

## Proceso de calidad en las empresas

**Author :** Silvana L. Lemmo

**Categories :** [Empresas](#)

**Date :** 17/Nov/2016



### ¿En qué consisten los programas de calidad?

Adam (2000) asegura que para que ocurra el desarrollo de una verdadera cultura de la calidad en la organización, es fundamental ir cambiando los patrones tradicionales, para dar lugar al nuevo perfil de RR.HH. requerido en los modelos de Calidad.

Sería justo poder definir el concepto de calidad en lo que refiere a lo empresarial, sin embargo, Juran (2007), Rico (2007), Lamotte Bruno (2007), Deming (1950), se han aventurado a construir una noción de dicho término.

Juran (2007) , en una nota publicada por la revista Gestión, enuncia que la historia del concepto calidad supo revolucionar la industria mundial. De esta manera, asegura que a partir del año 1924, el interés por hacer productos de calidad creció tanto en importancia como en complejidad. Ya a principios del siglo XX, Estados Unidos se perfilaba como una Nación con una industria desarrollada, comenzando por la agricultura y expandiéndose luego hacia otras áreas productivas como la minería, la producción de manufacturas, el comercio, etc.

En aquellos momentos, la gestión de calidad era una tarea más bien rudimentaria y revestida de informalidad, sin embargo, a medida que las fábricas fueron desarrollándose, supieron formalizar los procedimientos que garantizaban los mejores resultados. Comenzaron a ser cada vez más rigurosos, cumpliendo las normas específicas para tener los resultados esperados; así, los empleados más calificados controlaban que su propia producción fuera de la calidad requerida y se encargaban, junto a los supervisores, de entrenar al personal menos calificado. En las empresas más grandes, había un sector de inspección del producto y un control de la calidad, el cual, por lo general, dependía, en aquellos momentos, de la gerencia de producción.

Según Juran (2007), con el tiempo, surgen las ideas innovadoras de Frederick W. Taylor que producen una verdadera revolución en los modos de producción. Básicamente, Taylor propone separar la planificación de la ejecución; de modo que la planificación del trabajo será a partir de ese momento, tarea de gerentes e ingenieros -porque eran quienes habían alcanzado mayor nivel de educación- y la ejecución de los planes será tarea de supervisores y empleados. El sistema de producción así gestionado alcanzó niveles altísimos y fue adoptado por muchas empresas en Estados Unidos.

Los autores mencionados concuerdan en que el caso paradigmático del sistema taylorista es el de Henry Ford, quien introdujo en su empresa la línea de ensamblaje para realizar trabajos en serie. De este modo, se dividieron las operaciones complejas, dando lugar a que trabajaran obreros, sin necesidad de ser especializados, pudiendo realizar las tareas que les eran encomendadas.

Por su parte, Juran (2007) señala que este sistema mostraría efectos colaterales indeseables, como por ejemplo: que alteraba la relación entre la productividad y la calidad, en detrimento de la segunda. Como remedio a esta situación, las empresas formaron un departamento central de inspección que controlara la calidad de la mercadería producida. Sin embargo, con el tiempo notaron que la inspección del producto terminado arrojaba altos costos para la empresa, ya que toda vez que un producto presentaba defecto debía asumirse como pérdida.

Como consecuencia, desde mediados del Siglo XX hasta la actualidad, el énfasis de las empresas estará centrado en la calidad de sus productos y no sólo en la cantidad producida; tal es así, que en la actualidad, el departamento de calidad del producto ocupa un lugar en el organigrama y responde directamente al ejecutivo principal (CEO).

Juran (2007) asegura que el siglo de la producción tuvo reveses importantes y, a su vez, produjo el crecimiento de las empresas y con un perfil que ya no retrocedería jamás, siendo motivo principal de competencia avanzar hacia productos cada vez mejores.

Por su parte, Lamotte (2007) define la calidad como la conformidad de los productos o servicios a las necesidades expresadas por los clientes internos o externos, situación que implica también a los proveedores internos y externos. Así, comprende que la calidad no es solamente un estado final del producto, así como fue concebida en un principio, si no que es una cuestión que afecta a todas y cada una de las etapas del proceso de producción. De

este modo, quedan involucrados en satisfacer la demanda y la oferta, tanto los colaboradores o clientes internos como los proveedores y clientes externos.

A su vez, los productos tienen la característica de ser cada vez más complejos, por lo tanto, las empresas de hoy tienen que poder integrar numerosas acciones interdependientes, dando como resultado la calidad del producto final.

Actualmente, ya no se habla del control de calidad de los productos, más bien, se piensa en la calidad como un proceso integral que debe estar instalado en la cultura empresarial y que, además, involucra a todas las áreas de la organización. Este proceso organizacional recibe el nombre de mejora continua, donde se tendrá en cuenta, además, el bienestar de los trabajadores y el cuidado del medio ambiente.

Este juego de demanda y oferta de calidad requiere de una cuota de confiabilidad en cada uno de los componentes del proceso, así como del conjunto.

Por su parte, Felipe Sexto (2008) considera que alcanzar una condición a la que pueda llamarse mantenimiento de clase mundial, implica tránsito y evolución de la cultura organizacional vista como un todo vivo y en interacción. Este tránsito y evolución de la cultura organizacional es muy complejo, por lo tanto, será necesario, que la organización tenga la firme convicción de implementar los cambios y que los obreros tengan la capacidad de aceptar la nueva cultura productiva que impera en los países industrializados. En este sentido, los autores citados coinciden en que el caso japonés es el paradigmático ejemplo de ello.

Después de la Segunda Guerra Mundial, Japón se ve obligado a reconstruir literalmente su país, al igual que su economía. Así, Edwards Deming (1950) fue a Japón para trabajar con los empresarios acerca de la calidad de los productos, para que los vendieran al mundo. Así es como se produce el milagro japonés, logrando entrar a los mercados extranjeros con una reputación de calidad de excelencia. Partiendo del control de calidad tradicional orientado a la inspección, la administración japonesa cambió al desarrollo del control de calidad en las áreas de los procesos de producción y de desarrollo de nuevos productos. Actualmente, el concepto ha llegado a incluir a proveedores y subcontratistas. Si bien en un comienzo estaba orientada sólo a los procesos de producción, muchas empresas fueron aplicando estas estrategias a otras áreas como el trabajo de oficina, ventas y servicios, etc.

Asimismo, Stankiewicz (2007) señala que, luego de la Segunda Guerra Mundial, se redefinieron los criterios de competitividad en el sentido de otorgar mayor valor a la calidad de los productos y al cumplimiento estricto de los plazos de entrega. Este hecho produjo transformaciones en el proceso de trabajo, por lo cual, podría decirse que el nuevo modo de producción quiebra la barrera que separaba las actividades de fabricación y control de la planificación y mantenimiento. Stankiewicz (2007) asegura que la calidad hoy es entendida en el sentido amplio de la palabra y que termina anudando todo lo que contribuya a la satisfacción del cliente y a la competitividad de la empresa.

Asimismo, el autor anuncia que los círculos de calidad se organizan a partir de pequeños

grupos de personas que trabajen en el mismo sector con el fin de tratar los problemas que surjan en sus equipos de trabajo. Por lo general, las personas se reúnen cada quince días y dentro del horario laboral, así primero se logra identificar el problema, se analiza y se buscan soluciones para, finalmente, ponerlas en práctica. Esta forma de resolución colectiva de problemas produce gran rentabilidad para la empresa, ya que los colaboradores encuentran soluciones a situaciones que antes redundaban en pérdidas y gastos innecesarios.

Como consecuencia, los círculos de calidad trajeron muchos beneficios, ya que los colaboradores se sienten más competentes, se responsabilizan más con la tarea, están más estimulados; traen beneficios en cuanto a la rentabilidad por haber menos pérdidas, sin embargo, trajeron aparejados otros problemas, como por ejemplo, que los jefes, capataces y supervisores quedaran ubicados en una posición delicada si los empleados participan y se entrenan en la resolución colectiva de los problemas.

Lamotte (2007) sostiene que implantar un programa de esta índole lleva al menos cuatro años. Se trata de un procedimiento lento donde todos formen parte activa, incluso los mandos medios y los directivos. Destaca que una empresa en donde funcione el círculo de calidad tiene ganado el 25% del camino que la conducirá a la implantación de un programa afín. De modo que los círculos de calidad son el primer paso para lograrlo.

En cuanto al mismo tema, Rico (2005) entiende que la competitividad está vinculada al valor agregado que las empresas puedan ofrecer a sus clientes en forma de producto o servicio.

Las organizaciones son sistemas abiertos, siendo la organización lo interno del sistema, mientras que lo externo es el mercado, es decir, las dos partes conforman el mismo sistema, por lo tanto, insiste en que deben verse en forma conjunta. Visto así, la calidad nace y la maneja el mercado y, a partir de allí, la organización debe diseñar todas las actividades, procesos, funciones y relaciones, estructurando una red que satisfaga y deleite al mercado.

El modo tradicional de producción es obsoleto y nada competitivo en estos tiempos; básicamente, porque trabaja verticalmente, manejando las acciones y no administrando las interacciones. En la actualidad, satisfacer al cliente es el factor estratégico clave y el objetivo de la empresa, lo que se logra con la mejora continua.

Rico (2005) define a la satisfacción del cliente como el estado de ánimo que crea agrado y complacencia por la realización completa de las necesidades y expectativas creadas. Ese estado del ánimo surge en el cliente como producto de relacionar las necesidades y expectativas versus el valor y los rendimientos percibidos. Según esta clasificación de satisfacción, el cliente puede estar deleitado, satisfecho, muy satisfecho o insatisfecho. Por ejemplo: un cliente es deleitado cuando el valor y el rendimiento percibidos exceden muy gratamente las necesidades y expectativas; es satisfecho cuando el valor y el rendimiento igualan sus necesidades y expectativas; es muy satisfecho cuando el valor y el rendimiento superan las necesidades y expectativas; está insatisfecho cuando el valor y el rendimiento son menores a las necesidades y expectativas.

De este modo, lo que venden las empresas es satisfacción y deleite, de lo contrario, tienden

a desaparecer. Rico (2005) sostiene que las empresas que logran satisfacer y deleitar a sus clientes de modo continuo concretan la ventaja competitiva más contundente, ganadora y rentable.

Coincidiendo con lo dicho, Edwards Deming (1989) entiende que, en la actualidad, para poder competir a nivel mundial, las compañías de manufactura requieren de políticas, prácticas y de sistemas que eliminen el desperdicio y que logren crear valor para el cliente, donde el valor es percibido por los clientes como una combinación de costo, calidad, disponibilidad del producto, servicio, confiabilidad, tiempo de entrega, entregas a tiempo, etc.

Ser una empresa de clase mundial significa que puede competir con éxito y lograr utilidades en un ambiente de competencia mundial y seguir haciéndolo en el futuro.

Paradigmas de los modelos de calidad

Fig. 1 Paradigmas de los procesos de calidad<sup>(\*)</sup>

Perfil de los recursos humanos para este modo de producción

Fig.2 Perfil de los recursos humanos<sup>(\*)</sup>

La figura 2. muestra a las claras, que el perfil requerido de los RRHH en el siglo XXI, no tiene parangón histórico. Ese es uno de los motivos, según investigó la Lic. Adam, por los que las empresas no encuentran los empleados que buscan mientras que muchas personas no consiguen trabajo. Asimismo las capacitaciones de los empleados son es continuas, ya que el conocimiento es renovado permanentemente ante las nuevas tecnologías.

Como consecuencia de lo expuesto hasta el momento, surge el siguiente interrogante:  
¿Cómo influiría la comunicación en un proceso de cambio hacia la calidad?

## **Comunicación organizacional**

Según Joan Costa (1999) , el vocablo comunicación tiene su raíz en el hecho de poner en común, de realizar actos visibles, actos que muestran implícitamente elementos dinámicos comunes entre los individuos, como por ejemplo: tener una misma lengua, un mismo entorno, una cultura.

Al definir la comunicación, Costa (1999) expresa que es como la acción de transferir de un individuo situado en una época y en un punto dado, mensajes e informaciones a otro individuo, situado en otra época y lugar, según motivaciones diversas y utilizando los elementos de conocimiento que ambos tienen en común. Considera, también, que una sociedad puede ser analizada por sus intercambios de mensajes como de objetos, al igual que un grupo de trabajo puede ser analizado por lo que hace y produce o por cómo lo hace -técnica-.

Su investigación lo lleva a señalar dos aspectos de la comunicación:

**Cuantitativo:** que es un proceso cuya duración define una secuencia temporal variable. Este aspecto está formado por actomas -átomos de actos-, microactos -actos simples-, acciones -secuencia de actos-y macroacciones -secuencias de acciones-.

**Cualitativo:** Tiene que ver con las relaciones vinculadas ya sea por un contrato, motivaciones psicológicas o funcionales.

En síntesis, este autor resalta que la comunicación es acción; si bien es algo que se pone más en evidencia con la comunicación no verbal, implica a todo acto comunicativo.

Por su lado, Watzlawick (1995) menciona algunas consideraciones, que de no tenerlas en cuenta pueden hacer fracasar la comunicación, por ejemplo, si el emisor comunica en un código diferente al que tiene el receptor; cuando sucede que haya una mala interpretación de la situación; cuando no concuerda la comunicación digital con la analógica o cuando no se toma en cuenta la situación del receptor.

Este autor señala en su primer axioma que es imposible no comunicar; debido a que nos estamos comunicando todo el tiempo a partir de gestos, palabras y comportamientos, entre otras cosas. Asimismo, Berlo (2000) asegura que, en el acto de comunicar el emisor, siempre tiene un propósito; dicho propósito, tiene que poder comunicarlo mediante un lenguaje y canal apropiados, de modo que pueda llegar al receptor en forma eficiente y efectiva. En consecuencia, sostiene que la comunicación es un proceso donde los elementos que intervienen y se interrelacionan en forma dinámica, destacando la influencia mutua que se produce en dicho proceso. Es una constante de ida y vuelta; si no se tuvieran en cuenta las posibilidades, las necesidades, las motivaciones, el nivel de comprensión del interlocutor; no será posible una comunicación adecuada. Joan Costa (1999) tiene en cuenta este concepto y lo postula en uno de sus diez axiomas, diciendo que lo más importante de la comunicación es el receptor, ya que es quien determina forma, contenido, etc.

En este sentido, Gonzáles Olivares (2006) sostiene que quien comunica debe tener en cuenta las barreras que existen en la comunicación, sea ésta individual u organizacional. Hace una clasificación de cuatro tipos de barreras: físicas, fisiológicas, semánticas, psicológicas.

**Barreras físicas:** Se refiere a no tener los elementos necesarios para poder enviar el mensaje, por lo que puede verse desvirtuado y recibirse de modo inadecuado.

**Barreras fisiológicas:** Se refiere a la percepción defectuosa de cualquiera de los sentidos -vista, oído, olfato, tacto y gusto- que pueden distorsionar el mensaje e impedir la recepción y la retroalimentación.

**Barreras Semánticas:** Cuando el emisor no usa el mismo idioma que el receptor; también ocurre cuando se comunican modismos, extranjerismos o tecnicismos que fragmentan la idea o intención del mensaje, ocasionando que el receptor confunda el significado al anudar

y sustituir las palabras que no comprende por otras, que, a su juicio, tiene algo que ver.

Barreras psicológicas: Cualquier mensaje tiende a reforzar la imagen que el receptor tiene del comunicador, lo que da un matiz muy especial al prejuicio; siendo éste un aspecto que favorece o impide dicha comunicación. El prejuicio puede reafirmarse, por la imagen que previamente el emisor revela en sus actos con gestos, posturas, formas de vestir o de arreglarse.

Por su parte, Joan Costa (1999) define a las empresas actuales, inmersas en la sociedad de la información como mundos en acción, organismos complejos, donde ya no basta con actuar, sino que también están obligadas a saber comunicarse y dominar los recursos relacionales.

Este autor adopta el concepto de 'polo' para definir los distintos tipos de comunicación que forman parte insustituible de una empresa:

- Polos de las relaciones institucionales: políticas y estrategias orientadas a los accionistas, proyectos, acuerdos internacionales, imagen corporativa, etc.
- Polo de las comunicaciones internas: es la que se refiere a los empleados, colaboradores, asistentes, jefes, entre otros.
- Polo de las comunicaciones externas: implica tener en cuenta el mensaje que se quiere transmitir a través del marketing y de la imagen de marca.

Todos los polos se configuran como un tejido, íntimamente relacionados, exigiendo así una atención eficiente y coordinada de esta estructura holística.

Asegura que este nuevo enfoque integral no separa la comunicación de la acción, ya que ambas son inseparables; demandando así, un abordaje integral y no puntual de los problemas.

Por su parte, François Eldin (2005) señala que, en materia de comunicación, no se puede improvisar. Dice que para que un proceso de comunicación sea eficaz, es preciso analizarlo e identificar los factores que condicionan su calidad y actuar sobre éstos, en el sentido que se desea. De igual modo, Rico (2005) , desde sus estudios en calidad, indica que tener en cuenta el valor de la comunicación parece, a primera vista, algo fundamental en las relaciones humanas; del mismo modo, sucede en el momento de querer implementar un programa de Calidad Total en una organización.

En cuanto a la comunicación de un proyecto, Imai (2007) muestra que las organizaciones en Occidente tienen que trabajar mucho con el tema, que el problema está en las relaciones jerárquicas que ellos conservan en sus estructuras, impidiéndoles practicar una comunicación transversal, que es la requerida en los modelos de calidad. Considera la necesidad de ofrecer en estos casos cursos adicionales para que realicen este cambio tan necesario y profundo.

A su vez, Mohrman (1989) sostiene que es un desafío practicar una comunicación abierta,

ya que hay que mantener informados a los miembros de la organización acerca de la implantación de un programa; sobre todo, cuando hay empleados que aún no participan directamente en su diseño. Esta autora coincide con Imai (2007) en que, por desgracia, la comunicación abierta va en contra de los principios de muchos gerentes, que necesitan aparentar que tienen el control durante la transición en esta nueva forma de operar. Sostienen que, en muchos casos, esta reacción lleva a un proceso de implantación rígido en el que los empleados se sienten intencionalmente desinformados.

Según Weil (2000), quien estudió profundamente el tema de la comunicación en las organizaciones empresariales, ésta es una herramienta fundamental a la hora de gestionar nuevos proyectos. A su entender, la comunicación reviste un doble propósito: por un lado, facilita el consenso al incluir a todos los integrantes de la organización, mientras que por otro lado, promueve actitudes que posibiliten la realización de dicho proyecto. Más aún, en la actualidad, en que la economía está mundializada y algunas empresas han alcanzando dimensiones internacionales, existe más que nunca la necesidad de mantener la identidad de la organización, afrontando las diferencias multiculturales.

Para Weil (1992), la comunicación es legítima cuando se la reconoce y es eficaz cuando se la comparte; a la vez, es el indicador y el agente de una nueva concepción de la empresa. Considera que comunicar un proyecto es fundamental para que funcione; muchas veces, las empresas se limitan solamente a la enunciación del mismo, sin embargo, es la puesta en común donde se revela la existencia o la ausencia de consenso en el seno de la dirección. Comunicar un proyecto es revelar la imagen ideal de la empresa, tal como aparece a los ojos de la dirección, también supone hacerla conocer como tal, a los asalariados y al público interesado. Comunicar indica una voluntad común y de una visión compartida, es transformar el querer ser de la dirección en una visión común; de modo que la comunicación es una aliada insustituible de la gestión.

Además, la considera como la palanca de cambio en las organizaciones, porque reduce los temores que produce el futuro incierto. Comunicar el proyecto de la empresa les permite a los colaboradores dominar el futuro, marcar los límites y apropiarse de él. Cuando la comunicación traza el futuro de la empresa, este futuro se hace factible. Los empleados pasan así de una visión opaca a una perspectiva clara que les permite comprender los comportamientos en sintonía con el proyecto. En este sentido, la comunicación no sólo expresa la identidad de la empresa, sino también su identidad proyectada, siguiendo un proceso de anticipación a los deseos de los clientes.

Asimismo, señala que cuando la dirección de una empresa enuncia un proyecto, asegura su rol de dirección. De esta manera, el autor le otorga a la cúpula empresarial, un rol jerárquico y, además, uno de orientación, de camino a seguir por todos. De este modo, las energías quedan orientadas en forma correcta.

El mismo autor sostiene que, en períodos críticos, la función de la dirección es capital, ya que desde su función jerárquica asume un papel de guía, animando a los colaboradores a que se identifiquen con el nuevo proyecto. Así, los mandos medios y el personal de planta comprenden que los comportamientos de ayer no son válidos en la actualidad, a su vez,



temen a las innovaciones porque sienten que amenazan su proceso identificador con la empresa.

En este aspecto, Weil (1992) destaca que cuando una empresa se encuentra en un proceso de reestructuración, tiene la imperiosa necesidad de ser guiada por alguien que sea capaz de señalar el camino con visión proyectiva hacia un futuro, no amenazante, para que los colaboradores puedan reidentificarse y reapropiarse de los cambios. Weil (1992) asegura que cuando la comunicación puede enunciar y enmarcar el camino a seguir hacia el futuro, logra romper con las inseguridades y temores, promoviendo así el surgimiento de nuevos procesos de focalización y de identificación.

Weil (1992) insiste en que los modelos copiados de afuera, especialmente de Japón, suelen ser motivo de desconfianza en los empleados que no sienten que esta forma de gestión sea formativa o agradable. Señala que varios artículos hacen referencia a la resistencia de aquellos que no quieren convertirse en japoneses y que esperan más bien métodos adaptados a su cultura occidental e individualista.

Así, advierte a los altos mandos de las organizaciones que esas resistencias denotan la inadecuación en los objetivos de la dirección, así como falta de reconocimiento de los asalariados. Comprende que la comunicación debe adaptarse a cada tipo de cultura y que la normalización no es deseable.

Weil (1992) enfatiza la idea de que las empresas tienen la obligación de poner al día sus procedimientos y estructuras que favorezcan su conexión con el mercado, de manera que puedan proponer productos innovadores y servicios de calidad competitiva.

Al respecto, Mara Servini Palazzoli (1994), desde un enfoque sistémico, aborda la problemática que existe en la relación entre quienes se comunican, enfocándose en los vínculos triangulares patológicos a los cuales denomina juegos.

Los terapeutas de grupo tienen vasta experiencia en saber que todo individuo traslada a cualquier situación, al menos en parte, su personalidad única e irrepetible. Asimismo, en el contexto de una terapia grupal donde se reúnen personas extrañas para su tratamiento, el terapeuta podrá, sin dificultad, observar paso a paso aquellos fenómenos derivados de la organización relacional progresiva, a los que se denominó fenómenos de grupo.

En el mismo sentido, los terapeutas familiares dan testimonio de lo que sucede en los encuentros terapéuticos. Las familias, mediante una interdependencia congruente, tanto en el funcionamiento interno como en la interacción con el exterior, estructuran su juego, es decir, su modo de ser ellas mismas. Por lo cual, este juego relacional estaría vinculado directamente con la identidad de la organización; configurando de este modo, un patrón relacional y comunicativo tanto en el interior como en el exterior de la misma.

Situaciones como estas son las que debe enfrentar el psicólogo organizacional al ponerse en contacto con una organización. Ésta, como su nombre lo indica, es un sistema organizado que lo hace único y es por medio de ese funcionamiento congruente de sus partes, que se

identifican en su juego. Dicho juego es la expresión de la compleja dinámica de la coexistencia, tanto dentro del sistema, como en sus relaciones con el medio externo. Por lo tanto, también la organización se presenta ante el profesional como un modelo relacional establecido ya estructurado y, como consecuencia de la gran cantidad de componentes y variables, es más complejo aún de descifrar que en el grupo familiar.

Palazzoli (1994) detalla el caso de una empresa donde parte de este juego se hacía visible en la ostentación que se hacía del mito de la empresa modelo, que estaba a la vanguardia de las evolucionadas técnicas empresariales y de las iniciativas renovadas, cuya presidencia, acorde con el mito, había contratado tiempo atrás, personal directivo de alto nivel e ideas innovadoras y muy costosas. Pero mucho menos visible, porque se desenvolvía en la penumbra, un juego antagonista desmentía aquel mito. Siempre en las organizaciones existe un juego que se viene dando previamente al ingreso del psicólogo organizacional, juego que no se debe subestimar nunca, si se quieren evitar consecuencias negativas.

Por lo tanto, el psicólogo destinado a una organización deberá, antes de ingresar, reunir informaciones que le permitan formular hipótesis en cuanto a situaciones relacionales existentes y que resulten interesantes para su buen desempeño posterior. Sobre esa base, podrá decidir su estrategia de acercamiento a la organización. También es importante recabar información acerca de eventuales experiencias que la organización haya tenido con otros colegas suyos.

Por su parte, Servini Palazzoli (1994) considera que la evolución de una organización forma un todo con la evolución del ambiente en el cual está inserta, ya que el ambiente es coorganizador.

La apertura ecológica no sólo es una ventana al ambiente: la organización en su condición de sistema abierto, no se encastra en el ambiente como simple parte de un todo. La organización activa y el ambiente, aun cuando difieran una del otro, son una dentro del otro y sus interacciones y relaciones recíprocas indisociables son complementarias, concurrentes y antagonistas. Pero también la organización lo transforma, lo contamina, lo enriquece. Así, aquello que vemos como el último anillo de una cadena de realimentaciones circulares, tiene un punto de partida en un determinado hecho ambiental pragmáticamente importante.

Por otra parte, Palazzoli (1994) señala que con su gran experiencia, trabajando en organizaciones le fue posible comprender que, en las distintas situaciones, había una suerte de hilo conductor que ligaba fenómenos particulares. Hacer un análisis, secuencia de las diversas situaciones, le permitió discernir que, además de las diferencias superficiales, encontraba un aspecto repetitivo; así encontró un modo de individualizar determinados fenómenos redundantes que se presentaban como similares, a los cuales la autora denomina isomorfos, no obstante la heterogeneidad que presentan.

Ha establecido los fenómenos redundantes en tres categorías.

- El psicólogo es contratado por la organización, a iniciativa del perdedor, con la oferta implícita de coalición contra un tercero.

- En algunas contingencias socio-políticas, la organización presenta un deseo de cambio mediante la institución costosa de estructuras destinadas a proyectarlo. En estos casos, se presentan distintos fenómenos: la proliferación de proyectos que no se concretan; escisiones o luchas de bandos en el intento de que se logre el proyecto.
- Un notorio desacuerdo en la cúpula de una organización es funcional para el mantenimiento del control por parte de la cúpula.

Por lo dicho, queda clara la indisolubilidad de la evolución interactiva ambiente-organización. Sin embargo, una organización debe manifestar su voluntad de cambio cuando la ideología predominante en el medio social exalta el cambio.

Crear un departamento de planificación demuestra la voluntad de cambio, sin embargo, la dilación puede significar la intención de no practicar cambio alguno. También puede suceder que haya voluntad de cambio acompañada de incertidumbre en cuanto al contenido del cambio. Si este es el caso, la incertidumbre sólo afectaría al contenido y no al nivel de la definición de la relación.

Para que los proyectos se concreten efectivamente hace falta un tiempo considerable que siempre es prolongado. El departamento de planificación trabaja con mucho vigor, pero cuando surgen los síntomas o los proyectos no se concretan, es señal de que el juego no estaría dando resultado.

Al igual que Palazzoli, la autora Paola Di Blasio (1994) forma parte del enfoque sistémico pero, en su caso, aborda el tema de las coaliciones negadas que son muy conocidas por los expertos en terapia familiar, que además, en la actualidad, se empieza a conocer en el contexto organizacional.

Di Blasio (1994) señala que las coaliciones negadas manifiestan las siguientes características:

- Las personas que interactúan en el triángulo no son de igual jerarquía de poder. Por ejemplo, entre el director y un empleado.
- En la interacción, la persona de una jerarquía forma una coalición con una persona de otra jerarquía contra su propio par, es decir, existe una acción conjunta en contra de una tercera persona.
- La coalición entre dos personas se niega. Dicho en términos formales, la conducta en cierto nivel indica la existencia de una coalición, que se califica como conducta metacomunicativa, indicando la inexistencia de esa coalición.

Hay casos donde al ingresar el psicólogo a la institución puede observar fenómenos reveladores de coaliciones negadas existentes entre los miembros de esa institución. Las ofertas de esta modalidad relacional son indicadores de una situación de crisis.

Este tipo de triangulaciones señalan la existencia de una parte perdedora o que se siente perdedora, que la parte contraria la ha puesto en dificultades y busca mediante este medio

revertir el resultado.

Estas ofertas le dan al psicólogo organizacional la posibilidad de decodificarlas y de evitarlas, además de tener la posibilidad de introducir circuitos de aprendizaje alternativos. De este modo, sería muy importante el papel del líder para que exista una buena comunicación no patológica.

## El proceso de cambio y el liderazgo

Otro punto sustancial en el proceso de cambio organizacional es el rol que encarna el líder. Al respecto, uno de los autores que trata el tema es Josep Cervera (2001) , quien define al líder como aquella persona que influye en las actitudes y actuaciones de otros, en relación a la consecución de unos objetivos establecidos por la organización.

Asume que el comportamiento del líder dentro del sistema de gestión está íntimamente vinculado con los cambios culturales y con la formación que debe recibir para ese fin. Señala que algunas características deseables en las actuaciones de los equipos directivos que ejercen el liderazgo pueden ser:

- **Animar:** Debe poder estimular al equipo de trabajo, creando un ambiente positivo que posibilite el cumplimiento de los logros.
- **Generar:** Debe ser motor del cambio cultural.
- **Elaborar:** Debe establecer los objetivos e indicadores en su equipo de gestión.
- **Implantar:** Debe ser el responsable de la implantación y control de los resultados y objetivos establecidos.
- **Organizar:** Debe organizar y planificar los recursos técnicos y humanos disponibles para el desarrollo de las tareas del equipo.
- **Aceptar:** Tiene que poder aceptar las valoraciones que sus colaboradores puedan hacerle.
- **Delegar:** Tiene que saber delegar actividades y compartir las distintas vías posibles de aplicación sugeridas por los colaboradores.
- **Fomentar:** Saber fomentar el desarrollo de las habilidades y la formación necesaria para los colaboradores.

Cervera (2001) asegura que el liderazgo compartido forma parte indispensable en los modelos de mejora continua, esto va en detrimento del liderazgo ofrecido por la estructura organizativa clásica, que estaba concebida por un esquema vertical, que no resulta operativo en la actualidad. Hoy, es necesario un liderazgo equilibrado entre los distintos colaboradores que forman el equipo de trabajo; en este nuevo enfoque la jerarquía está muy relativizada.

En el mismo sentido, Rico (2005) sostiene que el líder es el que conduce el cambio, implantando nuevos valores culturales acordes con el rumbo del cambio hacia los objetivos; en su función, debe promover la participación activa de los miembros del equipo y también ser capaz de fomentar líderes informales.

Asimismo, Adam (2000) considera que el management debe poder distinguir claramente cuáles son los motivos que originan las conductas más favorables para la organización, así como también, las desfavorables para su corrección; además de tener en cuenta las necesidades que tienen sus Recursos Humanos. Por su parte, Stankiewicz (2007) sostiene que el corazón de la estrategia constituye una tentativa de descentralización referida a ciertas responsabilidades, por lo tanto, el liderazgo es central en este tipo de gestión, porque el grupo recibe la responsabilidad de la fabricación de los productos o de una parte significativa de los mismos.

Por otra parte, Zepeda (1999) plantea que el líder tiene que poder fomentar la participación amplia del equipo, señala también, que posee la característica de compartir su poder, que a su vez, se acrecienta con el poder del grupo. Los líderes informales, en cambio, funcionan como respaldo para que los miembros alcancen objetivos y logros; por tal motivo, es que promueven y facilitan la cohesión entre los miembros de un grupo.

Los autores están de acuerdo en que el ejercicio del liderazgo participativo es central, frente a los programas de calidad, ya que, además de haber internalizado los beneficios que ofrece la gestión, debe ser capaz de concientizar a la gente de su organización, más siendo una característica clave de este modelo, que todos los colaboradores puedan autogestionarse.

Davis (2003) sostiene que el empowerment es un proceso que ofrece mayor autonomía a los empleados, compartiendo con ellos información relevante y dándoles control, sobre los factores que influyen en su desempeño laboral. Por efecto del empowerment, los empleados se sienten facultados para enfrentar diversas situaciones y capacitados para asumir el control de los problemas que se les presentan. Así, el autor considera cinco enfoques del empowerment:

### Fig. 3 Características del empowerment del siglo XXI

De esta manera, los empleados comienzan a darse cuenta de que son competentes y se los valora, que el trabajo que realizan tiene mayor significado e impacto y que se les brinda oportunidades para usar su talento.

En el mismo sentido, Cervera (1999) asegura que cuando se potencia a los empleados para conseguir la máxima eficacia, estimulándolos para que tomen sus propias decisiones, se producen cambios favorables que redundan en ventajas comparativas, en la creación de nuevos valores -producto de la integración-, en que aprecian la formación y los nuevos conocimientos y en que se sienten motivados; además, al haber un proyecto ilusionador que incluye a todos los participantes y que produce satisfacción de alcanzarlo.

Rico (2005) expresa que la calidad se lidera, no se delega, por eso es que el liderazgo no debe estar sólo en los niveles más altos; todo lo contrario, el liderazgo debe estar en todos los sectores, niveles y grupos o proyectos. Por esa razón es que en la actualidad es conveniente construir un sistema de liderazgo en la organización.

El modo tradicional de producción contempla al líder en la cumbre, solo; sin embargo, señala

Rico (2005), que hoy este esquema perdió validez. El nuevo modelo necesita de un diseño que permita ser operativos concretamente y constantemente; por esa razón es que hay que construir un sistema de liderazgo integrado, participativo, distribuido, dinámico y operativo, que tiene por finalidad crear, controlar el futuro de una manera diferente, donde prime el despliegue, la vocación y la efectividad, sin apoyarse en un solo líder salvador.

El autor señala un conjunto de valores que el liderazgo efectivo del nuevo tiempo debe tener:

- Debe tener una visión amplia y compartida en la realidad práctica
- Ser innovador
- Ser altamente perceptivo
- Tener pasión sin querer ser el dueño de la verdad
- Entusiasmo ilimitado
- Comprensivo
- Tener disposición al cambio ventajoso
- Educar y guiar
- Tener una visión sistémica
- Reconocimiento al personal
- Estar visible
- Saber escuchar y comunicarse
- Lograr ser creíble

Mohrman (1989) señala que el papel del liderazgo activo es central en todas las fases del proyecto, especialmente en la implantación, ya que se trata de un proceso sumamente participativo, en donde los gerentes de línea tienen la responsabilidad de administrarlo y de asegurar que se incluya a los grupos de mayor importancia. Asimismo, es necesario que ayuden a los miembros de la organización a reconocer la necesidad del cambio, a desarrollar la visión de futuro deseado por la organización, asegurando que los cambios se realicen y se conviertan en parte del funcionamiento normal.

De lo dicho se desprende que el papel que cumple la motivación de los RR.HH. es sustancial en los procesos de cambio hacia una gestión de calidad.

## **Motivación laboral y proceso de cambio**

Zepeda (1999) define la motivación como aquello que pone en acción a una persona y hace que tenga comportamientos adecuados para una tarea determinada. Entenderla es un tema muy complejo, explica Adam (2009) , señalando que está integrado por tres variables que interactúan entre sí:

La biológica: que comprende también lo instintivo de la persona.

La psicológica: donde incluye entre otras cosas lo cognitivo, la personalidad y el aprendizaje.

La cultural: donde confluyen los valores, las normas, las condiciones histórico-sociales, etc.

Se trata, entonces, de una fusión de procesos fisiológicos, psicológicos y socioculturales que confluyen en una persona al momento de estar motivado o no, y que de dicha motivación dependerá su compromiso y dedicación hacia una tarea determinada.

McClelland (1989) propone una teoría sobre las necesidades básicas, que resulta útil para comprender la conducta del trabajador actual, así plantea tres necesidades básicas que motivan en el ámbito laboral: afiliación, poder y logro.

**Motivación afiliativa:** es el impulso a relacionarse socialmente con los demás. Las personas con motivos de afiliación trabajan mejor cuando se elogian sus actitudes favorables y su cooperación. La cercanía de sus amigos les brinda satisfacciones internas, de modo que desean el margen de maniobra laboral que les permita desarrollar esas relaciones.

**Motivación por el poder:** es el impulso a influir en los demás y modificar situaciones. Las personas desean tener impacto en sus organizaciones y están dispuestas a correr riesgos para conseguirlo. Una vez obtenido el poder que desean, pueden usarlo constructiva o destructivamente. El poder institucional es la necesidad de influir en el comportamiento de los demás en beneficio de la organización. Las personas con esta necesidad buscan el poder por medios legítimos, ascienden a puestos de liderazgo gracias a su exitoso desempeño y son aceptados por los demás.

**Motivación de logro:** es el impulso que poseen algunas personas de perseguir y alcanzar metas. Un individuo con este impulso desea cumplir objetivos y ascender en la escala del éxito. El cumplimiento es concebido como algo importante en sí mismo, no sólo por las retribuciones que lo acompañan. Trabajan más cuando perciben que serán objeto de un reconocimiento personal por sus esfuerzos, cuando enfrentan sólo un moderado riesgo de fracaso y cuando reciben retroalimentación específica sobre su desempeño pasado.

Coincidiendo con otros autores, Zepeda (1999) señala la naturaleza emocional que compone a la motivación. Encuentra que existe una relación directa con los valores, los prejuicios, las percepciones y la autoestima de la persona. Este conjunto forma parte del manejo energético y, en consecuencia, de la propia capacidad de decidir consciente o inconscientemente hacia dónde dirigir esa vitalidad. El querer motivar a otra persona supone generar un desplazamiento de una actitud o comportamiento desde donde se encuentra hacia otro sitio, pero al estar relacionada tan íntimamente con las ideas esenciales que las personas tienen sobre sí mismas, se convierte en un desafío para muchas organizaciones.

En este sentido, Davis (2003) considera que la función de los administradores es identificar los impulsos y necesidades de los empleados y canalizar su comportamiento, motivarlos hacia el desempeño de sus tareas. Señala que la motivación en la empresa tiene lugar en el marco de una cultura, que refleja un modelo de comportamiento organizacional y requiere de habilidades de comunicación. La tarea de la empresa, entonces, consiste en descubrir y comprender los impulsos y necesidades, los cuales tienen origen en los individuos.

Asimismo, McClelland (1989) sostiene que corresponde a los administradores comprender y conocer las diferencias entre los impulsos motivacionales y las actitudes de trabajo de cada

empleado. Con base en ello, les es posible tratar a cada empleado de manera distinta según el impulso motivacional dominante que identifican en él.

La observación directa de la conducta de los empleados es uno de los mejores métodos para la determinación de aquello a lo que responderán. Así, Adam (2009), tiene en cuenta las diferentes dimensiones de la motivación laboral y considera que es una de las intervenciones más importantes que debe concretarse en la gestión estratégica de los recursos humanos.

Esta autora define a la motivación como aquello que hace que las personas actúen o se comporten de cierta manera, mientras que motivar a alguien tiene que ver con indicarles una dirección e implementar las acciones necesarias para que arriben allí. Cuando la persona está motivada quiere ir a determinado lugar o concretar cierta meta por voluntad propia, decide ponerse en marcha y concretar la meta. A partir de este planteo, señala dos formas básicas de motivación:

**Motivación extrínseca:** es aquello que hace una persona o una institución con o por otras, para motivarlas hacia una meta.

**Motivación intrínseca:** son los factores autogenerados que impulsan a la persona para actuar o comprometerse de determinada manera o para orientarse hacia cierta dirección.

Resalta que al estar estos dos factores íntimamente ligados, convierten a esta situación en algo complejo. Motivar no significa que las personas tengan éxito en aquello que a la empresa le interesa y del modo que quiere que sea; asegura que no es simple, ya que la otra persona puede no coincidir con lo que se espera de ella. Por eso, es que la motivación en la empresa, es lograr un propósito común, buscando que los deseos y necesidades de la organización y de los miembros estén en armonía.

En el mismo sentido, Zepeda (1999) tiene en cuenta que en los modelos participativos de producción, el mejor método para mantener motivadas a las personas es analizar junto con ellas en forma individual, cuáles son los elementos que más valoran y que les permiten sentirse motivadas en un momento dado. Dialogar sobre lo que está buscando en este momento de su vida y animarla a encontrar los vínculos con la labor en la organización. En coincidencia, Adam (2009) sostiene que las organizaciones pueden hacer mucho para mantener a sus integrantes con buenos niveles de motivación, aunque deben ser conscientes de que por más cosas que hagan, nunca podrán asegurar que todas las personas reaccionen de igual manera ante los mismos estímulos de la motivación.

Para encontrar qué motiva a los empleados, Zepeda (1999) sugiere que la organización debe saber buscar el momento adecuado para poder sondear los intereses personales del colaborador, siendo muy recomendable para este fin: la evaluación de desempeño, el aniversario de la persona en la empresa, la entrega de premios y reconocimientos, juntas de equipo o las actividades de desarrollo.

Asegura que, además de tener en cuenta los factores motivacionales, es necesario procurar



que cada empleado tenga un trabajo retador, que el clima laboral sea cálido y productivo, destacar la responsabilidad en el trabajo, es decir, que el trabajo sea acompañado por los reconocimientos correspondientes y que los errores signifiquen parte del aprendizaje.

Este enfoque acerca de las motivaciones, permite explicar fácilmente por qué cierto estímulo ofrecido en un momento dado motiva fuertemente a una persona, y no es capaz de repercutir en otra; o incluso, en la misma persona en otro momento, y en circunstancias altamente similares, afirma Adam (2009). Los modelos participativos deben tener en cuenta las características propias de cada colaborador, esto es fundamental, ya que permite que las personas se sientan más tomadas en cuenta, más reconocidas en sus capacidades y más aceptadas, con las diferencias que les son propias. Afirma que balancear estos aspectos tan complejos, pone en marcha el motor que impulsa a concretar eficientemente las metas y objetivos, así como los intereses y las expectativas de la organización.

Asimismo, comprende que el empleado eficiente es aquel que cuenta con las competencias necesarias para desempeñar adecuadamente el puesto asignado y para promover adecuadamente los objetivos empresariales; es decir, que tiene talento. Sin embargo, para que sea eficiente tiene que contar, además, con el talante o motivación necesaria para comprometer su voluntad y el deseo de poner sus competencias a favor de la institución.

Como consecuencia, las empresas hoy tienen un gran desafío, que consiste en descubrir estos recursos para ponerlos al servicio de ambas partes.

## **La capacitación y el proceso de calidad**

Dentro de los programas de calidad, la capacitación ofrece uno de los mayores recursos para el desarrollo del empleado, logrando que adquiera nuevas habilidades acordes a la tarea y tecnología actual. Al capacitar, la empresa estaría motivando a los empleados, cumpliendo con el doble propósito de desarrollar la carrera del colaborador y, al mismo tiempo, implica un beneficio para la organización.

En estos momentos cabe preguntarse, ¿de qué se trata la capacitación laboral? y ¿cómo inciden en los programas actuales de producción?

Al respecto, plantea Blake (2007) que la capacitación enfocada a los intereses del trabajo, es una de las formas de educación para los adultos. Indica que en la actualidad, cuando hablamos de capacitación, nos referimos a procesos institucionales con algún grado de estructuración, que son llevados a cabo a través de decisiones conscientes. Estas capacitaciones son la respuesta a los cambios que una organización asume y que tiene que producir en su gente, es decir, los aprendizajes que necesitan para producir su propio cambio y que se verán reflejados en el cambio organizacional.

En la actualidad, comenta Stankiewicz (2007) , las empresas tienen que afrontar el desafío del cambio constante que propone un mundo globalizado y competitivo; los empleados deben manejarse con la nueva tecnología, como consecuencia, son necesarias nuevas formas de movilización de la mano de obra, y para su comprensión, es necesario que se

determinen los modos de organización que habrán de reemplazar los procedimientos taylorianos.

En concordancia con lo anterior, Rubén Rico (1996) señala que el enfoque tradicional de producción se caracteriza por establecer un alcance limitado y, consiguientemente, pobre de los recursos humanos; a diferencia del enfoque en la gestión moderna, nace como una necesidad de las organizaciones para enfrentar las complejidades actuales, que surgen de manejar productivamente y a la vez de crear satisfacción de los recursos humanos.

Por lo tanto, la planificación estratégica se ve afectada por políticas, planes y acciones, que son propios de cada organización, apelando al desarrollo de nuevas cualidades de los recursos humanos; entre ellas, se encuentran el trabajo en equipo, la responsabilidad frente a la tarea y el desarrollo de las capacidades.

Jorge Aquino (1997) agrega que toda actividad que se realiza en una determinada organización, respondiendo a sus necesidades, tendiendo a provocar un cambio positivo en la actitud mental, los conocimientos y las habilidades de su personal, se denomina capacitación. El autor entiende el cambio positivo, como aquel que la propia organización ha definido como meta operativa de la acción a realizar. De esta manera, toda capacitación tiene el objetivo, en primera instancia, de perfeccionar al trabajador en su puesto de trabajo.

Con un enfoque más territorial, Chiavenato (2004) sostiene que los países tienen que poder hacer inversiones anticipadamente en educación, profesionalización y capacitación de las personas para tener resultados en el futuro. Entiende que la modernización de un país y su desarrollo económico y tecnológico residen fundamentalmente en los recursos humanos.

Expresa que el éxito japonés se sustenta en base a cuatro grandes esfuerzos: la investigación y el desarrollo tecnológico, el mejoramiento de la calidad, la reducción de costos y la disminución del tiempo de respuesta al mercado, permitiendo que una gran variedad de productos y servicios puedan desarrollarse rápidamente para ocupar diferentes nichos del mercado. Un continuo proceso de aprendizaje y de generación de nuevos conocimientos y nuevas tecnologías.

Aprender a aprender, dice Chiavenato (2004), es necesario para sobrevivir en un mundo que cambia continuamente. En cuanto a las organizaciones, destaca que es fundamental que las personas aprendan, definiendo así, ellas mismas, el potencial y los límites de realización de la propia organización.

En este sentido, Blake (2008) advierte que cuando una organización expande sus actividades cuantitativamente -hacer más de lo mismo- corre el riesgo de confundir este agrandamiento con crecimiento. Dicho de otro modo, las organizaciones tienen mayores oportunidades de crecimiento cuando mantienen un razonable equilibrio entre su desarrollo cuantitativo y cualitativo, así los logros se optimizan como consecuencia de una mejor relación entre sus esfuerzos y sus resultados.

Para que las capacitaciones sean efectivas, la empresa tiene que evaluar y organizar

aquellos aspectos que necesita cambiar, mejorar y ampliar; luego, debe proveer de dichos conocimientos, habilidades y actitudes al personal que, a su vez, se convertirán en conductas, produciendo un cambio positivo en el desempeño de las tareas. Como consecuencia, capacitar a alguien es darle mayor aptitud para poder desempeñarse con éxito en su puesto.

Es hacer que su perfil se adecue al perfil de conocimientos, habilidades y actitudes requerido por el puesto, expresa Aquino (1997) . En la actualidad, el análisis estático de las necesidades de capacitación adquiere una dimensión dinámica al incorporar al mismo la evolución de la tecnología. Por ejemplo, cuando en una empresa se cambia un torno electromecánico por un torno de control numérico, torneros que fueron ya capacitados para la vieja tecnología pasan a tener necesidad de capacitaciones para poder operar con la nueva, aunque el puesto de trabajo sea el mismo. Señala así Aquino (1997) que, en parte, es por ello que la capacitación debe ser continua y permanente. Comprende que mantener capacitado al personal es mantener actualizado el capital intelectual de la empresa. Las empresas que no capacitan a sus empleados se descapitalizan.

La capacitación en los modelos de gestión participativos debe verse como un proyecto de inversión, con métodos y pautas compartidas. Indica que la empresa tiene la responsabilidad social de mantener actualizado a su personal, sin embargo, es necesaria también la predisposición y empeño por parte del empleado, ya que difícilmente pueda obligarse a alguien para hacer un curso o anotarse en un programa de capacitación; cada empleado entonces también es responsable de su capacitación.

Adam (2009) comenta que la renovación del Saber y del Saber-Hacer ha adquirido impensables aceleraciones hace una década, gracias al aporte tecnológico; el conocimiento que se adquiere, pronto es superado por otros.

Opina que cuando una empresa encuentra diferencias entre las competencias actuales y las requeridas, una de las posibilidades que tiene es crear esas capacidades mediante la capacitación y la formación. La superación se puede dar con la ayuda de capacitación formal, de práctica de tareas asignadas, de movilidad en la carrera, de emprendimientos específicos u otras formas de desarrollo. Así, una cantidad de compañías han invertido en el desarrollo de sus recursos humanos para crear su base de talento.

En cuanto a los contenidos de la capacitación, Aquino (1997) señala que básicamente pueden ser: de adquisición de conocimientos, de habilidades y/o actitudes.

Fig. 4 tipos de capacitaciones según Aquino

De conocimientos: se refiere a todas aquellas ideas, principios, técnicas, métodos, sistemas, derivados de la experiencia directa o comprobados como ciertos y que constituyen generalmente los contenidos que se transmiten -cursos, libros, películas- de una persona a otras.

De habilidades: consiste en la facilidad para realizar una tarea física o mental dentro de ciertos estándares de eficiencia -tiempo, calidad, ritmo- y con un mínimo de energía

necesario. Las habilidades, a diferencia de los conocimientos, no pueden transmitirse; cada individuo debe aprenderlas según su propio esquema de percepción, juicio y respuesta y según su propio ritmo y velocidad. Las habilidades se pueden perfeccionar con el entrenamiento.

De actitudes: son aquellos marcos de referencia, de naturaleza predominantemente emocional, a través de los cuales juzgamos la realidad y condicionamos nuestra conducta. Las actitudes son criterios automáticos que sirven a las personas para valorar o evaluar las situaciones, de la misma manera que los hábitos repiten respuestas sin intervención del efecto consciente de las personas. Entonces, las actitudes constituyen el conjunto de ideas, valores y creencias que garantizan y dan seguridad a la persona. Por eso, la importancia de los programas de desarrollo personal, de los seminarios con metas operativas actitudinales, que transmiten la cultura de la empresa o la oportunidad de cambiar la misma a través de los nuevos valores, ideas, creencias u opiniones para adaptarse a los desafíos futuros.

Aquino (1997) sostiene que las actividades de capacitación y desarrollo son similares, la diferencia radica en que en la capacitación se trabaja para el puesto actual, mientras que las actividades de desarrollo trabajan para puestos futuros.

#### Complejidades del Proceso de cambio organizacional

En cuanto a este tema Adam (2009) señala que algunos factores pueden incidir negativamente en este proceso de concretar el cambio organizacional hacia el conocimiento compartido:

- La cultura institucional.
- La escasa flexibilidad o poca efectiva distribución del tiempo, invirtiéndolo sólo en los objetivos a corto plazo y perentorios, sin poder dedicarse a proyectos que le parezcan interesantes a largo plazo.
- La alta rotación en los puestos corporativos; es muy importante el compromiso del líder con el cambio, pero también lo es la continuidad del líder que lo impulsa. Si el nivel de movilidad es muy alto, no permite instalar un cambio cultural importante y profundo ni generar modificaciones significativas en las actitudes de las personas y en las prácticas de la organización, ya que dichos procesos suelen tardar un mínimo de 5 años.

En este sentido, Ulrich (1997) comprende que las organizaciones que quieran desarrollar las nuevas formas de competitividad deben enfrentar ciertos desafíos como son:

- Prestar especial atención a las capacidades: rediseñar las capacidades de la organización para dar sustento e integrar las condiciones individuales; planteándose que la información y las ideas atraviesen sin esfuerzo por todos los niveles jerárquicos, llegando a todos los empleados.
- Hacer uso de la tecnología, colocarla al servicio de aumentar la comunicación y capturar el capital intelectual.
- Atraer, retener y medir la competencia y el capital intelectual de los recursos

humanos de la empresa.

Definitivamente, asegura Adam (2009), el líder debe poder ir más allá del dominio de balances, crear nuevos procesos de manufactura y formar relaciones con los clientes; debe crear una organización que cambie, aprenda, se mueva y actúe más rápidamente que las competidoras.

El reconocimiento de los RR.HH. como ventaja competitiva es imprescindible para poder implementar mejor dichas capacidades, por lo que deben determinarse estratégicamente las prácticas a desarrollar con los integrantes de la empresa. Además, el líder tiene que centrarse en objetivos definidos, con adecuado caudal de conocimientos teóricos para plasmar en la práctica; siempre dispuesto al aprendizaje continuo.

Como se puede observar hasta aquí, el análisis de la cultura organizacional es una tarea compleja, debido a que está conformada por múltiples factores que se interrelacionan. Por tal motivo, el psicólogo organizacional se vale de técnicas de diagnóstico que son válidas, confiables y de probada efectividad.

Tres autores paradigmáticos se han ocupado de sistematizar el modo de realizar el diagnóstico organizacional. Ellos fueron, por un lado, Deal y Kennedy (1985) y, por el otro, Schein (1983).

Los primeros autores subrayan la necesidad de observar desde los detalles mínimos y superficiales hasta los más profundos e inconscientes de la organización. Así, subrayan una serie de elementos que son clave, ubicándolos en dos grupos que denominan indicadores desde el exterior e indicadores desde el interior a la institución.

La información que arrojan los indicadores desde el exterior da como resultado la dirección que lleva la institución, si la cultura está dirigida hacia adentro, si los héroes y rituales están vinculados exclusivamente, son asuntos internos, de ser así, se puede predecir que su reacción será lenta con respecto a lo que ocurra afuera. En el segundo caso, se trata de un estudio que tiene mucha precisión y profundidad, en cambio, se pierde objetividad, por ese motivo, es necesario poder desligarse de lo que se hace concretamente para enfocarse en ver cómo se hacen esas cosas.

Dentro de los indicadores desde el exterior, se encuentra el escenario físico. Se trata de la inversión que la empresa está dispuesta a hacer con su propia imagen para mostrarla al mundo. Es muy importante destacar la congruencia que existe entre los distintos locales y entre los distintos empleados, así como también el uso que hace de los alrededores.

Otro factor relevante, señala Kennedy (1985), es observar lo que la empresa transmite de su cultura en forma escrita, prestando especial atención a: ¿cómo se refieren a sus empleados? ¿Cuáles son los valores que expresan? Asimismo, observar la congruencia que mantiene a lo largo de su evolución histórica. El modo en que se recibe a los desconocidos es también un punto clave para analizar, esto incluye cómo es la recepción, cuáles son los rituales que se practican. Otro punto importante es el de las entrevistas al personal, donde cuentan la

historia de la empresa, donde comunican la mitología de la institución tal como la entienden, donde el entrevistado comenta el porqué del éxito de la institución, qué tipo de personas trabajan allí, quiénes progresan, cómo es ese lugar para trabajar, cómo es un día común allí. Por último, es significativo tener en cuenta cómo se manejan los tiempos, ya que aquello que hacen es lo que consideran de importancia.

En cuanto a la realización desde el interior, si bien se consideran los elementos ya mencionados, puntualmente se centra en ver cómo progresan en su carrera los empleados, cuánto tiempo permanecen en sus puestos, qué es lo que se discute en la institución, qué se escribe en los memorandos, qué historias y anécdotas se pueden recoger de la red, evaluar cuál es el propósito de cada una de ellas, a quién hacen referencia: ¿a clientes?, ¿a luchas políticas?, ¿a casos individuales?

Deal y Kennedy (1985) sostienen que para detectar los síntomas de una cultura en dificultades hay que tener presente algunas ideas directrices como son las de evaluar las creencias y valores que tiene la institución para alcanzar el éxito. En algunos casos, sucede que hay muchas creencias pero no hay un consenso de elegir la más importante, así como puede suceder que distintas partes de la institución tiene creencias distintas de cómo alcanzar el éxito. Puede ocurrir que los héroes son destructivos o desorganizadores y no existe una base acerca de lo que es importante. Hay casos donde los rituales son desorganizados o contradictorios, la red de comunicación tiene espías o simuladores que luchan entre sí para eliminar a alguien y asumir así el mando.

En el mismo sentido, Schein (1983) sugiere que al momento de evaluar y proyectar la cultura y la subcultura de una organización es necesario tener en cuenta a los grupos estables que la conforman, identificando las experiencias compartidas tanto en el grupo como en toda la organización. Es interesante detallar si la organización posee una cultura global, si hay una historia común compartida, si hay rasgos distintivos, así como quiénes son los protagonistas de esas historias. Schein (1983) asegura que dentro de un grupo social existen varias culturas, que dichas culturas están determinadas por las distintas funciones y jerarquías, así también como la ubicación geográfica, según la pertenencia a determinadas profesiones.

El autor propone una metodología para llegar a evaluar en profundidad la cultura de una organización. En principio, sostiene que para descifrar la estructura y predecir conductas hay que poder ubicar las presunciones existentes; para ello, es necesario observar los artefactos y valores que rigen a la institución, asimismo las entrevistas clínicas son un instrumento indispensable para tal función.

El autor considera que ciertos valores fundamentales necesitan ser evaluados, como por ejemplo: ¿qué imagen tienen del director? ¿Es para los empleados un técnico o un motivador? En algunos casos, el director puede ser quien organiza o quien moviliza al resto, también puede suceder que se sitúe en la cúspide o en el centro de la red del proyecto. También es interesante considerar si la empresa alienta la búsqueda de mejorar los resultados o, por el contrario, rinde respeto al dogma establecido, así como evaluar el lugar que le da al colaborador dentro del proyecto, por ejemplo: ¿Cómo es la remuneración? ¿Cómo es la promoción del personal? ¿Qué actos recompensa el empleador?

En relación al paso del tiempo, Schein (1983) recomienda que es necesario tener en cuenta qué relación tiene esta cultura con el pasado ¿hay nostalgia?, ¿el pasado era mejor? Así como también la relación con el tiempo futuro: ¿el futuro representa una oportunidad?, ¿cómo se viven esas oportunidades?

Consideraciones como éstas son necesarias para realizar una evaluación adecuada, que permita determinar en qué situación se encuentra una determinada cultura organizacional, hacia dónde se dirige y cuáles son sus síntomas, entre otros. Dicho de otro modo, estos determinantes tienen la posibilidad de brindar información para poder desarrollar las estrategias adecuadas que se adapten a cada organización.

## Bibliografía

- Adam, Graciela. (2000). El perfil de los Recursos Humanos en el mercado laboral. Aplicación Tributaria.
- Adam, Graciela. (2000). El perfil de los Recursos Humanos en la Argentina del Siglo XXI y las formas de gestión. Buenos Aires: UFLO.
- Adam, Graciela. (2009). La motivación laboral. Buenos Aires: UFLO.
- Aquino, Jorge. (1997). El rol de los Recursos Humanos. Buenos Aires: Macchi.
- Berlo, David. (2000). El proceso de la comunicación: introducción a la teoría y a la práctica.
- Blake, Oscar Juan. (2008). Así aprendieron a trabajar. Buenos Aires: Macchi Buenos Aires: El Ateneo.
- Blake, Oscar Juan. (2008). La capacitación. Buenos Aires: Macchi.
- Cervera, Josep. (2001). La transición a las nuevas ISO 9000:2000 y su implantación. Madrid: Díaz de Santos.
- Costa, Joan. (1999). La comunicación en acción. Barcelona: Paidós.
- Chiavenato, Idalberto. (2004). Administración de los Recursos Humanos. Madrid: Pearson.
- Davis, Keith. (2003). Comportamiento humano en el trabajo. México: McGraw-Hill.
- Deming, Edwards. (1989). Calidad, productividad y competitividad: la salida de la crisis. Madrid: Díaz de Santos.
- Eldin, François. (2005). El management de la comunicación. Buenos Aires; Edicial.
- González Olivares, Martín. (2006). La comunicación organizacional. Cap. 3. CECSA.
- Imai, Masaaki. (2007). Kaisen: la clave de la ventaja competitiva japonesa. México: CECSA.
- Juran, Joseph. (2007). Gestión.
- Lamotte, Bruno. (2007). Las estrategias de las empresas frente a los Recursos Humanos. Cap. 6: El dominio de la calidad: desde los círculos hacia la calidad total. Madrid: Humanitas.
- McClelland, David. (1989). Estudio de la motivación humana. Madrid: Narcea.
- Mohrman, Susan Albers. (1989). Autodiseño de las organizaciones, Cap. 12. México: Addison-Wesley Iberoamericana.
- Rico, Rubén. (2005). Calidad y estrategia total. El management y el manager del compromiso. Cap. I. Cap. 6. Cap. 8. Buenos Aires: Macchi.
- Rico, Rubén. (1996). Total Customer Satisfaction. Buenos Aires: Macchi.

- Sexto, Luis Felipe. (2008). Manutenzione é Sicurezza. Revista Oficial de la Asociación Italiana de Mantenimiento, 2.
- Stankiewicz, François. (2007). Las Estrategias de las Empresas Frente a los Recursos Humanos. Madrid: Humanitas.
- Ulrich, Dave. (1997). Recursos humanos Champions. México: Granica.
- Watzlawick, Paul. (1995). Teoría de la Comunicación Humana. Barcelona; Herder.
- Weil, Pascale. (1992). La comunicación global: comunicación institucional y de gestión. Barcelona: Paidós.
- Zepeda, Fernando. (1999). Participación y reconocimiento en Psicología Organizacional. México: Pearson.

(\*) Las figuras del artículo pueden [descargarse en este archivo](#) (en formato ZIP).