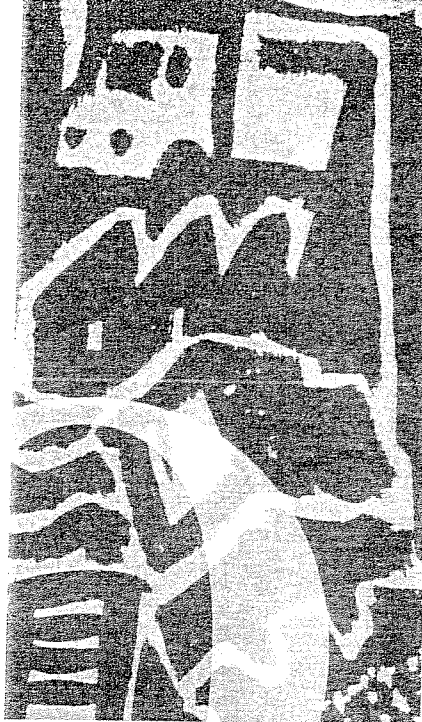


*motivación  
y participación*

ALFONSO FERNÁNDEZ HATRE



*motivación  
y participación*

ALFONSO FERNÁNDEZ HATRE



Alfonso Fernández Hatre

**MOTIVACION  
Y  
PARTICIPACION**

© Centro para la calidad en Asturias  
Edita: Instituto de Fomento Regional  
Parque Tecnológico de Asturias - Llanera  
Tel. 985 98 00 20 - Fax 985 26 44 55  
D.L.: AS-1.760/99  
ISBN: 84-89594-11-2  
Imprime: *Gráficas*



# **MOTIVACIÓN Y PARTICIPACIÓN**

## **INDICE**

### **Capítulo 1**

#### **LA MOTIVACION EN LA EMPRESA**

La motivación	<b>7</b>
Los factores de motivación	<b>11</b>
Las relaciones humanas. Elton Mayo	<b>16</b>
Las teorías “x” e “y”. Mac Gregor	<b>17</b>
La teoría “z”. William Ouchi	<b>19</b>

### **Capítulo 2**

#### **LA COMUNICACION**

La importancia de la comunicación	<b>23</b>
Análisis de la comunicación	<b>26</b>
Dificultades para comunicar	<b>29</b>
La aplicación de un sistema	<b>32</b>

### **Capítulo 3**

#### **EL TRABAJO EN EQUIPO**

Equipos de trabajo	<b>39</b>
Liderar para el equipo	<b>40</b>
Condicionantes para la formación de un equipo	<b>43</b>
Modalidades del trabajo en equipo	<b>45</b>
Creación de los equipos	<b>48</b>
Resultados de los equipos	<b>50</b>

## Capítulo 4

### SISTEMAS DE PARTICIPACION

---

Introducción	<b>53</b>
Dirección participativa por objetivos	<b>57</b>
Sistemas de sugerencias	<b>58</b>
Círculos de calidad	<b>60</b>
Grupos de mejora	<b>66</b>

## Capítulo 5

### LA DIRECCION POR VALORES

---

Identificación con los objetivos de la empresa	<b>69</b>
Los valores	<b>75</b>
Identificación consensuada de valores	<b>77</b>
Compromiso con los valores de las personas y las actividades	<b>81</b>

## Capítulo 6

### DELEGATIVIDAD (EMPOWERMENT)

---

Planteamiento del Empowerment	<b>85</b>
La cultura empresarial	<b>87</b>
La organización de la empresa	<b>88</b>
La forma de delegar	<b>90</b>
Formación para la responsabilidad	<b>92</b>
Formación para la creatividad	<b>94</b>
Estructura de la Delegatividad	<b>95</b>

## CAPITULO 1

### LA MOTIVACION EN LA EMPRESA

#### La Motivación

Se llama motivación a lo que nos impulsa a hacer una cosa u otra y nos determina también la intensidad del esfuerzo que ponemos en práctica para conseguir los objetivos que nos habíamos señalado. Tiene una importancia fundamental en la actitud de las personas y por lo tanto debe ser tenida muy en cuenta para obtener un trabajo de calidad.

Las personas son capaces de hacer la misma cosa de forma diferente. Concretamente, la misma tarea, a veces se puede hacer muy bien, mientras que otras el resultado es un auténtico desastre. Pueden influir para ello las causas externas que son cambiantes, pero hay también causas internas que tienen una gran influencia en la forma de realizar un trabajo. En lenguaje coloquial decimos que influyen mucho las “ganas” que tenemos de hacer las cosas. En el lenguaje de la psicología de las personas se habla de la “motivación”.

En efecto, la motivación de las personas ejerce un efecto importante sobre la calidad de los trabajos que éstas realizan y por ello será conveniente que si queremos hacer las cosas bien, cuidemos sobremanera que los que se encargan de realizarlas, estén suficientemente motivados. Pero es que, además, las personas motivadas, las que tienen ganas de hacer los trabajos que realizan, obtienen un mayor disfrute y son más felices que aquéllas que los realizan con desgana.

Esto es fácil de observar cuando nos encontramos realizando un trabajo que nos gusta o practicamos una actividad que nos entretiene. Nos concentramos en la labor y el tiempo parece que pasa más deprisa. Casi nos molesta que llegue la hora de abandonar la tarea e incluso a veces prolongamos nuestra jornada o el tiempo que habíamos pensado dedicar a esta actividad determinada.

El problema reside en que parecen existir pocos trabajos entretenidos que nos lleguen a apasionar de esta forma, pero la verdad es que cuando esto ocurre, dedicamos después el tiempo de ocio a recordar los momentos de trabajo o a dar vueltas con el pensamiento, estudiando la forma en que podríamos haber hecho mejor nuestra tarea o la manera de mejorarlo cuando tengamos la próxima oportunidad.

Podríamos decir, en cambio, que la mayor parte de los trabajos o la mayor parte de las personas, realizan las tareas obligatorias como un deber ineludible, ya que se trata de trabajos rutinarios, tediosos, desprovistos de todo atractivo y que en muchos casos se llegan a convertir en algo odioso e incluso obsesionante.

Esto nos puede dar motivos para pensar que existen trabajos buenos y malos; divertidos y repugnantes; atractivos y repulsivos. Pero esto no concuerda con el hecho de que los mismos trabajos suelen ser en algunas ocasiones más agradables que en otras y que el desempeño de una misma labor puede hacer feliz a una persona, mientras que a otra le hace tremendamente desgraciada.

Qué duda cabe que existen trabajo mejores y peores. En principio a todos nos parece que una labor de diseño puede resultar más llevadera que picar carbón en el fondo de una mina. Que los trabajos intelectuales pueden encerrar en sí mismos una carga de ilusión mayor que la que conllevan los trabajos físicos y esto, que no ocurre siempre ni con todas las personas, parece algo que puede generalizarse lo suficiente como para poder sacar alguna conclusión al respecto.

### **los trabajos parecen mejorar a medida que va siendo mayor su componente intelectual**

También podríamos fijarnos en algo que influye muchísimo en la calidad de un trabajo y es la figura del jefe. Hay personas con las que se trabaja a gusto, incluso en las peores circunstancias y desarrollando las peores tareas. Justamente para los trabajos verdaderamente penosos suele

escogerse a un jefe natural que sea capaz de motivar a las personas de su equipo, ya que de otra forma sería muy difícil desarrollar cierto tipo de tareas, penosas, arriesgadas o difíciles.

Por el contrario en otros casos, trabajos verdaderamente sencillos son capaces de exasperar a los que los ejecutan si están bajo las órdenes de un jefe despótico, excesivamente detallista o que sólo se preocupa de su propio medro personal.

Podríamos recordar, sin duda, a algún jefe excelente que tengamos o hayamos tenido, pero sería más difícil describir con exactitud las cualidades que le distinguían, ya que los buenos o los malos jefes no tienen una tipología especial por las que se les pueda diferenciar a simple vista.

Existen jefes muy malos que tienen una gran cantidad de conocimientos, al lado de otros muy buenos que tienen un menor dominio de la especialidad. Gente simpática y extrovertida que son inaguantables como jefes, junto a otros de muy pocas palabras que arrastran tras de sí al personal de su equipo. Mandos que lo permiten todo pero no son capaces de hacerse con sus subordinados, mientras que otros pecan de exigentes pero hacen perfectamente llevadera su jefatura.

Existen estudios completos sobre las cualidades que adornan a un jefe sobresaliente pero, a primera vista, todo el mundo suele apreciar cualidades como la honradez, la preocupación por su gente, la organización y la capacidad de obtener de su personal lo mejor, tanto para la empresa, como para ellos mismos.

Por tanto, otra conclusión que podría sacarse es que:

### **el estilo de dirección influye de forma importante en la motivación de las personas**

Algo de cuya importancia nadie tampoco duda es del ambiente de trabajo. No nos referimos a las condiciones físicas, que también pueden in-

fluir, sino a las que afectan al estado psicológico de las personas que nos rodean. Ciertamente es, que en algún tipo de trabajo podemos llegar a aislarlos de los demás empleados de la empresa, pero el hombre es un ser social por naturaleza y siempre se ve influido por la actitud de los que se encuentran en su entorno y con los que ha de relacionarse para desarrollar las tareas encomendadas.

Los gases que se encuentran confinados en un recipiente cerrado tienen sus moléculas en constante movimiento, cada una de ellas en distinta dirección, formando el conjunto un pequeño caos al que se ha denominado "movimiento browniano". Muchas veces las empresas se parecen a los gases, ya que cada empleado tiene sus objetivos orientados en distinta dirección que los demás. Toda la potencia se transforma en una presión interior y los intereses de las personas chocan unos con otros sin que haya una fuerza superior que sea capaz de orientarlos a todos en una sola dirección que podría representar el interés general y superior de la empresa.

Si la dirección de los intereses y de los objetivos particulares de todos los empleados fuese la misma, no solamente se eliminarían los choques internos por estar todos orientados en la misma dirección, sino que la suma de los movimientos dirigidos hacia un punto definido sería inmensa y la empresa podría alcanzar mucho mejores resultados que en la actualidad.

Ocurre en todos los equipos de trabajo que cuando se alcanza un nivel adecuado de relaciones internas y, sobre todo, cuando todo el grupo está motivado en la misma dirección, mejora el ambiente psicológico de los componentes, todos ellos alcanzan un mayor nivel de satisfacción y, como consecuencia, se alcanza una notable mejora en la cumplimiento de los objetivos establecidos.

La tercera consecuencia que podemos obtener es que:

**la mejora del ambiente laboral influye decisivamente sobre la motivación del grupo y la obtención de resultados**

Vemos pues, que hemos podido detectar tres factores que tienen una gran influencia positiva sobre la motivación de las personas y el logro de un trabajo mejorado, que puede ser aprovechado para obtener un proceso de mayor calidad y una mayor competitividad de la empresa. Estos tres factores son:

- un trabajo de mayor nivel intelectual
- una buena dirección de las personas
- la mejora del entorno, consecuencia de un objetivo común

Obviamente existen otros motivos de estímulo más claros y evidentes, como pueden ser los incentivos materiales relacionados con la retribución o el temor a una sanción o a la pérdida del puesto de trabajo, los cuales unidos a los anteriores forman una panoplia de motivaciones que interesa relacionar para ver cual de ellos debe ser aplicado o reforzado en cada momento y a cada persona.

### **Los factores de motivación**

Afortunadamente existen unas teorías muy claras sobre los factores que impulsan a las personas a hacer las cosas y tienen además una aplicación directa y fácilmente trasladable al campo de la empresa. Su exposición y conocimiento han tenido un influjo favorable sobre la mejora de la gestión empresarial y forman la base de la optimización de la política de recursos humanos, en el aspecto más noble de la administración de calidad.

Aunque no fue el primero que se dedicó a estudiar los factores de la motivación, la teoría que Abraham Maslow expuso en 1955 ha sido firmemente contrastada por las aportaciones posteriores y se considera una expresión completa de la escala de necesidades y deseos de los seres humanos en toda su extensión.

Identifica necesidades con factores de motivación, estableciendo una escala con las mismas, de forma que mientras no estén cubiertas las nece-

sidades básicas de una persona, ésta no podrá motivarse por otro tipo de factores situados en una escala superior.

Esto se ve claramente si consideramos el caso de una persona hambrienta a la que se invita a la inauguración de una exposición de pintura, en cuyo acto se va a servir un vino español acompañado de unos canapés que ya se encuentran colocados sobre una mesa central. Por mucho que le expliquen a esta persona el significado de los cuadros expuestos, los cuales seguramente admiraría con deleite en otra ocasión—será difícil que aleje su vista de los alimentos que reclaman de forma acuciante la atención de su estómago hambriento y estará deseando con impaciencia que se termine el acto protocolario de la inauguración, mientras se va aproximando subrepticamente a la mesa de los canapés, al objeto de que el comienzo de la degustación le coja bien situado y pueda saciar su necesidad perentoria, que en este momento particular, no es la contemplación de obras de arte, precisamente.

La llamada pirámide de necesidades de Maslow se representa en el gráfico siguiente:



LA PIRAMIDE DE MASLOW

**Necesidades fisiológicas.-** Son las relacionadas con la subsistencia y comprenden el agua, los alimentos, el abrigo contra el frío, la lluvia y el sol, la supresión del dolor y de los agentes nocivos para la vida y para la salud, tanto en lo que se refiere al individuo como a su familia o seres queridos. Según Maslow, “para un hombre extremadamente hambriento, no existe otro interés que no sea la comida”.

**Seguridad.-** Calmado el hambre de hoy, el afán inmediato es pensar en la de mañana. El hombre primitivo sustituye la recogida de frutos silvestres por la seguridad de la recolección de cultivos. El hombre de hoy suscribe pólizas de seguro, busca un empleo estable y promueve la creación de entidades sociales de salud y jubilación.

**Pertenencia a un grupo.-** El hombre es un ser social. Los individualismos llevados al extremo están mal vistos por la sociedad y la incomunicación con sus semejantes puede crear en la persona sentimientos de angustia. Una vez satisfechas sus necesidades perentorias el hombre busca compañía, tener una pareja, formar una familia y pertenecer como miembro activo a la sociedad que le rodea.

**Estima.-** Conseguida la integración en el grupo, la persona busca el aprecio de los demás, e incluso ser distinguido entre sus iguales y destacar sobre ellos. Es el factor de motivación conocido por “ambición”. Deseamos ser más ricos, alcanzar más poder, con el fin de destacar sobre el entorno que nos rodea.

**Auto-realización.-** Cuando parece que con el factor anterior se ha llegado al límite de la capacidad de estímulo de las personas, surge aún otro más interior y motivante: la auto-realización; hacer algo que nos llene íntimamente porque estemos convencidos de su valor. Ser creadores, dejar nuestra huella por haber conseguido algo original o bien hecho. Este factor tiene cierto parecido con la exaltación sentida por los artistas en el momento de la creación.

Esta pirámide de motivaciones conduce la tendencia que arranca desde la más perentoria necesidad a la más elevada voluntad, o sea que cada

vez los actos van siendo menos compulsivos y dotados de una mayor capacidad de voluntad.

Acertadamente, Maslow colocó sus necesidades formando una pirámide, porque está claro que nadie puede preocuparse de buscar la estima de los demás o su propia auto-realización si se siente hambriento o le aqueja un dolor de muelas. La pirámide de la motivación se desmorona si le fallan los pisos inferiores.

La motivación de las personas es algo que hay que construir piso por piso, cuidando de la solidez de cada uno de ellos antes de pasar a edificar el de más arriba. Es bueno conocer esta clasificación de las necesidades de las personas a fin de no cometer fallos de conducta intentando motivar a alguien que se encuentra en una situación determinada, con un tipo de estímulo equivocado.

Tan equivocado sería favorecer la pertenencia a un grupo a quien no tuviese cubiertas sus necesidades básicas, como ofrecerle más comida a un individuo que se ha presentado como candidato a un puesto que le interesa mucho conseguir.

Puede observarse también que cada piso tiene un nivel de saturación determinado, más fácil de completar cuanto más abajo se encuentre. Cuando han sido satisfechas el hambre y la sed de una persona, el incremento de comida y bebida cada vez le va produciendo menor satisfacción y la motivación hay que intentar conseguirla en los niveles superiores aún vacíos. Sin embargo, la capacidad de auto-realización o de ser estimado por los demás es ilimitada.

Posteriormente, Ann Roe afirmó que el campo en donde la pirámide de Maslow mejor podía desarrollarse era el mundo del trabajo y el propio Maslow adaptó su pirámide jerarquizada de factores de motivación al terreno laboral. Veremos también como esta estructura de estímulos puede ser aplicada perfectamente a la realización de un trabajo "de primera", que es la base para la calidad de las empresas. La transformación de la pirámide es la siguiente:

**Necesidades fisiológicas.-** Necesidad de ganar un salario suficiente para alcanzar un nivel de subsistencia digno para el trabajador y para su familia.

**Seguridad.-** Actúa en los dos sentidos de seguridad física y seguridad material. En el primero de ellos figuran la protección necesaria contra los accidentes de trabajo y las enfermedades profesionales, mientras que el segundo se refiere a la seguridad del empleo o de un seguro que le sustituya, posibilidad de acceso a un servicio de sanidad y a unos planes de jubilación que nos comuniquen seguridad.

**Pertenencia a un grupo.-** A ningún trabajador le satisface estar marginado en el seno de la empresa que es una entidad social. Por ello el sentimiento de que los compañeros, los jefes e incluso los subordinados, le aceptan y consideran, supone un factor de motivación apreciable. En esta situación cobra sentido la valoración del trabajo en equipo, en el interior del cual, un individuo puede sentirse arropado y con más ganas de trabajar que si lo hace individualmente.

**Estima.-** A todos los trabajadores les gusta destacar en lo que hacen. Ser un buen oficial, dar mejor terminación que nadie a los trabajos, alcanzar un elevado grado de profesionalidad, etc. En primer lugar, ello se hace por nuestro demostrado sentido de vanidad. Queremos que los demás nos admiren y reconozcan el valor de nuestras obras, de forma que hasta la persona más modesta tiene algo de lo que enorgullecerse. Tal vez esto no sea reconocible en algunas empresas o en algunos trabajadores, pero ello es debido a un prolongado ejercicio de desmotivación llevado a cabo por la dirección.

**Auto-realización.-** Cuando se alcanza un cierto grado de perfección en lo que realizamos o se eleva la cota de nuestros resultados, comienza a alentarnos un cierto sentido de complacencia que busca nuevos niveles de superación. Nos gusta nuestro trabajo, buscamos la forma de perfeccionarlo aún más y encontramos una gran satisfacción en acometer trabajos cada vez más abstractos y difíciles.



En la empresa de calidad que busca ser competitiva, claramente se aprecia el valor que puede tener el conocimiento de esta serie jerarquizada de motivaciones, para conseguir que el personal perfeccione la calidad de su trabajo y logre alcanzar por ello una mayor satisfacción. Sólo con una adecuada política de motivación, desarrollada con sinceridad y rigor, se puede llegar a orientar en una misma dirección el "movimiento browniano" de todos los empleados de una empresa, hacer que se sientan más satisfechos con su trabajo, a la vez que garantizan la supervivencia y el desarrollo de la empresa donde trabajan.

Posteriormente Frederick Herzberg corrobora la teoría de Maslow, pero la matiza agrupando los factores de motivación en dos tipos: los Motivadores que son:

- Auto-realización
- Reconocimiento
- Calidad del trabajo
- Responsabilidad
- Desarrollo y promoción personal

Los cuales atúan como factores realmente motivadores, o sea que cuanto más se apliquen más estimulados estarán los trabajadores y los llamados factores Higiénicos:

- Bajo salario
- Malas condiciones del trabajo
- Mando autoritario
- Desorganización

Estos factores introducen una fuerte desmotivación, pero su eliminación no consigue inyectar una motivación positiva en el trabajador.

### Las Relaciones Humanas. Elton Mayo

A finales de la segunda década de este siglo, Elton Mayo, profesor de Psicología de la Universidad de Harvard realizó un estudio acerca de

la influencia de diversos factores ambientales sobre la productividad de un taller perteneciente a la fábrica de Hawthorne de la Western Electric, en el que varias operarias se dedicaban al montaje de aparatos de teléfono.

En primer lugar, se fue elevando la luminosidad del taller, pensando que dicho factor tendría una cierta influencia sobre la productividad. Efectivamente, la productividad aumentó a medida que lo hacía la iluminación de la estancia, lo que confirmó las previsiones iniciales.

Con el fin de establecer la relación con exactitud, se actuó a la inversa, disminuyendo progresivamente la intensidad luminosa para ver si la producción disminuía tan proporcionalmente como se había incrementado con anterioridad. La sorpresa surgió cuando se pudo observar que la productividad de las operarias siguió aumentando hasta alcanzar niveles nunca alcanzados hasta entonces, con un nivel de luz reducido.

Intrigados por lo que resultaba contrario a los pronósticos establecidos, se consultó con el personal las posibles razones de su conducta y la respuesta fue clara y terminante:

**la productividad había aumentado porque las operarias observaban que ¡por fin! alguien se había ocupado de ellas y de su trabajo**

La constatación de estos hechos tan singulares llevó a Elton Mayo a expresar la famosa teoría de las "relaciones humanas", que hasta entonces habían sido las grandes olvidadas en la transformación de los métodos de trabajo artesanales y gremiales por los nuevos sistemas tayloristas basados en la organización científica del trabajo.

### Las teorías "X" e "Y". Mac Gregor

En 1960, Mac Gregor propuso dos teorías complementarias la "X" y la "Y" que caracterizaban el mundo de las relaciones laborales desde di-

versos puntos de vista y que propuso a los efectos de transformar la gestión directiva de las organizaciones de acuerdo con el esquema que ambas teorías señalan.

Primero consultó con varios empresarios y directivos de empresa, respecto a la actitud de los operarios ante el trabajo, obteniendo respuestas cuyo resumen le impulsó a desarrollar la que llamó Teoría "X".

- El hombre tiene aversión innata al trabajo y lo evita en cuanto puede
- A causa de ello, la mayor parte de los hombres han de ser forzados, controlados, dirigidos y amenazados con sanciones para conseguir que se esfuercen en el cumplimiento de los objetivos de la empresa
- El individuo, en general, prefiere ser dirigido, tiende a evitar responsabilidades, tiene poca ambición y busca, ante todo, la seguridad

Pero posteriormente habló con trabajadores quienes, sin negar radicalmente las conclusiones que había obtenido, las matizaron de forma importante, lo que le dio pie para formular la que habría de llamar Teoría "Y".

- De acuerdo con condiciones controlables en que se desarrolle un trabajo, éste puede ser fuente de satisfacción o de castigo.
- La persona puede ejercitar la auto-dirección y el auto-control y responder por sí mismo del cumplimiento de los objetivos a los que se haya comprometido voluntariamente.
- El compromiso es función de las recompensas asociadas a los logros, tales como la realización propia, consecuencia del esfuerzo realizado.
- El ser humano no sólo no rehuye la responsabilidad, sino que incluso es capaz de buscarla. Si la rehuye es como consecuencia de malas experiencias anteriores y de un incorrecto aprendizaje.

- El hombre es capaz de aportar un elevado nivel de imaginación, ingenio y creatividad en la solución de los problemas que se le presentan en el trabajo. Esta capacidad no es excepcional entre los trabajadores sino que, por el contrario, está bastante generalizada
- Lo que sucede es que las condiciones de la vida laboral moderna, el potencial intelectual de las personas se utiliza sólo parcialmente

De ambas teorías pueden sacar los directivos de empresa buenas conclusiones para desempeñar su peculiar estilo de dirección, en el bien entendido de que, los que clasifiquen a sus trabajadores en el estereotipo del la Teoría "X", será porque ese es el estilo de mando que les gusta poner en práctica, y esa la clase de trabajadores que prefieren.

Para conseguir trabajadores que respondan a las características de la Teoría "Y", es necesario que los directivos creen las condiciones ambientales y de relaciones humanas que respondan a la misma. No se puede ser un directivo "X" y pretender tener empleados del tipo "Y", porque ambas condiciones son incompatibles.

### **La Teoría "Z". William Ouchi**

Ouchi describió hacia 1980 las características de las compañías japonesas exponiendo así un modelo que debía ser imitado por la empresa occidental y cuya circunstancia fundamental se basaba en conseguir la coincidencia de los objetivos particulares de los empleados con el general de la empresa.

Sus rasgos característicos son:

Política de empleo

- Las personas disponen de un empleo estable y vitalicio
- Las mujeres se emplean eventualmente cuando lo permiten sus obligaciones familiares

- Pocos cambios en la vida profesional
- Desempleo inexistente

#### Política de personal

- Se retrasa la promoción hasta la madurez
- Los trabajos gozan de una gran flexibilidad
- Formación continua a todos los niveles
- Evaluación de las personas a largo plazo
- Visión global de la empresa

#### Toma de decisiones

- Existe un consenso entre dirección y personal para la toma de decisiones
- Todo el personal afectado por una decisión es consultado previamente
- Se estudian las diversas alternativas, participando los niveles afectados

#### Elementos de motivación

- Reconocimiento positivo que se produce de forma inmediata
- Más beneficios extra-salariales

#### Espíritu de equipo

- Destaca la responsabilidad del conjunto sobre la actuación individual
- Cultura de empresa, aceptada por todos
- Confluencia total de objetivos entre la Dirección y empleados, en un esfuerzo común por el progreso de la empresa

#### Rasgos sobresalientes

- Las personas son tratadas con respeto, como a seres humanos inteligentes

- Participan en la consecución de los objetivos de empresa
- Se las forma y entrena adecuadamente
- Cada uno adquiere un compromiso claro con los objetivos
- Existe un sentimiento general de confianza y seguridad
- Se comparten los éxitos de la empresa
- Se toman las decisiones al menor nivel posible
- Se mantienen el control y la jerarquía

A veces no somos capaces de apreciar las características de este tipo de empresa, configurada según los rasgos de la teoría "Z", quizá porque estamos un poco cansados de oír hablar de la famosa eficiencia japonesa y por ser incluso conocedores de algún fracaso espectacular de la aplicación de dicha política a alguna organización del mundo occidental.

Hemos de destacar, sin embargo, que la idea de respetar al hombre de forma que se sienta satisfecho y se interese por su trabajo, está perfectamente asumida por la empresa occidental y se considera un objetivo a conseguir por los directivos, conscientes del valor que puede aportar al éxito de la empresa. Simplemente ocurre que los japoneses han aplicado mejores métodos para poner en práctica esta idea y obtenido más y mejores resultados que nosotros.

Como ejemplo, valga el que relata H. Serieyx en su libro "El desprecio cero" acontecido en Francia en 1984.

La fábrica de neumáticos de Dunlop en Montluçon, fue vendida a la empresa japonesa Sumimoto, debido a los malos resultados económicos que estaba obteniendo. La nueva dirección japonesa impuso de inmediato una triple revolución:

- limpieza absoluta
- un plan masivo de formación
- rotación obligatoria en los puestos de trabajo desagradables

Los efectos conseguidos en poco tiempo fueron:

- aumento sorprendente de la productividad
- aumento comprobado de la satisfacción personal
- mejora de las condiciones de trabajo
- descenso del absentismo por enfermedad

Vemos, por tanto, que no resulta tan difícil ni complicado conseguir la motivación suficiente para la integración del personal, o sea, que pueda sentir a su empresa como algo propio y asuma voluntariamente sus objetivos y que ello depende, fundamentalmente, de la actitud de los directivos y de la sinceridad y constancia en la aplicación de una política de motivación.

Esta forma de gestionar las organizaciones es la que ha llevado a la empresa japonesa a conseguir tan importantes logros en tecnología, innovación y nivel de calidad, los cuales están basados en la intensa participación de todo su personal, quien pone a disposición de la compañía, no solamente sus brazos, sino también su cerebro y su corazón.

## CAPITULO 2

### LA COMUNICACION

#### La importancia de la comunicación

Uno de los mayores defectos de la especie humana reside en su dificultad para comunicarse con sus semejantes, hasta el punto de que hay veces que se interpreta mejor el lenguaje de los seres irracionales que el de las personas. En efecto, si preguntamos a alguien si sabe cuando un perro está enfadado, lo más probable es que nos conteste afirmativamente, ya que apreciará en el animal signos claros de agresividad tales como ladrar fuertemente, enseñar los dientes y hacer amagos de pasar al ataque. No se arriesgaría, sin embargo, a contestar lo mismo al interrogarle si puede apreciar cuando está enfadado un compañero de trabajo, porque los individuos no siempre transmitimos nuestro enfado o cualquier otro sentimiento, por medio de signos visibles y evidentes.

El conocimiento de esta limitación y la voluntad para atajar esta carencia, puede mejorar de forma importante nuestra comunicación con las personas que nos rodean, tanto si se trata de clientes, de colaboradores o de compañeros de trabajo. De esta forma podremos influir de manera notable en las relaciones laborales y profesionales, a la vez que mejoramos notablemente la eficiencia de nuestro trabajo.

La comunicación con los individuos de nuestro entorno es algo que siempre se suele dar por supuesto y ello nos puede conducir a cometer graves fallos de apreciación, puesto que el proceso de la comunicación es una actividad muy compleja y difícil de realizar, a menos que se trate de un mensaje muy sencillo o pongamos especial cuidado en desarrollarlo de forma eficiente.

Otro inconveniente añadido reside en el hecho de que “**no es posible no comunicar**”, o sea, que incluso con nuestro silencio estamos transmitiendo un mensaje que puede ser interpretado de forma errónea.

Cuando un portavoz contesta a un periodista con la frase “no comment” o “sin comentarios” está dando un mensaje claro de que la pregunta que le han hecho versa sobre un tema del cual considera molesto o comprometido pronunciarse.

Existen sectores en los cuales las relaciones con el exterior siempre han adolecido de una insuficiencia histórica. Valga como ejemplo el de la comunicación de la Administración con los ciudadanos. Una empresa intenta comunicarse con los clientes mediante la presentación de variadas ofertas. Si se trata de un comercio, los productos se exhiben directamente en los escaparates acompañados de sus precios. La comunicación externa de la Administración con sus administrados se realiza mediante “**ordenes de obligado cumplimiento**”, acompañadas frecuentemente del aviso/amenaza de las sanciones que se pueden derivar de la inobservancia de las mismas.

Los lenguajes esotéricos practicados en algunos entornos como puede ser el del mundo jurídico o el de la informática, parecen haber sido creados y mantenidos para que los profanos tengamos que acudir a la ayuda obligada de los profesionales de esas materias, a fin de que nos sirvan de enlace para la comprensión de términos que, sin embargo, tienen su equivalencia sencilla en el lenguaje normal.

En lo que se refiere a la gestión eficaz de las empresas nos encontramos con el hecho evidente de que es necesario transmitir a toda la organización el mensaje de la calidad total. La propia norma ISO 9000, en su capítulo sobre Política de la Calidad, encomienda a la dirección que su compromiso se refleje en la necesidad de asegurarse que su política es entendida en todos los niveles de la organización, como paso previo a ser implantada y mantenida al día.

Se impone por tanto, esforzarse en establecer una comunicación clara en el lenguaje de quien ha de recibirla. En las empresas suele decirse que se practican dos lenguajes distintos ya que la dirección se entiende en el idioma de los números (pesetas, toneladas, número de operarios en

plantilla, etc.) mientras que los operarios practican el lenguaje de las cosas (piezas, máquinas, herramientas, etc.). Esto hace muy difícil que lleguen a entenderse si no existe un enlace entre ambos mundos, el formado por el escalón de los mandos intermedios, los cuales practican un lenguaje bilingüe y se ocupan de traducir los conceptos manejados, a fin de que pueda desarrollarse un mínimo de comunicación.

La importancia de la comunicación la ilustra la anécdota de aquella directora de una sucursal bancaria que tenía una clienta sordomuda. Consciente de lo que significaba un excelente servicio a todos sus clientes y que para conseguirlo era necesario, muchas veces, sacrificarse por ellos, aprendió el lenguaje de las señas. La consecuencia de su esfuerzo no tardó en manifestarse. Su clienta, verdaderamente satisfecha por la mejora experimentada en el servicio prestado, no tardó en comunicárselo a los que sufrían el mismo defecto físico que ella y, al poco tiempo, se habían hecho clientes de aquel banco todos los sordomudos de la ciudad.

Se dice que ser un buen comunicador supone una garantía para alcanzar el triunfo profesional y ello es explicable ya que la misión del directivo no es “hacer”, sino “conseguir que los demás hagan”, lo que suele denominarse “**hacer hacer**”. En realidad su función es comunicar. Si es capaz de transmitir a la organización los objetivos establecidos y de infundirles el entusiasmo necesario para alcanzarlos, habrá cumplido su misión con el máximo de eficacia.

En la actualidad se aprecia sobremanera la capacidad de comunicación. Al presidente de los Estados Unidos Ronald Reagan se le denominaba “el gran comunicador” y fue capaz de poder desarrollar ampliamente su política, a pesar de contar con el inconveniente de una clara mayoría demócrata en el Congreso. En la actualidad vemos como el presidente Clinton sobrevive por sus dotes de comunicador a todos los problemas del asunto Lewinsky.

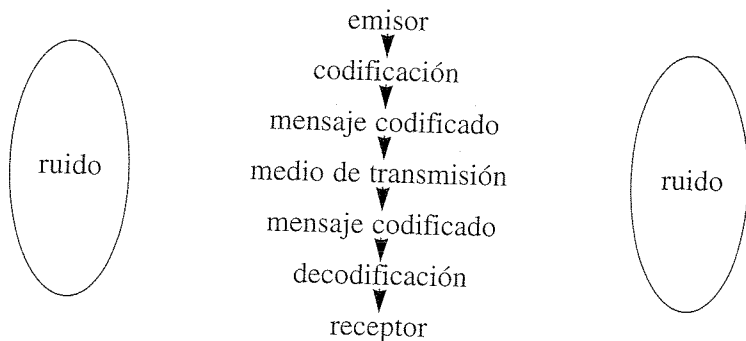
Sin necesidad de salir de nuestro país, Felipe González destacaba por sus cualidades en este sentido y era denominado irónicamente por algunos periódicos como un gran “encantador de serpientes”.

El ejemplo se encuentra en los políticos, pero al mando de las organizaciones se encuentran a veces profesionales que son capaces de transmitir su mensaje y su entusiasmo al conjunto de miembros de la entidad. Al fin y al cabo, el poder consiste en influir sobre otras muchas personas para inducirles hacia comportamientos determinados y se influye mediante una buena comunicación.

Se ha repetido hasta la saciedad que la información es poder. Recientemente, el ex-ministro Joan Majó, invitado por el Club Asturiano de Calidad y el Centro para la Calidad en Asturias para pronunciar una conferencia en Oviedo, aseguraba que habíamos entrado en la era de la información, pero recalca muy inteligentemente que lo importante no es la información, sino el conocimiento. En efecto, el profesional moderno y casi podríamos asegurar que el hombre de la calle, se ve sumergido en un mar de información difícilmente asimilable. Poder seleccionar toda esa gran cantidad de datos y obtener de ella un conocimiento aprovechable es el reto que se plantea la sociedad moderna. Está de moda Internet porque se puede obtener enorme cantidad de información de todo tipo. Está por ver, sin embargo, si el conocimiento que se extrae compensa la cantidad de tiempo que una persona debe estar conectada a la red para conseguirlo.

### Análisis de la comunicación

Los elementos que participan en la comunicación son los siguientes:



El emisor es una persona o entidad que desea transmitir un mensaje, para ello lo codifica, o sea, lo traduce en símbolos y el mensaje codificado se transmite a través de un medio. El mensaje codificado llega a un receptor, quien tiene que decodificarlo para su interpretación. Rodeando todo el proceso se encuentran gran cantidad de ruidos que dificultan o favorecen la transmisión correcta del mensaje.

Veamos el ejemplo de una orden que un jefe de un taller industrial quiere transmitir a un subordinado.

El emisor es el jefe quien desea comunicar a un operario del taller que debe poner más cuidado en la fabricación de piezas, porque el porcentaje de rechazos de la semana pasada ha sido muy elevado. Decide comunicarlo de palabra aunque, para demostrar su argumentación, quiere acompañarla con un informe del servicio de Control de calidad en el cual figuran unos datos estadísticos en forma de tablas y de un gráfico de barras.

En la prensa del día aparece una información sobre la empresa a la que pertenece el taller. El artículo se encuentra en la sección económica y explica las dificultades generales del sector por recesión del mercado y el peligro de tener que acudir a un expediente de reducción de plantilla en el que se encuentra la empresa.

El jefe se acerca al operario que se encuentra junto a la máquina a su cargo y mostrándole el informe estadístico, le suelta una larga perorata sobre las tendencias del gráfico que representa los fallos y sobre las cifras contenidas en las tablas, que aunque reflejan los resultados generales del taller, incluyen también las correspondientes a las producciones particulares del empleado.

Puesto que es necesario hacerse oír sobre los ruidos naturales de la instalación, el jefe eleva su tono de voz para que el operario le entienda, lo cual es interpretado por éste último como una señal evidente de enfado y recriminación. Además no se ha desprendido de las gafas de

seguridad obligatorias para realizar su trabajo y la suciedad de las mismas le han impedido ver con claridad los datos numéricos del informe que le ha enseñado su jefe.

Analicemos la secuencia de la comunicación establecida.

El **emisor** es el jefe que quiere hacer la advertencia al operario.

El **código** es el diccionario que le sirve para transmitir su deseo de comunicar en un soporte concreto. En este caso se ha utilizado la expresión oral acompañada de un documento escrito y gráfico.

El **mensaje codificado** es justamente las palabras que utiliza y el informe que enseña al operario. Podía haber utilizado otra codificación, como por ejemplo enviarle una nota escrita, o mostrarle una pieza defectuosa al operario, pero se ha decidido, quizá con escasa fortuna, por una ayuda gráfica de difícil comprensión para su subordinado.

El **medio de transmisión** es, en este caso, la comunicación oral de persona a persona en el propio taller de trabajo. La elección del medio es tan importante como la del código. El jefe podía haber llamado al operario a su despacho, podía también haber transmitido el mensaje colectivamente a un grupo de operarios del taller y en ambos casos, las condiciones serían distintas a las escogidas. En dichas condiciones, además del cómo y el dónde, puede influir también el cuándo, ya que no sería lo mismo haber esperado hasta la finalización de la jornada laboral o retrasar el mensaje unos días, en espera que se diluyesen los efectos de la noticia aparecida en el periódico de hoy.

El **mensaje codificado** recibido por el operario está representado por las palabras escuchadas y el documento que apenas ha podido leer. Al ser tan largo el mensaje de su jefe, no ha podido evitar perderse en algún momento del mismo y la generalización de los datos estadísticos no le ha dejado excesivamente claro cual era el auténtico alcance de la comunicación.

La operación de **decodificación** por parte del operario es complicada. La mala percepción del mensaje codificado, las noticias pesimistas de la prensa del día y el elevado tono de voz utilizado por su jefe le hacen pensar que pelagra su puesto de trabajo. Parece que todo tiene que ver con ciertos defectos aparecidos en las piezas, pero no le ha quedado nada claro de qué tipo de defectos se trataba y cual puede ser la posible solución para los mismos.

El **receptor** de la comunicación es el operario, quien se ha quedado francamente afectado por el mensaje recibido sin que ésto le sirva para corregir los fallos en que haya podido incurrir.

El **ruido** está representado por todas las circunstancias ajenas al mensaje pero que tienen una cierta influencia sobre él. No nos estamos refiriendo únicamente al ruido físico del taller, aunque en este caso sí que ha tenido importancia, sino también al ambiente que ha creado la noticia aparecida en el periódico la cual ha desatado los rumores sobre futuros perjuicios a los trabajadores de la empresa.

### Dificultades para comunicar

En el análisis anterior hemos podido observar alguno de los problemas que pueden afectar al proceso de una comunicación eficaz. Como principio general podemos destacar la evidencia de que si el receptor no llega a compartir con el emisor el auténtico significado de la información, la comunicación no llega a producirse, ya que de lo que se trata es de transmitir una idea y no palabras o mensajes parciales, expresados con mayor o menor intensidad.

Una de las más fuertes creencias en el campo de la comunicación reside en el criterio de que ésta mejorará cuanto mayor intensidad se le de al mensaje y en este sentido la publicidad nos machaca con sus anuncios emitidos una y mil veces y los políticos nos agobian con la repetición reiterada de sus ideas.

Pero si el mensaje no es creíble, la reiteración del mismo no puede mejorar la calidad de la comunicación. Este era el caso de un profesor particular de matemáticas con escasas cualidades didácticas, que cuando el alumno le decía que no había entendido su explicación se la repetía con idénticas palabras, pero con un volumen de voz más elevado.

Otro inconveniente de la buena comunicación radica en el hecho de que el receptor no quiera participar. Soporíferos discursos o conferencias ante auditores no deseados, rutinarios sermones en las misas dominicales y funcionarios indiferentes ante los problemas que les plantean los ciudadanos, dan lugar a mensajes que se quedan en el más completo vacío por escasa voluntad para escucharlos. Resulta especialmente significativo lo que ocurre cuando se promueve un apasionado debate entre dos o más individuos. Cuando uno de ellos logra conquistar el uso de la palabra, los demás no piensan en escucharle porque están muy ocupados preparando las posteriores intervenciones.

En las entidades jerarquizadas, las comunicaciones ascendentes se ven notablemente obstaculizadas por el temor latente en todas las organizaciones, el cual ha sido descrito por Gerald Suárez al desarrollar brillantemente este viejo principio de Deming. Los trabajadores tienen la sospecha de que si informan sobre los problemas que observan en su entorno, les echarán a ellos la culpa.

Otros graves fallos de la comunicación se producen cuando a los receptores les llegan los mensajes, en ausencia de la necesaria preparación o por cauces inadecuados muchas veces producto de la indiscreción de los emisores. La mala noticia que llega de improviso o la transmisión, a través de un compañero, de un mensaje importante y personal que debería haber sido comunicado por su jefe.

Herbert McLuhan advierte que lo importante de los medios de comunicación, prescindiendo de sus posibles contenidos, es justamente su

carácter específico en cuanto a forma de expresión, lo que se resume con su famoso principio de que **“el mensaje es el medio”**. Por ello es necesario dedicar al medio un cuidado exquisito, ya que puede alterar el mensaje de forma fundamental. Los medios de comunicación no tienen todos la misma potencia y además la audiencia se agrupa en segmentos perfectamente definidos. Las nuevas generaciones se adaptan con increíble facilidad a los sistemas de información modernos (programas televisivos, informática, Internet, manipulación de electrodomésticos, etc.), mientras que personas de cierta edad aún siguen conservando su predilección por soportes más tradicionales (lectura, comunicación personal, películas por televisión, etc.).

Los inconvenientes relacionados con la incorrecta codificación del mensaje se identifican con el viejo chascarrillo de aquella persona que llegó de nuevas a una pandilla de amigos, que en un momento dado se dedicaron a contar chistes. Uno de ellos dijo: ¡El diecisiete! y los demás se rieron mucho. Otro hizo memoria y exclamó: ¡El ocho! y el resto prorrumpió en carcajadas. Extrañado el nuevo integrante de la pandilla pidió explicaciones y le dijeron que como siempre contaban los mismos chistes los tenían copiados y numerados en una libreta de forma que para no tener que repetirlos, citaban el número y los demás se reían acordándose del que tenía ese número. Les pidió por favor que le prestasen una de las libretas para poder hacer él también una copia y participar en la diversión. Cuando al día siguiente comenzó la tanda de chistes el pidió la vez y contó: ¡El doce! Extrañado porque los demás no se rieron, pidió explicaciones y uno de ellos contestó: ¡Pero hombre, los chistes hay que contarlos con cierta gracia!

Para terminar el párrafo un poco más seriamente, nos conviene recordar los graves inconvenientes que conlleva la utilización de ciertas palabras o frases que convierten a los mensajes en negativos o débiles.

Nunca se repetirá lo suficiente la advertencia de que la calidad es algo muy positivo y por ello los mensajes deben también serlo al máximo. El uso frecuente en la comunicación de palabras como: “proble-



ma”, “sacrificio”, “dificultad”, “fallos”, “errores” y otras parecidas, recarga al mensaje con aspectos negativos y produce un cierto rechazo y desánimo en el receptor. Se dice que “el no siempre está cargado de veneno” y por ello debemos afrontar la comunicación desde los aspectos más positivos, incluso en el caso de que tengamos que afrontar una situación comprometida.

Otras palabras tales como el “si” condicional, “quizás”, “con un poco de suerte” y “puede ser”, le quitan fuerza al mensaje y tiñen de incertidumbre los objetivos de la comunicación. No se puede tratar de vender algo en lo que no se cree y las expresiones dubitativas restan seguridad y encogen el impulso optimista necesario para la práctica de la mejora.

Resaltar la positividad de los mensajes con la utilización abusiva del pronombre “nosotros” o con palabras y frases tales como: “siempre”, “solución”, “desarrollo”, “oportunidad”, “positivo” y “crecimiento”, animará a los receptores de la comunicación y les infundirá la decisión suficiente para conseguir el objetivo previsto.

Evitar los lenguajes tácitos ya que éstos pueden considerarse el cáncer de la comunicación. ¿Cómo me iba yo a imaginar que Vd. no sabía esto? ¿Cómo no se le ha ocurrido pensar que había que aportar determinado documento? ¿Por qué no me hizo repetir las instrucciones que le dí, si no las estaba entendiendo? Son preguntas habituales que revelan una situación de incomunicación con las personas con las que tratamos.

### La aplicación de un sistema

A causa de su importancia, las organizaciones deben desarrollar auténticos y profundos sistemas de comunicación, tanto interiores como hacia el exterior. Como todos los sistemas, deben apoyarse en una política informativa dictada y asumida por la dirección, con objetivos y compromisos alcanzables mediante la aplicación de los recursos suficientes.

La comunicación es un proceso más de las empresas u organizaciones y está reconocido como fundamental para poder realizar con eficiencia los procesos restantes. Por ello, la comunicación debe planificarse cuidadosamente, o sea, deben existir uno o varios procedimientos para optimizarla en los que se defina el quién, el cómo, el dónde, el cuándo y el cuánto. Igualmente deberemos desarrollar un sistema de control para confirmar su efectividad.

Dado que con la comunicación queremos influir sobre la actitud de los demás y modificar sus comportamientos, debemos conseguir que nuestro mensaje sea:

- creíble
- coherente
- persuasivo

La **credibilidad** del mensaje tiene mucho que ver con el emisor y con la confianza y el crédito que inspira en el receptor o receptores. Para ser creíble el mensaje debe estar de acuerdo con la ética y la cultura imperante en la organización, pero además debe ser razonable y no informar acerca de imposibles ni de cosas absurdas o desconocidas.

El mensaje debe ser **coherente** con los antecedentes y circunstancias del entorno, así como con la actitud habitual del emisor. Nadie puede comunicar con eficacia algo que no tenga conexión alguna con la situación presente, con las habilidades de las personas o con la capacidad de los recursos disponibles.

Y por último, el mensaje debe ser **persuasivo**. Convencer al receptor de la inocuidad de lo que se le informa y motivarlo de alguna forma para que respete, asuma con entusiasmo o desarrolle con interés los contenidos de la comunicación que se le transmite.

La comunicación se realiza mediante una secuencia definida que podría detallarse mediante las cuatro fases siguientes:

- **Presentación**
- **Explicación**
- **Simplificación**
- **Exhortación**

**Presentación.-** Lo primero que hay que aclarar al receptor es la identidad del comunicante y cual es el objetivo general de la comunicación, elementos informativos que muchas veces no se explican hasta que el mensaje está muy adelantado. “Soy el director comercial y quiero informarles de un nuevo plan de ventas para incrementar la cuota de mercado de nuestros televisores pequeños”. Con este mensaje inicial todo el mundo entra en situación y a partir de ahí se pueden ir desarrollando las siguientes fases.

**Explicación.-** Enlazada con la fase de presentación se desarrolla el núcleo del mensaje y se explica detalladamente en qué va a consistir el plan de ventas, cual será la metodología a desarrollar, cuáles son los recursos que van a utilizarse y cuales los objetivos que se pretenden alcanzar.

**Simplificación.-** Aunque esta fase puede quedar incluida en la anterior, a veces resulta fundamental para reforzar la claridad del mensaje. Puede consistir en un resumen o en un ejemplo concreto. “Resumiendo: se rebajará el precio de los televisores, se aumentará la publicidad y se abrirán nuevos canales de distribución”. O “Les podré un ejemplo para que se me entienda mejor: este plan es similar al que desarrollamos hace dos años para las cámaras de video”

**Exhortación.-** En esta fase se comunica al receptor el cambio de comportamiento que se espera de él, en correspondencia con las acciones expuestas con anterioridad. “Se espera de todos los agentes que incrementen sus acciones con las grandes superficies, a fin de conseguir un incremento del 10% en las ventas”.

Además de estas cuatro fases, relacionadas con el mensaje, es conveniente tener en cuenta la importancia de los aspectos complementarios

de la comunicación, como pueden ser el entorno en el que ésta se desarrolla, el aspecto externo del emisor, su facilidad de palabra y algo que reviste una gran importancia como es el lenguaje gestual. En efecto, las mayores o menores cualidades de interiorización de sentimientos conducen, a veces, a mensajes contradictorios entre lo que se dice y lo que se expresa con el cuerpo o con el carácter.

En el lado opuesto de los ejemplos de optimización, como pueden ser los artistas del mimo que expresan perfectamente sin palabras todo lo que desean comunicar, o los grandes comunicadores que refuerzan su mensaje con gestos exagerados o giros del lenguaje que cautivan a sus audiencias, se encuentran los comunicadores mediocres a quienes puede achacárseles que “se les ve el plumero”, cuando puede apreciarse la falsedad de su mensaje, al intentar disimular sus creencias, intereses o escasas dotes de persuasión.

Un caso particular de comunicación se produce en las relaciones de servicio con los clientes de una empresa o de un organismo de la Administración, a las que pueden aplicarse los siguientes principios.

Se han podido establecer para el correcto ejercicio de la comunicación de un empleado de una empresa de servicios o de un funcionario de la Administración otra secuencia que se compone de cuatro momentos sucesivos.

Momentos de la comunicación

- 1.- **Acogida**
- 2.- **Escucha**
- 3.- **Información**
- 4.- **Asesoramiento**

En la **acogida** influyen los aspectos ya estudiados de entorno y aspecto exterior mediante los cuales se pretende que el cliente encuentre un ambiente confortable para el desarrollo de su gestión.

En el momento de la escucha se acrecienta el acercamiento creando un clima favorable para una correcta comunicación. Debe practicarse lo que se denomina “**escucha activa**” prestando la suficiente atención, demostrando interés, intentando percibir las emociones no manifiestas, procurando no emitir juicios de valor y evitando anticipar las conclusiones.

Dado que el objetivo de la escucha es interpretar fielmente las necesidades del peticionario, se considera un buen método el de las respuestas reflejas, repitiendo su petición, así como concretar las circunstancias mediante las preguntas genéricas: ¿que? ¿cuando? ¿cuanto? y efectuar un control de comprensión afrontando delicadamente la exposición de un resumen iniciado con las frases:

- Si no le he entendido mal...
- Según me ha dicho Vd...

La fase de **información** requiere un acercamiento al estilo de expresión que más perfectamente pueda ser comprendido por el cliente, aproximándonos a su mentalidad y lenguaje.

Resulta muy útil en esta fase utilizar la retroalimentación o “**feed-back**” con objeto de favorecer la perfecta información a los clientes a través de nuestra comunicación con ellos.

El feed-back consiste en obtener del informado la garantía de que la información ha sido correcta. A través de su conversación posterior, por medio de preguntas que se le pueden hacer o, sencillamente, haciendo que repita el concepto de lo que le hemos informado, podemos asegurarnos de que el mensaje le ha llegado con eficacia.

Se debe insistir en que para conseguir una mejor comunicación es necesaria una cierta dosis de aprecio por las personas, interesarse por ellas. Muchas veces, preguntas sencillas, referidas a su procedencia geográfica o a su situación familiar, pueden tener un efecto multiplicador sobre la eficacia de la comunicación.

La última fase de **asesoramiento** enlaza con la obligación de facilitar al cliente el ejercicio de sus derechos, ayudándole a resolver sus dudas de decisión mediante la presentación de alternativas a la información demandada si entendemos que ésta no le aporta la mejor solución para sus intereses. Esto, además de un acto de justicia, será el mejor índice de que el cliente ha recibido el trato correcto que le es debido.

Y ahora vamos con algunos aspectos prácticos de la comunicación.

¿Cuando resolvemos un problema de un cliente... tiene el cliente algún medio para comunicarnos que se ha resuelto el problema?

Cuando comunicamos algún dato numérico o dirección, la fecha de una visita posterior, o algún plazo que el cliente deba recordar, le haremos un gran favor si se lo anotamos en un papelito que pueda consultar en el futuro. Es frecuente que, por mucha atención que pongamos, se nos olviden estas pequeñas informaciones en cuanto salimos de la oficina, o se nos presente alguna duda sobre ellas.

Si es nuestro objetivo mejorar el servicio al cliente... ¿Por qué no se lo comunicamos? ¿Qué tal un letrado que advierta de tal intención?

Para atender hay que ser un buen comunicador. La falta de comunicación habitualmente se produce por falta de interés, aunque la disculpa más habitual sea la falta de tiempo o el escaso interés del informado. Estas reflexiones pueden favorecer una correcta comunicación entre el emisor y sus clientes:

- Los clientes son su trabajo. Dedíqueles el tiempo que haga falta
- Informar no es “soltar el rollo”. Sea claro pero conciso
- Los clientes quieren explicar su problema. Acostúmbrese a escucharles
- La buena comunicación implica aprecio y consideración por sus clientes
- No se confíe. Compruebe que le han entendido

El control del sistema de comunicación se establece mediante auditorías de comunicación. Al igual que el cumplimiento de los procedimientos de un sistema de calidad pueden ser confirmado por auditores internos o externos, el cumplimiento de los procesos o sistemas de comunicación pueden ser comprobados mediante encuestas, entrevistas, observación de operaciones y revisión de procedimientos e instrucciones de trabajo, comparando los resultados de la comunicación con los objetivos establecidos en el sistema.

## CAPITULO 3

### EL TRABAJO EN EQUIPO

#### Equipos de trabajo

La calidad total es un sistema de gestión que ahonda sus raíces en el conocimiento y apreciación de las emociones y los sentimientos humanos. Como complemento del taylorismo que aportó una carga técnica y científica al trabajo de las organizaciones, la calidad total recupera las ventajas de las relaciones entre las personas, elimina la deshumanización en el trato individual y colectivo y consigue despertar las energías internas de los individuos, al servicio de los objetivos consensuados por la organización.

Por esta razón, el trabajo en equipo resulta fundamental para optimizar la gestión en las organizaciones de calidad total.

Los equipos de trabajo se forman con grupos de personas. Un grupo es un conjunto de individuos que poseen alguna característica común, como puede ser la afiliación a alguna entidad, la pertenencia a un mismo estrato de edad o el desempeño común de un trabajo similar.

Un grupo no es un equipo. Para que un grupo se convierta en un equipo debe contar con un proyecto en común, que deba ser desarrollado mediante la cooperación de la totalidad de los miembros. Cuando un grupo de excursionistas sale el Domingo de excursión y cada uno de ellos pasea por el campo escogiendo su camino y su ritmo de andar, no se puede decir que sea un equipo; pero cuando ese mismo grupo decide escalar una montaña y unos transportan las cuerdas, otros la comida y las tiendas y en realidad todos apoyan la operación. Aunque, siguiendo un plan previamente establecido, se decida que solamente dos alpinistas consigan llegar a la cumbre, no cabe duda de que forman un equipo preparado para conseguir las metas que se han propuesto de forma colectiva.

Existe, por lo tanto, mucha diferencia entre un equipo y un grupo, lo que significa que la formación de un equipo requiere múltiples e importantes condicionantes y elementos, que muchas veces se olvidan o desdeñan, con grave riesgo de comprometer el éxito de las misiones encomendadas.

Un equipo consigue la máxima eficiencia cuando aprovecha al máximo la capacidad de sus componentes para conseguir el objetivo establecido y se mantiene eficaz, en tanto en cuanto pueda seguir obteniendo aportaciones de sus miembros. Debe existir un intercambio entre éstos y el propio equipo. Cada miembro aporta al equipo sus esfuerzos, sus conocimientos y su entusiasmo, mientras que el equipo satisface sus necesidades de pertenencia a un grupo, de auto-estima y de auto-realización.

### Liderar para el equipo

La transformación de un grupo de trabajo en un equipo no se llegará a conseguir si no va acompañada por una importante evolución en el rol de la persona que desempeña el liderazgo.

Con frecuencia se ensalzan las cualidades de un equipo en el que un líder más o menos carismático, pero con una fuerte personalidad, arrastra a sus colaboradores y les conduce con éxito a conseguir objetivos superiores al nivel normal de desempeño. Jefes autoritarios que, además de un cierto temor, infunden en sus subordinados un elevado entusiasmo por la tarea y llegan a sugestionarles con el fin de obtener elevados esfuerzos y una intensa dedicación a la tarea.

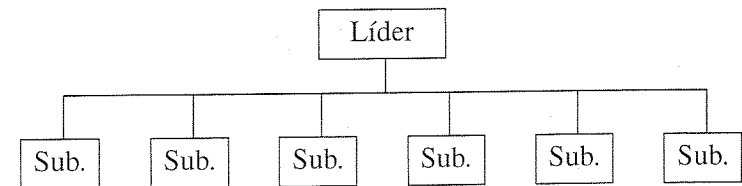
¿Por qué razón esos grupos que funcionan deben transformar sus métodos si de esta forma alcanzan un rendimiento aceptable? ¿Como podremos conseguir modificar el carácter del conjunto para convertirlo en un equipo participativo?

En principio habrá que reconocer que resulta muy difícil cambiar ciertas actitudes y que las probabilidades de que un jefe autoritario se con-

vierta en un líder integrador son muy pequeñas. En segundo lugar, resulta difícil pensar que un grupo que trabaja bajo tales condiciones de entregada sumisión pueda considerarse como un conjunto inteligente y si lo es, no es probable que sus miembros soporten la situación indefinidamente. Comenzarán a aparecer indicios de insatisfacción, que acabarán desembocando en enfrentamientos más o menos solapados. Indudablemente, muchas personas han llegado al convencimiento de que la frase “¡porque yo lo digo! se ha convertido en el recurso de los jefes ineptos.

Podemos estudiar las tres fases que identifican a los grupos en función del liderazgo que sobre ellos se ejerce y de esta forma indicaremos la trayectoria de transformación para pasar desde la fase de un liderazgo de supervisión a la de un liderazgo en equipo.

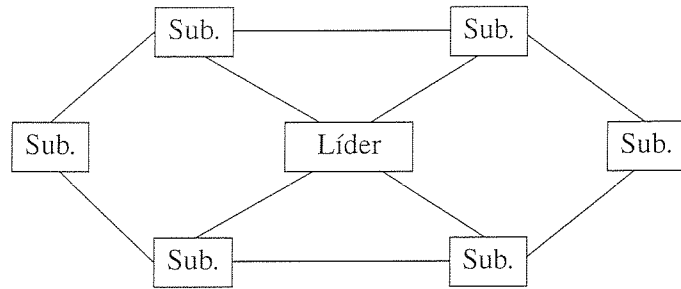
El **liderazgo supervisor**, que es adecuado representar por el esquema de un organigrama tradicional, se caracteriza por dirigir gente, (a menudo se transforma en “mandar” gente), por tener que explicar las decisiones, ya que han sido tomadas de forma unilateral aplicando el principio de que **“aquí, con que piense uno sólo es suficiente”** y por gastar tiempo y esfuerzo en preparar individuos, a fin de que sean capaces de entender las decisiones del jefe y desempeñarlas a su gusto.



Sub. = Subordinados

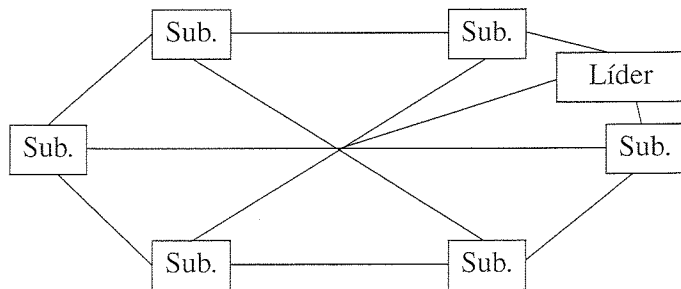
El liderazgo supervisor gestiona a las personas una a una, reprime los conflictos cuando se producen, considera que los cambios son siempre inesperados y reacciona ante ellos a fin de mitigar sus consecuencias.

La segunda etapa es la del **liderazgo participativo**, el cual busca la implicación de la gente y de esta forma obtiene informaciones y sugerencias para tomar las decisiones. Desarrolla la actuación individual de los miembros del grupo, pero coordina el esfuerzo del conjunto a fin de alcanzar los objetivos establecidos.



Los conflictos, en vez de reprimirlos los resuelve y es él quien funciona como motor del cambio consiguiendo la adaptación de los miembros a las nuevas condiciones sobrevenidas.

El **liderazgo en equipo** es la última fase y la que consigue convertir a un grupo de personas en un equipo que no es solamente la suma de sus individuos, sino que además desarrolla una personalidad propia. Se aprovecha en esta fase la circunstancia demostrada de que los empleados quieren que se les deje solos ya que les gusta trabajar con sus iguales. El líder diluye su poder y basa su autoridad únicamente en su labor de facilitar que el resto de individuos puedan cumplir los objetivos comunes y en potenciar la sinergia del equipo.



El líder genera confianza y estimula el trabajo en equipo, favorece y apoya las decisiones del conjunto, incrementa sus capacidades y crea una identidad de equipo entre sus miembros. Saca el mayor aprovechamiento de las diferencias y tensiones del grupo, desarrollando al máximo la sinergia, mientras que se adelanta a los cambios y los altera con objeto de hacerlos beneficiosos.

### **Condicionantes para la formación de un equipo**

En la creación de equipos de trabajo habrá de tener en cuenta las siguientes características:

- Grado de acoplamiento
- Conocimientos
- Compromiso
- Estímulo
- Recursos
- Responsabilidad
- Estructura

### **GRADO DE ACOPLAMIENTO**

En primer lugar los equipos deben estar formados por personas que dispongan de un mínimo grado de acoplamiento interno. Si las visiones con respecto al proyecto a desarrollar no tienen un cierto grado de coincidencia o si los intereses no son similares o complementarios, no será posible desarrollar el proyecto, a menos que se realice previamente una operación de negociación con resultados positivos.

### **CONOCIMIENTOS**

Los miembros del equipo deben contar con conocimientos técnicos o funcionales, experiencia o puntos de vista sobre las materias del proyecto, capacidad conjunta para resolver las distintas situaciones que se

vayan presentando y nociones acerca de las técnicas de resolución de problemas. No sería lógico encargar la resolución de un problema de tipo mecánico a personas que no supieran interpretar planos constructivos o la construcción total de un edificio a un equipo que no dispusiera de un experto fontanero. En el caso de que el equipo tenga carencia de los conocimientos necesarios para desarrollar su labor, deberán programarse y realizarse previamente las correspondientes acciones formativas.

### **COMPROMISO**

Los equipos deben estar comprometidos con la misión a desempeñar. Cuanto más profundo y vocacional sea dicho compromiso mejores serán los resultados y menor el sentimiento de esfuerzo experimentado por los miembros. El compromiso se consigue y acrecienta en la coincidencia de los objetivos del equipo con relación a los intereses de sus componentes. El ejército austro-húngaro en la Primera guerra mundial tuvo que organizar grandes operaciones de desplazamiento de tropas, a fin de que las distintas comunidades étnicas que componían el imperio no tuviesen que luchar contra soldados de la misma comunidad que vivían al otro lado de la frontera

### **ESTÍMULO**

Los equipos, al igual que las personas, deben estar motivados a fin de que puedan aportar toda su potencialidad en el desempeño de los objetivos que les han sido encomendados. Es probable que los empleados se comporten como adultos si se les trata como adultos y un equipo conjuntado desarrolla sus propios sentimientos. De esta forma el orgullo del grupo se verá lastimado si no se aprecia el esfuerzo que haya podido realizar, la moral del conjunto se resentirá ante los posibles fracasos y sin embargo el equipo redoblará su potencia tras una eficaz política formativa en aspectos concretos de la misión.

### **RECURSOS**

Aunque el más valioso recurso de un equipo es su propio potencial sinérgico, a menudo será necesario utilizar ciertos recursos, alguno de ellos extraordinario, a fin de conseguir las metas establecidas. En todo caso se deberán satisfacer las justificadas necesidades de recursos teniendo en cuenta que el mayor potencial del equipo dará lugar a mayores exigencias, que probablemente responderán a mejores resultados.

### **RESPONSABILIDAD**

La preparación de un equipo debe estar basada en la premisa de que se está delegando en él una mayor responsabilidad que la correspondiente a la suma de la de sus componentes. Responsabilidad de grupo, responsabilidad individual y responsabilidad mutua entre los distintos miembros del equipo.

### **ESTRUCTURA**

Los equipos deben estar organizados de acuerdo con una estructura formal a fin de conseguir optimizar sus esfuerzos. Si se trata de conseguir un conjunto creativo e ilusionado, la estructura no solamente no debe ahogar dichas cualidades, sino que servirá para resaltarlas. El liderazgo es la forma más idónea de dirigir un equipo y el líder ha de ser una persona capaz de promover la participación creativa e ilusionada de los miembros del equipo.

### **Modalidades del trabajo en equipo**

Existen dos tipos diferenciados de equipos de trabajo en una organización, que podrían quedar definidos por la idea de realizar en equipo el trabajo habitual o por la de formar un equipo para tomar decisiones sobre el trabajo habitual o su entorno.

En el primer caso, se trata de convertir un grupo de empleados que trabajan en un recinto y que ejecutan tareas individuales, en un equipo de trabajo que adquiere la responsabilidad de realizar una tarea conjunta aprovechando el potencial de todos sus componentes. En principio, la única variación reside en la responsabilidad, que pasa de ser individual a colectiva, pero esta modalidad de tarea compartida implica posibles variaciones que pueden incidir sobre la situación y sobre los resultados.

Dichas variaciones pueden consistir en:

- la rotación de tareas que evitan la rutina y favorecen el enriquecimiento horizontal de los trabajos individuales
- la especialización natural de algunos miembros del grupo que desarrollan con mayor habilidad algunos trabajos específicos
- la rotación de esfuerzos que permite sustituirse entre compañeros a fin de que el equipo administre las pausas de descanso individual
- la organización del trabajo, tanto interna como externa, puesto que al equipo ya no se le asignan tareas sino que se le exigen resultados

En el caso de que la organización en donde el equipo se crea no fuese participativa, el nuevo agrupamiento de los empleados promueve la participación y en el caso de que ya lo fuese, la participación del equipo es mucho más potente que la suma de la participación individual de sus componentes.

En una empresa gijonesa en donde se discutía la implantación del trabajo en equipo tras un periodo suficiente de prueba, existían discrepancias entre la dirección y los sindicatos sobre los modelos de retribución, pero todos reconocían que con esta modalidad se había incrementado la productividad en un 15%.

El segundo caso corresponde a un equipo que se reúne periódicamente para resolver problemas o descubrir oportunidades de mejora en el entorno de su lugar de trabajo, compuesto por personas motivadas que han recibido formación suficiente en las técnicas de resolución de problemas.

En ambos casos no se trata de procesos asamblearios en los que, para actuar, sea necesario llegar a continuos acuerdos entre componentes igualitarios, sino que se requiere una organización previa, con mayor o menor grado de informalidad, que facilita la tarea del grupo y que ha de cumplir las siguientes condiciones:

- **establecer una normativa grupal**
- **distribuir misiones entre los miembros**
- **compartir objetivos, métodos y lenguaje**

#### **ESTABLECER UNA NORMATIVA GRUPAL**

A pesar de que se pretende mantener un ambiente de libertad psicológica que promueva la aparición de soluciones novedosas, la plena participación de todos los miembros requiere el establecimiento de unas normas de conducta aceptable.

Condiciones tales como las referidas a duraciones y horarios, equilibrio de actividades y de esfuerzos, igualdad de oportunidades en la participación, sanciones y premios con referencia al cumplimiento individual o grupal de las normas, etc., precisan de unas normas de mínimos aceptadas previamente por la totalidad de los participantes.

#### **DISTRIBUIR MISIONES ENTRE LOS MIEMBROS**

La coordinación de las acciones del equipo, la especialización de las tareas y la aplicación correcta y coherente de la normativa grupal, exigen la distribución de misiones o roles entre todos o algunos componentes del equipo, de forma que será necesario nombrar un líder, un moderador de reuniones, un interlocutor hacia el exterior y diversos



especialistas, con el peligro evidente de que pueda desembocar en una estructura formal y jerarquizada. Para evitarlo conviene recordar con frecuencia el hecho de que se trata de situaciones consensuadas, a lo que podría ayudar el hecho de que los roles sean desempeñados de forma temporal y rotativa.

### **COMPARTIR OBJETIVOS, MÉTODOS Y LENGUAJE**

Para cumplir esta condición deben formularse ciertos datos de partida, de manera que los objetivos estén claramente definidos, bien por consenso, bien a propuesta de la dirección; los métodos hayan sido determinados mediante una formación común y se haya convenido la utilización de cierto lenguaje y simbología, a los efectos de agilidad en la actuación y de identificación corporativa del equipo.

### **Creación de los equipos**

Una vez establecidas las características que han de orientar el sistema de participación mediante el trabajo en equipo, puede considerarse llegado el momento de la verdad. ¿Cómo iniciar el proceso?

Resulta evidente que no existe un único método de actuación ya que en cada caso dependerá lógicamente del tamaño de la organización, de su cultura, de su grado de integración con los objetivos y de otras características que se pueden producir.

No obstante podemos asegurar que el procedimiento que a continuación se indica resultó el adecuado para iniciar la creación de equipos de trabajo en determinada sección industrial de una gran empresa con escasa integración y fuerte implantación sindical. El personal escogido para formar los equipos realizaba un duro trabajo manual y estaba formado en su mayor parte por operarios veteranos.

En primer lugar se realizó una preparación exhaustiva del sistema a seguir, integrando en el estudio a directivos y mandos de varios nive-

les y procurando el asesoramiento externo de empresas similares en actividad o situación geográfica.

Posteriormente se comunicó informalmente a varios representantes sindicales caracterizados, ofreciéndoles una información ampliada que no consideraron oportuno recibir porque les pareció un asunto positivo.

Se eligieron varios mandos directos de la sección y oficiales caracterizados, de entre los que se pensaba podrían salir futuros líderes de los equipos, ofreciéndoles participar en una actividad formativa de una semana de duración.

La citada actividad de mentalización-formación fue realizada en dos fases. La primera de ellas consistió en varias sesiones de dinámica de grupos con una intensa carga motivadora respecto a la creatividad, la participación y el trabajo en equipo e impartida por un psicólogo profesional con gran experiencia en este tipo de actuaciones. La segunda fase corrió a cargo de dos directivos de la unidad y consistió en la explicación de lo que eran y representaban los grupos participativos y en la formación sobre las herramientas básicas utilizadas habitualmente por estos equipos de mejora.

Tras un animado debate sobre la propuesta que se les estaba haciendo, consistente en que cada uno de los asistentes tenía la oportunidad de formar un equipo de trabajo con sus subordinados o sus compañeros más dispuestos, se consiguió que el grupo, en general, considerase positiva la propuesta y que varios participantes aceptasen iniciar la creación de equipos de trabajo, bajo la denominación de "grupos de mejora".

Los líderes reclutaron a los miembros de sus equipos, los cuales recibieron también una formación complementaria sobre la filosofía y las técnicas de creatividad y participación. Cada aplicación formativa finalizaba con un vino español en el que trabajadores, líderes y directi-

vos confraternizaban y podían comentar cualquiera de los aspectos abordados durante las sesiones.

Posteriormente, los directivos de la unidad hubieron de informar personalmente a la totalidad de trabajadores de la misma, acerca del sistema que se pretendía implantar así como del comienzo del trabajo de los grupos, los cuales iniciaron de inmediato sus reuniones semanales de media hora. A las pocas semanas pudieron presentar a la dirección sus propuestas de mejora, perfectamente definidas y valoradas.

### **Resultados de los equipos**

Existe numerosa literatura sobre experiencias afortunadas consecuencia de la actuación de equipos de trabajo, por lo que ante la imposibilidad de describirlas en su totalidad podemos presentar un resumen de las características bajo las cuales podrían ser agrupadas. Los equipos generan:

- Productos optimizados
- Enriquecimiento de las personas
- Rápido periodo de respuesta
- Garantía de calidad en cada paso

### **PRODUCTOS OPTIMIZADOS**

Las mejoras originadas en los equipos de trabajo son consecuencia de la sinergia conseguida gracias a la complementariedad de especialidades profesionales y personales y de diversidades psicológicas, que el equipo utiliza para extraer efectos multiplicadores de la totalidad de conocimientos y experiencias individuales, de los distintos caracteres de los miembros que dan lugar a un mejor aprovechamiento de las facultades creativas y de los diversos estados de ánimo de los componentes del equipo, que en todo momento se ven arropados y protegidos por sus compañeros y sus líderes.

### **El Trabajo en Equipo**

La optimización puede consistir en mejoras de calidad de productos o de procesos, en mejor adecuación de los servicios a la completa satisfacción del cliente, en reducción de costes y eliminación de despilfarros, en mejora de las condiciones de trabajo y en perfeccionamientos de la situación en lo que se refiere a la prevención de riesgos laborales y a la conservación del medio ambiente.

### **ENRIQUECIMIENTO DE LAS PERSONAS**

Esta es la contrapartida que obtiene el trabajador que decide participar en un equipo, ya que consigue una elevación intelectual de su tarea, habitualmente monótona y rutinaria, satisface sus deseos de mayor integración en el grupo y en la empresa, adquiere mayores conocimientos sobre el entorno de su proceso y sobre las especialidades incluidas en su polivalencia, obtiene un estímulo real consecuencia de los logros alcanzados y convive en un ambiente en que resultan más apreciados sus esfuerzos y sus cualidades como persona.

### **RÁPIDO PERIODO DE RESPUESTA**

Las mejoras conseguidas por el equipo no pertenecen al mundo de las mega-soluciones ni resultan excesivamente utópicas o teóricas, sino que poseen la inmediatez del aquí y ahora. Son avances adaptados a la práctica diaria y progresos que todo el mundo entiende y de los cuales puede obtenerse un provecho casero y económico.

A menudo las soluciones son puestas en práctica por los mismos descubridores de la idea y cuando necesitan inversión o ayudas exteriores éstas suelen ser modestas y rentables.

### **GARANTÍA DE CALIDAD EN CADA PASO**

El equipo puede ir controlando los resultados de las mejoras aplicadas las cuales igualmente son fáciles de desmontar o de modificar si

la solución no produce el resultado deseado. No es necesario esperar una larga serie de semanas o de meses para que la dirección pueda advertir el resultado de los cambios. Tampoco es necesario que sea el cliente quien nos alerte sobre una alteración de las prestaciones. El equipo está pendiente de la mejora de la calidad y posee el estímulo suficiente para convertirla en un proceso continuo (kaizen), vigilando el avance y cuidando que éste sea progresivo, ya que representa la medida de su éxito en la consecución de los objetivos adoptados y de su prestigio profesional como grupo de personas.

## CAPITULO 4

### SISTEMAS DE PARTICIPACION

#### Introducción

No hace muchos años que se ha descubierto el enorme potencial que se encierra en el propio personal de la empresa, en lo que se refiere al desarrollo de una intensa actividad en el campo de la mejora continua. Es lo que se ha venido a llamar "participación", que supone considerar que las personas que trabajan en la empresa son capaces de pensar y de realizar tareas de mejora cuando sienten la motivación suficiente y que nadie conoce mejor un trabajo que aquél que lo está realizando día tras día.

Todos nos admiramos de los extraordinarios sistemas de trabajo de los japoneses que les han situado a la cabeza de la tecnología, de la industria y del comercio mundial. Sin embargo la empresa japonesa no se distingue por su capacidad de inventiva ni por sus avances en el terreno de la investigación. En esos aspectos les llevamos ventaja los americanos y los europeos.

¿Qué es entonces lo que ha llevado a Japón a tan tremendo desarrollo económico e industrial? Sencillamente, la práctica de una política de mejora continua basada en la participación activa de todos los trabajadores.

Nos achacan los japoneses que contratamos solamente los brazos de las personas, mientras que ellos contratan también su cerebro y su corazón. Que establecemos una barrera entre los que piensan y los que aprietan los tornillos desaprovechando el tremendo potencial de innovación que pueden desarrollar aquellas personas que por estar realizando un trabajo, son los mejores conocedores del mismo y de sus posibilidades de mejora.

Consecuentes con estos principios han importado de otros países sistemas de participación, con objeto de que los empleados de base puedan contribuir a la mejora permanente de los procesos y los productos de una manera organizada y continua.

Han pasado los tiempos en los que el personal de una empresa se dividía entre directivos y subalternos; han pasado los tiempos del taylorismo de "Tiempos modernos"; han pasado también los tiempos en que por una parte estaban los que pueden pensar y por la otra los que no tenían reconocido ese derecho.

Hoy se reconoce que una compañía exige la aportación permanente de todos los que trabajan en ella, que la dirección es precisamente, el arte de movilizar la inteligencia de todos al servicio del proyecto de empresa y que el aumento de productividad no se consigue trabajando más sino trabajando de forma más inteligente.

El carácter asturiano y la estructura social de nuestra región, se prestan especialmente a la participación del personal en las tareas de innovación y de mejora continua. Suficientes experiencias garantizan esta afirmación que queda avalada por la personalidad del trabajador asturiano, que puede definirse como extrovertida, vivaz y con evidentes deseos de ser en todo el primero, o por lo menos de destacar en su entorno.

Por otra parte, la cada vez más completa preparación de los técnicos y operarios de las empresas, junto con la lenta pero inexorable renovación de los colectivos laborales, convierte a los empleados en personas especialmente idóneas para las tareas de creatividad y de trabajo en equipo.

¿Qué falta pues para poder aplicar en la región sistemas consolidados de participación? Únicamente la voluntad de los directivos y su confianza en que pueda ser aplicado también en Asturias lo que en todo el mundo civilizado está funcionando con óptimos resultados.

Inconvenientes que se suelen poner a la implantación de sistemas de participación:

- a) **Que cuestan dinero.-** Nada más lejos de la realidad. La participación aumenta la calidad, disminuye los costes y mejora las relaciones laborales
- b) **Que el personal no los acepta.-** Si se explican bien, el trabajador entiende enseguida que puede suponer un enriquecimiento de su trabajo y de su personalidad, mejorando su calidad de vida dentro de la empresa
- c) **Que son difíciles de implantar.-** No es cierto. Desde el Centro para la Calidad en Asturias nos comprometemos a colaborar en la implantación de un sistema de participación en cualquier empresa u organización de la región, como ya se ha hecho con anterioridad
- d) **Que son métodos inadecuados a nuestra cultura.-** Los sistemas de participación han sido aplicados con éxito en cualquier parte del mundo, no siendo España ni Asturias una excepción en el tema

Aun cuando existen múltiples sistemas de conseguir la participación del personal en las tareas de gestión, innovación y mejora, podemos indicar la relación de los más conocidos que, clasificados por el tipo de participación, individual colectiva, obligatoria o voluntaria, relacionamos en el siguiente cuadro;

Sistema de Participación	Individual	Colectiva
Obligatoria	Dirección por objetivos	Grupos de mejora
Voluntaria	Sistemas de sugerencias	Círculos de calidad

Todos estos sistemas están basados en la capacidad que tienen los operarios que ejecutan un trabajo, para lograr mejoras en la forma de realizarlo. Con ello se reconocen la inteligencia, capacidad de iniciativa y conocimiento profundo de la tarea que tienen todos los trabajadores y, en los de participación colectiva, se aprovecha la sinergia y espíritu de colaboración que proporciona un equipo de personas, trabajando de forma voluntaria en la consecución de un objetivo común.

Los sistemas de participación, no pueden estar huérfanos del impulso, ayuda y decisión de los más altos niveles de la dirección. Aunque la organización de los sistemas debe delegarse en personal específico y en toda la cadena de mando, el lanzamiento y cuidado de los mismos, así como su reconocimiento permanente, son indelegables, ya que forman parte de una nueva forma de gestión de la compañía.

Independientemente de la adopción o no de alguno o varios de estos sistemas, que no puede hacerse de una forma improvisada, lo que ha de quedarnos claro es la filosofía que encierran. Una empresa o servicio está compuesta por personas responsables a todos los niveles, con gran capacidad de iniciativa y de creatividad cuando se encuentran convenientemente motivadas. Prueba de ello es que, puertas afuera del trabajo, todos cumplimos nuestro papel de padres, personas responsables y miembros activos de la sociedad, con grandes dosis de ingenio y de perspicacia, cualidades que dejamos aparcadas cuando nos disponemos a desarrollar nuestro trabajo habitual, tradicional y rutinario.

Despreciar esta capacidad de mejora por considerar que las cosas están bien como están, ya que han sido perfectamente programadas por los que tienen la responsabilidad y la preparación adecuada para hacerlo, supone un despilfarro de eficacia que, en nuestras circunstancias, no podemos permitirnos.

### **Dirección participativa por objetivos**

Como su nombre indica este sistema pretende la participación en la dirección de la empresa, señalando a ciertas personas unos objetivos que deben ser conseguidos de forma autónoma.

Suele practicarse con mandos de cierto nivel, en los que la dirección delega la facultad de dirigir ciertas funciones encaminadas al logro de los objetivos establecidos.

La dirección debe ser capaz de dividir la gestión de la empresa en varios objetivos relevantes y sustituir su propia supervisión del día a día por una delegación amplia de la gestión para conseguir estos objetivos, en sus colaboradores de confianza. De esta forma, el director dispone de más oportunidades para elevar el nivel de su gestión, destinando a la planificación, la coordinación y la motivación de las personas un tiempo del que antes no disponía.

Esto no quiere decir que la dirección se desentienda de las funciones que ha delegado, ya que esta nueva forma de dirigir la compañía requiere una mayor capacidad de medida de la gestión, por índices representativos que han de ser calculados y dados a conocer con un frecuencia determinada.

No se trata sólo de llegar al plazo final del cumplimiento del objetivo y desvelar entonces la sorpresa de si éste ha sido o no, cumplido, ya que puede realizarse una supervisión periódica de la tendencia seguida para conseguirlo.

Los objetivos deben de cumplir las siguientes condiciones:

- ser ambiciosos, pero no imposibles
- producto de un acuerdo entre la dirección y el gestor
- abarcar la gestión total de la empresa
- estar claramente definidos

- poder ser valorados de forma sencilla

En muchos casos, los objetivos comprometidos por un gestor, son trasladados por éste a su propia organización, la cual puede contar entonces con metas claras a corto plazo e implicarse de forma más profunda en la gestión.

### Sistemas de Sugerencias

Un sistema de sugerencias no consiste simplemente en colocar un buzón en un lugar visible y posteriormente echarle la culpa a los empleados si el buzón está vacío. Experiencias de este tipo proliferan por las empresas y otras instituciones con empleados y clientes, sin que el escaso éxito del sistema compense ni siquiera el coste del propio buzón.

Sin embargo, existen sistemas de sugerencias implantados en alguna empresa que funcionan con éxito y eficacia en el presente. Intentaremos describir alguno de ellos, ya que pueden suponer una solución aceptable en muchos casos.

Un sistema de sugerencias es un sistema de participación individual. Aunque se han demostrado las excelencias del trabajo en equipo, no pueden desdeñarse tampoco las aportaciones de personas más individualistas o que para pensar requieren el sosiego intelectual que la soledad proporciona. Además la implantación de un buen sistema de sugerencias trata, precisamente, de no dejar en solitario a la persona que propone la idea, sino que, respetando la propiedad intelectual del sugerente, apoyarle desde el primer momento, a fin de que lleve a buen término la realización práctica de su intuición.

Para ello, justamente deben eliminarse los buzones, que implican la obligación de depositar en ellos algo concreto y sustituirlos por una buena preparación del conjunto de mandos de la empresa. Cuando un operario intuya que puede tener la

solución de algún problema que afecte a la calidad del proceso, al primero a quien debe comunicárselo es a su mando directo, quien deberá ayudarlo, estimularle y proponerle el medio más adecuado para concretar la solución apuntada.

Por ello, el sistema de sugerencias debe comenzar por una intensa labor de preparación y motivación de los mandos intermedios, a fin de que estén prestos a acoger con talante positivo cualquier manifestación de creatividad por parte de los operarios o empleados de su equipo. Si falla este primer escalón, no se podrá recorrer ninguno de los que vienen a continuación. El supuesto "inventor" cosechará el desánimo correspondiente y tanto él como los compañeros que estén al tanto del resultado, sacarán una experiencia indeleble de lo mal visto que puede resultar en algunas empresas ejercitar la capacidad de pensar.

El mando ha de filtrar con criterio positivo las ideas que se le presenten, ayudará en la materialización de los primeros esbozos y animará al operario que hace la sugerencia a continuar profundizando en la solución, si ésta no está completamente desarrollada, ofreciéndole en el momento apropiado, los medios que la empresa posee para el desarrollo de proyectos rentables, como pueden ser proyectistas, oficinas de delineación, personas que colaboren en los cálculos presupuestarios y cuantas otras ayudas estén disponibles y sean necesarias.

Una vez que la idea ha sido oficialmente presentada por el empleado, bien de forma individual o con ayuda de los organismos correspondientes de la empresa, el expediente pasa a un Comité de evaluación, el cual estudia su posible realización así como la rentabilidad de su implantación. A este Comité puede ser convocado el autor de la idea para que aclare algunos aspectos que puedan quedar dudosos. Finalmente el Comité toma su decisión que puede adoptar las siguientes alternativas:

- rechazo de la idea
- aceptación y puesta en marcha inmediata

- realización de más estudios sobre la base original de la idea
- aceptación de la idea pero con aplazamiento de su implantación

En todos los casos, la resolución debe ser comunicada al empleado firmante de la sugerencia, con las explicaciones que haya lugar.

Puede establecerse también un baremo de compensaciones que puede adoptar variadas formas, como pueden ser:

- Compensación en metálico equivalente a un porcentaje del beneficio económico que la empresa haya obtenido con la idea presentada
- Compensación en metálico fija con tres niveles, de acuerdo con la clasificación que se le haya dado a la idea presentada
- Comunicación de la idea y de su autor, en los diversos medios de comunicación de la empresa
- Participación de la idea en un concurso sobre las mismas, que puede ser desarrollado a varios niveles jerárquicos o geográficos

### **Círculos de Calidad**

Un círculo de calidad es un equipo de entre tres y siete trabajadores de una empresa, que de forma voluntaria se reúnen en su lugar de trabajo para identificar y resolver problemas relacionados con su trabajo habitual.

El equipo cuenta con un líder. Cuando un círculo de calidad comienza sus actividades, el jefe del equipo es normalmente el líder, pero en muchos círculos veteranos en donde se ha desarrollado un clima de confianza entre sus miembros el líder puede ser uno cualquiera de ellos, elegido por los demás.

El entrenamiento de líderes de grupo es fundamental, dado que las técnicas de trabajo y el desarrollo de los principios de creatividad y de trabajo en equipo suponen una gran ayuda en las tareas futuras del círculo. Suele ser suficiente con cuatro o cinco días de formación para

que aprenda los conceptos básicos y los pueda traspasar al grupo. A medida que el equipo vaya afrontando problemas más complicados puede ser conveniente adquirir conceptos más sofisticados.

El círculo tiene completa libertad para escoger los temas sobre los que trabaja, aunque a veces puedan ser propuestos por la dirección. Deben evitarse los temas reivindicativos o salariales para no invadir el terreno de los sindicatos.

Las reuniones pueden ser de media hora todas las semanas o cada quince días. La empresa decidirá si se celebran en horas de trabajo o fuera de ellas, negociando en este caso la remuneración a percibir.

Los temas se estudiarán de uno en uno. Cuando se considere que se ha encontrado la solución correcta al que se tiene entre manos, se redactará un informe sencillo en el que se describa la situación actual, la propuesta, el presupuesto necesario para la implantación de la mejora y el cálculo del beneficio obtenido.

El informe se presentará a la dirección en un acto en el que han de participar todos los integrantes del grupo y ésta se compromete a estudiar su implantación y a tomar una decisión rápida sobre la misma. En caso negativo deberá explicar razonadamente sus motivos.

No puede soslayarse el hecho de que la presentación de trabajos a la dirección es uno de los más importantes elementos de motivación para los componentes del círculo, a la vez que supone una alteración radical en la filosofía de la gestión de la empresa. Hasta el momento, las reuniones decisorias en el despacho de la dirección pertenecían al entorno del Consejo de administración de la compañía o a sus más elevados niveles directivos. Con la implantación de los círculos de calidad esta facultad alcanza al nivel más bajo de los empleados, los cuales colaboran con la dirección en la determinación de alternativas de gestión, que no siempre son de menor importe económico o de menor importancia real que las tomadas por el Consejo.

Se produce además un efecto que hasta cierto punto puede servir de ejemplo a la actuación de los foros de gestión de la empresa. Pocas veces una decisión concreta sobre una situación práctica y real se ve facilitada por un informe tan minucioso, obtenido tras esforzados estudios de quienes mayor conocimiento tienen del asunto que se considera. Quizá esta nueva forma de plantear los problemas y proponer las soluciones influya sobre los métodos de gestión de los niveles superiores, cuyas decisiones se toman frecuentemente sobre asuntos escasamente conocidos y sin la suficiente información al respecto.

El estímulo obtenido en la presentación de trabajos ante la dirección, puede alcanzar un efecto multiplicador si posteriormente se realizan presentaciones públicas de los equipos que han conseguido los resultados más brillantes. En la factoría siderúrgica de Usinor, ubicada en Fos-sur-mer, se celebra una convención anual en el Pabellón de Congresos de Marsella, con los trabajos seleccionados de todos los círculos de calidad de la empresa.

Tras una entusiasta intervención del Director General de la compañía y ante muchos cientos de empleados acompañados por sus familiares, equipos de simples operarios desarrollan brillantísimas exposiciones de problemas reales resueltos por los círculos de calidad. A los que tuvimos la suerte de presenciar el evento, ya no nos cabe la menor duda de que un grupo de obreros puedan, no solamente resolver problemas y mejorar situaciones de la forma más eficiente, sino también demostrar su actuación con todo tipo de gráficos, tablas y esquemas descriptivos, como podrían realizar la presentación unos auténticos profesionales.

Los círculos deben encontrar la motivación suficiente, en su capacidad de participación en la gestión de la empresa y en la satisfacción de ver realizadas las soluciones propuestas, pero esto no está reñido con estímulos materiales, como puede ser una participación en los beneficios constatados por la aplicación de la mejora o premios en metálico o en especie, a los equipos que presenten las mejores ideas.

Concretamente, en Usinor tomaron la decisión de calificar los trabajos de los círculos mediante un baremo de puntos acumulables y canjeables por aparatos electrodomésticos. De esta forma, el estímulo por la participación en los círculos afectaba en cierto modo a las esposas de los trabajadores, las cuales podían comentar entre ellas los beneficios de que sus maridos formasen parte de los grupos participativos y algún empleado, cuando regresaba del trabajo, tenía que dar explicaciones a su mujer quien le reclamaba la posibilidad de que ella también pudiese renovar la lavadora, al igual que sus vecinas.

Las técnicas que más habitualmente se utilizan en los círculos de calidad son las siguientes:

- Análisis de Pareto, para determinar los problemas más importantes o las causas más importantes de un problema
- Diagrama Causa-efecto de Ishikawa, llamado por su forma "espina de pescado", para determinar todas las causas que pueden concurrir para producir un efecto
- Tormenta de ideas o "brainstorming", para encontrar soluciones a problemas complicados
- Análisis del valor, especialmente indicado en el caso de reducción de costes innecesarios de un producto que debe cumplir una función determinada
- Matriz de ponderación, para valorar la importancia de las causas de un problema, mediante la comparación dos a dos de todas ellas

Además, para problemas puntuales que requieran conocimientos específicos sobre un técnica determinada, se puede acudir al asesoramiento de especialistas dentro de la empresa



Para los trabajos de los círculos son muy adecuados los sistemas de resolución de problemas a base de aplicar la introspección al tema de que se trate, mediante sucesivas preguntas, tales como repetir cinco veces la pregunta ¿Por qué? ya que de esta forma se profundiza por debajo de los efectos superficiales y se consigue conocer la causa última de los problemas.

Otro método consiste en aplicar al problema las preguntas siguientes:

- ¿No se puede hacer más fácilmente?
- ¿No se puede hacer más correctamente?
- ¿No se puede hacer más barato?
- ¿No se puede hacer más rápido?
- ¿No se puede hacer de forma más segura?
- ¿No se puede dejar de hacer?
- ¿No hay otra forma de satisfacer mejor al cliente?

Con objeto de estimular la creatividad y de poder observar el problema desde todos los puntos de vista posible

Otras preguntas convenientes para conocer más a fondo una situación que se pretende mejorar son las contenidas en las interrogaciones:

- ¿Qué?
- ¿Quién?
- ¿Cómo?
- ¿Cuándo?
- ¿Dónde?

Igualmente los componentes del equipo de trabajo deben acostumbrarse a señalar para cada situación conceptos dañinos en sí mismos, pero que con mucha frecuencia pasan desapercibidos por resultar habituales y corrientes. Para luchar contra ellos es necesario aplicar los siguientes principios:

- eliminación del despilfarro
- reducción de tiempos improductivos
- supresión de manipulaciones innecesarias
- acortamiento de transportes y traslados
- anulación de operaciones sin valor añadido
- eliminación de controles innecesarios

En general, habrá que aplicar los principios de la reingeniería de procesos que consiste en estudiarlos, no desde el punto de vista de la mejora de la organización, sino desde la perspectiva de los objetivos primordiales que no son otros que la mayor satisfacción del cliente, la reducción del coste de los procesos y la eliminación de esfuerzos e incomodidades de los empleados.

Los círculos de calidad pueden formarse allí donde haya personas trabajando juntas y compartan problemas similares. No se limitan sólo a los talleres y de hecho en muchas compañías existen a todos los niveles de la organización, incluyendo empleados de oficinas y personal de mando.

Para mantener la confianza en el sistema, además de considerar prioritarias las inversiones recomendadas por los círculos y aprobadas por la dirección, es preciso evitar que de las soluciones de mejora presentadas se deduzcan inconvenientes para el personal, como ocurriría por ejemplo si aprovechando un aumento de productividad propuesto por un equipo, se redujese el nivel de empleo de la empresa.

Como ventajas de la aplicación de un sistema de círculos pueden contarse las siguientes:

Para la empresa:

- Mejora de calidad de los productos finales
- Mejora de rendimiento y eficacia de los procesos

- Reducción de costes
- Mejora del ambiente laboral de los talleres

Para el trabajador:

- Mayor motivación derivada del sentimiento de participación intelectual
- Mejorar la formación sobre las técnicas específicas de los círculos, sobre el proceso y sobre el equipo
- Mayor integración en el grupo
- Pequeños estímulos materiales (dinero, viajes, regalos, etc.)
- Contribuir a la estabilidad de la empresa en donde trabaja

Los círculos de calidad han tenido, en estos últimos años, un desarrollo fulgurante y han demostrado ser una iniciativa muy rentable en miles de empresas, no solamente japonesas, sino del mundo occidental como son Francia y los EEUU. En el momento actual su desarrollo se encuentra estabilizado, pero continúa extendiéndose la filosofía general de la participación que les sirve de soporte.

### **Grupos de mejora**

Llamados también "Task forces" o "Grupos de progreso", son equipos multidisciplinarios e interdepartamentales nombrados por la dirección, con el encargo de resolver un problema señalado por la misma.

Pueden utilizar los mismos métodos de los círculos de calidad y la presentación de la solución se puede hacer de forma similar. Suele variar, sin embargo, la frecuencia y el tiempo de las reuniones que suelen ser superiores a las de los círculos, por lo que habrá que estable-

cer la adecuada disciplina formal, a fin de que no se eternicen las sesiones de trabajo y con ellas la obtención de la solución buscada.

Como una variante de los grupos de mejora se practican en alguna empresa reuniones de equipos creativos pero no resolutivos. El coordinador, que a menudo es el director de la empresa, señala como tarea semanal o quincenal la lectura de un artículo interesante sobre calidad o de uno de los capítulos de algún libro sobre la materia. La reunión correspondiente consistirá en el comentario sobre el texto en cuestión, su posible aplicación a la propia empresa o el comentario creativo sobre alguna idea entresacada de la lectura.

## CAPITULO 5

### LA DIRECCION POR VALORES

#### Identificación con los objetivos de la empresa

Existe un consenso generalizado respecto a la convicción de que el objetivo fundamental de una empresa es la obtención de beneficios. Si un individuo dispone de un millón de pesetas o seis mil euros y desea obtener con esa cantidad un cierto beneficio económico o al menos mantener su valor adquisitivo, puede decidirse por la compra de un cierto número de acciones de cualquiera de las empresas que cotizan en la Bolsa de valores.

Nuestro personaje, convertido ya en accionista, no dejará de interesarse por las noticias o reseñas de la prensa diaria que aludan a la gestión de la empresa de la que es copropietario, pero la noticia que más ha de interesarle será la cotización de sus acciones o el importe de los dividendos repartidos en la Junta General.

Muchas empresas, especialmente las de gran tamaño, cuentan con una gran cantidad de accionistas puros cuyo único interés está centrado en los resultados económicos y el objetivo de la empresa debe ser satisfacer el interés de estas personas ya que son las que han aportado los recursos financieros para que la entidad haya podido ser creada y se mantenga a lo largo del tiempo.

Deberíamos establecer por lo tanto la siguiente premisa:

#### **Es objetivo de la empresa satisfacer a los accionistas**

Lo que también resulta evidente es que, para conseguir este objetivo, la empresa debe estar bien gestionada. Debe haber desarrollado productos o servicios que resulten atractivos para los clientes y disponer de la capacidad de fabricación o de ejecución de los mismos,

a fin de que se produzca la renovación de los recursos económicos necesarios para la supervivencia y el desarrollo de la compañía.

Los clientes son los que aportan dinero a la empresa a cambio de obtener una satisfacción de sus necesidades o expectativas. Si la empresa no es capaz de satisfacer a sus clientes, incluso desde el momento de la concepción o diseño de sus productos vendibles, aquéllos dejarán de aportar su dinero y lo destinarán a comprar a la competencia o a la satisfacción de otro tipo de necesidades.

Por ello podríamos también definir un nuevo objetivo que en realidad es un medio para conseguir el objetivo anterior y que definiríamos como:

### **Es objetivo de la empresa satisfacer a los clientes**

No obstante, la empresa ha sido definida como la conjunción del capital y del trabajo y debe de cumplir sus fines mediante las actividades de sus directivos, sus técnicos, sus administrativos, sus obreros etc. En una palabra, la gestión de la empresa consiste en que sus empleados manejen correctamente los bienes de capital que los accionistas han puesto a su disposición y los orienten en la consecución de los dos objetivos anteriormente expresados.

Para ello es necesario que los empleados sean los adecuados, tengan los conocimientos suficientes, trabajen en las condiciones más idóneas y desarrollen con entusiasmo las tareas encomendadas. Si la totalidad de los empleados (recordemos que los directivos también lo son) se encontrasen insatisfechos, desmotivados o desgana- dos, no se realizaría correctamente ninguna de las actividades de la empresa, ni incluso la de obligar a otros a realizar las tareas por miedo a la sanción o el castigo.

Parece lógico pensar que, como medio indispensable para conseguir la satisfacción de los clientes, tendríamos que establecer un tercer principio:

### **Es objetivo de la empresa satisfacer a los empleados**

ya que sería difícil satisfacer a un cliente mediante las acciones de un empleado insatisfecho.

Relacionando los tres principios hasta aquí expresados, podemos establecer la secuencia siguiente:

**los empleados deben estar satisfechos, para que...**

**los clientes estén satisfechos, para que...**

**los accionistas estén satisfechos**

Podemos incluso definir el concepto de calidad, como lo que consigue la satisfacción de los tres colectivos: empleados, clientes y accionistas y de esta forma nos aproximaríamos a los modernos modelos de definición y de evaluación de los sistemas de gestión basados en TQM o Calidad Total.

Ya hemos dicho anteriormente que el auténtico objetivo de la empresa es la satisfacción de los accionistas y que la satisfacción de clientes y de empleados son medios ineludibles para conseguirla, pero a los efectos de este libro, cobra una importancia fundamental el orden de la secuencia de los principios que se han indicado. Es decir, si debemos conseguir la satisfacción de empleados, clientes y accionistas ¿Por dónde hemos de empezar? ¿Cual es el colectivo al que primero debemos satisfacer para que se consigan las otras dos satisfacciones?

Parece claro que se debe comenzar por satisfacer a los empleados y sobre todo, no se puede omitir este paso si queremos conseguir los objetivos de la empresa.

El Sr. Kawamoto, presidente de Honda, considerada como una empresa de fabricación de automóviles y motocicletas de mayor prestigio y calidad del mundo, atribuía el éxito de su organización a tres alegrías: “la alegría de comprar nuestros productos, la alegría de vender nuestros productos y la alegría de fabricar nuestros productos”. Con ello estaba reflejando la importancia de alegrar o satisfacer, no solamente a los clientes que compran los productos de la empresa y a los accionistas que se satisfacen con una elevada cifra del volumen de ventas, sino también a los empleados que obtienen alegría y satisfacción en el desarrollo de su pretendidamente rutinario trabajo de fabricar los productos de Honda.

No se puede desarrollar una política de Calidad total en una empresa si no se realiza una seria reflexión sobre la forma de conseguir satisfacer a los empleados y alcanzar con ello su integración en los objetivos de la empresa. El ejercicio consiste, por tanto, en responder a preguntas fundamentales que conducen a sentar las bases de un nuevo modelo de gestión necesario para obtener la excelencia de la empresa, entendiendo por “excelencia” un amplio concepto que engloba la competitividad y la mejora de la calidad de vida del conjunto de personas involucradas en la compañía.

La primera pregunta responde al interrogante general de:

### **¿Cuál es el objetivo de la empresa?**

La siguiente pregunta debe hacérsela a si mismo cada uno de los empleados:

### **¿Cual es mi objetivo?**

ya que la condición necesaria para que la dirección conozca los objetivos de los empleados, será que ellos mismos recapaciten y consoliden sus propias expectativas.

Los objetivos de la empresa, si tiene un fin económico, se centrarán en la obtención de beneficios suficientes, pero éste es, sin embargo, el momento de definir también la misión social de la compañía, como puede ser el impacto positivo sobre la sociedad y el suministro o prestación al entorno de productos o servicios que el mercado necesite.

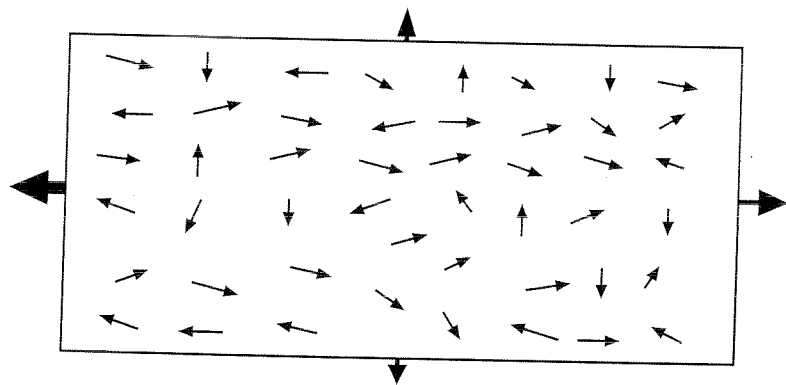
Los objetivos de cada empleado serán objetivos vitales, dado que pasará en la empresa una gran parte de su vida y coincidirán básicamente con los expresados en la pirámide de motivaciones expuesta en el primer capítulo. Dichos objetivos podrían resumirse sin miedo a resultar excesivamente novelescos en el concepto de felicidad.

El objetivo final de las personas en la vida es ser felices y resultaría chocante que se eliminase esta posibilidad de los momentos que pasamos trabajando y que la situación se plantease como una alternativa de infelicidad dentro de la empresa y de felicidad fuera de la misma. O sea:

### **Ser infeliz en la empresa para poder ser feliz fuera de ella**

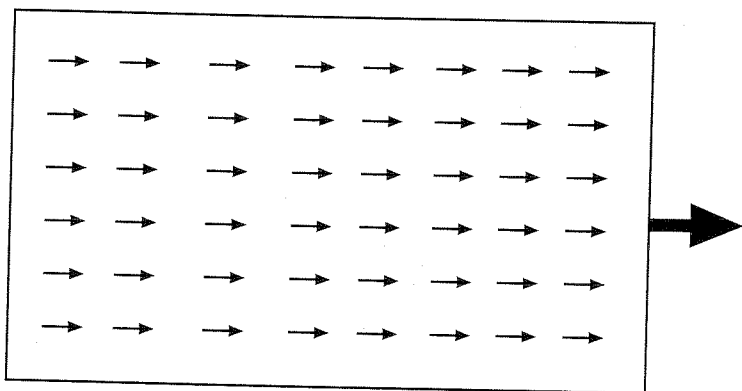
Lo verdaderamente dramático es que esta opción es aceptada como válida, no solamente por ciertos empresarios codiciosos, sino también por muchos trabajadores resignados a su suerte, que aún admiten estoicamente que el trabajo es algo penoso y desmotivante por ser un castigo divino.

Podría darse el caso, y de hecho se da con mucha frecuencia, que los objetivos de los empleados fuesen divergentes con los de la empresa e incluso contrarios. Se puede identificar la empresa con el modelo físico de las partículas internas en un material magnético en reposo, la situación para representar los diversos objetivos de los empleados sería la siguiente:



Como puede observarse las componentes externas de las fuerzas resultantes son débiles y contrapuestas, lo que no permite esperar unos buenos resultados para la empresa.

Si mediante un polo de atracción se consigue orientar las fuerzas internas correspondientes a los diversos objetivos de los empleados, en una única dirección coincidente con la que señala los objetivos de la empresa el resultado sería:



El resultado le proporciona a la empresa una fuerza irresistible.

La solución estriba en encontrar objetivos comunes para la empresa y para los empleados, lo que no significa que nadie haya de renunciar a los suyos, sino que éstos han de plantearse de forma que puedan ser asumidos en su totalidad.

Ningún empleado puede ser contrario a que su empresa obtenga beneficios si además se cumplen las premisas que hagan posible la mejora de su calidad de vida, como pueden ser un salario digno y adecuado, unas buenas condiciones de trabajo, suficiente estímulo para realizar sus tareas y un trato considerado que permita y promueva su autorealización.

A la inversa, el hecho de que los empleados alcancen estas condiciones ha de contribuir poderosamente a que la empresa pueda conseguir elevados niveles de competitividad.

El caso extremo que en el pasado demostró la certidumbre de este argumento, lo constituye la abolición de la esclavitud. No fueron consideraciones sociales o humanitarias las que suprimieron la utilización de esclavos en el trabajo, sino la simple consideración económica de que la contratación de trabajadores libres mejoraba de forma importante la productividad.

### Los valores

Se denominan valores a las prioridades psicológicas y éticas de las personas, que permiten deducir que un comportamiento personal o social es preferible a otro.

Los valores individuales son producto de la educación. Están formados por aquellos conceptos que la familia, los maestros o el entorno social aprecian. No obstante, el individuo puede modificar sus valores mediante la integración en un grupo que satisfaga alguna de sus ex-

pectativas o por la influencia de otras personas que le sirvan de modelo. Conocidos son los casos en los que se modifican los valores de una persona por integrarse en un grupo de nuevas amistades, formar parte de un equipo deportivo, cambiar de país de residencia o ser objeto del proselitismo de una secta.

Una de las circunstancias que más pueden influir sobre los valores del individuo es la incorporación a una determinada empresa para desarrollar un trabajo. Se ingresa en un ámbito distinto del habitual de estudios o familia, se han de asimilar nuevas reglas de comportamiento, se desarrollan actividades desconocidas y se inician nuevas relaciones sociales de camaradería y dependencia jerárquica.

En principio, podría suponerse que los valores de una empresa podrían ser la suma de los valores de sus trabajadores, pero si la empresa desarrolla con entusiasmo unos valores propios, le ha de resultar sencillo que los trabajadores modifiquen la escala de los suyos para adoptar los de la compañía. De esta forma se consigue la identificación plena de los objetivos de los empleados y de la empresa, facilitando que puedan conseguirse con redoblado entusiasmo.

Nadie debe extrañarse que los valores de una empresa puedan ser similares a los de una persona y que conceptos tales como la ética, el coraje, la solidaridad y otros de igual contenido humano, puedan acompañar valores más específicamente económicos como la rentabilidad, el rigor tecnológico o la reducción de costes.

Tampoco ha de resultar sorprendente la apreciación de la honestidad en el agresivo mundo de los negocios, dado que siempre han sido valorados en este ámbito el respeto a la palabra pronunciada, el cumplimiento de las promesas o el rigor en la observancia de una elevada calidad técnica.

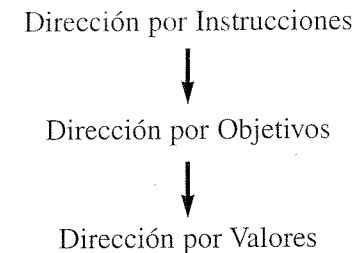
Sabido es que en las empresas de servicios se recomienda el sacrificio por el cliente para llegar a superar sus expectativas y que la integridad

de los empresarios ha sido considerada como prenda impagable en las relaciones comerciales.

A la gente le gusta tratar con una empresa que tiene valores y ello a la larga viene a suponer una ventaja competitiva de insuperable valor.

En la moderna terminología de la gestión de empresa se dice que una vez abandonada la forma de dirigir mediante órdenes concretas de la jefatura (**Dirección por instrucciones**) y tras superar la metodología basada en la delegación mediante el señalamiento de unos objetivos individuales (**Dirección por Objetivos**) se ha descubierto la enorme potencialidad que encierra la **Dirección por Valores**.

La secuencia en el tiempo ha sido:



En el terreno práctico de la metodología de la dirección por valores, es necesario distinguir dos fases principales:

- Identificación consensuada de valores
- Compromiso con los valores de las personas y las actividades que a continuación podemos pasar a describir.

### **Identificación consensuada de valores**

Aunque lo importante radica en la existencia de unos valores, conviene que se produzca un cierto acuerdo en su definición y que puedan

representar la personalidad de la compañía. Al tratarse de valores que afectan al comportamiento social o personal, deben corresponderse con una cierta superación moral de las cualidades humanas, pero a la vez estar combinados con elementos relacionables con la excelencia en la gestión.

Salvo que en conversaciones previas se hayan definido ya los valores que se desean escoger, la elección de los valores puede facilitarse confeccionando una lista completa de palabras únicas, que representan conceptos deseables y seleccionando aquéllas que más estímulo puedan proporcionar a la totalidad de los empleados.

Dado que se pretende obtener un cierto consenso en la elección de valores, la misma lista puede darse a varios grupos de trabajo o hacerla llegar a la totalidad de los trabajadores de la empresa para ser escogidos por votación.

La lista de conceptos definidos por simples palabras podría ser la siguiente:

abnegación	norma	moral	categoría
importancia	superación	solución	peculiaridad
magnitud	generosidad	técnica	cumplimiento
sacrificio	ejecución	logro	calidad
producto	resultado	efectividad	meta
originalidad	honradez	ética	práctica
formación	bondad	cordialidad	dinamismo
entusiasmo	coste	energía	potencia
confianza	capacidad	seguridad	firmeza
jovialidad	entrega	rigor	honestidad
eficiencia	altruismo	rendimiento	sabiduría
desinterés	genialidad	talento	idealismo
alegría	observancia	respuesta	inteligencia

Los conceptos unitarios pueden ser obtenidos por elecciones sucesivas, por negociación o por una mezcla de ambos métodos. Puede observarse que algunos términos son sinónimos y que si ambos son elegidos, se puede escoger aquél que resalte el matiz más representativo.

Dado que los valores pueden estar representados por una frase, podríamos incluirse varios de los términos expuestos en la definición de un valor, cuando todos ellos hayan sido elegidos con preferencia.

Se acostumbra a definir los valores de la compañía con tres frases en las que queden reflejadas las prioridades psicológicas e intelectuales que deben presidir la gestión de la organización.

En la identificación de valores prioritarios se puede involucrar a los clientes más importantes, con el fin de estar seguros de que los conceptos adoptados están en consonancia con la satisfacción de sus expectativas y que su desarrollo va a representar para nuestra empresa una auténtica ventaja competitiva.

Conviene no elegir como guía de decisión valores extraños a nuestra cultura de empresa o imposibles de alcanzar con los recursos disponibles. Si bien los valores deben suponer una ambiciosa meta que entre todos debemos conseguir, el establecimiento de objetivos inalcanzables restaría seriedad al sistema, anulando por completo su efectividad.

Una vez escogidos los valores que mejor pueden estimular nuestra decisión de mejora, deberán redactarse cuidadosamente a fin de que puedan ser entendidos por la totalidad de empleados, por los clientes y por la sociedad en general, evitando términos o construcciones complicados o estructuras gramaticales que puedan contener alguna incorrección.

En el supuesto de que los términos elegidos para representar los valores de una empresa hubiesen sido, por este orden:



- honestidad
- solución
- efectividad

y como términos complementarios hubiesen obtenido una mayor votación los de:

- confianza
- sacrificio
- superación
- técnica
- coste

las frases que definen los valores podrían quedar redactadas de la siguiente forma:

**Valores de la empresa**

**Queremos ser honestos y basar nuestro negocio en la confianza de los clientes, aún a costa de sacrificios personales que estamos dispuestos a afrontar**

**No queremos vender productos a los clientes, queremos solucionarles problemas y superar sus expectativas**

**Nuestro objetivo técnico es la efectividad, hacer las cosas bien, en el menor tiempo posible y con el menor coste**

Algunas organizaciones suelen desglosar los valores elegidos para cada uno de los colectivos involucrados: clientes, empleados, accionistas o la comunidad en general. De esta forma se redactan otras frases adecuadas a cada uno de los mencionados grupos, aunque podemos encontrarnos con dos inconvenientes.

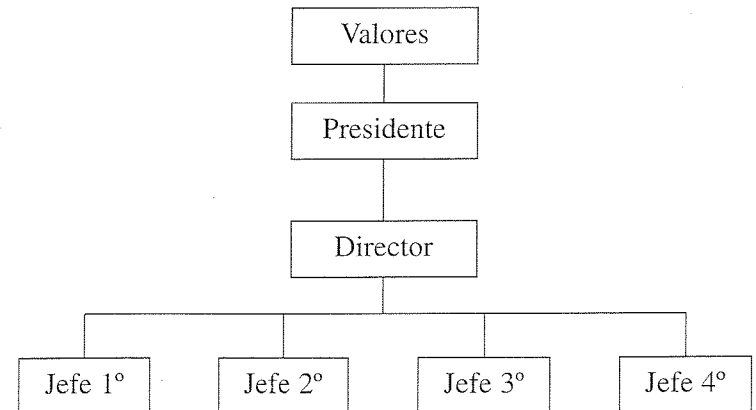
El primero sería la proliferación de principios fundamentales utilizables para la gestión de calidad. El segundo estaría relacionado con la separación entre los objetivos de empleados, y accionistas, cuando tanto hemos insistido con anterioridad en la integración de objetivos de todos los que participan en la empresa.

Una vez redactada la declaración de valores resulta muy sencillo comunicarla a la totalidad de los empleados para su puesta en práctica. Las empresas que han definido sus valores acostumbran a exponerlos en los sitios de mucho paso o en lugares de representación, tal como salas de juntas, recepción de visitantes, etc.

Conviene también entregar a cada empleado una tarjeta plastificada que contenga la citada declaración, a la vez que se imprime y distribuye en cuantos documentos, carteles o folletos de la empresa se considere conveniente editar.

### **Compromiso con los valores de las personas y las actividades**

Una vez consensuados y redactados los valores, ellos han de ser el auténtico jefe de la empresa y de esta forma algunas organizaciones expresan así sus organigramas:



A veces se considera que la declaración de valores cumple un fin en sí misma dado que "hace bonito" y su mera enumeración con la aportación consiguiente de una publicidad bien hecha, proporciona a la empresa un prestigio de excelencia.

Este es, justamente, el peligro que se corre: quedarse en una mera declaración de intenciones, sin fondo alguno ni consecuencia apreciable.

Es necesario transformar los valores en un instrumento orientativo para las actuaciones y la toma de decisiones en el día a día del acontecer de la empresa.

Una buena ayuda para conseguirlo es la normalización de unos principios que orienten continuamente la actuación de los empleados y los relacionen con los valores declarados, mediante las siguientes acciones:

- resaltar el ejemplo dado por la dirección en las actuaciones coincidentes con el espíritu de los valores
- redacción de los nuevos procedimientos de trabajo en consonancia con los valores declarados
- revisión de los procedimientos vigentes para adaptarlos al cumplimiento de los valores
- desarrollo de sistemas concretos de comunicación incidiendo en los conceptos descritos en la declaración de valores
- identificación de los valores adoptados con cada una de las decisiones a tomar en cada momento
- integración de los valores en las actuaciones de las auditorías internas
- identificación de las actuaciones de los empleados que no estén acordes con el espíritu de los valores

- resolución de las diferencias entre departamentos y personas aplicando criterios emanados de la declaración de valores
- reforzamiento de los sistemas de ejecución de medidas correctoras mediante la aplicación a las mismas de los valores
- establecimiento de una intensa política de prevención orientada hacia las situaciones definidas por la declaración de valores
- desarrollo de los valores enunciados mediante el incremento de la información, la formación y la motivación de los empleados
- expresar el reconocimiento hacia aquellas acciones que se encuentren en clara coincidencia con los valores de la empresa

## CAPITULO 6

### DELEGATIVIDAD (EMPOWERMENT)

#### Planteamiento del Empowerment

En el mundo anglosajón, el rebuscado término de “empowerment” ha venido popularizándose en estos últimos años como herramienta de gestión de personal y podría definirse como el sistema que consigue “que los individuos tengan voz y voto respecto a la manera en que desarrollan sus propios trabajos”. Viene a suponer, por tanto una conjunción del concepto de delegación de funciones con el de creatividad participativa y hemos considerado conveniente traducirlo al español por otra palabra también nueva y rebuscada: “delegatividad” que puede interpretarse como un combinado de los términos **delegación** y **creatividad**.

La delegatividad asienta sus fundamentos en la creencia de que los objetivos, las actitudes y las actuaciones de las personas forman parte de su propia vida y que quien únicamente puede cambiar la vida de las personas son ellas mismas.

Muchas veces se piensa que la delegación es imposible porque está en contradicción con los principios de la estructura jerárquica, pero la estructura jerárquica en general y la de las organizaciones en particular es un modelo inventado. Los grupos más sencillos, como pueden ser los formados por personas que practican un deporte de equipo, que acuden a un mercado o que asisten a un acto religioso, no tienen jefes ni los necesitan y, sin embargo, cumplen una misión y alcanzan un objetivo común como puede ser meter goles al contrario, aprovisionarse de mercancías o cumplir con un precepto religioso.

¿De dónde ha surgido entonces la necesidad de tener un jefe? ¿Por qué consideramos naturales las estructuras basadas en la dependencia y la subordinación? Para contestar a estas preguntas habría que remontar-

se al estudio de las sociedades primitivas e incluso seguir la senda señalada por la evolución de las especies, para poder observar la organización social de los animales en su estado natural.

Efectivamente, a poco que contemplemos en la televisión los interesantes documentales sobre la vida salvaje, podremos observar que en las manadas existe un orden jerárquico ejercido por el macho dominante y que si intentamos fundamentar en la situación observada la justificación y el origen de nuestros modelos jerárquicos, advertiremos -no sin cierto desasosiego- que dicho ordenamiento tiene exclusivamente un carácter sexual y que está basado en el principio evolutivo de que el individuo de mayor fortaleza podrá engendrar una estirpe más fuerte, lo que supondrá mayores probabilidades de supervivencia para la generalidad de la especie.

Sin remontarnos tanto en la búsqueda del origen de nuestras organizaciones y fijándonos simplemente en la sociedades primitivas de la especie humana, hemos de admitir que se sigue respetando la "ley del individuo más fuerte", el cual, tras una dura lucha por el poder, se asienta en la cima de la escala jerárquica y establece unas normas de convivencia que tienen como fin fundamental el mantenimiento de su situación privilegiada.

La organización del poder en nuestras sociedades históricas (¿podríamos llamarlas civilizaciones?) se ha regido por estos modelos de corte agresivo y marcial desembocando en abusos de fuerza tan evidentes como el esclavismo, la inquisición o en que los oficiales del ejército guardasen la retaguardia de los soldados en las batallas, disparando contra aquéllos que no querían atacar al enemigo.

La conclusión resultante no puede ser otra que la evidencia de que las estructuras organizacionales en la actualidad se encuentran al servicio de la satisfacción de una sola persona o grupo, pero no persiguen el interés general ni el bienestar de sus componentes, los cuales podrían conducirnos a una mayor eficiencia en la consecución de los objetivos

comunes. Por ello es necesario dotar a nuestras organizaciones de nuevos modelos o como se acostumbra a decir en la actualidad a realizar un "cambio en el paradigma".

### **La cultura empresarial**

Ortega y Gasset definía la cultura como "un conjunto de ideas válidas aceptadas por la mayoría" lo que nos aleja de forma absoluta, de cualquier tipo de opinión forzada por la imposición de los miembros dominantes de la organización. Referida al entorno de las sociedades económicas, se entiende por cultura empresarial, el corto número de valores que determinan el comportamiento de las personas en ausencia de instrucciones concretas sobre la actividad a desarrollar.

En una empresa podremos encontrar una cultura de mando autoritario, en donde nada se mueve sin el conocimiento y las instrucciones concretas del responsable; en otra puede existir un ambiente de lucha continua y solapada por alcanzar posiciones dominantes, mientras que en la de más allá quizá reine un ambiente de camaradería entre los trabajadores, que facilite la colaboración mutua y el desempeño eficaz de las actividades.

Con un lenguaje familiar se ha definido la cultura como: "la manera de hacer las cosas que tenemos por aquí", pero sería engañoso pensar que se trata de un concepto surgido del colectivo y en el que nada tuviesen que ver los responsables de la organización, ya que son justamente ellos mismos quienes han dado lugar a que la cultura dominante sea la que es y no otra, puesto que se trata de actitudes establecidas por la práctica consuetudinaria y en ella han tenido enorme influencia las órdenes u opiniones explícitas o tácitas de la dirección.

La cultura de empresa, que es algo intangible, aunque claramente perceptible, tiene su origen en la filosofía de la dirección, en sus valores, o sea, en la escala de preferencias sentida por la más alta dirección. Si ésta piensa que lo más importante de todo es conseguir la máxima pro-

ducción y demuestra sus preferencias con órdenes, consejos insistentes y actividades sancionadoras, todos entenderán rápidamente la importancia de superar la cifras de producción y de batir records cuantitativos. Si por el contrario, la dirección demuestra su aprecio por la satisfacción de cliente y lo demuestra, no solamente con buenas palabras, sino poniendo en el empeño todo su interés, podrá observarse entre los componentes de toda la organización un notorio afán por complacer a los compradores y cubrir sus gustos y sus necesidades.

Que una cosa son las palabras y otra muy distinta son los hechos lo demostraba un Inspector de Trabajo al exigir a los mandos de una empresa que los operarios utilizasen las prendas de seguridad que se les había entregado. Los mandos alegaban que por mucho que insistían a los trabajadores no eran capaces de conseguir que les obedeciesen en este asunto. El Inspector imponía una fuerte sanción a la empresa y argumentaba lo siguiente: Ustedes sancionan a sus empleados por faltas disciplinarias pero no lo hacen por faltas a la prevención de riesgos laborales. Eso significa que le dan más importancia a la disciplina que a la vida y salud de sus trabajadores ¡Y eso es inadmisible!

Ante esta evidencia, ya existen empresas en las que los índices de accidentabilidad de los empleados influyen de forma importante sobre los salarios de sus directivos.

### **La organización de la empresa**

Desde que se comenzaron a escribir tratados sobre la gestión y administración de las empresas han sido numerosas las propuestas para reflejar modelos óptimos de estructura funcional y jerárquica para los empleados, en consideración al principio general de que tan importante como mejorar a las personas es mejorar las relaciones entre ellas.

Los modelos jerárquicos tradicionales quisieron inspirarse en aquéllos en que más reforzada se encontraba la función del mando y para ello se adoptaron estructuras de corte militar, en donde la disciplina y la

comunicación se confiaban a una larga cadena de mandos a los que se aconsejaba la mínima creatividad, a fin de poder transmitir las órdenes de forma automática.

De esta forma se favorecía la coordinación y la unidad de mando que obtenían su máximo aprovechamiento cuando al frente de la organización se encontraba un auténtico líder, con ideas claras, sentido común y elevada visión estratégica de futuro.

La organización tayloriana modificó este modelo estructural, introduciendo una clara partición en el organigrama, con el fin de separar los departamentos activos o de fabricación, de aquéllos otros denominados "staff", que se dedicaban a labores complementarias o de asesoramiento como podían ser las organizaciones Administrativa, de Personal o de Tecnología.

A pesar de los muchos años de vigencia de este modelo, nunca logró satisfacer a los gestores de las empresas, dado que, si bien desde el punto de vista técnico daban lugar a una ventajosa especialización, desde el punto de vista de la comunicación y la coordinación, establecían unas fuertes barreras organizacionales difíciles de superar.

El corporativismo inter-empresarial y el olvido de los objetivos comunes, los cuales eran sustituidos por los objetivos particulares de cada departamento, suponían graves inconvenientes de funcionamiento que los sucesivos gestores de las empresas pretendían remediar, mediante frecuentes modificaciones y cambios, pero conservando el mismo modelo fundamental.

Se han propuesto modelos de organigramas funcionales distintos del tradicional, entre los que pueden destacar los organigramas de tipo "peine", los modelos matriciales y la organización "por producto" en vez de "por función", que en algunos casos han logrado mejorar la eficacia de la gestión, pero sin que se haya podido consolidar una solución definitiva.

La delegatividad nos ofrece un modelo revolucionario, apoyado en una estructura muy sencilla, no piramidal, en la que cada persona desarrolla un trabajo activo y a la vez unas funciones de "staff". Los empleados operan las instalaciones, las mantienen y las gestionan, dado que se ha prescindido de personal auxiliar, como pueden ser los administrativos y las secretarías.

Todo el personal cuenta con una elevada capacitación en relación con el trabajo que desarrolla, ya que la delegatividad promueve el aumento de las habilidades y la autonomía de cada empleado. La comunicación se considera crítica y en general todas las personas cuentan con la misma información, dado que tienen acceso a sistemas informáticos muy desarrollados.

Destaca la inexistencia de jefes directos. Las decisiones tácticas las toma el equipo de trabajo sobre la marcha o en reuniones diarias programadas al efecto. Dichos equipos, formados por personas del mismo nivel, desarrollan las actividades necesarias en un régimen de flexibilidad y multifuncionalidad y son liderados por uno de sus miembros elegido por los demás de forma rotativa.

Se eliminan las barreras y los status entre las personas a quienes se valoran como un todo, considerando fundamental el entrenamiento y el desarrollo personal y convirtiendo en tarea de todos la elaboración y seguimiento de las políticas de Personal, incluida la selección de los nuevos empleados.

Dado que lo importante no son las personas sino las relaciones entre ellas, la organización aprovecha la enorme capacidad generada por dichas relaciones interpersonales.

### La forma de delegar

Los modelos tradicionales de la estructura jerárquica resaltaban la figura del jefe como depositario, no solamente de la autoridad y el po-

der, sino también del conocimiento y del apoyo que en cada caso puedan requerir las actividades y las personas.

Profesionales poco avezados o escasamente preparados para su función, se podían sentir investidos por la confianza de la dirección, para desarrollar cometidos de jefatura que superaban ampliamente sus características personales. Son muy poco conocidos, sin embargo, los casos en que algún jefe hubiese renunciado a su "excelsa" misión por considerarse a sí mismo incompetente para el puesto. En general, todos suelen acabar confiando en sus propias cualidades o en la misma aureola que su jefatura les aporta.

La persistencia del principio de que "**el jefe es el jefe y nunca se equivoca**" se mantenía como sustrato filosófico de todas las organizaciones y en ninguna de ellas podía existir alguna duda sobre la consideración de que el jefe era el único que mandaba.

La triste consecuencia, avalada por históricos fracasos en la gestión de las empresas o las organizaciones, resultaba en frustraciones generalizadas que abarcaban a la totalidad de los subordinados y en la degradación sin paliativos de la función directiva, con todas sus consecuencias.

La delegatividad, apoyada por los principios del aseguramiento de la Calidad los cuales señalan que todas las actividades deben estar planificadas y descritas en el procedimiento correspondiente, viene a modificar profundamente la filosofía de las relaciones jerárquicas. Si la implantación de un sistema de calidad se basa en la división de las actividades de la organización en procesos; si cada uno de estos procesos se encuentra definido por un procedimiento y la redacción de este procedimiento ha sido consensuada por los ejecutantes del proceso y optimizada a lo largo de sucesivas auditorías internas, es el procedimiento quien ha de marcar la pauta de las actividades a realizar en cada momento.

La consecuencia evidente es que:

**“el que manda ya no es el jefe, sino el procedimiento”**

y esta evidencia supone un cambio filosófico muy profundo en el esquema de las relaciones laborales de la empresa.

Este es el punto clave de la Delegatividad, las tareas se realizan mediante el acuerdo razonado de un conjunto de personas que han desarrollado un gran esfuerzo para enriquecerse intelectualmente y para alcanzar un elevado nivel de comunicación. Esto no supone un entorpecimiento en el desempeño de labores, porque los acuerdos no se están alcanzando durante el transcurso de los trabajos, sino que se encuentran fielmente reflejados en los procedimientos que deben ser cumplimentados con plena fidelidad.

No existe ninguna diferencia visible respecto a la eficacia que pueden alcanzar equipos dirigidos con estilo marcadamente autoritario, pero sí existe una diferencia intelectual y psicológica. El trabajo se realiza, no por imposición de una persona que se encuentra en un nivel más elevado, sino porque supone la mejor forma de alcanzar los objetivos de la organización.

### **Formación para la responsabilidad**

La Delegatividad no puede ser aplicada en cualquier organización de la noche a la mañana. Su implantación debe ser paulatina, a medida que los miembros de la organización vayan siendo formados en el desarrollo de una mayor responsabilidad y de una más potente creatividad.

Cuando en una organización dirigida por métodos tradicionales se intenta elevar el nivel de responsabilidad de sus miembros de la noche a la mañana, éstos reaccionan con recelo o con la sospecha de que la jefatura está haciendo dejación de su labor de control.

Es necesario explicar y mentalizar a las personas que los métodos de gestión están siendo cambiados a fin de conseguir mayores cotas de satisfacción profesional y personal, lo que redundará en una más elevada eficiencia de la organización. A través de unas nuevas formas de relación se está sustituyendo el control por la confianza, pero esta mayor confianza debe ser correspondida con una mayor responsabilidad.

Hay que pasar del “hacer las cosas” a **“facilitar que las cosas se hagan de la mejor manera posible”**. Los empleados van a participar en la elaboración y seguimiento de las políticas y de las decisiones, pero esta ampliación del “status” funcional y social exige un mayor nivel de implicación y compromiso.

El descubrimiento radica en que el asunto funciona, como han podido demostrar algunas empresas excelentes, a pesar de lo que en principio pudieron pensar algunos gestores escépticos. La dificultad estriba en que no es tan sencillo como parece. El mayor inconveniente es el mismo que se presenta en la implantación de cualquier sistema de calidad: la escasa tenacidad de los promotores.

La Delegatividad supone un bonito argumento para un discurso. Se realzan los valores positivos de la persona, se exaltan tópicos que siempre han sonado bien, como pueden ser los conceptos de igualdad y de valores humanos. La empresa puede presentar ante sus empleados una cara amable, con la que se confía rebajar el nivel reivindicativo de sus relaciones, pero al cabo de un cierto tiempo y tras algún episodio en el que han quedado patentes los distintos puntos de vista de la dirección y de los empleados, la idea va perdiendo fuerza y se extingue de una forma natural. ¡Otra frustración más para todos!

La formación para la responsabilidad debe ser impartida a los empleados, pero también a los jefes. La Delegatividad supone, no solamente un cambio de relaciones, sino también una profunda modificación de la mentalidad de las personas y quien no esté dispuesto a “dejar el mando” no merece la pena ni siquiera que lo intente.

### **Formación para la creatividad**

Con una cierta agudeza, alguien recordaba hace poco a un grupo de empresarios, que el cerebro humano viene a pesar unos 750 gr. Por este motivo, en una empresa normal el peso total de los cerebros de su Consejo de Administración formado por 5 consejeros puede calcularse en menos de 4 kg., mientras que la suma de los cerebros de la totalidad de una plantilla de 1.500 empleados supera holgadamente la tonelada de peso.

Recordando la frase del Presidente de Matshushita, las empresas occidentales contratan solamente los brazos de sus empleados, mientras que su empresa contrata también el cerebro y el corazón. Las organizaciones no pueden renunciar por principio a la capacidad de iniciativa ni a las dotes de creatividad e innovación de todos sus empleados.

La empresa moderna requiere elevadas dosis de innovación y de adaptación a las condiciones y necesidades del mercado. Tradicionalmente se dedican a estos menesteres el personal directivo y, en algunos casos, personal de I+D especialmente contratado para ello. De esta forma, las empresas van innovando y optimizando sus procesos lentamente y con el elevado coste que supone la implantación de mejoras globales, copiadas muchas veces de la competencia.

Si la optimización permanente de la empresa se apoya en la capacidad creativa de todos sus empleados las mejoras se caracterizarán por lo siguiente:

- a) numerosas modificaciones de los procesos realizadas con gran rapidez y a muy bajo coste
- b) dichas modificaciones se extienden a todos los campos de la empresa, desde el de fabricación al económico-administrativo

- c) las mejoras de proceso tienen mayor grado de oportunidad, mínimo porcentaje de fracasos y mayor concentración en la satisfacción del cliente

Si bien la facultad de las personas y los equipos para mejorar las actividades que desarrollan es muy elevada y a pesar de que la aplicación de sus dotes innovadoras parece requerir un cierto grado de libertad intelectual, la experiencia demuestra la conveniencia de adoptar una rigurosa disciplina intelectual de innovación basada en los métodos tradicionales de obtención de mejoras o resolución de problemas.

La formación en este campo no se debe limitar al conocimiento superficial de las herramientas sencillas de T.Q.M. como pueden ser el Diagrama de Ishikawa o el Análisis de Pareto, sino que debe reconocerse la conveniencia de realizar múltiples ejercicios de aplicación, a fin de que las personas se convengan de que la sencillez de los métodos no está reñida con la inusitada potencia de los mismos.

La Delegatividad está basada en la delegación responsable de funciones y en la creatividad. Si ambos conceptos no se practican con el suficiente rigor no se podrá conseguir ninguno de los objetivos previstos y el método fracasará de manera ineludible.

### **Estructura de la Delegatividad**

La Delegatividad traslada a escalones inferiores la capacidad de decidir. Ello no significa que simplemente hemos de suprimir un escalón en la estructura funcional, sino que hemos de modificarla sustancialmente, con el fin de obtener el máximo rendimiento al nuevo modelo de relaciones interpersonales.

Las Pymes desearían tener los medios y recursos de las grandes empresas, pero las grandes empresas, e incluso las multinacionales, sueñan ser como las Pymes, tener su flexibilidad, capacidad de comuni-



cación, ausencia de sindicatos y poder obtener enormes beneficios del contacto individual y directo con la totalidad de sus empleados.

La renovada visión del mando y de las relaciones personales definirá la nueva estructura, determinando un organigrama muy sencillo con reducidos niveles jerárquicos y en el que los técnicos de mayor nivel se ubiquen en organismos de apoyo a los equipos que desarrollen la función principal. Las relaciones disciplinarias y decisorias han de tener como marco principal la cultura de la organización, más que el propio esquema jerárquico.

Los niveles y la capacidad de decisión deben estar claramente precisados de antemano por los procedimientos, los cuales serán tan detallados como sea necesario, pero manteniendo un importante grado de respeto a la interpretación personal de los individuos y de los equipos, a fin de no coartar su capacidad de iniciativa, dentro de las reglas del sentido común. Nadie podrá modificar a su libre albedrío los parámetros de un proceso tecnológico, pero podrá permitirse un cierto grado de libertad sobre los aspectos formales del trato a los clientes o la manera de afrontar una situación de crisis, no contemplada en el procedimiento.

Los equipos pueden conservar una elevada capacidad de autocritica y autocorrección, de forma que los fallos o negligencias de alguno de sus miembros puedan ser tratados y corregidos sin necesidad de ayuda del exterior.