

POSIBILIDAD DE ASUMIR UN MODELO DE GRUPO AUTODIRIGIDO
PARA EL TALENTO HUMANO DE KORNFERRY INTERNATIONAL
COLOMBIA

CATALINA LOPERA EUSSE
MARCELA GÓMEZ ÁLVAREZ

FUNDACION UNIVERSITARIA MARIA CANO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA SALUD
PROGRAMA DE PSICOLOGÍA
MEDELLÍN
2006

POSIBILIDAD DE ASUMIR UN MODELO DE GRUPO AUTODIRIGIDO
PARA EL TALENTO HUMANO DE KORNFERRY INTERNATIONAL
COLOMBIA

CATALINA LOPERA EUSSE
MARCELA GÓMEZ ÁLVAREZ

“ trabajo de aplicación en el desarrollo del diplomado en Gerencia del
Talento Humano como requisito parcial para optar al título de
Psicólogas”

Asesor
ANDRÉS FELIPE LONDOÑO VÉLEZ

FUNDACION UNIVERSITARIA MARIA CANO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA SALUD
PROGRAMA DE PSICOLOGÍA
MEDELLÍN
2006

NOTA DE ACEPTACIÓN

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

Medellín 25 de agosto de 2006

CONTENIDO

CONTENIDO	4
INTRODUCCIÓN.....	9
1. TITULO.....	10
2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	10
2.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.....	10
2.1.1 Ámbito tecnológico	13
2.1.2 Ámbito sociológico.....	13
2.1.3 Ámbito comercial	14
2.1.4 Ámbito político	14
2.1.5 Ámbito económico	14
2.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	15
3. OBJETIVOS.....	16
3.1 OBJETIVO GENERAL	16
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	16
4. JUSTIFICACIÓN.....	17
5. MARCOS DE REFERENCIA	18
5.1 MARCO CONTEXTUAL.....	18
5.2 MARCO CONCEPTUAL	19
5.3 MARCO HISTORICO	20
5.4 MARCO TEÓRICO	22
5.4.1 Tipos de organización.....	22
5.4.2 La organización como sistema	24
5.4.3 Antecedentes.....	26
5.4.4 Los equipos	27
5.4.5 Significado de ser auto-regulado	28

5.4.6 Equipos o Autodirigidos	28
5.4.7 Características que deben tener los equipos para que funcionen en forma efectiva	30
5.4.8 Principales responsabilidades de un GADS	32
5.4.9 Participación de la gerencia de la empresa	37
5.4.10 Condiciones básicas para implementar un equipo autodirigido	38
5.4.11 Implementación de un cambio planificado	42
6. DISEÑO METODOLÓGICO	45
6.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN	45
6.2 ENFOQUE	45
6.3 DISEÑO	45
6.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	45
7. ANÁLISIS DE RESULTADOS	47
7.1 POSIBILIDAD DE UN EQUIPO AUTODIRIGIDO EN KORN FERRY INTERNATIONAL COLOMBIA	50
8. CONCLUSIONES	52
9. RECOMENDACIONES	55
BIBLIOGRAFÍA	58
ANEXO A	59

RESUMEN ANALÍTICO EJECUTIVO

Título:

POSIBILIDAD DE ASUMIR UN MODELO DE GRUPO AUTODIRIGIDO PARA EL TALENTO HUMANO DE KORNFERRY INTERNATIONAL COLOMBIA

Autores: Catalina Lopera Eusse
Marcela Gómez Alvarez

Fecha: Agosto 14 de 2006

Tipo de imprenta: Procesador de palabras Word 97, imprenta Arial 12.

Nivel de circulación: Restringida

Acceso al documento: Fundación Universitaria María Cano, Marcela Gómez Alvarez, Catalina Lopera Eusse y Kornferry Internacional Bogotá y Medellín.

Línea de Investigación y Sublínea: Gerencia del Talento Humano – Procesos de Comunicación.

Modalidad de trabajo de grado: Trabajo de Aplicación

Palabras claves: Equipos, Autorregulación, Grupos autodirigidos, liderazgo, Cambio Organizacional, Cambio Planificado, Organización,

Sistema, Planeación, Organización, Dirección y Control, Confianza y Gerenciamiento.

Descripción del estudio: el estudio se realiza a partir de una nueva estrategia organizacional que demanda una nueva tecnología en la administración del talento humano. Se realiza por medio de la evaluación de la posibilidad de implementar los Grupos Autodirigidos en las oficinas de Kornferry Internacional Colombia.

Contenido del documento: El documento consta de 39 páginas donde encontramos una descripción del problema, unos marcos teórico, contextual e histórico y finalmente un análisis de resultados.

Metodología: Este documento se fundamentó en una investigación de tipo Exploratoria, ya que es un tema desconocido para la organización y nunca se ha determinado como un foco estratégico que apunte a la implementación de este proyecto cuenta con un enfoque Cualitativo, ya que las variables que se tienen en cuenta representan a una propiedad que hace referencia a cualidades del objeto de estudio, que no pueden ser cuantificadas directamente en la práctica. Describe fenómenos no numéricos y su diseño es no experimental, no se experimenta, solo se indaga acerca de la posibilidad de aplicación

Conclusiones: Es necesario proponer una metodología que optimice los proceso internos por medio de un cambio planificado para asumir la tecnología de Administración del talento humano “grupo autodirigido” para la innovación y actualización de los procesos colectivos y relacionales.

Nos sentimos profundamente agradecidas con las personas que directa o indirectamente han participado en la formación de nuevos profesionales íntegros que harán de esta nación un espacio para la convivencia y la armonía. Así mismo a nuestra universidad, nuestros docentes, asesores, compañeros y a nuestras familias que nos han brindado tiempo y esfuerzo en nuestro crecimiento no solo como profesionales sino como seres humanos.

INTRODUCCIÓN

Este trabajo se realiza con el fin de generar una alternativa diferente en la administración del talento humano de Kornferry International ya que desde hace algún tiempo se viene presentando situaciones que perturban la calidad y la efectividad del trabajo debido a un cambio en la estrategia organizacional que orienta la gestión hacia temas de consultoría que abren un amplio espectro de posibilidades que permiten acompañar a los clientes en todo el proceso de la administración del talento humano de las organizaciones.

Se pretenderá que los consultores migren hacia un entendimiento total de la organización que evite la transaccionalidad en los procesos y promueve la consultoría gerencial que aporte valor al cliente.

Es por esto que se ha decidido evaluar la posibilidad de aplicar la metodología de administración del talento denominada Grupos Autodirigidos a fin de mejorar la productividad y la calidad en los procesos. Esta implementación requiere de una serie de cambios organizacionales que afectan la estrategia, la estructura, los valores y las recompensas, en otras palabras la cultura organizacional que permea el entorno.

Kornferry International es una firma multinacional de consultoría gerencial donde se intermedian procesos de recursos humanos. Debido a un cambio en la estrategia organizacional se ha visto la posibilidad de implementar una tecnología en la administración del recurso humano interno a fin de optimizar el tiempo y orientar la gestión hacia la calidad. La propuesta es crear un sistema de Grupos Autodirigidos que favorezcan la transdisciplinariedad y el conocimiento

integral. Para esto se realizará un diagnóstico de la organización a fin de entender la viabilidad de este proyecto.

1. TITULO

POSIBILIDAD DE ASUMIR UN MODELO DE GRUPO AUTODIRIGIDO PARA EL TALENTO HUMANO DE KORNFERRY INTERNATIONAL COLOMBIA.

2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

2.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

Existe en la actualidad una necesidad de innovación permanente en la gestión del talento humano y una necesidad de dar sentido a la estructuración del trabajo, procurando satisfacer no sólo las necesidades técnicas de la sociedad industrial, sino también las necesidades sociales de la fuerza de trabajo, fue la base de lo que se viene a considerar uno de los puntos de referencia fundamentales en la implantación y desarrollo de los denominados grupos o equipos de trabajo autónomo.

Una organización en la que los seres humanos que la integren no estén implicados en el proyecto organizativo y sin una filosofía en común, suele ser víctima de la ineficacia y de la insatisfacción laboral y probablemente esté condenada al fracaso. El ser humano es fruto de la

interacción de creencias, valores, deseos, necesidades y motivaciones y todas estas concluyen en una conducta, una forma de percibir la realidad y acomodarse a el.

Poco a poco, las diversas formas de gestión se han ido profesionalizando y han ido cambiando al punto de no ejercer presión y dar paso a la toma de decisiones colectivas por parte de los miembros de la organización.

La gestión de los Recursos Humanos es el resultado de la interacción de tres elementos básicamente: los entornos, las organizaciones y los mismos miembros de la organización.

El enfoque es de carácter directivo. Se produce una búsqueda de relaciones laborales equitativas, flexibles e integradas para aumentar la productividad, mejorar la eficacia, crear cultura de empresa y asegurar compromiso total en el cumplimiento de objetivos sociales y empresariales, dentro del cambiante marco laboral. El fin del personal es la integración de la persona y de la organización.

Lo que diferencia a una organización que tiene éxito de otra que no lo tiene, son ante todo las personas, su entusiasmo, su creatividad. Todo lo demás se puede comprar, aprender o copiar.

Los modelos vigentes de gestión organizacional presentan un denominador común: todos buscan **alineación** entre recursos humanos y gestión organizacional manejando cada uno enfoques, objetivos y estrategias propios.

Alineación estratégica se refiere a las acciones de gestión organizacional que nos permiten que el recurso humano se dirija como un conjunto unificado a los objetivos estratégicos que la organización quiere conseguir. Para que sea efectiva, debe comunicarse. Enseñan la estrategia, hablan de lo que representa la empresa y ayudan a los empleados, proveedores y otros a relacionar sus acciones con la misma.

Este nuevo enfoque de gestión con alineación estratégica prácticamente cubre todos los aspectos del negocio, lo que significa que los recursos humanos en conjunto son los actores fundamentales que crean e implementan la planificación de los objetivos de negocio y los procesos de trabajo dirigiéndolos a la obtención de resultados favorables para todos: accionistas, clientes, colaboradores, mercado, etc.

La Gestión del Talento según la Consultora es un enfoque estratégico de dirección cuyo objetivo es obtener la máxima creación de valor para el accionista, el cliente, el profesional y la sociedad. La gestión del talento se realiza según la consultora captando, desarrollando y reteniendo al talento individual y al talento organizativo-. (Consultoría HAY Group, España -2001)

Entre estos facilitadores para la atracción y retención del talento se encuentran: El clima de la organización, el liderazgo organizacional, la cultura, los sistemas de dirección, los sistemas de relaciones y la retribución.

Las empresas que prosperarán en la próxima década serán aquellas que enfoquen sus recursos más decididamente hacia las actividades

que impulsan la creación de valor. Las personas que integran la empresa han de comprender claramente como contribuyen a crear valor para el accionista.

Ámbitos generadores del cambio en la administración de recursos humanos.

Los ámbitos generadores del cambio en la Administración de Recursos Humanos son: el tecnológico, el sociológico, el comercial, el político y el económico.

2.1.1. Ámbito tecnológico

El descubrimiento e implantación de nuevas tecnologías ha permitido transformar profundamente la sociedad han dado lugar a nuevos y variados productos y a una profunda revisión de los sistemas de administración en las empresas.

2.1.2. Ámbito sociológico

La aparición de nuevas profesiones y carreras, hasta ahora poco o nada consideradas y el fuerte desarrollo que han tenido otras, cuyo campo de aplicación estaba muy reducido, junto con la mejora de las comunicaciones en sentido amplio y el impacto que ha tenido este fenómeno en las relaciones empresa - trabajador, ha dado lugar a un mayor nivel de conocimiento, una mejor fluidez en la información y más exactitud de los métodos empleados en la predicción del futuro, lo que permite la toma de decisiones de forma anticipada en la administración y gestión empresarial.

2.1.3. Ámbito comercial

Los cambios tecnológicos han facilitado sistemas de producción y/o servicios flexibles que logran obtener nuevos productos, que influye enormemente en las empresas y en el comportamiento de la sociedad actual.

2.1.4. Ámbito político

El desmoronamiento del sistema político de los países de Europa del Este, con el desconcierto que ha producido en los partidos de ideologías similares está produciendo mutaciones en la sociedad

Los cambios que se han producido a nivel mundial han tenido una gran influencia sobre la administración de los recursos humanos en las empresas, sobre todo en la calidad y la profesionalidad del personal.

2.1.5. Ámbito económico

La crisis por la que está pasando la economía mundial, consecuencia, en parte, de la crisis financiera.

Todo esto repercute en una sensible disminución de los beneficios de los empresarios y, como consecuencia, en desajustes en los mercados de trabajo, registrándose tasas de desempleo comparables sólo a las de la época de las crisis de los años veinte.

Por su parte, las empresas aspiran a ser profesionalmente más competitivas para mejorar su posición en el mercado tanto nacional

como internacional, tratando de buscar nuevos productos y/o servicios y formas de organización, lo que obliga a redefinir o rediseñar estrategias, objetivos, nuevas formas de trabajo y una mayor flexibilidad.

Este importante objetivo no puede alcanzarse exclusivamente, mediante la incorporación de las denominadas nuevas tecnologías, sino que hay que contar con el capital humano adecuado, motivado y formado, capaz de entender y desempeñar diferentes responsabilidades; por ello y cada vez con mayor énfasis, se está reconociendo la necesidad de capacitar y superar el capital humano que requiere la nueva empresa, no sólo para actualizar sus conocimientos, sino también para perfeccionar los métodos de aprendizaje sobre la base de la aplicación de las nuevas tecnologías a la formación y desarrollo del personal. (<http://www.gestiopolis.com/canales6/rrhh/los-recursos-humano-y-el-futuro-de-las-organizaciones.htm>)

2.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

¿Está preparado Kornferry para asumir un modelo de grupos autodirigidos para el desarrollo de su talento?

¿Cuál es el proceso que debe seguir Kornferry para la aplicación de una nueva tecnología de administración del talento humano que implica un cambio organizacional?

3. OBJETIVOS

3.1. OBJETIVO GENERAL

Proponer la posibilidad de implementar la tecnología de Administración del talento humano “grupo autodirigido” para la innovación de los procesos colectivos y relacionales.

3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar un diagnóstico por medio de entrevistas, observaciones conductuales y la aplicación de una encuesta
- Evaluar las posibilidades de ajuste de una nueva tecnología de Administración del talento humano Grupos Autodirigidos para las oficinas de Kornferry Internacional en Colombia a través del análisis de fenómenos conductuales organizacionales

4. JUSTIFICACIÓN

Actualmente las organizaciones están buscando formas innovadoras para mejorar su productividad, así mismo se hace necesario reducir costos y preparar la organización para introducir “cambios” que les permita competir en un mercado cada vez más complejo. Los Equipos de Trabajo Autodirigidos nacen a partir del concepto de círculos de calidad, con la diferencia de que en los círculos de calidad las personas se reúnen periódicamente para analizar y proponer soluciones a los problemas sin el poder de la autoadministración.

Esto nos lleva a concluir con la conformación de Equipos de trabajo Autodirigidos y Se podrá responder con mayor efectividad a las expectativas de los miembros de la organización y se podrá contar con personal altamente comprometido en el negocio. Así mismo Estará contribuyendo a la rentabilidad de su empresa y al progreso económico del país. Actualmente Kornferry está incursionando en una estrategia organizacional que rebasa las fronteras de la experiencia técnica y orienta a los consultores hacia procesos que requieren de transdisciplinariedad, es decir personas con habilidades, comportamientos, experiencias y formaciones académicas diversas que aporten valor a los productos de la organización. Así mismo debido al alto nivel de los procesos que se realizan en la organización y al alto perfil de relación que se encuentra en los interlocutores que lideran los procesos se hace necesario buscar la manera mas asertiva de integrar los conocimientos y los desarrollos a fin de optimizar tiempos y recursos pero al mismo tiempo hacerlo con calidad, de la mejor manera y en los tiempos esperados.

5. MARCOS DE REFERENCIA

5.1.MARCO CONTEXTUAL

Korn/Ferry es la firma líder a nivel mundial en soluciones de Capital Humano. Durante 37 años, Korn/Ferry ha sido pionera en estándares de calidad, desarrollando todo tipo de prácticas innovadoras en la búsqueda del mejor talento humano.

Fundada en 1969 por Lester Korn y Richard Ferry con el objetivo de ofrecer los niveles más altos de ayuda a las empresas, hemos llevado a cabo más de 100.000 proyectos en los cuales encontramos líderes para nuestros clientes en todo el mundo. Un ejemplo de nuestro éxito es que más del 70% de nuestro negocio procede de clientes que ya han trabajado con nosotros. Así, las empresas consiguen sus objetivos estratégicos de Recursos Humanos y los candidatos logran el éxito en su carrera profesional.

Nuestra red global cuenta con más de 600 profesionales en más de 73 oficinas de 42 países de América, Europa y Asia/Pacífico.

Nuestros clientes - actualmente más de 5.000 - pueden obtener el mismo servicio, con la misma calidad y los mismos medios en cualquier país del mundo.

5.1.1 ASPECTOS TELEOLÓGICOS

MISIÓN

Nuestro objetivo es ayudar a nuestros clientes a adquirir y desarrollar capital humano.

Estamos comprometidos con un servicio de consultoría de alta calidad, enfocado al desarrollo de las empresas y de las personas de Colombia. VISION

En el 2008 Korn Ferry será reconocida como la firma de Consultoria en Capital Humano en Ecuador y en Colombia capaz de ofrecer soluciones integrales con calidad y como la firma líder en procesos de búsqueda y selección de ejecutivos.

A fin de lograr los mejores competidores del mercado KFI ha detectado la necesidad de adoptar una nueva metodología en la administración del talento interno a fin de lograr satisfacer las necesidades de los clientes de manera óptima, con unos estándares de calidad elevados y con unos procedimientos que faciliten el cumplimiento de las metas y de los objetivos propuestos.

5.2. MARCO CONCEPTUAL

Equipo: Un equipo es un conjunto de personas que realiza una tarea para alcanzar resultados. Así mismo una entidad social altamente organizada y orientada hacia la consecución de un objetivo común

Auto-regulación puede entenderse como el desarrollo del trabajo con autonomía, ello significa que se tiene la facultad de operar independiente y con capacidad de decisión propia, pero sin estar al margen de las políticas, lineamientos y la cultura organizacional de la empresa

Grupos autodirigidos Son equipos de trabajo autónomos que se involucran y se comprometen totalmente con la alta gerencia a lograr un producto, proyecto o brindar un servicio.

Liderazgo: Es una competencia que se desarrolla cuando se asume un rol de direccionamiento y guía por medio de la inspiración de otros hacia la realización de diferentes actividades.

Cambio Organizacional: Es una situación de cambio, de renovación ó de actualización que surge en el ámbito organizacional y que debe ser administrado.

Cambio Planificado: es la administración adecuada sistémica y programada de un proceso de cambio.

5.3. MARCO HISTORICO

Desarrollando Capital Humano

Nuestro objetivo es ayudar a nuestros clientes a adquirir y desarrollar capital humano, el activo de gestión que pone a las empresas en movimiento.

Richard M. Ferry

Fundador Chairman, Korn/Ferry International

Korn/Ferry es la firma líder a nivel mundial en soluciones de Capital Humano. Durante 35 años, Korn/Ferry ha sido pionera en estándares de calidad, desarrollando todo tipo de prácticas innovadoras en la búsqueda del mejor talento humano.

Fundada en 1969 por Lester Korn y Richard Ferry con el objetivo de ofrecer los niveles más altos de ayuda a las empresas, cuenta con más de 600 profesionales en más de 70 oficinas de 41 países de América, Europa y Asia/Pacífico. Será la "Firma Globalizada de Búsqueda de Ejecutivos" y la organización que por su prestigio elegirán los clientes, candidatos y empleados. Seremos reconocidos por tener la más destacada red mundial de profesionales de primera clase, comprometidos en servir a clientes locales, regionales y globales con los niveles de calidad más altos cultivando relaciones transaccionales profundas basadas en la comunicación y la integridad.

Korn Ferry hará búsquedas de alto nivel con innovación profesional y retornos financieros a corto y largo plazo que lo destacarán como el líder reconocido en el mercado.

Operan como una sola firma caracterizada por una sola fuerza de trabajo diversa, pero unida con una visión y valores compartidos. Creamos un ambiente de trabajo atractivo, sano y profesional en el cual la gente más calificada a todos los niveles y funciones puedan crecer y disfrutar del trabajo en equipo y enorgullecerse de su afiliación y sus contribuciones a la Firma y a sus clientes.

A fin de lograr unos buenos resultados en su operación se ha creado la implementación de grupos primeros que se dividen en 3:

Staff: Reunión semanal realizada los lunes a las 8:00 a.m., aquí participa todo el personal operativo, comercial y administrativo de la oficina.

Staff Comercial: se realiza semanalmente los miércoles de 2 a 4 p.m. sólo participa el personal comercial.

Staffito: Reunión semanal que se realiza los viernes a las 8:00 a.m. y donde solo participa el personal operativo.

Estas reuniones son insuficientes ya que se vienen históricamente presentando inconvenientes principalmente en la atracción de talento por medio de búsquedas de ejecutivos para Gerencia Media y Alta.

5.4 MARCO TEÓRICO

5.3.1. Tipos de organización

Existe una gran variedad de organizaciones:

Organización Formal

Mecanismo o estructura que permite a las personas laborar conjuntamente en una forma eficiente. Cada miembro puede contribuir en forma más eficiente con su trabajo, para la conservación del objetivo primordial. Sus propósitos son:

- Permitir al administrador o ejecutivo profesional la consecución de los objetivos primordiales de una empresa.
- Eliminar duplicidad de trabajo.
- Asignar a cada miembro de la organización una responsabilidad y autoridad para la ejecución eficiente de sus tareas.
- Una excelente organización permite el establecimiento de canales de comunicación adecuados.

- La organización formal es un elemento de la administración que tiene por objeto agrupar o identificar las tareas y trabajos a desarrollarse dentro de la empresa.

Organización Informal

Es la resultante de las reacciones individuales y colectivas de los individuos ante la organización formal. Este tipo de organización se puede observar en cinco niveles diferentes:

- Organización Informal Total, considerada como un sistema de grupos relacionados entre sí. Constituida en grupos mayores de opinión o de presión sobre algún aspecto particular de la política de la empresa
- Grupos informales fundados en la similitud de labores y relacionados más o menos íntimamente.
- Grupos pequeños de tres y cuatro personas relacionados íntimamente.
- Individuos aislados que raramente participan en actividades sociales.

Organizaciones Sociales

Este tipo de organización se puede observar:

- Grupo de personas constituido formalmente para alcanzar, con mayor eficiencia determinados objetivos en común que individualmente no es posible lograr.
- Sus objetivos son los fines o metas que pretenden alcanzar mediante el esfuerzo colectivo.

- Pueden distinguirse dos etapas principales:
- La estructuración o construcción del mismo.
- Consiste en la operación o funcionamiento normal del mismo para lograr los fines propuestos.

En una empresa debe analizarse los elementos que la forman:

- Recursos Humanos: Elementos activos de la empresa, es decir, aquellos cuyo trabajo es de categoría más intelectual y de servicio.
- Recursos Materiales: Lo integran sus edificios y las instalaciones que en éstos se realizan para adoptarlas a la labor productiva.
- Recursos Técnicos: Son las relaciones estables en que deben coordinarse las diversas cosas, personas o éstas con aquéllas. Puede decirse que son los bienes inmateriales de la empresa.

5.3.2. La organización como sistema

Las organizaciones son unidades sociales intencionalmente construidas y reconstruidas para lograr objetivos específicos.

Existen dos tipos de sistemas:

Sistema Abierto

Conjunto de elementos dinámicamente relacionados, en interacción que desarrollan una actividad para lograr un objetivo o propósito, operando con datos, energía, materia, unidos al ambiente que rodea el sistema y para suministrar información, energía, materia.

Posee numerosas entradas y salidas. Para relacionarse con el ambiente externo, sus relaciones de causa y efecto son indeterminadas.

Un sistema consta de cuatro elementos primordiales:

- **ENTRADAS:** Mediante ellas el sistema consigue los recursos e insumos necesarios para su alimentación y nutrición.
- **PROCESAMIENTO:** Transforma las entradas en salidas o resultados.
- **SALIDAS:** Resultado de la operación del sistema. Por medio de ella el sistema envía el producto resultante al ambiente externo.
- **RETROALIMENTACIÓN:** Constituye una acción de retorno; es positiva cuando la salida por ser mayor estimula y amplía las entradas para incrementar el funcionamiento del sistema, es negativa cuando la salida por ser menor restringe y reduce la entrada para disminuir la marcha del sistema.

Sistema Cerrado

Tienen pocas entradas y salidas en relación con el ambiente externo, que son bien conocidas y guardan entre sí una razón de causa y efecto: a una entrada determinada (causa) sigue una salida determinada (efecto). Denominado también mecánico o determinista.

No existe un sistema totalmente cerrado, ni uno totalmente abierto.

Todo sistema depende en alguna medida del ambiente.

La Organización como sistema abierto es antigua.

Un organismo social se parece a un organismo individual en los siguientes rasgos fundamentales:

Crecimiento

El hecho de hacerse más complejo, sus componentes necesitan mayor interdependencia.

Su vida tiene mayor duración en comparación con la de sus componentes. Porque en ambos casos la creciente integración va paralela a una creciente heterogeneidad. (Herbert Spencer)

5.3.3. Antecedentes

La implementación de Equipos Auto-regulados demanda un gran cuidado metodológico en su operación. Por ser una alternativa de desarrollo empresarial, resultado de la convergencia de un marco teórico-conceptual y de experiencias de otros enfoques de grupo debidamente sistematizados, estos equipos han logrado integrar su propia tecnología.

Aunque en México son relativamente nuevos, lo que repercute en su poca bibliografía, para esta investigación se logró integrar información, métodos y técnicas que hacen factible su introducción en las organizaciones.

A continuación nos concretaremos a describir las condiciones organizacionales ideales, sus bases teóricas, ventajas y limitaciones, así como las principales herramientas para su implementación.

5.3.4. Los equipos

El concepto de equipo, tiene su origen en la versión deportiva del tema. Sin embargo, esta mirada desde el deporte se incorpora al ámbito organizacional a mediados de siglo. El punto de partida para definir y diferenciar los equipos es la noción de personas articulada con conjunto.

Las personas no son una obviedad sino la esencia de la concepción del equipo. Sin personas no hay noción de equipo. Estas personas no están desarticuladas. Se articulan en una compleja trama de interrelaciones que incluyen los vínculos interpersonales, la cadena de mandos organizacional, el contexto, la historia individual, etc.

(<http://www.gestiopolis.com/canales6/rrhh/los-recursos-humano-y-el-futuro-de-las-organizaciones.htm> - Lyda Marcela Mendoza Estupiñán).

Esta trama organizacional está hilvanada por la función y el rol de cada integrante. El resultado es una función de los objetivos determinados previamente es el propósito realizado. En la esencia del equipo está la búsqueda de resultados. Las personas se juntan, participan, compiten, etc. para obtener resultados. Y estos deben ser mensurables.

Número reducido de personas con capacidades complementarias, comprometidas con un propósito, un objetivo de trabajo y un planeamiento comunes y con responsabilidad mutua compartida". (Katzenbach y K. Smith.)

"Un equipo es un conjunto de personas que realiza una tarea para alcanzar resultados". (Fainstein Héctor)

5.3.5. Significado de ser auto-regulado

La auto-regulación puede entenderse como el desarrollo del trabajo con autonomía, ello significa que se tiene la facultad de operar independiente y con capacidad de decisión propia, pero sin estar al margen de las políticas, lineamientos y la cultura organizacional de la empresa. Clarificando, "un equipo de trabajo puede formularse como objetivo el implementar un nuevo sistema de servicio al cliente, pero si en ese momento la empresa no cuenta con los recursos económicos para cambiar la tecnología necesaria, el equipo no podrá efectuar tal proyecto. (Arturo Castañón)

5.3.6. Equipos o Autodirigidos

Son equipos de trabajo autónomos que se involucran y se comprometen totalmente con la alta gerencia a lograr un producto, proyecto o brindar un servicio.

Por definición, un Equipo de Trabajo es:

Una entidad social altamente organizada y orientada hacia la consecución de un objetivo común.

Lo compone un número reducido de personas que adoptan e intercambian roles y funciones con flexibilidad, de acuerdo con un procedimiento, y que disponen de habilidades para manejar su proceso socio-afectivo en un clima de respeto, lealtad y confianza.

Los elementos que destacan son:

1. Un objetivo común.
2. Tareas aceptadas y comprometidas.
3. Organización/comunicación abierta.
4. Número reducido de participantes.
5. Unidad y totalidad.
6. Disciplina.
7. Vínculo interpersonal.
8. Convergencia de esfuerzos.
9. Aprovechamiento del conflicto.

En un Equipo Autodirigido destacaría un décimo elemento: la autonomía de su dirección.

Los grupos autodirigidos son equipos a los cuales se les plantea una meta o problema a resolver y ellos son autónomos en la forma de resolverlo, decidiendo la forma en que enfrentarán el problema. En este sentido, el rol de los líderes está más asociado al desarrollo de los participantes de los equipos, con el fin que puedan solucionar los problemas cada vez más difíciles, más que al control de las actividades particulares que realizan.

Encontramos dos condiciones necesarias para desarrollar equipos autodirigidos:

- Compromiso de los niveles superiores en el desarrollo de los equipos y de sus integrantes. Al iniciar el trabajo con grupos autodirigidos, los participantes deberán desarrollar nuevas

capacidades, lo cual requiere que la gerencia esté dispuesta a proporcionar los recursos y el "coaching" para que estas se desarrollen.

- Confianza entre los integrantes de la organización, este es punto crucial, puesto que en la fase inicial existirá una mayor probabilidad de error en el trabajo de los grupos autodirigidos, por lo cual los integrantes de éste deben tener claro que no colocarán en riesgo su futuro dentro de la organización, por los posibles errores que puedan cometer, como resultado de generar nuevas soluciones.

Estos equipos pueden ser tanto permanentes como temporales. Los grupos permanentes los podemos asociar a trabajos de mantenimiento y mejora continua, mientras que los temporales están relacionados con proyectos de mejoras radicales. Si bien, para los dos tipos de equipos es muy importante el señalar claramente cual es la meta que deben cumplir, en el caso de los equipos temporales, se debe señalar la duración que tendrá el proyecto, disolviéndolo después de dicho período; esto se debe a que, el no fijar una meta de plazo, puede hacer que en el transcurso del tiempo, el trabajo pierda fuerza y se estanque.

5.3.7. Características que deben tener los equipos para que funcionen en forma efectiva

Metas claras

Si el equipo no comparte una meta clara que lograr, entonces este perderá el foco de acción. Además, si existen metas diferentes entre los integrantes del equipo, entonces es probable que existan fuertes tensiones dentro del grupo, impidiendo que se pueda cumplir con la meta del equipo.

Las reglas del juego

Es importante saber que se puede o no se puede hacer dentro de las acciones que tomará el equipo y entre sus miembros; por ejemplo, una regla puede ser la de no pedir ayuda para resolver un problema si no se ha hecho por lo menos un intento de resolverlo. En las organizaciones con una fuerte cultura es muy probable que no sea necesario especificar todas las reglas, puesto que estas están arraigadas en la forma de ser de la organización; por otro lado, es muy posible que en los primeros equipos autodirigidos, las reglas surjan a través del desarrollo del proyecto, las cuales probablemente serán repetidas en los siguientes proyectos. No obstante, si la organización no tiene una cultura en la cual se pueda delegar la toma de decisiones, entonces es probable que se deban especificar algunas reglas que dirijan al equipo en dicha dirección.

Identificar los roles que cada uno desarrollará

Por lo general al hablar de roles estamos pensando en un documento escrito, el cual señala claramente lo que una persona debe hacer, si este es el caso, entonces no estamos en presencia de equipos autodirigidos, puesto que estamos diciendo lo que ellos deben hacer antes de que el equipo lo decida. Para nosotros, identificar los roles significa definir el espacio de problemas de los cuales cada persona

dentro del equipo se hará cargo, abriendo un espacio para la creatividad.

5.3.8. Principales responsabilidades de un GADS

Planeación

Fijan conjuntamente con la alta gerencia los objetivos a lograr en una fecha determinada a un cierto costo. También definen los procedimientos de trabajo a emplear, y solicitan con base en sus necesidades, los recursos indispensables para poder realizar su operación.

Organización

El equipo determina con autonomía la estructura organizacional necesaria para el logro de objetivos. Predomina el proceso dinámico de los miembros, intercambiando experiencias y responsabilidades, de tal manera que se propicia la labor interdisciplinaria.

Se asignan responsabilidades a cada uno de ellos, que en suma le dan representatividad al equipo, se distribuyen las cargas de trabajo equitativamente y comparten el liderazgo en actividades tales como:

- Información de avance y logros.
- Abastecimiento de recursos.
- Propuesta y mejoramiento en los métodos de trabajo.
- Coordinación de la capacitación y el adiestramiento.
- Dirección y Control:

Seleccionan por convenio a los nuevos integrantes del equipo. Además de hacer su propio trabajo cada miembro del equipo también ayuda a adiestrar a otros en la labor directa. El gerente “ausente” asume el papel de facilitador del aprendizaje. No se cuenta con un “solo jefe” que motive, todos se ocupan de estimular y alentar a los demás.

La inspección del trabajo se basa en el autocontrol de cada miembro.

La evaluación de resultados y el desempeño son revisados con la participación de un gerente responsable del área. El control viene desde adentro del equipo más que de afuera.

Por lo anterior se deduce que la intervención de la alta gerencia se basa preponderantemente en la planeación y el control.

Supervisión directa

Aunque el equipo se autodirige, a “alguien” habrá que informar o rendir cuentas:

Se puede informar a uno o varios gerentes de nivel superior, dependiendo de la naturaleza del trabajo. Aquí la autoridad funcional parte de los demás gerentes, se fortalece más y la autoridad de línea se debilita.

Existe un gerente responsable de los resultados del equipo, pero su función se limita a la planeación y al control eliminando la dirección y acrecentando su labor de facilitador e integrador.

El estilo de liderazgo que ejerce el gerente responsable del equipo es preponderantemente delegador partiendo del supuesto que la madurez del mismo se encuentra en el M-4 (esquema de Blanchard), o sea, que el grupo está altamente capacitado y motivado.

El equipo informa a un gerente ausente trabajando en una organización especial lejos del grupo mientras que los miembros trabajan independientemente en ausencia del gerente.

Podemos anotar que sus integrantes deben poseer

- ✓ Amplia disposición hacia la colaboración.
- ✓ Capacidad de respuesta inmediata.
- ✓ Habilidad para la comunicación asertiva.
- ✓ Disposición para escuchar a otros.
- ✓ Seguridad en sí mismo.
- ✓ Actitud de servicio al cliente interno y externo.
- ✓ Conocimiento integral de la compañía y de su área de trabajo.
- ✓ Deseo por la superación personal.
- ✓ Mantenimiento de la disciplina y buen comportamiento.
- ✓ Actitud positiva e iniciativa.

Las relaciones interpersonales entre sus miembros

La integración es muy estrecha y existe una comunicación permanente; las diferencias interpersonales son negociadas bajo el esquema de ganar-ganar.

Selección de los proyectos extraordinarios

Aunque los equipos Auto-regulados operan para solventar los problemas de los procesos funcionales que le han sido encomendados, cuando se requiere atender proyectos extraordinarios son delegados por la alta gerencia.

Acuerdo de las tareas

La delegación de tareas, comisiones y responsabilidades son decididas por consenso de equipo; es necesario que tales tareas sean rotadas entre los miembros, para ello se requerirá de una capacitación cruzada.

Elección del líder

En un Equipo Auto-regulado la figura del líder formal se vuelve obsoleta y se opta por la figura de facilitador, el cual es aquel que propicia las condiciones organizacionales para el correcto desempeño del equipo; en términos coloquiales podríamos decir que es quien "quita los obstáculos del camino".

En un principio el papel del facilitador lo asume el supervisor del grupo de trabajo y es que "los líderes progresistas son aquellos que se contemplan a sí mismos como facilitadores o catalizadores, es decir ayudantes del grupo... un líder con demasiadas responsabilidades puede disminuir las responsabilidades de sus subordinados".

Las Características Que Debe Poseer Un Facilitador Podemos Agruparlas Como Sigue:

Técnicas/Operativas.

- Antigüedad de al menos un año en la organización.
- Un conocimiento profundo y técnico del área integral.
- Conocimiento de dinámica de grupos.
- Capacidad para interactuar con los miembros del grupo.
- Conocer de procedimientos de calidad y reportes.
- Habilidad para enseñar a los demás sin decirles exactamente qué hacer.
- Conocimiento para redactar objetivos.
- Conocimiento para definir objetivos y metas organizacionales.
- Tener un comportamiento aceptable en la organización (modelar el comportamiento que exige para los demás).
- Conocimiento de las cualidades y características del personal.
- Saber enfrentar situaciones difíciles y emergentes.

Técnicas/Interpersonales.

- Facilidad para tomar decisiones.
- Capacidad para delegar.
- Manejo del proceso de comunicación (saber decir, escuchar y retroalimentar).
- Habilidad para manejar juntas de trabajo.
- Habilidad para hablar ante grupos.
- Seguridad personal y emocionalmente maduro.
- Capacidad de tolerancia interpersonal.
- Gusto por ayudar a los demás.
- Liderazgo situacional (sabe cuándo motivar y cuándo exigir).
- Facilidad para motivar al personal.
- Saber explorar las opiniones de los demás.

- Capacidad para decidir por consenso.

Con el tiempo el rol de facilitador puede ser adoptado por otros miembros del grupo. Es recomendable que este papel sea rotativo, esto es que todos los integrantes lo puedan desempeñar; de esta forma se logra una mayor cohesión grupal. Al respecto podemos sugerir que el rol de facilitador sea desempeñado por aquel miembro que tenga más conocimiento del punto que se está tratando, esto es, si se trata de disminuir el número de accidentes en el trabajo, el facilitador puede ser aquel que más conoce sobre seguridad e higiene.

Supervisión Directa

La supervisión directa desaparece como tal; ello ocurre porque cada uno de los miembros se responsabiliza del cumplimiento de las metas.

Los supervisores se convierten en uno de los principales facilitadores.

5.3.9. Participación de la gerencia de la empresa

A pesar de que el equipo sea auto-regulado, a alguien habrá de informar o rendir cuentas. Se puede informar a uno o varios gerentes de nivel superior, dependiendo de la naturaleza del trabajo. Aquí la autoridad funcional por parte de los demás gerentes se fortalece más, mientras que la autoridad de línea se debilita.

Etapas Por Las Que Atraviesa Un Grupo En El Trabajo Hasta Llegar A Ser Autodirigido:

- **Gerencia directiva tradicional.** Los miembros sólo ejecutan decisiones del superior. En algunas ocasiones llegan a dar opiniones.
- **Gerencia participativa.** El grupo resuelve ciertos problemas. El superior sigue conservando su real autoridad.
- **Estructura tradicional pero con un gerente ausente.** El grupo asume algunas responsabilidades del superior.
- **Estructura menos tradicional, el gerente es un integrador/facilitador.** El grupo se compromete a asumir responsabilidades más significativas.
- **Grupos Auto-regulados.** El grupo se compromete para mayores responsabilidades; pueden operar sobre una base de autodirección continua, con más autonomía unos que otros. (Robert Hicks - Grupos de Trabajo Autodirigidos)

5.3.10. Condiciones básicas para implementar un equipo autodirigido

La implantación de un equipo autorregulado ó autodirigido requiere fundamentalmente, una orientación organizacional adecuada y un apoyo decidido por parte de la Dirección, que ha de establecer un entorno que facilite dicho proceso; en este sentido, su intervención se centrará en:

Análisis de las condiciones previas

Analizar las posibilidades de implantación e identificar los medios disponibles para ello. Analizar las consecuencias, ventajas e

inconvenientes, coste, etc., de la implantación. Conocer las opiniones y disposición de los empleados al respecto. Delimitar los GTA potenciales, contactar con sus miembros e implicarles en el proceso de implantación.

Establecimiento y unificación de criterios

Hacer confluir los objetivos de los GTA con los de la Organización. Comprobar que tienen claros esos objetivos, y que son realistas, facilitando un establecimiento de metas eficaces.

Comprobar que los GTA se identifican con la necesidad de cambio y renovación organizacional.

Facilitar el flujo libre de la información por toda la Organización, utilizando cualquier fuente disponible.

Coordinación

Distribuir los recursos necesarios. Comprobar que los GTA trabajan a los niveles de calidad y cantidad a que se comprometieron, evitando el trabajo superfluo o inadecuado. Garantizar que cada equipo se adecua a las necesidades de sus clientes, internos y externos. Siempre que surja la necesidad, ayudar a la conexión entre equipos. Facilitar un entendimiento uniforme entre los diferentes equipos de las políticas a seguir y los procedimientos a emplear (asegurándose de que éstos son los mejores).

Facilitación del proceso de toma de decisiones

Ayudar a los equipos a aceptar el conflicto y utilizarlo productivamente. Facilitar que sean los equipos los que tomen las decisiones,

ayudándoles a aprender y utilizar los procesos y habilidades adecuadas a tal fin. Afrontar y coordinar los aspectos que confieren flexibilidad al trabajo (horario adaptable, trabajo en casa, etc.), con el fin de que no sean un inconveniente para que se lleve a cabo el proceso de toma de decisiones por parte de todo el grupo. Si es necesario, adaptar las decisiones tomadas a los objetivos organizacionales, y apoyarlas.

Formación continúa

Colaborar con los GTA en la identificación de sus necesidades de formación.

Facilitarles la formación requerida. Fomentar la necesidad de un aprendizaje y formación continuada.

Establecimiento y mantenimiento de confianza

Hacer a cada trabajador responsable de su trabajo. Evitar utilizar métodos de control externo de los sujetos (cronómetros, sistemas de inspección, etc.). Tratar a todos con respeto, sea cual sea el momento o la situación.

Atender y respetar las ideas de los demás. Compartir los resultados económicos del éxito en el trabajo, pero enfatizando el logro y el reconocimiento del mismo. Por tanto, la Dirección establece las condiciones más favorables y habilita a los equipos para que funcionen

por su cuenta. Sin embargo, habitualmente, el proceso de implementación requiere, además, la constitución de comités responsables de los primeros pasos; de este modo, se puede establecer un «Comité Directivo», compuesto por representantes de la Dirección, y que supervisa y sanciona el proceso, así como un <Equipo de Diseño>, compuesto por miembros del equipo, líderes internos y externos al mismo, algún representante sindical, representantes de otros departamentos, etc., y que se encarga de las tareas fundamentales y más concretas (plan de formación, diseño del trabajo, etc.).

El diseño final del grupo debería proporcionar una alta calidad de vida laboral para sus miembros, así como la capacidad para autodirigirse, permitiéndoles, fundamentalmente: acceder a toda la información disponible, establecer presupuestos, responsabilizarse colectivamente del trabajo realizado, controlar la calidad del producto o servicio, tomar decisiones en el área en que sean expertos, solucionar los problemas inherentes a sus propias tareas, seleccionar y formar a sus propios miembros cuando sea necesario, asignar el trabajo interno, dar <feedback>, continuo de cara a la mejora del desempeño de las tareas, establecer incentivos basados en el conocimiento y habilidades de los sujetos y establecer recompensas grupales por los resultados del equipo.

Si se comparten las tareas de liderazgo, lo más adecuado es que sea entre seis u ocho miembros, puesto que si intervienen más se puede hacer demasiado complejo el proceso.

Es importante tener una buena formación en habilidades de

comunicación, de supervisión, de dirección de grupos, de solución de problemas, de resolución de conflictos, etc.

5.4.11. Implementación de un cambio planificado

Las organizaciones con visión proactiva tienen la capacidad de percibir y entender los cambios y el efecto que éstos tienen sobre la conducta de los que se involucran. A continuación se mencionarán los procesos que deben ocurrir en cada una de las fases para lograr el cambio en un sistema humano.

Descongelamiento (Invalidación)

Durante esta etapa se generan y consolidan las fuerzas a favor del cambio.

Cambio A Través De La Reestructuración Cognoscitiva

Se introducen las modificaciones planeadas, comenzando con las más fáciles de aceptar por parte de la organización, pasando luego gradualmente, a los cambios de mayor complejidad y alcance.

Nuevo Congelamiento (Consolidación Del Cambio)

Esta fase ayuda a la gerencia para que incorpore su nuevo punto de vista, es decir, se crean las condiciones y garantías necesarias para asegurar que los cambios logrados no desaparezcan.

Los efectos del cambio no son automáticos, ni necesariamente equivalentes a lo esperado. En consecuencia, se concibe al hombre

organizacional como un ser que busca su desarrollo integral a partir del encuentro de sus tres dimensiones: intelectual, afectiva y social; se habla de organizaciones como el espacio vital que le debe posibilitar al hombre su desarrollo; y para que este desarrollo se dé, debe ser una organización con necesidad de cambio.

Las organizaciones deben convertirse en espacios para la comunicación y la reflexión, producto de la construcción conjunta de las personas que la conforman. Además, considerar el cambio de cultura como proceso continuo de aprendizaje enmarcando al hombre como el centro del desarrollo de una organización.

Ningún cambio puede ser exitoso, sin una planificación previa; además, determinar, sí éstos deben ser iniciados por quienes sienten realmente la necesidad del cambio.

Cualquiera que sea el caso, cuando la empresa está en proceso de cambio, las normas culturales deben reorientarse cambiando el sistema de gerencia, es decir, los múltiples procesos gerenciales, la estructura organizacional y el estilo gerencial que impulsa a la empresa.

La competitividad es una estrategia que resulta de combinar el espíritu empresarial con la capacidad de aprender continuamente. En sentido general se puede decir que es una actitud y una aptitud.

Los cambios han sido como instrumentos de adaptación. Casi todos impulsados por una crisis de misión y estrategia de las organizaciones y, por la necesidad de adaptarse, más que por cualquier intención de cambio de la organización interna propiamente dicha.

Gerencia del cambio organizacional

Se hace necesario realizar un diagnóstico previo de la organización que permita apreciar su verdadera situación y definir tanto su misión real como los lineamientos estratégicos que deben orientarla, al mismo tiempo que facilite la identificación de aquellas variables del entorno que puedan incidir negativa o positivamente, sobre sus principales áreas de gestión, con lo cual podrían preverse los posibles obstáculos, debilidades y amenazas, además de las propias potencialidades. Algunas preguntas que pueden hacerse en este diagnóstico son:

¿Estamos haciendo las cosas bien, lo podemos hacer mejor?, ¿nuestra capacidad de respuesta es mejor que la de la competencia?, ¿verdaderamente

Estamos preparados para enfrentar y asumir los cambios del entorno?.

(<http://www.gestiopolis.com/canales6/rrhh/los-recursos-humano-y-el-futuro-de-las-organizaciones.htm>)

6. DISEÑO METODOLÓGICO

6.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

Exploratoria, ya que es un tema desconocido para la organización y nunca se ha determinado como un foco estratégico que apunte a la implementación de este proyecto

6.2. ENFOQUE

Cualitativo, ya que las variables que se tienen en cuenta representan a una propiedad que hace referencia a cualidades del objeto de estudio, que no pueden ser cuantificadas directamente en la práctica. Describe fenómenos no numéricos

6.3. DISEÑO

No experimental, no se experimenta, solo se indaga acerca de la posibilidad de aplicación

6.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Población: 32 personas Muestra 50% de la Población

- **Primarias**

Observación directa, Mesas redondas empresariales y encuesta aplicada

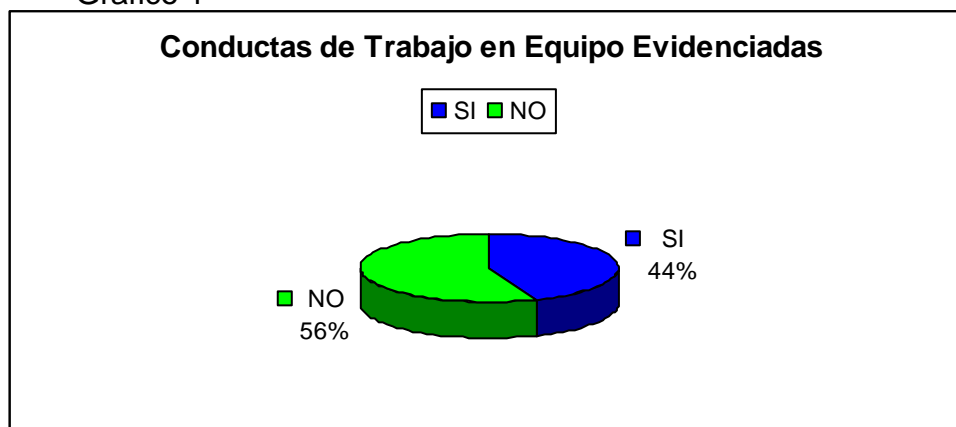
- **Secundarias**

Fuentes documentales (artículos, libros, páginas de contenido en la Web)

7. ANÁLISIS DE RESULTADOS

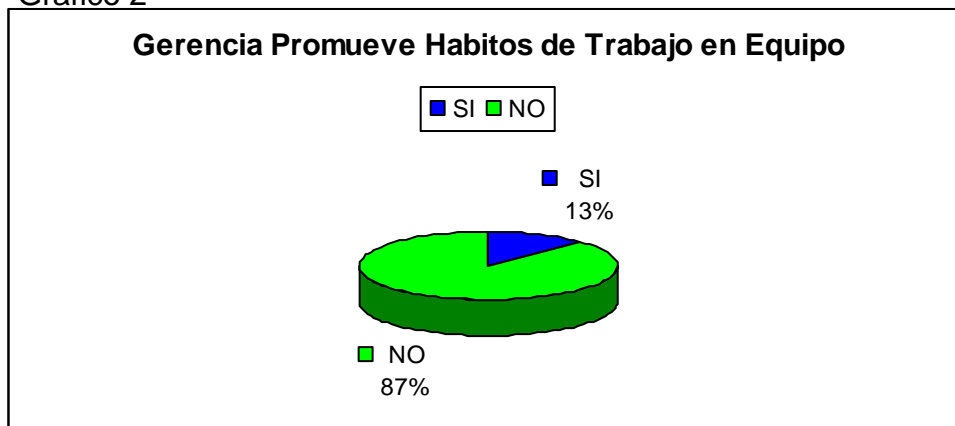
Para este análisis de resultados se tomó una muestra de 16 personas, el 44% de las personas encuestadas respondieron que en la organización se evidencian conductas de trabajo en equipo, y el 44% que no. Kornferry International es una organización que recompensa a sus empleados por los logros obtenidos individualmente, es por esto que se premia el esfuerzo que haga cada uno sin la integración de otros miembros. Aquí se ha evidenciado un problema básico en los consultores con más experiencia dentro de la organización. He aquí nuestro primer inconveniente ya que la estructura organizacional y la cultura no favorecen la creación de equipos.

Grafico 1



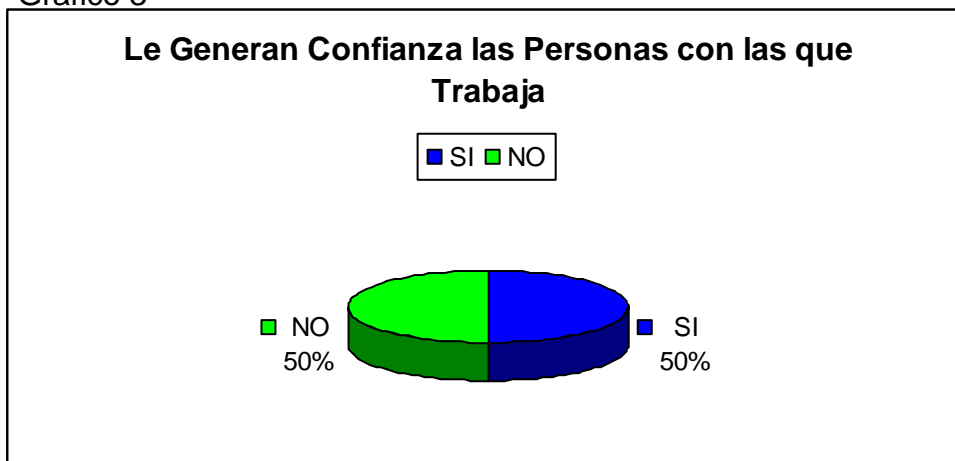
Sólo el 13% de las personas respondieron que la Gerencia Promueve Hábitos de trabajo en equipo y el 87% respondieron que no. Esto refleja claramente que al premiar el esfuerzo individual por créditos de desempeño a cada miembro de la organización cada uno lucha por obtener la mayor cantidad sin importar el esfuerzo ni las recompensas para otros.

Grafico 2



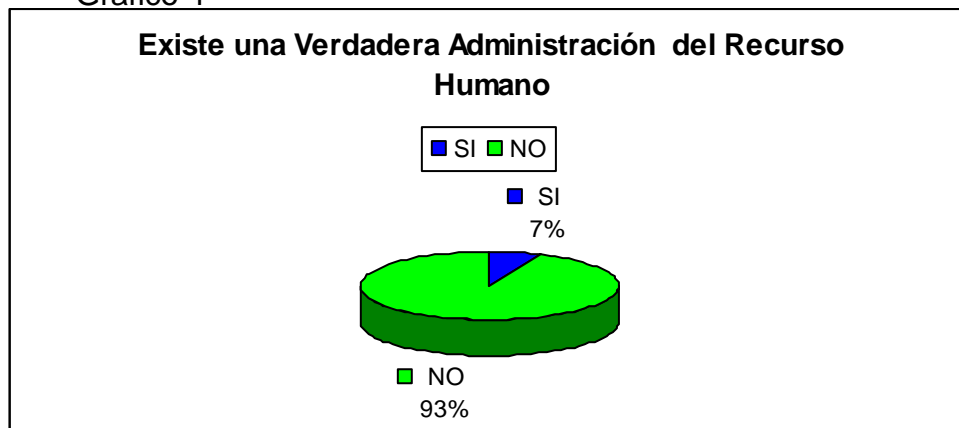
Si bien en la organización aparentemente se confía en las otras personas, cabe la duda que detrás de cada acto vaya un interés personal. Sólo el 50% de la muestra afirma que hay una confianza real el 50% restante afirma que no.

Grafico 3



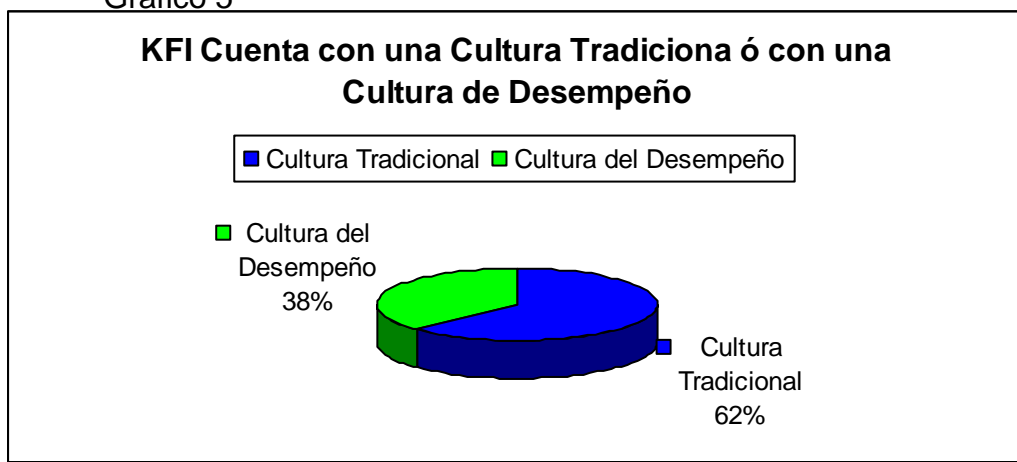
Si bien esta firma intermedia procesos en la administración del recurso humano, es claro que no posee departamento de Recursos Humanos. Hay en la casa matriz en los Ángeles California un departamento que los miembros desconocen. Por el 7% de las personas respondieron que si y el 93 % restante que no.

Grafico 4



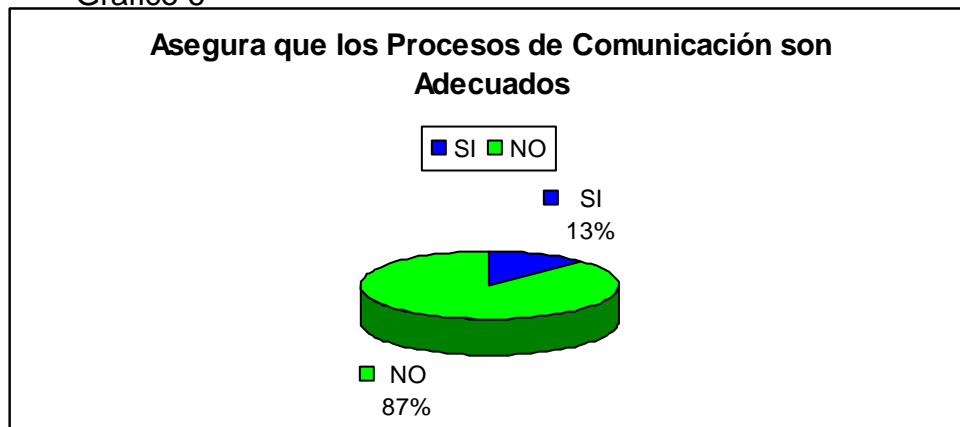
En Kornferry nunca se han realizado evaluaciones de desempeño, así mismo tampoco se ha realizado un proceso de desarrollo con las valoraciones de competencias que han realizado. Sin embargo el 38% de las personas de respondieron que existe una cultura del desempeño y el 62% restante que no.

Grafico 5



El 13% de las personas de respondieron que los procesos de comunicación son adecuados, sin embargo se han detectado inconvenientes al momento de liderar proyectos ya que hay una falta clara de comunicación, y esto en confirmado por el 87% restante afirman que los procesos de comunicación son inadecuados.

Grafico 6



7.1. POSIBILIDAD DE UN EQUIPO AUTODIRIGIDO EN KORN FERRY INTERNATIONAL COLOMBIA

Es importante determinar que a partir del análisis de datos podemos afirmar que la organización no posee las condiciones básicas necesarias para la implementación de Grupos Autodirigidos

De acuerdo a las entrevistas y a la observación de fenómenos conductuales afirmamos que actualmente es imposible implementar una nueva tecnología de Administración del talento humano Grupos Autodirigidos para las oficinas de Kornferry Internacional en Colombia

El fracaso de los esfuerzos de cambio en esta organización ha radicado en no tomar en cuenta, al personal como centro de la transformación y en no lograr un equilibrio adecuado entre la adaptación de éste y los cambios en los procesos.

Así mismo no hay quien lidere los procesos de gestión humana, sin embargo si existiera, el gerente de recursos humanos debe estar en capacidad de apoyar el cambio, considerándolo como herramienta estratégica para el logro del éxito organizacional.

8. CONCLUSIONES

- Conviene tener presente, no obstante, que la implantación y desarrollo de los GTA puede verse obstaculizada por factores diversos, como el rechazo por parte de los mandos, la preferencia de diversos empleados de seguir realizando tareas tradicionales sin adoptar más responsabilidades, una excesiva presión en los propios equipos para hacer cumplir las normas, o las quejas de trabajadores molestos con que otros compañeros, por haber aprendido otras tareas, ganen más que ellos.
- En general, la introducción de GTA está asociada con efectos positivos. No cabe duda que suponen una forma innovadora de organizar el trabajo; sin embargo, hasta el momento apenas existen estudios rigurosos sobre su eficacia, y de los datos disponibles no siempre se da una valoración unánime de los mismos. De cualquier modo, los estudios realizados aportan resultados interesantes (Tabla 4) que, sin duda, deberán ser refrendados por investigaciones más sistemáticas.
- Es importante señalar, no obstante, que no es tarea fácil analizar los resultados de los GTA, dada la diversidad de variables que intervienen (tipo de tarea, habilidades de los miembros, espacio físico, etc.) y que les hacen diferir de una Organización a otra; a esto hay que añadir la falta de rigor con que se han puesto en marcha muchos de ellos, así como el desconocimiento que todavía se tiene de los mismos y el rechazo que pueden provocar

- Confusión, debido a lo nuevo de las actividades, nadie tiene muy claro que es lo que se deba hacer; esta es una etapa muy peligrosa, puesto que la supervisión puede tender a suprimir la autonomía con el fin de controlar la situación. Es en estos momentos donde se debe confiar en la gente y dar un gran énfasis al "coaching"
- Surgimiento de Líderes, debido a la confusión inicial, es muy probable que surjan líderes dentro de los equipos, los cuales guiarán al equipo dentro de estas aguas turbulentas.
- Equipos compactos, al lograr resultados el equipo tendrá mayor confianza en sus capacidades, pudiendo ser difícil que entren nuevos componentes o prácticas en éste
- Si bien es cierto que este proceso puede darse de manera natural y los grupos pueden llegar a convertirse en autónomos, la realidad es que en casi la totalidad de los casos este proceso tiene que ser inducido, es decir, es la dirección de la empresa la que tiene que generar el diseño, integración y desarrollo de los Equipos Auto-Regulados
- Para darse los procesos de cambios en los seres humanos desde los niveles individuales hasta los institucionales, es necesario un liderazgo que tome en cuenta los aspectos cognoscitivos, emocionales y conductuales que conlleven a la organización a una verdadera transformación.
- Por último, la imagen y el pensamiento del líder son esenciales para darle dirección al proceso de cambio, para lograr

coherencia en el equipo humano y consistencia en las decisiones, que harán a una organización más competitiva en una economía de mercado, donde todos deberán tener las mismas oportunidades y los mismos riesgos.

9. RECOMENDACIONES

- La Gerencia debe apoyar a los Equipos Autodirigidos estableciendo por escrito los objetivos a lograr por el equipo: acuerdos; procedimientos; normas de conducta; operaciones; etcétera y definir un convenio que contenga las áreas clave de resultados, así como también el patrocinador/facilitador. La Gerencia General de la organización tiene un estilo autocrático y directivo que permea toda la organización. Es así como interviene en asuntos simples que no le competen supervisando hasta los detalles más mínimos. Para implementar este sistema en esta organización es necesario someter a un proceso de cambio al nivel Gerencial que como se mencionó anteriormente debe ser parte fundamental en este proceso.
- La inversión en el adiestramiento y actualización del personal, es, otro aspecto de especial significación ya que debe ser el eje y motor de los procesos de transformación. En la organización los aspectos orientados a la capacitación del personal son limitados ya que no se invierte ni el tiempo ni los recursos en el mejoramiento y en la actualización de los conocimientos.
- Trabajar por trabajar es hoy signo de improductividad ya que por los cambios abruptos de personal la desmotivación ha permeado el ámbito organizacional. Lo que se requiere para ser más competitivo es dinamismo, es decir, energía orientada hacia el logro de los objetivos. Dinamismo que en este momento se encuentra afectado por ingreso de personal no calificado con salarios superiores debido a una ampliación del área comercial sin el suficiente soporte técnico.

- El nuevo escenario a que están sujetas las organizaciones, son los cambios apresurados que demandan alta flexibilidad y capacidad de adaptación a las exigencias de su entorno.
- Un elemento clave para la aceptación del cambio de cultura, es la comunicación. La transmisión de valores, creencias a través de procesos de comunicación efectivos. La comunicación es insuficiente, los medios se limitan con la optimización de costos. Los mensajes no llegan de la manera ni con la forma esperada.
- Para muchas organizaciones, una gerencia de cambio organizacional significa también pasar de una cultura tradicional a una cultura del desempeño, donde es posible aportar nuevas ideas; la gente puede asumir riesgos calculados y es incentivada a establecerse metas retadoras, mediante el reconocimiento del mérito y los resultados excelentes. Sin embargo los cambios en la estrategia organizacional vienen aislados del cambio cultural y de la adaptación de toda una organización a ellos. No hay reconocimientos por parte de la dirección y se sabe claramente que los incentivos que la organización tiene a nivel mundial quedan sólo en manos de aquellos directivos que pueden tener el control.
- Ante un proceso de cambio organizacional o de reconversión de actitudes, el papel del gerente debe ser el de liderar el cambio mismo, convirtiéndose en un visionario, un estratega y un excelente comunicador e inspirador de todos aquellos aspectos que involucren a la organización el desarrollo de nuevas tecnologías, sin embargo al mismo tiempo debe condicionar un

nuevo perfil global para la gente, en donde sus principales características personales deben incluir una mayor capacidad de adaptación a nuevas circunstancias, una mentalidad internacional y excelentes condiciones de aprendizaje y comunicación, además de contar con principios elementales como ética, honestidad y justicia.

BIBLIOGRAFÍA

- ARGÜELLES, Antonio, Competencia Laboral y Educación Basada en Normas de Competencia Laboral. Editorial Limusa, México D. F, 1996
- HICKS, Robert. Grupos de Trabajo Autodirigidos. Editorial Iberoamericana, México D.F. 1992
- KELLY, Mark. Las Aventuras de un Equipo de Trabajo Autorregulado. Editorial Panorama, México, D. F. 1995
- REES, Fran. El Liderazgo en los Grupos de Trabajo. Editorial Panorama, México D. F. 1997
- <http://www.gestiopolis.com/canales6/rrhh/los-recursos-humano-y-el-futuro-de-las-organizaciones.htm> - Lyda Marcela Mendoza Estupiñán

ANEXO A

Encuesta realizada a 16 miembros de la organización.

ENCUESTA:

1. Cree usted que en la organización se evidencian conductas de trabajo en equipo?

SI _____

NO _____

2. Considera usted que la Gerencia de la compañía en Colombia promueve hábitos de trabajo en equipo?

SI _____

NO _____

3. Cree usted que las personas con las que trabaja le generan la confianza necesaria para trabar en equipos sin supervisión?

SI _____

NO _____

4. Cree usted que hay una verdadera "Administración del Recurso Humano" dentro de la organización?

SI _____

NO _____

5. Es la cultura Organizacional de KFI una cultura tradicional ó una cultura del desempeño?

Justifique su respuesta

Cultura Tradicional_____ Cultura del
Desempeño_____

6. Aseguraría usted que los procesos de comunicación son adecuados?

SI_____

NO_____