación de actuación.

CALIDAD

- * Del sistema, proceso o procedimiento.
- * Prioridad a la prevención. Identificar causas y actuar.
- * Enfoque a las expectativas.
- * La estrategia corporativa planifica y organiza el proceso de mejora continua.

RESPONSABILIDAD DEL OPERARIO

- * Sobre el proceso: satisface a su cliente y realimenta a su suministrador.
- * Supervisor colaborador.

ANTE UN ERROR /PROBLEMA

- * Búsqueda de la causa y evaluación.
- * Se reconoce el error y se analizan las causas.
- * Se actúa sobre las causas que lo provocaron.
- * Consecuencia del proceso de aprendizaje de asumir responsabilidades y tomar decisiones.
- * ¿Por qué ha ocurrido?

ORGANIZACIÓN

- * 3 a 5 niveles jerárquicos.
- * Potencia los equipos multidisciplinares para optimizar el uso de los recursos y capacidades.

RELACIÓN JEFE - COLABORADOR

- * Al esfuerzo en la mejora continua de los procesos.
- * Detectar carencias; control de medios disponibles a priori; forma parte del aprendizaje continuo.
- * Desarrollo del colaborador.



LOGÍSTICA

- * Visión parcial.
- * Optimización local. Almacenes intermedios.
- * Control de recepción.
- * Se planifica en función de las necesidades propias.

LOGÍSTICA

- * Clientes y proveedores.
- * Just in time.
- * Se confía en el proveedor y se le ayuda a mejorar.
- * Parte de las necesidades del cliente. Planificación y control de inventarios en la misma unidad orgánica.

Figura 2. Comparación de la gestión tradicional de la calidad y la gestión de la Calidad Total (continuación).

Es por tanto que desde la filosofía de la gestión de la Calidad Total se debe diseñar una organización desde las personas. Estrategia y personas deben aunarse con el objetivo de satisfacer las necesidades del cliente (interno y externo). La misión, visión y valores de la organización deben ser conocidos y comunicados, mediante un proceso de retroalimentación bidireccional, a todos los integrantes de la organización. De este modo se consigue que los trabajadores, presentes física, psicológica y emocionalmente, desarrollen, desde el compromiso y la responsabilidad, un espíritu de servicio necesario para añadir valor al cliente.

El trabajador, en su papel de cliente interno, también tiene que estar satisfecho (percepción del cumplimiento del contrato psicológico) y en su papel de proveedor interno tiene que estar informado sobre cómo queremos que se entregue su trabajo. De este modo, se puede conseguir la creación de cadenas de proveedor-cliente dentro de la organización. En esta

cadena, que se genera por este reconocimiento de la existencia de proveedores y de clientes internos, sería tan responsable del no cumplimiento de la calidad el proveedor que no le pregunta a su cliente sobre la calidad del trabajo que entrega, como el cliente que no le informa a su proveedor sobre algo que este le está entregando mal hecho.

En definitiva, la ventaja competitiva se puede crear con el desarrollo de una mejora continua de la calidad por parte de todos los integrantes de la organización. Así se pone de manifiesto la necesidad de cambio de la cultura de una organización hacia un sistema de gestión de Calidad Total. De este modo, ser capaz de dar vías de acción para la implementación de la calidad, susceptibles de modificación en función de las características de las empresas, es una de las competencias asociadas a la gestión de la Calidad Total muy valorada por las empresas en sus trabajadores.

6.3 IMPLANTACIÓN UN SISTEMA DE GESTIÓN POR CALIDAD TOTAL

Hasta ahora hemos tratado qué es la Calidad Total y la idoneidad de su aplicación en la empresa como estrategia para mejorar su competitividad. Sin embargo, la implantación de un sistema de gestión de Calidad Total se ve dificultado por diversas razones.

Una de ellas es la existencia de una “**mentalidad manufacturera**” centrada en la autoridad, la administración y el control, en lo objetivo, y dejando de lado los valores subjetivos diferenciadores que marca el cliente. Esta mentalidad, ha provocado un elevado índice de fracasos en su implantación propiciados, entre otras causas, por la separación entre producto y servicio u olvido de este último. Una falta de diferenciación que conduce a un único valor a través del precio ofrecido al cliente, y que deriva en una mentalidad de control de costos con excesiva burocracia por la que se marcan pautas y soluciones estandarizadas para todos los clientes.

Por otra parte, el éxito de la implantación de un sistema de gestión de Calidad Total en una organización, también dependerá de la gestión de **cambio de cultura** de la empresa que se realice. La gestión desde la Calidad Total depende de las personas que integran la organización, de su conducta y sus valores, y sólo desde una gestión

participativa se podrá planificar la implantación con éxito. Por tanto, hay que tener presente que la implantación de un sistema de gestión de la calidad va a suponer la modificación de métodos afianzados en la organización, a través del cambio de los valores establecidos por una cultura de la organización previa. De este modo, hay que saber que el cambio de sistema de gestión de la organización conlleva un cambio en la cultura organizacional, de forma que tanto la estrategia como la cultura coincidan en su orientación, en este caso hacia el cliente.

Para salvar estos, y otros obstáculos iniciales, es necesario que se produzca un cambio de paradigma, con el propósito de cambiar los hábitos de conducta de todos los integrantes, hacia la Calidad Total.

Al plantear la necesidad de implantar una gestión de Calidad Total, se parte de la ausencia de la misma en la empresa. Esto hace necesario el **análisis previo de su necesidad** partiendo de los diferentes tipos de costos que, por la falta de calidad, asumen las empresas en la actualidad. Y en función del estado actual de la empresa, serán necesarios cambios de mayor o menor dimensión a nivel organizativo, estratégico y cultural. Este análisis inicial se debe hacer tanto desde la perspectiva interna de la empresa (objetivo), como desde el estudio del valor añadido que la organización aporta al cliente (subjetivo). Mediante este análisis se facilita el



conocimiento del **estado actual** para poder realizar la implantación de un sistema de gestión de Calidad Total que sea eficiente. A este nivel será de vital importancia tanto una efectiva comunicación interna como el papel del director de Recursos Humanos.

Realizado el análisis inicial de los costos de la no calidad, la organización puede decidir la implantación de un sistema de gestión de Calidad Total. Para ello inicialmente es necesario obtener el **compromiso formal del equipo directivo**. Posteriormente, se conseguirá el necesario **compromiso de los integrantes de la organización**, a través de la definición de una política corporativa de calidad y de su práctica diaria, por la cual se establezcan objetivos, responsabilidades y sistemas de control del proceso de implantación de la gestión de Calidad Total.

Así, para la implantación de un sistema de gestión de Calidad Total deberemos determinar, entre otras cosas, nuestros **objetivos**, si nuestra organización está presente en diferentes sectores, si tenemos negocios distintos, y cómo afectará a la identificación de nuestros clientes, etc... Una vez elaborada la estrategia le tocará a los **recursos humanos** poner en marcha la organización, y gestionar su política en todos los departamentos. Todo ello en constante movimiento de mejora, como veremos en el próximo apartado.

El diseño de planes de formación, el establecimiento de grupos de mejora, también facilitará la implantación de la gestión de Calidad Total, siempre teniendo presente la necesaria implicación de todos los integrantes de la organización, a través de por ejemplo, el reconocimiento de su aportación y el análisis de su motivación.

Por último todo cambio que se incorpore debe ser medido en sus resultados y cumplimiento de objetivos, para en el caso de ser positivo aplicarlo en toda la organización o someterlo al análisis de los grupos de mejora, los cuales, deben estar en continua acción de mejora de las acciones implantadas.

De un modo gráfico la implantación de un sistema de gestión de Calidad Total podría representarse de la siguiente manera:

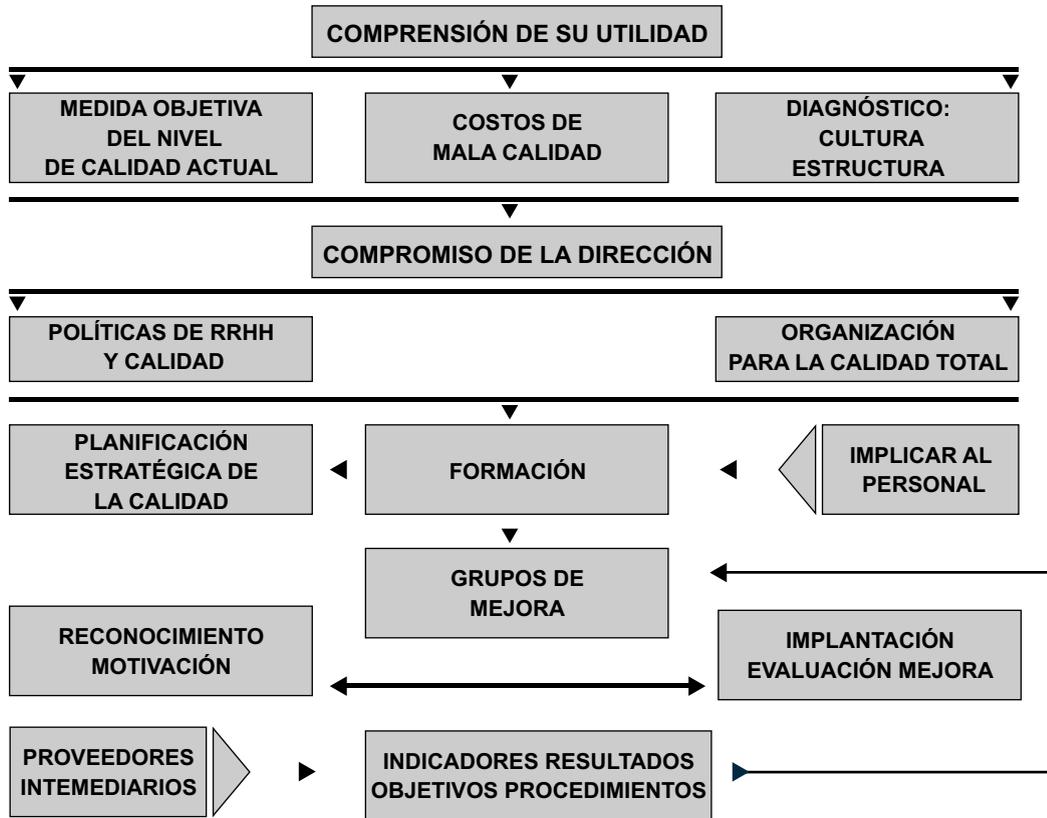


Figura 3. Fases del proceso de implantación de gestión de la Calidad Total.

En resumen, el desarrollo de cada una de las fases de implantación de la gestión de Calidad Total facilitará asegurar la correcta implantación de la misma. Es por tanto que desde un enfoque de gestión de la Calidad Total lo que se debe perseguir es, sobre la base de

una comprensión clara de los conceptos de calidad y mediante el análisis de la situación de la empresa, el compromiso de la dirección con la calidad así como la implicación de todo el personal para una gestión eficiente de la calidad que permita la satisfacción del



cliente. Para ello es necesario que se siga un enfoque de mejora continua de la calidad tal y como explicamos a continuación.

6.4 EL PROCESO DE MEJORA CONTINUA

Hemos visto los beneficios que la gestión de la Calidad Total puede tener en la organización para adquirir una ventaja competitiva a largo plazo. Sin embargo, esta sólo será efectiva si la acompañan de planes de mejora continua, de otro modo sería imitado fácilmente y desaparecería esta ventaja competitiva en el corto plazo.

Siguiendo la filosofía de la gestión por Calidad Total, los proyectos de mejora continua surgen desde abajo, desde las personas. De esta forma, lo que se busca es que el espíritu de mejora continua de la calidad sea aceptado por todo el personal y crear una cultura de cambio y adaptación constante a las crecientes necesidades de competitividad

Dentro del concepto de mejora de una empresa se distinguen dos grandes modalidades: a) la innovación o mejora radical y b) la mejora continua. La mejora radical son aportaciones concretas realizadas esporádicamente por especialistas en los respectivos temas (p.ej: reingeniería de procesos). Esta mejora radical es responsabilidad del equipo directivo, y la mejora en la calidad se consigue con cambios importantes que normalmente implican grandes inversiones. La mejora continua se entiende como un proceso de reciclaje y renovación continua realizado a través de pequeños pasos que sirven para perfeccionar las actividades existentes y en el que todos los niveles de la organización se ven implicados.

La mejora continua es un proceso que describe muy bien lo que es la filosofía de la Calidad Total, que refleja lo que las empresas necesitan hacer si quieren ser competitivas a largo plazo. Entre otros aspectos positivos de la mejora continua, están:

ASPECTOS POSITIVOS DE LA MEJORA CONTINUA

1. Se concentra el esfuerzo en procedimientos puntuales.
2. Se consiguen mejoras en un corto plazo y resultados visibles.
3. Si existe reducción de productos defectuosos, trae como consecuencia una reducción en los costos.
4. Permite eliminar los procesos repetitivos, personal dedicado a tareas repetitivas o ineficaces, papeles y exceso de trámites, exceso de informes y reuniones, y controles internos innecesarios.
5. Incrementa la productividad y dirige a la organización hacia la competitividad.

Figura 4. Aspectos positivos de la mejora continua.

La gestión de la Calidad Total requiere de este proceso constante, llamado mejora continua, donde la perfección

siempre se busca de manera continua, si bien presenta algunas dificultades que nombramos a continuación:

ASPECTOS NEGATIVOS DE LA MEJORA CONTINUA

1. Cuando la mejora se concentra en un área específica de la organización, se pierde la perspectiva de la interdependencia que existe entre todos los miembros de la empresa.
 2. Requiere de un cambio en toda la organización, ya que para obtener el éxito es necesaria la participación de todos los integrantes de la organización y a todos los niveles.
- Debido a las resistencias al cambio, el proceso de mejora continua puede convertirse en un proceso muy largo.

Figura 5. Aspectos negativos de la mejora continua.

De este modo, teniendo en consideración los dos procesos posibles de mejora (la innovación o mejora radical y la mejora continua), el proceso de mejora en la organización se desarrolla de un modo ideal cuando se unifica la mejora continua con la innovación. Así, en la gestión de Calidad Total, y de manera complementaria a la participación de todos los

miembros en la mejora continua, la innovación también se constituye como un elemento fundamental.

El proceso de mejora continua se desarrolla en cuatro fases. Su desarrollo permite asegurar la mejora permanente del desempeño de los procesos de la organización:

FASES DEL PROCESO DE MEJORA CONTINUA DE LA CALIDAD

- PLANIFICAR:** Determinar qué es lo que se debería hacer, cuál es la meta y cómo se puede alcanzar.
- HACER:** Transformar los procesos actuales con el fin de mejorar su desempeño, de acuerdo a lo planeado.
- VERIFICAR:** Cumplir las actividades planificadas.
- ACTUAR:** Realizar los ajustes a los nuevos procedimientos con el fin de garantizar que siempre se apliquen.

Figura 6. Fases del proceso de mejora continua de la Calidad.

De este modo, para realizar la gestión de la Calidad Total es necesario definir las estrategias a seguir, reestructurado la organización y sus procesos, liderando de manera adecuada, y motivando a todos los miembros de la organización para lograr los

objetivos de calidad. Para ello es necesario diseñar un proceso de retroalimentación que evalúe la implantación del sistema, de modo que si el sistema implementado funciona bien se pueda instaurar un proceso de retroalimentación que corrija las variables



del sistema y resulte en su mejora continua. A continuación presentamos algunas herramientas que nos pueden servir para analizar la calidad en la organización.

6.5 HERRAMIENTAS PARA LA GESTIÓN POR CALIDAD TOTAL

En relación a lo expuesto hasta el momento, algunas de las acciones que a modo general son recomendadas para conseguir la implantación de la gestión de Calidad Total son: no interrumpir la cadena proveedor-cliente, impulsar la formación continua y fomentar la comunicación. Del mismo modo general, y como se viene diciendo, durante el proceso de implantación la clave para lograr la mejora continua es la participación y el trabajo en equipo. Dado que estos contenidos se tratan en otro de los capítulos de este trabajo, nos centraremos aquí en herramientas que permitan analizar la calidad de la organización y su evolución durante la implantación de la gestión de la Calidad Total, a saber:

- Hoja de recogida de datos
- Diagrama de Pareto
- Gráfico de Control
- Análisis por estratificación
- Ruta de la Calidad

Figura 7: Herramientas para la gestión por Calidad Total.

Estas herramientas sirven de apoyo a la estrategia de Calidad Total en las áreas funcionales de la organización ayudando a que las personas que la integran:

- Se comprometan en un programa de Calidad Total
- Identifiquen oportunidades de mejora en su organización / departamento.
- Implanten programas de mejora

Hoja de Recogida de datos

La Hoja de Recogida de Datos se puede llamar también Hoja de Registro, Verificación, Chequeo o Cotejo. Este instrumento se utiliza para la identificación y análisis de problemas y de sus causas. Se fundamenta en la recopilación y clasificación de información según determinadas categorías, mediante la anotación y registro de sus frecuencias de ocurrencia.

Una vez que se ha establecido el aspecto que se quiere estudiar, y se han identificado las categorías que lo caracterizan, éstas se deben registrar en una hoja, indicando su frecuencia de observación. Lo esencial es que el propósito esté claro y que los datos reflejen la verdad. Estas hojas de recopilación de información pueden tener muchas funciones, pero la principal es hacer fácil la recopilación de datos, de forma que puedan ser usados fácilmente y analizados automáticamente.

Una vez que se han fijado las razones para recopilar los datos o el objetivo, es importante que se analicen las siguientes cuestiones:

- La información que se necesita, ¿es cuantitativa o cualitativa?
- Cómo se recogerán los datos y en qué tipo de documentos se hará.
- Cómo se analizará y con qué frecuencia se va a analizar.
- Quién se encargará de la recogida de datos y dónde se va a efectuar.

Otras funciones que de modo general tienen las hojas de recogida de datos son:

- De clasificación de artículos defectuosos.
- De localización de defectos en las piezas.
- De localización de causas de los defectos.
- De verificación de chequeo o tareas de mantenimiento.

Una **secuencia de pasos** que pueden ser útiles para aplicar esta hoja es la siguiente:

- 1º. Identificar el proceso a analizar.
- 2º. Definir el alcance, qué utilidad se le va a dar a los datos a recoger.
- 3º. Fijar la periodicidad de los datos a recolectar: hora, día, semana.

4º. Diseñar el formato de la hoja de recogida de datos, de acuerdo con la cantidad de información a recoger, dejando un espacio para indicar: las fechas de inicio y término, las probables interrupciones, la persona que recoge la información, fuentes, etc.

Diagrama de Pareto

Es una herramienta que se utiliza para priorizar los problemas o las causas que los generan. Se conoce como la regla 80/20, según la cual, si se tiene un problema con muchas causas, podemos decir que el 20% de las causas resuelven el 80% del problema.

La **secuencia de pasos** para elaborar el diagrama de Pareto es la siguiente:

- 1º. Seleccionar/decidir los problemas que se desean analizar. Decidir los tipos de datos a analizar y cómo clasificarlos. Definir el método de recolección de datos.
- 2º. Diseñar una tabla para conteo / verificación de datos.
- 3º. Recoger los datos y efectuar el cálculo de totales.
- 4º. Elaborar una tabla de datos para el diagrama de Pareto con la lista de ítems, los totales individuales, los totales acumulados, la composición porcentual y los porcentajes acumulados.
- 5º. Jerarquizar los ítems por orden de cantidad, llenando la tabla respectiva.



6°. Dibujar dos ejes verticales y un eje horizontal. En el eje vertical izquierdo establecer una escala de cero hasta el total general (cantidad de ítems acumulados). Marcar en el eje vertical derecho una escala de 0% hasta 100%. Luego dividir el eje horizontal en un número de intervalos igual al número de ítems clasificados.

7°. Construir un gráfico de barras en base a las cantidades y porcentajes de cada ítem.

8°. Dibujar la curva acumulada, para lo cual debe marcar los valores acumulados: total acumulado o porcentaje acumulado en la parte superior, al lado derecho de los intervalos de cada ítem, y finalmente una los puntos con una línea continua.

9°. Escribir cualquier información necesaria sobre el diagrama (título, unidades, etc.) sobre los datos (periodo de tiempo, numero total de datos, etc.). Para determinar las causas de mayor incidencia en un problema se traza una línea horizontal a partir del eje vertical derecho, desde el punto donde se indica el 80% hasta su intercepción con la curva acumulada. De este punto trazar una línea vertical hacia el eje horizontal. Los ítems comprendidos entre esta línea vertical y el eje de cantidades acumuladas constituyen las causas cuya eliminación resuelve el 80% del problema.

Gráfico de control

Se utiliza para estudiar la variación de un proceso y

determinar a qué obedece esta variación, estudiar las propiedades de los productos, los factores variables del proceso, los costos, los errores y otros datos administrativos. Un gráfico de control es una gráfica lineal en la que se han determinado estadísticamente un limite superior (limite de control superior) y un limite inferior (limite inferior de control) a ambos lados de la media o línea central. La línea central refleja el producto del proceso. Los límites de control proveen señales estadísticas para que la administración actúe, indicando la separación entre la variación común y la variación especial.

Un gráfico de control muestra:

- Si un proceso está bajo control o no.
- Indica resultados que requieren una explicación.
- Define los límites de capacidad del sistema, los cuales previa comparación con los de especificación pueden determinar los próximos pasos en un proceso de mejora.

Análisis por estratificación

Este instrumento se utiliza para pasar de lo general a lo particular en el análisis de un problema. Los datos recogidos pueden ser representados en un histograma o incluso llevados a un gráfico de control, obteniéndose una apreciación general, de acuerdo con lo que reflejan los datos en estos gráficos.

Se puede obtener información mas útil, por ejemplo, estratificando los datos de defectos que se registran en cada turno de trabajo, y observar así si hay diferencias de un turno con respecto a otro. Ello servirá de base para un análisis mas profundo, en el turno donde se registre la mayor dispersión de los datos. Así, después de haber conocido y trasladado a un gráfico la tendencia global, se analiza las causas más importantes para determinar su respectivo peso específico. Se podrá advertir que el objeto del análisis es posible estratificarlo por edades, secciones, turnos de trabajo, por día, semana, sexo, nivel jerárquico, etc. El resultado obtenido será una serie de histogramas u otros gráficos, dibujados por característica, que ponga en evidencia el problema en cada categoría o estrato particular.

La ruta de la calidad

La Ruta de la Calidad es un procedimiento de solución de problemas. Se trata de una representación de las actividades relacionadas con el proceso de mejora continua de la calidad explicado en un punto anterior del presente capítulo. Consiste de los siete pasos siguientes:

1. Definir el Problema.
2. Reconocer las Características del Problema (Observación).
3. Buscar las principales causas (Análisis).
4. Acciones para eliminar las causas (Acción).
5. Confirmar la eficacia de la acción (Verificación).

6. Eliminar de forma permanente de las causas (Estandarización).
7. Revisar las actividades y planear el trabajo futuro (Conclusiones).

Los tres primeros pasos corresponden a la acción de Planificar, el cuarto paso a la acción de Hacer, el quinto paso a la acción de Verificar y el sexto paso a la acción de Actuar.

Estas herramientas se aplican a todas las actividades de la organización, lo que incluye los productos finales, los procesos de fabricación, la compra y manipulación de los productos intermedios, todos los procesos de negocio asociados a la venta, y a todos los clientes (internos y externos). Es por ello que la Calidad Total puede entenderse como una estrategia de gestión de toda la empresa, a través de la cual se satisfacen las necesidades y expectativas de los clientes (clientes externos), de los empleados (clientes internos), de los accionistas y de la sociedad en general, por medio de la utilización eficiente de todos los recursos de que dispone. Su aplicación más apropiada dependerá de las distintas características y necesidades de análisis de la organización.



6.6 BIBLIOGRAFÍA

BENILLON, A., Y CERUTTI. O. (1993). *Implantar y gestionar la calidad total*. Ediciones gestión 2000.

GÓMEZ-MEJÍA, L., Balkin, D., y Cardy, R. (1997). *Gestión de los Recursos Humanos*. Ed. Prentice Hall Iberia

JAMES P. (1997). *Gestión de la Calidad Total*. Prentice Hall. Madrid.

JURAN J. (1996). *Juran y la calidad por el diseño*. Díaz de Santos, Madrid.

LLÓRENS, J.F., Y FUENTES, M.M. (2001). *Calidad total: fundamentos e implantación*. Pirámide. Madrid.

RUIZ-CANELA, J. (2003). *La gestión por Calidad Total en la empresa moderna*. Ra-ma. Madrid.

VILAR, J.F. (1997). *Cómo implantar y gestionar la calidad total*. Fundación confemetal. Madrid.

www.aec.es ASOCIACIÓN ESPAÑOLA PARA LA CALIDAD (AEC), una web muy completa con toda la información interesante acerca de la Calidad, certificaciones, formación y asociaciones.

7 CAPACIDAD DE ORGANIZAR Y PLANIFICAR

por Ángel Solanes y M^a Cristina Gómez

7.1 INTRODUCCIÓN

En toda organización existe, en mayor o menor grado, un conflicto permanente entre la urgencia del día a día y la necesidad de encontrar tiempo y recursos para analizar lo que se ha hecho, poder mirar al futuro y decidir hacia dónde se quiere ir.

La Planificación Estratégica es un proceso de evaluación sistemática de la naturaleza de un negocio o actividad, definiendo los objetivos a largo plazo, identificando metas y objetivos cuantitativos, desarrollando estrategias para alcanzar dichos objetivos, y localizando recursos para llevar a cabo dichas estrategias. Es una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro las organizaciones e instituciones, para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr el máximo de eficiencia y calidad de sus prestaciones (Solanes, 2003).

Los métodos de planificación estratégica se han ido desarrollando para canalizar adecuadamente las

tensiones entre reflexión y acción. Con su implantación, la organización es capaz de reconocer la posición que ocupa en relación con su entorno, reflexionar sobre cuál sería el lugar que desearía ocupar en el futuro, y diseñar las acciones y las medidas a poner en práctica para aproximarse a él. (Mataix y Fernández, 1997). Para algunos autores es, además, un proceso continuo de adaptación y aprendizaje: una actividad social compleja, cuya esencia es el diseño de las acciones que debe poner en práctica una organización, para conservar y mejorar su eficacia, y para asegurarse un futuro nuevo y mejor (Hax y Maulf, 1984).

La Planificación Estratégica es importante en la gerencia de una organización o grupo de organizaciones, ya que nos permite planificar quién va a tener la capacidad de decidir y la responsabilidad de conducir, y quién decidirá el rol de cada uno de los departamentos o espacios organizacionales que la conforman para la resolución de problemas y asignación de funciones. Aunque esta planificación la establezcamos en ámbitos restringidos, siempre nos encontraremos con limitaciones de tipo social, económico, o político, que condicionarán la realidad.

El gerente de la organización, considerando dichos condicionantes, deberá dirigir su trabajo a:

- Trabajar con escenarios, conformados por un



conjunto de opciones (situaciones, problemas que pudieran presentarse durante el transcurso de la aplicación de las estrategias y de la realización de las actividades programadas, etc.).

- Analizar permanentemente la Misión de su organización, manteniéndola viva, dinámica y rentable, de acuerdo al ámbito en el que se halle inmersa, y buscando constantemente nuevas perspectivas de desarrollo en los servicios que brinde. Esta idea comporta una aproximación a los conceptos de atención al cliente (interno y externo) y a la sociedad (área demográfica, características de la población, políticas del sector, oferta y demanda de los servicios, fuentes de financiamiento, etc.).
- Fijar objetivos organizacionales en función del propósito, recursos, oportunidades, valores y amenazas que se encuentran en el contexto social, económico y político en el que se halle inmersa la organización, buscando la coherencia entre ellos.
- Definir los medios y estrategias para lograr los objetivos trazados, mediante un proceso que ponga de relieve la iniciativa, el análisis racional del entorno externo e interno, las posibles reacciones frente a cambios del entorno, la visión económica de productos y servicios, y las decisiones políticas.

7.2. CONCEPTOS DE ORGANIZACIÓN Y PLANIFICACIÓN

La planificación estratégica no es un fin en ella misma, sino un camino, un aprendizaje cuyo objetivo, en último término, es promover el pensamiento y la acción estratégica. Por tanto, el concepto de planificación estratégica comporta una doble definición. Por un lado, como un proceso de constante cambio, y por otro, como un instrumento para la gestión de la organización.

Los componentes esenciales de la planificación estratégica son la creación de una visión clara sobre cuál es la misión y cuáles son los objetivos de la organización, y el desarrollo de planes que contribuyan a alcanzarlos (Hudson, 1995).

La planificación estratégica es un esfuerzo disciplinado para producir decisiones y acciones fundamentales que acaban definiendo qué es la organización, qué hace y por qué lo hace.

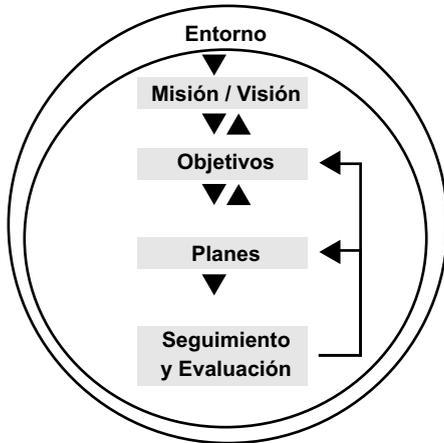


Figura 1. El sistema de planificación estratégica
(Fuente: adaptado de Hudson, 1995).

En principio, esta visión de futuro debe contemplar dos aspectos:

- Describir lo que la organización debería ser en el futuro, usualmente dentro de los próximos 2 a 3 años (medio plazo) o dentro de los próximos 10 años (largo plazo).
- Determinar cómo se logrará que la organización alcance ese futuro deseado.

La **planificación estratégica** se convierte, de este modo, en una carta de navegación sobre el curso que se estime más apropiado para la organización. Debe ser entendida como un proceso participativo, que no va a resolver todas las incertidumbres, pero que

permitirá trazar una línea de propósitos para actuar en consecuencia. Así pues, la Planificación Estratégica comienza dando respuesta a estas tres preguntas referidas a nuestra organización:

- a) *¿Quiénes somos? ¿Dónde estamos hoy?* La respuesta a estas preguntas implica llevar a cabo un análisis más o menos exhaustivo de la situación, del entorno interno, y de las entidades que suponen una competencia para los objetivos de nuestra organización.
- b) *¿Dónde queremos ir? ¿Dónde queremos llegar?* Cuáles son los objetivos y metas de nuestra organización a corto, medio y largo plazo.
- c) *¿Cómo podemos llegar a donde queremos ir? ¿Qué tenemos que hacer para llegar ahí?* Es decir, intentar comprender un mínimo el mercado en el que trabajamos y la competencia de nuestro negocio, y así poder diseñar las estrategias que creamos más apropiadas para obtener nuestros objetivos.

En este sentido, una de las funciones instrumentales de la planificación estratégica es hacer un balance entre tres tipos de fuerzas, que responden a su vez a distintas preguntas:

- La misión de la organización: ¿Cuál es el sentido de la existencia del servicio u organización?
- Las oportunidades y amenazas que enfrenta la



organización y que provienen del medio externo:

- ¿Cuáles serán las demandas que nos planteará el entorno? ¿Qué tipo de dificultades y obstáculos pueden entorpecer nuestra capacidad de respuesta?
- Las fortalezas y debilidades del ambiente interno de la organización: ¿Qué es lo que somos capaces de hacer? ¿Qué elementos de nuestra estructura interna podrían mostrarse inadecuados a la hora de una mayor exigencia productiva?

Planificar es prever y decidir hoy las acciones que nos pueden llevar desde el presente hasta un futuro deseable. No se trata de hacer predicciones acerca del futuro sino de tomar las decisiones pertinentes para que ese futuro ocurra. Un plan es cualquier método detallado, formulado de antemano, para hacer algo. Elaborar un plan es una parte integral de la labor administrativa, es el proceso de decidir de antemano qué se hará y cómo se hará antes de que se inicie la acción, ofrece un marco de referencia para la toma de decisiones integrada a lo largo de la organización, e incluye el desarrollo de estrategias y de los medios para aplicarlas.

El concepto de **estrategia** dentro del ámbito laboral, implica el propósito general de una organización y establece un marco conceptual básico por medio del cual, ésta se transforma y se adapta al medio en que se encuentra, usualmente afectado por rápidos y

continuos cambios. Estrategia, por tanto, es el conjunto de decisiones fijadas en un determinado contexto o plano, que proceden del proceso organizacional y que integran la misión, los objetivos, y la secuencia de acciones administrativas en un todo independiente

Por último, el término **análisis de la realidad** hace referencia al conocimiento de la realidad que rodea a la organización para superarla. Es decir, saber dónde se está, para saber dónde ir y cómo hacerlo. Las fases para establecer el análisis de la realidad que rodea nuestra organización constan, en un primer momento, de recoger los hechos y situaciones de la vida ordinaria -de lo que nos rodea- de un modo objetivo y cuantificado. Es como hacer una fotografía o un inventario de la realidad.

Mediante la investigación de los hechos pretendemos tener un conocimiento, lo más profundo posible, del entorno sobre el que queremos actuar, de las relaciones de poder y los intereses presentes, de los valores culturales, de los recursos que hay a nuestro alcance y, finalmente, de los problemas y dificultades que afectan a ese entorno. En términos generales, los datos que debemos recoger para llevar a cabo un análisis de la realidad -podemos incluir otros en función de los objetivos o proyecto a desarrollar por la organización- serán:

- **Población:** su cuantía, evolución y distribución por edades, situación socio-económica, nivel cultural, costumbres y tradiciones, escalas de valores imperantes...
- **Servicios:** equipamientos e infraestructuras de todo tipo (sanitario, educativo, cultural, deportivo, de ocio, urbanístico, zonas verdes, comunicaciones...).
- **Relaciones de poder:** asociaciones y personas con influencia, resultados electorales, conflictos políticos o sociales que hayan tenido trascendencia...
- **Instituciones:** que tienen que ver con nuestro entorno (administración local y otras administraciones, su composición, sus proyectos, su mayor o menor representatividad, sus recursos y limitaciones...).
- **Nuestros afiliados** (motivación, participación, actividades, etc.) si se trata de un programa de actuación interna.

7.3 ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO: MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS

La elaboración de un plan estratégico consiste en responder a las siguientes preguntas y elaborar un documento que recoja dicha información:

a) **MISIÓN.** ¿Qué somos? ¿Qué hacemos?

¿**QUÉ ES?** La misión es la razón de ser de una entidad, el objetivo global de la organización.

SE USA PARA que todos los miembros de una organización conozcan hacia dónde va la organización y hacia dónde se encamina su trabajo. En este sentido permite:

- Definir lo que es y hace la empresa y lo que aspira a ser y hacer.
- Definir el producto en términos del valor o beneficio que proporciona al cliente.
- Precisar y destacar el concepto de servicio hacia el cliente.
- Incluir los principales rasgos distintivos de la empresa.
- Formular el enunciado desde la perspectiva de su receptor primario, trabajadores de la organización, para que cumpla con su propósito comunicativo.
- Conocer a nuestros clientes (usuarios), a quienes brindamos nuestros servicios o productos finales, según sea el área de trabajo. En este sentido no debemos olvidar que cuando hablamos de clientes nos referimos a:
 - a) Clientes externos: personas o instituciones que reciben algún servicio por parte de la Organización (pacientes, familiares, comunidad, docentes, proveedores, personal de salud en formación,



Instituciones).

b) Clientes internos: personal que trabaje o haya trabajado en la organización, que solicita nuestros servicios.

- También puede ser una herramienta operativa de carácter estratégico, en cuyo caso tendríamos que cuestionarnos algunos aspectos como: a) los principios éticos subyacentes y b) el comportamiento de la organización. En otras palabras, tendríamos que responder a preguntas como: ¿cuáles son los rasgos diferenciales de nuestra entidad? y ¿qué puede hacer y qué no puede hacer nuestra organización?

La respuesta a las preguntas ¿qué somos? y ¿qué hacemos? será la base para plantear la Misión y la Visión de la organización. Un ejemplo de la misión de una entidad, de las muchas que podemos encontrar bajo la denominación de Instituto de Belleza podría ser: “Organización privada, que brinda atención especializada en cirugía plástica exclusivamente a mujeres con nivel económico medio-alto”.

¿CÓMO USARLA? Una vez hemos contestado a la pregunta anterior estaremos en disposición de elaborar la Misión de nuestra organización, para lo cual se responderán las siguientes preguntas:

a. ¿Cuál es el negocio o actividad en la que trabaja nuestra organización?

b. ¿Para qué existe nuestra organización?

c. ¿Cuáles son los productos que ofrece?

d. ¿Cuál es su mercado?

e. ¿Quiénes son nuestros clientes: externos e internos?

f. ¿Cuál es la prioridad de nuestra organización?

g. ¿Cuáles son los rasgos diferenciales de nuestra organización?

h. ¿Qué puede hacer y qué no puede hacer nuestra organización?

b) VISIÓN ¿Dónde estamos? ¿Dónde queremos ir?

¿QUÉ ES? La Visión es la capacidad de ver más allá, en tiempo y espacio. Significa visualizar, ver con los ojos de la imaginación, en términos del resultado final que se pretende alcanzar a largo plazo, el futuro aspirado. En resumen, la visión es lo que debería ser la organización.

SE USA PARA cumplir dos funciones vitales de toda organización: a) establecer el marco de referencia que define y formaliza la misión, previamente establecida y b) inspirar, motivar, integrar o mover a la gente para que actúe y haga cumplir la razón de ser (misión) de la organización.

La visión (estratégica) permite el conocimiento del ambiente externo, la capacidad adaptativa, la

flexibilidad estructural y la habilidad para convivir con ambigüedades y cambios rápidos de nuestra organización. Sin visión estratégica se hace difícil establecer un sentido de dirección futura y una definición de objetivos adecuados a las circunstancias. Ejemplo de Visiones: a) Fundación de tipo social: construir un espíritu comunitario mediante la solución de problemas sociales, b) Organización enseñanza: búsqueda permanente del conocimiento y la excelencia en la docencia.

¿CÓMO USARLA? Responderemos a las siguientes preguntas:

- a. ¿Qué pretende ser nuestra organización dentro de unos años (5 a 10 años) en las diferentes áreas: servicios, programas preventivos y seguros de salud?
- b. ¿Qué resultado final esperamos alcanzar con respecto a la salud de la población que atiende nuestra organización o centro? ¿En qué forma obtendremos estos resultados?
- c. ¿Qué pretende ser con respecto a su organización y gestión?

c) OBJETIVOS. *¿Qué podemos hacer para llegar ahí?*

¿QUÉ ES? Los objetivos son los resultados específicos a corto, medio o largo plazo, que una

organización aspira a lograr mediante su misión básica. Aportan medidas cuantitativas de su cumplimiento: definen cuándo y cuánto. Por tanto, los objetivos son cuantificables y se deben alcanzar en un límite de tiempo. Los directivos se basan en ellos para tomar decisiones, puesto que señalan las actividades relevantes de la organización, y sirven como indicadores para la utilización de recursos.

SE USA PARA traducir las prioridades estratégicas en objetivos que se puedan medir y, en segundo lugar, definir las líneas maestras de actuación. Se pueden diferenciar objetivos por sectores o departamentos, por servicios o productos, por funciones, etc.

Ante los responsables de la planificación se abre un gran abanico de opciones que tendrán que ser valoradas y juzgadas sin perder de vista los objetivos fijados, los recursos con los que cuenta la organización y, también, la misión y los valores subyacentes. Se recomienda tener en cuenta algunas consideraciones previas antes de escoger los objetivos que guiarán la actuación de la organización, como pueda ser valorar distintas alternativas, pensar que debajo de las directrices globales están las personas y su trabajo cotidiano, etc.

¿CÓMO USARLA? Fijar el objetivo es como identificar la estrella polar, se pone el compás en ella y luego se usa como medio de reorientarse cuando uno



se extravía. Los objetivos generales pueden establecerse a nivel organizacional, del servicio o departamento o programa, eligiéndose aquellos que más convengan a los intereses (misión / visión) de la organización.

Los objetivos generales definen el impacto y los logros que se esperan obtener y responden a la pregunta: ¿Qué intentamos lograr? Pueden incluir beneficios a la población (objetivos de servicios) o cambios o mejoras en los procesos o estructura de la organización para lograr sus objetivos de manera racional. Los Objetivos de Servicio definen en términos generales el impacto que la organización desea alcanzar en determinada población al final del período especificado del plan. Los Objetivos Organizacionales definen los cambios internos y mejoras en su estructura o su proceso de la organización, o de los programas para obtener el impacto deseado. Un ejemplo, dentro del ámbito sanitario, para un Servicio de Planificación Familiar de una administración podría ser: Disminuir los niveles del segundo embarazo no deseado en adolescentes atendidos por la organización durante los próximos años.

Los objetivos son importantes porque nos permiten identificar las condiciones futuras deseadas que la organización trata de alcanzar, nos facilitan la dirección, revelan prioridades y son esenciales para

las actividades de control, manutención, organización y planificación efectiva. Por tanto, establecer objetivos nos permitirá: 1) saber de manera consciente lo que se quiere lograr; 2) cuándo se debe lograr; 3) cómo se lo logrará y, por último, 4) cuándo se ha logrado.

d) PLAN ESTRATÉGICO

Una vez que se tiene los objetivos, la labor administrativa es planear los medios de alcanzarlos, decidir de antemano qué se va a hacer y cómo. Implica el desarrollo de una estrategia global, políticas en general, programas específicos y procedimientos, para lo cual, responderá a las siguientes preguntas:

- a) ¿Cuál es el problema o situación que requiere intervención? (Por situación entendemos la condición encontrada que se desea mejorar).
- b) ¿Cuál es la población objetivo? (por sexo, edad, distribución geográfica, grupos sociales, departamento, etc.).
- c) ¿Qué cambiar? ¿De qué manera? El objetivo debe incluir la naturaleza de las intervenciones a realizar, sobre los sujetos, a fin de cambiar la situación actual.

Así pues, llegados a este punto, los miembros del equipo planificador tendrían que intentar elaborar una descripción clara de cómo será la organización

cuando se apliquen las estrategias definidas. En este sentido, la visión de futuro tendrá que incluir una serie de elementos como:

- La misión.
- La filosofía y los valores subyacentes.
- Los objetivos y las estrategias fundamentales.
- Los factores de éxito de la organización.
- Los estándares éticos.
- Las normas que hay que seguir a la hora de tomar decisiones.

La redacción del plan estratégico

Todo el esfuerzo de reflexión y creatividad que ha supuesto llegar hasta este punto, tiene que materializarse en un documento que contuviera:

- Una introducción que comprenda una declaración de principios y propósitos.
- La misión.
- El análisis del entorno y las conclusiones en forma de amenazas y oportunidades.
- El diagnóstico interno en forma de puntos fuertes y débiles.
- Las prioridades estratégicas.
- Las líneas de actuación global y las estrategias desglosadas por secciones y/o departamentos, por servicios y/o productos y en el ámbito funcional.
- La visión de futuro de la organización.

- El plan presupuestario y de recursos humanos (personal remunerado y voluntario).
- Los planes de acción pertinentes: de aplicación, de seguimiento, de contingencia para cada una de las áreas o secciones de la organización.

Aunque la redacción de este documento implica un esfuerzo adicional en tiempos y recursos, a la larga sirve para:

- Comunicar a los miembros de la organización los objetivos y estrategias que se han de conseguir.
- A la hora de coordinar a las distintas áreas o departamentos implicados.
- Punto de referencia para juzgar la actuación de la organización.
- Elemento importante en la comunicación que la organización hace de cara al exterior.

7.4 TÉCNICAS PARA LA PLANIFICACIÓN Y PROGRAMACIÓN

En este apartado presentamos una serie de técnicas específicas de planificación como son el Análisis de fuerzas competitivas; el Diagnóstico situacional estratégico: la técnica DAFO, la Evaluación de factores críticos de éxito, la Matriz de planificación y la Elaboración del plan estratégico (misión, visión y objetivos), y otras no específicas que también se utilizan como son el Grupo de discusión y El pasado



mañana. Todas nos permiten recoger la información precisa para poder planificar acciones o estrategias para nuestra organización.

7.4.1 Técnicas de planificación

a) ANALISIS DE FUERZAS COMPETITIVAS

¿QUÉ ES? Es un instrumento importante para realizar un diagnóstico situacional de nuestra

organización frente a las de la competencia, y el establecimiento de estrategias.

SE USA PARA plantear estrategias para nuestra organización.

¿CÓMO USARLA? Para realizar este análisis procederemos a responder las siguientes preguntas con relación a las fuerzas competitivas:

Con relación a	Preguntas
1) los Clientes (internos/externos):	<ul style="list-style-type: none">- ¿Por qué nos prefieren?- ¿Por qué no nos prefieren?- ¿Qué debemos hacer en cada caso?- ¿Cómo influyen los clientes internos en la organización?
2) nuestros Competidores :	<ul style="list-style-type: none">- ¿Quiénes son nuestros competidores actuales?- ¿Por qué los consideramos nuestros competidores?- ¿Quiénes son nuestros competidores potenciales?- ¿Por qué los consideramos nuestros competidores potenciales?
3) nuestros Proveedores	<ul style="list-style-type: none">- ¿Quiénes son?- ¿En qué afecta a nuestra organización la capacidad de negociación de sus proveedores?
4) los Organismos Reguladores	<ul style="list-style-type: none">- ¿Quiénes son los que regulan nuestra actividad?- ¿Cómo afectan al funcionamiento de nuestra organización?

Tabla 1. Preguntas a responder en un Análisis de Fuerzas Competitivas.

b) DIAGNÓSTICO SITUACIONAL ESTRATÉGICO: LA TÉCNICA DAFO

¿**QUÉ ES?** Técnica muy utilizada, imprescindible y eficaz en el diagnóstico de la situación de una empresa, tanto desde el punto de vista interno como externo.

SE USA PARA:

- Identificar nuestros objetivos estratégicos.
- Como base para un buen plan de marketing y una adecuada y eficaz campaña de publicidad.
- Identificar las amenazas del entorno a fin de prevenirlas y/o corregirlas.
- Ver la capacidad de respuesta de la empresa ante una situación determinada.
- Identificar las fortalezas de la empresa y aprovecharlas.
- Descubrir nuevas oportunidades de negocios para las que se está preparado.
- Identificar las debilidades de la empresa, ser consciente de ellas e intentar mejorarlas.
- Evitar errores previsibles e inversiones innecesarias.
- Decidir si es conveniente hacer una alianza estratégica con nuestra competencia para mantener la competitividad.
- Decidir si se debe reorientar la compañía para buscar mejores oportunidades, aunque se tenga que adquirir o desarrollar determinados puntos

fuertes de la empresa.

¿**CÓMO USARLA?** Para su realización debemos contemplar los siguientes factores:

1.- Debilidades Internas: Son limitaciones, defectos o inconsistencias en la organización, que constituyen un obstáculo para la consecución de los objetivos y una merma en la calidad de la gestión. Son recursos de tipo interno que poseen las instituciones y que por el solo hecho de poseerlo la hacen vulnerable en su accionar con relación a su competencia. Aspectos internos en los que debemos mejorar para lograr una posición más competitiva. Algunos ejemplos son:

- Exceso de problemas operativos internos.
- No hay una dirección estratégica clara.
- Rentabilidad inferior a la media.
- Incapacidad de financiar los cambios necesarios en la estrategia.
- Falta de experiencia y de talento gerencial.
- Falta de algunas habilidades o capacidades clave.
- Instalaciones obsoletas.
- Atraso en Investigación y Desarrollo.
- Costes unitarios más altos respecto a los competidores directos, etc.



2.- *Amenazas Externas:* Son aquellas circunstancias o situaciones del entorno desfavorables para la empresa que pueden afectar negativamente la marcha de la misma, de no tomarse las medidas necesarias en el momento oportuno. Ejemplos:

- Creciente poder de negociación de clientes y/o proveedores.
- Entrada de nuevos competidores.
- Incremento en ventas de productos sustitutivos.
- Crecimiento lento de mercado.
- Cambio en las necesidades y gustos de los consumidores.
- Cambios demográficos adversos.
- Cambios adversos en los tipos de cambio y en políticas comerciales de otros países, etc.

3.- *Fortalezas Internas:* aspectos internos en los que somos fuertes y que debemos mantener o mejorar para posicionarnos adecuadamente en el mercado. Ejemplos:

- Buena imagen entre los consumidores.
- Habilidades para la innovación de productos.
- Acceso a las economías de escala.
- Mejor capacidad de fabricación.
- Habilidades y recursos tecnológicos superiores.

- Productos (marcas) bien diferenciados y valorados en el mercado. Mejores campañas de publicidad.
- Capacidad directiva y Flexibilidad organizativa.
- Ventajas en costes.
- Propiedades de la tecnología principal.
- Capacidades fundamentales en actividades clave.
- Estrategias específicas o funcionales bien ideadas y diseñadas, etc.

4.- *Oportunidades Externas:* Son aquellas circunstancias o situaciones del entorno, es decir fuerzas que surgen desde fuera de las fronteras de una organización, pero que afectan sus decisiones y acciones internas, así como sus actividades y desarrollo, y que son potencialmente favorables para la organización que queremos estudiar. Ejemplos:

- Crecimiento rápido del mercado.
- Diversificación de productos relacionados.
- Ampliación cartera productos para satisfacer nuevas necesidades de clientes.
- Eliminación de barreras comerciales en los mercados exteriores atractivos.
- Integración vertical.
- Entrar en nuevos mercados o segmentos.
- Atender a grupos adicionales de clientes.
- Complacencia entre las empresas rivales, etc.

Fases del "DAFO"

- 1.- Decisión del asunto objeto de análisis.
- 2.- Recolección de datos del mercado (opinión de clientes y de potenciales clientes), de la competencia (que sean objetivos) y del entorno (marco legal, demográfico, tendencias, etc.).
- 3.- Elaboración preliminar del DAFO por parte del equipo directivo y su posterior contraste con la opinión e información de los empleados.

- 4.- Diseño de los objetivos y elaboración de la estrategia para corregir debilidades y aprovechar las fortalezas, y puesta en marcha del plan de acción, auditando los progresos.

La elaboración de la matriz "DAFO" consiste en la elaboración de estrategias relacionando F (fortalezas) con O (oportunidades), D (debilidades) con O (oportunidades), F (fortalezas) con A (amenazas), y D (debilidades) con A (amenazas).

MATRIZ DAFO	FORTALEZAS	DEBILIDADES
OPORTUNIDADES	Estrategias (FO). Uso de Fortalezas para aprovechar Oportunidades.	Estrategias (DO). Vencer debilidades, aprovechando Oportunidades.
AMENAZAS	Estrategias (FA). Usar Fortalezas para evitar Amenazas.	Estrategias (DA). Reducir a un mínimo las debilidades y evitar las Amenazas.

Tabla 2. Elaboración de la matriz "DAFO".

c) EVALUACIÓN DE FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO

¿QUÉ ES? Técnica que nos permite identificar y evaluar aquellos aspectos que deben ir bien para que el "negocio" sea exitoso, y que si fallan, pueden provocar el fracaso de la actividad institucional.

SE USA PARA identificar los Factores Críticos de Éxito en una organización.

¿CÓMO USARLA? Se responderán las siguientes preguntas:

- ¿Qué elementos claves son necesarios o han sido necesarios para el éxito de tu organización?
- Ponte en el caso de que eres el cliente de tu organización. ¿Qué crees que se necesitó para que esta organización triunfara?

Elementos Funcionales y Estructurales:

- ¿A qué crees que se debe el éxito de algunas



áreas de tu Organización?

- ¿Cuáles son los aspectos del negocio o trabajo realizado por tu Organización, sobre los que desearías tener información en primer término, que contribuirían a un mejor desempeño de la misma?

Factores críticos de éxito la organización, en general

Impulso otorgado / Tipo

Factores críticos éxito por áreas, servicios o programas

Impulso otorgado / Tipo

Tabla 3. Factores Críticos de Éxito (FCE).

d) MATRIZ DE PLANIFICACIÓN

¿QUÉ ES? La matriz de Planificación es una herramienta utilizada para establecer un plan que nos permita la ejecución de una solución. Dicha planificación debe elaborarse respondiendo a las siguientes preguntas:

- Qué: ¿Qué acción va ser desarrollada?
- Cuándo: ¿Cuándo será realizada la acción?
- Quién: ¿Quién será el responsable de la implantación?
- Por qué: ¿Por qué fue definida esta solución (resultado esperado)?

Una vez hemos llegado aquí el punto siguiente de esta técnica consiste en describir los Factores Críticos de Éxito (FCE) en el ámbito general de la organización y los FCE por áreas, servicios o programas y establecer si a estos se les está dando el impulso necesario.

- Dónde: ¿Dónde será implementada la acción (alcance)?
- Cómo: ¿Cómo va ser implementada (pasos de la acción)?

SE USA PARA garantizar la implementación de la adecuada solución de un problema y/o hacer el seguimiento a la realización de una acción.

¿CÓMO USARLA? Defina primero, lo más claramente posible, la acción propuesta. Elabore un cuadro con las seis preguntas de la matriz de planificación. Rellene cada columna del cuadro, respondiendo a las preguntas de los títulos. Por

último, defina quién será el responsable general para el cumplimiento del Plan de Acción.

PLAN DE ACCION

Acción: _____

Responsable General: _____

¿Qué?	¿Cuándo?	¿Quién?	¿Por qué?	¿Dónde?	¿Cómo?
—	—	—	—	—	—
—	—	—	—	—	—
—	—	—	—	—	—
—	—	—	—	—	—
—	—	—	—	—	—

Tabla 4. Matriz de Planificación.

e) EL GRUPO DE DISCUSIÓN

¿QUÉ ES? Es una reunión en la que un grupo de personas hablan entre sí, acerca de un tema, asistidos por un coordinador, que interviene de forma no directiva.

SE USA PARA conocer la actitud de un grupo (pensamiento, posición afectiva y conducta) con respecto a un tema o aspecto de la realidad, a través del análisis del discurso.

¿CÓMO USARLA? Se inicia con el encuadre de la sesión (a realizar por el coordinador) señalando el tema a tratar, la finalidad de la reunión, la forma de tratar el tema, y la duración aproximada. Las intervenciones del coordinador tienen como finalidad estimular la participación de los asistentes, pero no introduce opiniones, sino que hace desarrollar aquellas que van saliendo y que puedan ser de mayor interés. Sintetiza, reformula, pide más explicaciones, etc. En ocasiones, es bueno que además del coordinador haya otra persona, que no intervenga en



ningún momento y que anote detalles de la conducta de los miembros del grupo. Deberían ser entre 6 y 10 personas, sentadas en elipse o circunferencia.

Los participantes opinan, procurando no hablar todos a la vez. La información se registra mediante notas o grabación. Al final se realiza una pequeña síntesis y se recuerda el motivo de la reunión, los pasos seguidos, y se establecen las conclusiones.

f) EL PASADO MAÑANA

¿QUÉ ES? Es una reunión en la que un grupo de personas (entre cinco y cuarenta) diseña un aspecto de la realidad, tal como les gustaría que fuese, sin considerar las dificultades inmediatas.

SE USA PARA facilitar la capacidad creativa de un grupo en el diseño de proyectos concretos y evitar aquellos factores que habitualmente lo inhiben.

¿CÓMO USARLA? Se plantea el aspecto de la realidad que se pretende cambiar, construir o diseñar (Ej.: la participación ciudadana, el equipo de trabajo, la casa de cultura, los métodos pedagógicos, etc.).

Cada uno piensa individualmente ideas sueltas al respecto, procurando no limitar su imaginación aunque ésta sea descabellada. Se exponen todas las

ideas quedando reflejadas en una pizarra. Se elaboran nuevas ideas a la vista de las anteriores (por asociación, combinación, desarrollo, inversión, etc.).

Se gradúan las ideas según su posibilidad de realización: lo que se puede hacer ya, lo que se puede hacer si se dan determinados pasos en ciertas condiciones, y aquello que por ahora no se puede conseguir pero que sirve de norte al trabajo colectivo.

7.4.2. Técnicas de Programación

a) MATRIZ DE PROGRAMACION

¿QUÉ ES? La programación consiste en la organización de las actividades aprobadas por la organización, los recursos y el tiempo necesario para realizarlos, previa a la ejecución de los mismos.

SE USA PARA evitar imprevistos y preparar el camino a seguir por el equipo, garantizando continuidad en las acciones y evitando futuros problemas de base para la implementación de las actividades. También es útil para evaluar la planificación.

¿CÓMO USARLA? Dentro de la programación consideraremos los objetivos generales de la organización, los específicos y la descripción de

actividades:

- **Objetivo General:** cuantificación del resultado esperado de la solución de problemas.
- **Objetivos Específicos:** cuantificación de los resultados esperados de la solución de cada una de las causas vitales.
- **Meta o estrategia** que se utilizará para la consecución del objetivo específico con la Descripción de Actividades para alcanzarla. La/s respuesta/s a estas preguntas se trasladan al cuadro:

- ¿Qué se va hacer?
- ¿Para quién están orientadas las actividades (grupo objetivo)?
- ¿Quién va a realizar cada actividad (responsable)?
- ¿Cuántas veces y cada cuánto tiempo (frecuencia y tiempo - cronograma)?
- ¿Dónde se van a ejecutar las actividades (lugar)?
- ¿Cómo se van a desarrollar?
- ¿Cómo se van a financiar las actividades que vamos a desarrollar?
- ¿Quiénes se van a encargar de desarrollar cada una de las actividades programadas?

OBJETIVO GENERAL:.....

OBJETIVO ESPECIFICO:.....

META:.....

Actividad	Grupo objetivo	Unidad medida	Lugar ejecución	Recursos necesarios	Financiación	Cronograma												Responsables
						E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	

Tabla 5. Ejemplo Matriz de Programación.



b) PASOS PARA EL ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS Y METAS

¿QUÉ ES? Herramienta para el establecimiento de Objetivos y Metas.

SE USA PARA establecer los objetivos a cumplir en la planificación estratégica y cómo conseguirlos.

¿CÓMO USARLA?

Paso 1. Identificación del objetivo(s). Deben ser específicos y mensurables.

Paso 2. Identificación de los beneficios y los beneficiarios.

Paso 3. Fijación de límites de tiempo.

Paso 4. Identificación de los principales obstáculos.

Paso 5. Identificación de las habilidades y el conocimiento requerido.

Paso 6. Identificación de individuos, grupos, organizaciones y compañías con las cuales trabajar.

Paso 7. Desarrollo del plan de acción.

La planificación eficaz evita una ejecución deficiente. Especificar por lo menos dos metas por cada objetivo planteado.

OBJETIVOS	METAS
1.-	1.-
	2.-
2.-	1.-
	2.-
3.-	1.-
	2.-

Tabla 6. Matriz de objetivos metas.

Los objetivos específicos incluyen cantidades de producción, objetivos de costos, cuotas de ventas y fechas límites para la terminación del trabajo. Para el logro de resultados positivos, se fijarán además las políticas dentro de la organización.

c) DIAGRAMA DE CAUSA EFECTO

¿QUÉ ES? Una vez hemos establecido los problemas según una escala de prioridad, podemos utilizar diagrama de Causa Efecto.

SE USA PARA Agrupar de manera ordenada las ideas de la gente sobre las causas de un problema. Por tanto, nos permite determinar las causas primarias y secundarias de un problema y que no se nos escape ninguna posible causa de un problema.

¿CÓMO USARLA? Es una herramienta complementaria para organizar las ideas generadas en una sesión de Lluvia de ideas (La Lluvia de ideas o Brainstorming es una técnica que facilita la generación de ideas sobre causas de un problema).

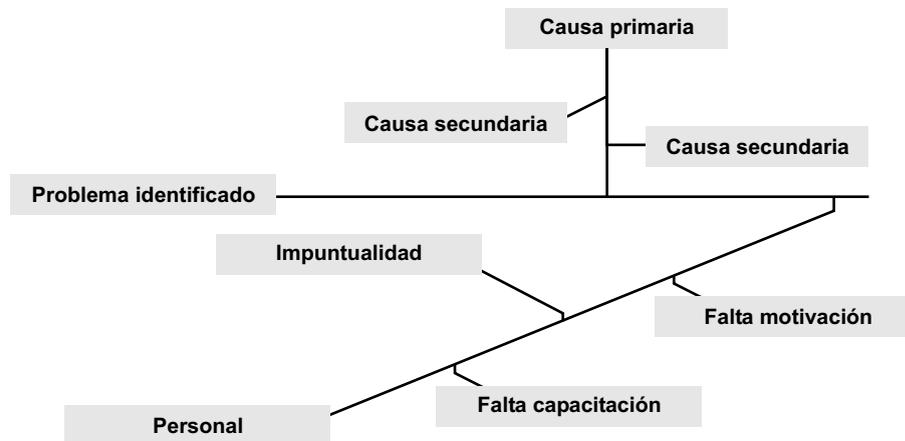


Figura 2. Diagrama Causa Efecto.

7.5 BIBLIOGRAFÍA

GARCÍA, S. Y DOLLAN, S. (1998). *La Dirección por Valores*. SPI, La Habana. Cuba.

HAX, A. C Y MAULF, N. S. (1984). *Strategic Management: An Integrative Perspective*. Prentice Hall.

HUDSON, M. (1995). *Managing without profit*. Penguin Books. London.

MATAIX, C. Y FERNÁNDEZ, F. (1997). *La planificación estratégica en ISF*. Revista de Cooperación. Monográfico: las ONG ante el siglo XXI, 8. ISF.

MINTZBERG, H. (1994). *La caída y ascenso de la Planeación Estratégica*. Harvard Business Review. Canadá.

ROBBINS, S. P. (1993). *Comportamiento organizacional. Conceptos, Controversias y aplicaciones*. Prentice Hall. México.



ROVERE, M. (1993). Planificación Estratégica en Recursos Humanos, *Salud. Serie Desarrollo de Recursos Humanos*, 96. OPS, OMS.

SCHEIN, E. (1994). *Cultura Empresarial y el Liderazgo*. Plaza & Janes. Barcelona.

SOLANES, A, (2003). *Instrumentos para la gestión de programas y servicios*. Universitat de València. 2ª edición. Editorial General Asde, S. A.

en el camino hacia la convergencia europea: guía docente para enseñar competencias profesionales

El Observatorio Ocupacional es un servicio que la Universidad Miguel Hernández de Elche (UMH) pone a disposición de sus estudiantes para completar su formación académica y facilitar su inserción en el mercado laboral. Por ello, una de sus funciones es elaborar informes y estudios del entorno socioeconómico de la UMH, con el fin de aproximar las enseñanzas y la institución a la realidad del mercado laboral.

El Observatorio Ocupacional depende funcionalmente del Vicerrectorado de Asuntos Económicos, Empleo y Relación con la Empresa de la Universidad Miguel Hernández de Elche, y se estructura en cuatro unidades:

- 1.- Unidad de Estudios:** partiendo de los datos, tendencias y estudios del mercado laboral y entorno socioeconómico, elabora informes sobre el mercado de trabajo.
- 2.- Unidad de Información / Formación para el empleo:** su labor es tratar de informar y formar a los alumnos de la UMH a través de la impartición de cursos sobre aspectos que incrementan el nivel de empleabilidad.
- 3.- Unidad de Prácticas en Empresas:** su función es coordinar y gestionar programas de Cooperación Educativa mediante la relación con empresas y entidades del entorno para que suscriban convenios de prácticas.
- 4.- Unidad de Empleo:** es un servicio de Búsqueda y consecución de empleo para titulados.



en el camino hacia la convergencia europea: guía docente para enseñar competencias profesionales

Colabora: