

Martínez, Marcelo Oscar

Modelo de consultoría para implementar un sistema de organización basado en la metodología LEAN en PyMEs, apoyado en la gestión del comportamiento de sus integrantes

**Tesis para la obtención del título de posgrado de
Magister en Dirección de Empresas**

Director: Martínez, Sergio Gabriel

Documento disponible para su consulta y descarga en Biblioteca Digital - Producción Académica, repositorio institucional de la Universidad Católica de Córdoba, gestionado por el Sistema de Bibliotecas de la UCC.





**UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE CÓRDOBA**
JESUITAS

INSTITUTO DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

**TRABAJO FINAL DE
MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

**MODELO DE CONSULTORIA
PARA IMPLEMENTAR UN
SISTEMA DE ORGANIZACION
BASADO EN LA METODOLOGÍA
LEAN EN PyMEs, APOYADO EN
LA GESTION DEL
COMPORTAMIENTO DE SUS
INTEGRANTES**

AUTOR: MARTINEZ MARCELO OSCAR

DIRECTOR: MARTINEZ SERGIO GABRIEL

CORDOBA, 2020

I DEDICATORIA

Este trabajo lo quiero dedicar a las siguientes personas, basándome en un orden cronológico, a medida que cada una de ellas fue llegando a mi vida.

A mis padres, Coco y Grisi,

A mis hermanos, Lili, Cris, Adri y Sergio quien particularmente me alentó a completar este trabajo, me guio y ayudó a ordenar el mar de ideas que tenía en la cabeza a través de metodologías de tesis y vocabularios “psicológicos”,

A mi Esposa, amiga y compañera de viaje Fabiana,

A mis hijos Nico, Lu y Fran,

A mis jefes, compañeros y personas a cargo en las distintas empresas en las que desarrollé mi experiencia laboral, compartiendo múltiples vivencias en el día a día, en cursos y viajes enriqueciendo mis conocimientos y robusteciendo las ideas que estoy plasmando en este trabajo.

II RESUMEN

El modelo de consultoría presentado en este trabajo pretende brindar a las empresas Pyme nuevas herramientas y conceptos para mejorar su quehacer diario adecuando métodos de trabajo normalmente privativos a empresas de grandes dimensiones. Este modelo está apalancado desde el punto de vista de que los recursos deben ser utilizados en la forma más racional posible, teniendo en cuenta en todo momento que las empresas PYMES no poseen ni la capacidad económica ni financiera para poder afrontar proyectos de gran envergadura y aquellos proyectos que emprendan deben ser altamente “productivos” y reproducibles a través del tiempo.

El primer y gran problema con que se encuentran los consultores al presentar sus propuestas a los clientes es la manera de mostrar que si bien los casos “de éxito” mostrados son de grandes compañías con enormes recursos, estos pueden ser aplicados y desarrollados en sus propias organizaciones, tomando los conceptos de esos modelos y adaptándolos a cada situación y realidad, sin importar el tamaño, los recursos y sobre todo la naturaleza de la actividad que realiza ni cual es el producto o servicio ofrecido por la misma.

Y otro de los problemas más recurrentes que se enfrentan tanto las empresas que requieren los servicios de consultoría como los consultores que intervienen en la ejecución de estos proyectos es como lograr la continuidad en el tiempo o “sostenibilidad” del modelo aplicado, máxime teniendo en cuenta que la capacitación que se le puede brindar de cada herramienta, técnica, concepto está ampliamente difundido hoy en día en Internet, con múltiples enfoques.

Entonces, este estudio trata de mostrar de qué manera se puede desarrollar un proyecto de mejora para una empresa aplicando conceptos y herramientas utilizados en las más grandes empresas mundiales, los cuales están disponibles para quien tenga la inquietud de ir a buscarlos, aportando como “agregado de valor” la adaptación de estos conceptos y herramientas a cada situación particular y guiando y “coacheando” a los colaboradores de la organización que utilizan las herramientas elegidas.

III INDICE

IV INTRODUCCIÓN	7
V DESARROLLO.....	10
5.1 Marco teórico – Fundamentación del modelo.....	10
5.1.1 Aplicación de herramientas maximizando los recursos.....	10
5.1.2 Lean Management	17
5.2.1 Conceptos perdurables	21
5.2.1.1 Comportamiento Organizacional	21
5.2.1.2 Conceptos fundamentales del C.O.....	21
5.2.1.3 Modelos de comportamiento organizacional	22
5.2.1.4 Modificación del comportamiento	24
5.2.1.5 Refuerzos	28
5.2.1.6 Programas de refuerzo.....	30
5.2.1.7 Enfoque Cognitivo Comportamental.....	34
5.2.1.8 Enfoque Constructivista.....	37
5.2.1.9 Problemas, patrones y procesos.	39
5.2.1.10 Principios conductistas importantes:	40
5.2.1.11 Herramienta de modificación de comportamientos.....	44
5.2.1.12 Sustentabilidad	48
5.3. Desarrollo del modelo de Consultoría.....	50
5.3.1 Actividad A – Prediagnóstico de la organización.....	51
5.3.2 Actividad B – Presentación de propuesta de trabajo.....	52
5.3.3 Actividad C – Elaboración y ejecución de reuniones con áreas a intervenir.....	53
5.3.4 Actividad D – Presentación de cronograma definitivo	54
5.3.5 Actividad E – Ejecución del proyecto de mejoras.....	55

5.3.6 Actividad F – Definición y medición de los comportamientos esperados	57
5.3.7 Actividad G – Medición de la eficacia.....	59
5.3.8 Actividad H – Reunión de análisis.....	60
5.3.9 Actividad I – Ejecución tareas de ajuste.....	61
VI CONCLUSIONES.....	62
VIII BIBLIOGRAFIA	64

IV INTRODUCCIÓN

Los conceptos, técnicas y herramientas que se intenta transmitir en este trabajo están basadas principalmente en el método de gestión **Lean Manufacturing** que es un proceso continuo y sistemático de identificación y eliminación de actividades que no agregan valor en un proceso, pero si implican costo y esfuerzo. La principal filosofía en la que se sustenta el Lean Manufacturing radica en la premisa de que "todo puede hacerse mejor"; de tal manera que en una organización debe existir una búsqueda continua de oportunidades de mejora.

Este modelo de gestión se conoce con diversos nombres, tales como Just in time, manufactura esbelta, manufactura ágil, manufactura de clase mundial, sistema de producción Toyota y otros más.

Lean Manufacturing puede definirse como una filosofía de producción que agrupa un conjunto de técnicas que nos facilitan el diseño de un sistema para producir y suministrar en función de la demanda, con el mínimo costo, una calidad competitiva y alta flexibilidad; de tal forma que Lean Manufacturing permitirá que la organización:

- Minimice sus inventarios
- Minimice sus retrasos
- Minimice su espacio de trabajo
- Minimice sus costos totales
- Minimice su consumo energético
- Mejore su calidad

Este método de gestión o filosofía, de acuerdo al enfoque que uno quiera darle, puede ser desarrollado con la profundidad y la rigurosidad que se pretenda o recursos tenga disponible para hacerlo. Entonces, la aplicación de este método en empresas Pyme con recursos y envergadura de Recursos Humanos limitados, puede y debe ser contemplado y realizado. Lo mismo se debe considerar para aquellas empresas que fabrican, comercializan productos diferentes a los automotrices y también para aquellas que ofrecen servicios de cualquier índole. Este modelo de consultoría hace foco de esta

situación y la convierte en su “Core Bussinnes”.

Pero si bien lo ortodoxo implica seguir el “manual de aplicación” so pena de utilizar en forma errónea estas técnicas o métodos, y si añadimos que este método fue concebido principalmente para empresas productivas automotrices, estaremos desperdiciando toda la potencia de los conceptos utilizados en estas prácticas dejando a muchísimas empresas y organizaciones con recursos limitados o de rubros y actividades ajenos al sector destinatario original.

Por otro lado, el gran desafío de todos nosotros, usuarios y clientes de estos consultores fue, y es, el mantenimiento “con vida” de todo aquello que nos mostraron y enseñaron que aporta un agregado de valor significativo a nuestros procesos de trabajo, pero por falta de tiempo, hábito y experiencia en las técnicas y herramientas adquiridas se van perdiendo transcurrido un tiempo, menor o mayor de acuerdo al entusiasmo de los integrantes de la organización y de lo prometedor sea el tema en cuestión.

Este comportamiento de la aplicación práctica de los conocimientos y el abordaje de nuevas formas de llevar a cabo las tareas y lograr resultados más eficientes de nuestra empresa, visualizado en el mejor de los casos como una curva tipo serrucho, con picos altos de aplicación y resultados inmediatamente después de cada actividad de consultoría, seguidos por una pérdida gradual de estos resultados a medida que avanza el tiempo, hasta perder esas prácticas casi por completo.

Esta dinámica conlleva un desgaste muy grande del personal involucrado en estas actividades provocando una frustración y fundamentalmente un descreimiento del rol de los consultores en las empresas creando un círculo vicioso sobre la adquisición de nuevas herramientas y métodos de trabajo. A su vez, el dinero y los recursos humanos y técnicos provistos por la empresa en esos proyectos se perciben como un mal gasto y no como una inversión lo que lleva a una espiral negativa y reacia a volver a involucrarse en nuevas experiencias similares.

A raíz de este análisis surge el segundo pilar en el cual se basa la estrategia que se quiere desarrollar como diferencial del servicio a ofrecer: el coaching posterior a la etapa de capacitación, acompañando a los equipos involucrados en la implementación de las herramientas aprendidas

aportando las formas y métodos más simples y eficaces para su uso, y luego los ajustes lógicos y necesarios de las premisas y objetivos planteados originalmente para adaptar las prácticas a la realidad de cada empresa, y como se pueden abordar los problemas y desvíos detectados en cada etapa de las tareas.

Con este coaching se refuerza los principios aprendidos en la etapa de capacitación y se apuntala la voluntad y el esfuerzo de la jefatura para la utilización de las herramientas brindadas, pudiendo ser estos incorporados en el hábito de su organización sin necesidad de distraer totalmente la atención de los trabajos restantes de su responsabilidad y mantener el balance de las tareas globales de la empresa.

V DESARROLLO

5.1 Marco teórico – Fundamentación del modelo

El modelo propuesto en este trabajo se basa en dos puntos fundamentales:

1. Aplicación de herramientas maximizando los recursos
2. Conceptos perdurables

5.1.1 Aplicación de herramientas maximizando los recursos

Este modelo de consultoría se basa en los conceptos básicos de “Lean” entendiendo a este como un enfoque sistemático para la identificación y eliminación o reducción de desperdicios en el proceso (es decir, aquellas operaciones y actividades que no ofrecen valor agregado (Correa, 2007) mediante la mejora continua de los procesos y la búsqueda de la excelencia en una organización para satisfacer las necesidades del cliente (tanto internos como externos).

Este modelo o filosofía toma como premisa que el precio de un bien en el mercado lo impone dicho mercado regulándolo, así que la oportunidad de las empresas está en focalizarse en la detección y posterior disminución o eliminación de todo aquello que se agrega a los costos de los productos o servicios ofrecidos por ellas y no aporta valor a los mismos, tales como material defectuoso, stocks excesivos, mal uso de las instalaciones, servicios ofrecidos que el cliente no percibe como necesario, etc. Para esto “Lean” se tiene su estructura basada en el Sistema de Producción Toyota - TPS - que surgió después de la Segunda Guerra Mundial. El concepto se basa en la definición de una estrategia para implementar "El verdadero Norte" con el fin de proporcionar una dirección estratégica adecuada para la toma de decisiones en los negocios. Se puede graficar esta estructura de la manera mostrada en la Figura 1.

Figura 1

La casa Toyota. Grafica la estructura del Sistema de Producción Toyota



Al hablar del Sistema de Producción Toyota, nos referimos a una serie de principios de gestión que caracterizan a esta compañía japonesa.

Aprendizaje, Los 14 principios se agrupan en cuatro secciones (Guerrero, 2016):

Filosofía a largo plazo

El proceso correcto dará lugar a los resultados correctos

Añade valor a tu organización mediante el desarrollo de las personas
resolución de problemas y Mejora Continua.

Sección 1

“Filosofía a largo plazo”

Principio 1

“Basa tus decisiones de gestión en una filosofía a largo plazo, incluso a costa de resultados financieros a corto plazo”

Es necesario establecer metas claras, comunes y ser consecuentes en el trabajo para dirigir nuestros esfuerzos a conseguirlas, aun a costa de beneficios a corto plazo, ya que los resultados posteriores compensarán con creces el esfuerzo.

Sección 2

“El Proceso correcto dará lugar a los resultados correctos”

Principio 2

“Crea procesos de flujo continuo para hacer que los problemas se hagan evidentes”

Identifica y elimina los Despilfarros de los procesos:

En este apartado nos referimos a lo conocido en japonés como MUDA (lo inútil)

1. Sobreproducción (sobrepasar la demanda del cliente, ya sea en forma de volumen de producción, de ritmo de fabricación)
2. Defectos (averías, chatarras, reprocesos...)
3. Transportes (transporte de productos, cargas, descargas...)
4. Esperas (de material, de documentación, de personal...)
5. Operaciones innecesarias (por útiles o instrucciones inapropiadas, por exceder lo requerido o simplemente para cubrir los tiempos de espera)
6. Movimientos innecesarios (búsquedas, distancias, falta de ergonomía...)
7. Existencias (el stock, en cualquiera de sus formas, es desperdicio)
8. Creatividad desaprovechada (potencial de las personas que no se llega a aprovechar: conocimientos, ideas, experiencia...)

Lo que finalmente se pretende es hacer que el flujo sea transparente, de modo que los problemas se hagan evidentes y sea más fácil conseguir el hábito de la mejora continua de los procesos por parte del personal.

Sección 2 / Principio 3

“Aplica PULL (tracción) para evitar la sobreproducción”

La sobreproducción (producir aquello que no demanda el cliente) es el peor de los despilfarros, ya que es causa de todos los demás.

El principio de Tracción (PULL en inglés) es uno de los principios del JIT (Just In Time), que a su vez es uno de los pilares del TPS.

Al trabajar según el principio de tracción o “flujo tensado” se produce sólo según la demanda del cliente, que en cada operación es representado por el “proceso siguiente”. Si el proceso siguiente no demanda nuestros productos, no estamos autorizados a producir.

Esto obliga a establecer sistemas de comunicación entre operaciones que no son necesarios en la fabricación tradicional por “empuje” (fabricamos sin saber si lo que producimos es necesario, simplemente lo “empujamos” al proceso siguiente, que lo procesará a su vez si saber si es necesario en la etapa posterior).

La forma más sencilla de establecer estos sistemas de comunicación que posibilitan la tracción es mediante Kanban que es un sistema para controlar el flujo de material y la producción de acuerdo con el principio “pull”. Los llamados circuitos de control de autorregulación se aplican para garantizar el suministro de material. En Kanban, el orden material es impulsado por el consumo, esto significa sólo el consumo de la producción y el proceso de logística activan los puntos de reorden.

Sección 2 / Principio 4

“Nivela la carga de trabajo (Heijunka). Trabaja como la tortuga, no como la liebre.”

No basta con eliminar los Desperdicios de recursos conocidos como “MUDA” (lo inútil). También hay que atender a las otras dos categorías de Despilfarro:

- MURA – “falta de uniformidad”
- MURI – “sobrecarga”

En la fábula de Esopo, la tortuga vence a la liebre en la carrera. Vence la constancia y perseverancia al esfuerzo intenso pero inconstante. En la fabricación tradicional, se trabaja como corre la liebre: Grandes esfuerzos para procesar grandes lotes. Parar y volver a empezar. En el Lean Manufacturing se trabaja como camina la tortuga: Pequeños lotes son procesados en una secuencia que permite mantener un ritmo constante. Esta secuenciación permite una nivelación de la carga de trabajo que en el TPS (Sistema de Producción Toyota) recibe el nombre de Heijunka. Con eso se consigue la uniformidad que elimina el “MURA” y elimina las inconveniencias de la sobrecarga “MURI”.

Estos tres principios del TPS, que hacen referencia a los principios de Flujo, Tracción y Cadencia del Lean Manufacturing, constituyen el JIT (Just In Time).

Sección 2 / Principio 5

“Forja una cultura de parar para resolver problemas, para conseguir resultados de calidad a la primera”

La calidad es directamente uno de los aspectos críticos para la satisfacción del cliente.

Se debe proveer a los procesos de sistemas que detecten los errores, de forma que las instalaciones se paren si es preciso para resolver el problema antes que permitir que éste se propague (JIDOKA).

El principio de Cero Defectos corresponde en el TPS al pilar “JIDOKA”.

JIT y JIDOKA son los dos pilares del TPS.

Sección 2 / Principio 6

“El trabajo estandarizado es la base para la mejora continua y la implicación del personal”

Para asegurar el Flujo y la Tracción es preciso contar con métodos claros que sean respetados.

Los estándares son el medio de asegurar las mejoras. Se debe dar la oportunidad al personal de participar con su conocimiento y experiencia en la creación de nuevos estándares que sustenten sus propuestas de mejora.

Sección 2 / Principio 7

“Utiliza controles visuales de modo que los problemas sean evidentes”

Los controles visuales son sistemas simples que permiten al personal conocer de un vistazo si las condiciones en las que se trabaja corresponden o no al estándar.

Para ello son útiles herramientas tales como Andon, Kamishibai, OPL (One Point Lesson), el Informe A3, etc.

Sección 2 / Principio 8

“Utiliza tecnología fiable y contrastada que dé servicio a las personas y procesos”

Las nuevas tecnologías pueden llegar a ser complejas, difíciles de

estandarizar y poco fiables. Esto puede ocasionar interrupciones en los procesos que pongan en peligro el Flujo.

El TPS no está en contra de las nuevas tecnologías, pero aboga por lo simple y seguro. Sólo cuando está suficientemente probado que una nueva tecnología dará servicio a las personas y los procesos, entonces debe ser inmediatamente implantada para sacarle el máximo partido.

SECCIÓN 3

“Añade valor a tu organización mediante el desarrollo de las personas”

Principio 9

“Desarrolla a líderes que comprendan a fondo el trabajo, vivan la filosofía y la enseñen a los demás”

Es mejor desarrollar a personas de la organización que traerlos de fuera, ya que la experiencia y el conocimiento profundo del trabajo que desarrollan son muy valiosos dentro de la misma. Estos “líderes” deben tener un comportamiento ejemplar que inspire al resto.

Sección 3 / Principio 10

“Desarrolla a personas excepcionales y equipos que sigan la filosofía de la empresa”

La “filosofía de la empresa” debe fomentar una cultura fuerte y estable. Debe ser conocida y compartida por todos.

Mientras que la mayoría de las empresas tienen como Visión ser los mejores, marcar tendencias..., Toyota tiene como objetivo contribuir al desarrollo de la sociedad, tener un crecimiento estable, en armonía con el medio ambiente y las comunidades locales en las que desarrolla su actividad, y avanzar junto a sus socios.

Existe incluso un “código de conducta” que indica qué comportamiento espera de sus empleados. Toyota espera de sus empleados esfuerzos para mejorar y que trabajen eficazmente en equipo.

Para trabajar eficazmente en equipo: Toyota exige un comportamiento ejemplar, esto lleva a la confianza mutua, esto a la comunicación eficaz y esto al trabajo en equipo efectivo.

Sección 3 / Principio 11

“Respetar a tus socios y proveedores, rétalos a mejorar y ayúdalos”

Este principio puede haberlo vivido cualquiera que sea o haya sido proveedor de Toyota. La compañía se asegura proveedores excepcionales ayudándoles a mejorar, de modo que acaban viviendo la misma filosofía de gestión y hablando el mismo idioma.

Para Toyota sus proveedores son una extensión de su negocio. Son fundamentales para sostener su modelo de gestión.

SECCIÓN 4

“Aprendizaje, Resolución de Problemas y Mejora Continua”

Principio 12

“Ve y observa por ti mismo para entender profundamente la situación”

Hay que ir donde está el problema para entenderlo, localizar la causa raíz y resolverlo. Esto es más efectivo que confiar en bases de datos u opiniones de otros. Hablemos con datos.

El TPS aboga por los procesos transparentes, y propone formas para facilitar la interpretación de cada situación.

Para este principio, en el entorno del TPS se utiliza el término “genchi genbutsu”, que viene a significar “el lugar donde ocurren las cosas”.

Sección 4 / Principio 13

“Toma decisiones despacio y por consenso, considerando con cuidado todas las opciones; después, implementa la decisión con rapidez”

El principio habla por sí mismo. Para tener éxito y ahorrar esfuerzos en las acciones, es preciso saber bien de antemano qué es lo que se va a hacer. Una vez tomada la decisión, se debe actuar con diligencia, pues no habrá más que discutir. Si se deben volver a replantear las decisiones, será otro acto de “nemawashi” (tomar los acuerdos necesarios) en el que todas las personas afectadas deberán intervenir para aportar sus ideas, de modo que todas las alternativas posibles se consideren.

Sección 4 / Principio 14

“Conviértete en una organización de aprendizaje mediante la

reflexión (hansei) y la mejora continua (kaizen)”

El primer paso es contar con procesos estables en los que el Desperdicio de recursos ha sido minimizado. Contamos también con personal formado. Veamos ahora de forma sistemática cuáles son las oportunidades de mejora existentes en los procesos. Mantengamos una actitud de Mejora Continua mediante una reflexión sistemática (o mirada crítica) sobre los procesos.

5.1.2 Lean Management

Hasta aquí se detalló la filosofía “Lean” original de la cual se adopta la variante llamada Lean Management o Lean Office, que extrapola todos los conceptos de la filosofía original, pensada y desarrollada para la industria, a cualquier actividad económica.

El concepto de Lean Management es la estrategia en la que se basa la eficacia operativa de la empresa. Se puede decir que es un camino directivo que trata de acercar y relacionar todos los agentes que participan en una empresa para que funcione eficaz y eficientemente.

Básicamente, esta filosofía busca que la empresa trate de producir más con menos, además de lograr que los productos o servicios sean entregados o brindados en el momento y lugar indicado, con una gran calidad y unos costes lo más reducidos posibles y en la cantidad que se demanda en la actualidad.

Es decir, para conseguir estos objetivos, la implantación de Lean Management debe eliminar los agentes, procesos y herramientas que conlleven costos adicionales o problemas en el progreso y comercialización del producto o servicio. Así, se evitan gastos, errores y procesos lentos.

Gracias a la aplicación de este concepto, los directivos podrán detectar y solucionar errores, mejorando la operativa sin tener que invertir. Además, al ser aplicado en toda la empresa, impulsa el trabajo en equipo, consiguiendo acercar la empresa a la calidad total.

Dentro de este universo, se destaca un modelo Lean el cual se adopta para la propuesta de este trabajo representando en la Figura 2 la siguiente visión simplificada de la “casa Toyota” (Giralt, s/f).

Figura 2

Estructura del modelo Lean simplificado



que recoge los 3 aspectos básicos que debe contener un modelo de gestión. En la parte de abajo están los PRINCIPIOS (esas ideas universales que pueden y deben aplicarse a todos los procesos en todas las organizaciones), en la fila intermedia la METODOLOGÍA de trabajo (es decir, la sistemática para implantar los principios anteriores), y en la parte superior las HERRAMIENTAS asociadas, que ayudarán a implantar Lean.

Los principios a seguir son:

1. Eliminación sistemática del desperdicio (el MUDA), para orientar los recursos de la organización a las actividades de valor.
2. La estandarización de los procesos y de los lugares de trabajo.
3. El respeto por la capacidad de las personas
4. El trabajo en equipo
5. La mejora continua

En la Metodología se destacan:

1. El Gemba, o el lugar donde se crea el valor
2. El Kaizen, entendido como la acción de mejorar, realizando acciones rápidas y con resultados a corto plazo, pero sustentables en el tiempo.
3. El uso del Método Científico durante los procesos de mejoras

Y, por último, las herramientas a utilizar. Aquí se propone utilizar las herramientas tradicionales teniendo la flexibilidad necesaria para escoger la más conveniente para el momento y llegado el caso adaptar las mismas respetando la finalidad y objetivo de cada una de ellas en la búsqueda de la eliminación del MUDA.

Otro aspecto a considerar es el problema al explicar el icono de Toyota

en distintos entornos (fábrica, oficinas, procesos asistenciales, etc.) es la variedad de matices. Lo que es fundamental en un entorno (por ejemplo, la calidad de la información que es la materia prima en las oficinas) es mucho menos crítico en otros (la calidad de la materia prima está muy depurada en la mayor parte de los sectores industriales). El discurso de los procesos a prueba de error (Poka Yoke) es completamente distinto en oficinas o en entornos sanitarios, etc. Utilizar un sólo modelo (casa de Toyota) para todos los entornos es como “Si tu única herramienta es un martillo, tiendes a tratar cada problema como si fuera un clavo” (Maslow, 1966). Así se ve en la Figura 3 que al modelo propuesto se agrega otra dimensión:

Figura 3

Estructura del modelo Lean simplificado multidimensional



Ahora bien, si se divide cada fila en todos los elementos comentados anteriormente podemos enriquecer la estructura como muestra la Figura 4.

Figura 4

Estructura del modelo Lean simplificado multidimensional con el agregado de los matices propios de cada organización y actividad



Estas nuevas dimensiones, sumadas a la subdivisión en cada una de ellas es lo que completa el tan exitoso Método Toyota para poder ser utilizado en cualquier industria, rubro de economía o empresa ya que representa aquello que

marca la diferencia entre fabricar coches, atender pacientes o trabajar con flujos de información y muestra en forma clara y gráfica toda la gama de diferencias, groseras o sutiles entre cada empresa y su necesidad y que debe ofrecer un modelo de gestión para que sea útil y eficiente para cada uno.

Una dimensión existente en nuestro universo de empresas Pyme y absolutamente mandatoria es la limitación de recursos, vistos desde todos los puntos de vista. Mercado deprimido, recesión prolongada en el país, poco o nulo acceso a créditos, excesiva presión de los sindicatos debido a una devaluación cada vez mayor que obliga a recomponer salarios en forma frecuente. Esto hace que el foco de estas empresas esté fundamentalmente en la subsistencia de la misma y de los resultados inmediatos y urgentes, sin poder salir de esta coyuntura para ver el mediano y largo plazo, en donde todas estas metodologías y herramientas fundan su gran importancia.

Si a esto se le suma las palabras “Filosofía” y “Toyota” entendida como la empresa gigante y líder mundial lo cual lleva a todo lo relacionado con ellas a algo mágico, lejano, insustancial, deseable pero utópico sin posibilidad de alcanzar esos estándares de trabajo en la organización ya que se perciben como algo privativo a otro universo en el cual no pertenecemos.

La propuesta de este modelo es usar estos conceptos desde el punto de vista más pragmático y “minimalista” posible para que el mensaje de los mismos, y sentido práctico y altamente aprovechable por cualquier organización, sin importar su tamaño, recursos, destino, rubro, especialidad ni actividad económica a la que está abocada.

La clave del éxito de la empresa Toyota es la gente que le da vida al sistema: su trabajo, la comunicación, la solución de problemas y crecer juntos, “The Toyota Way” anima, soporta, es más, demanda el involucramiento del empleado. (Liker, 2004)

En este punto se entrelazan las dos columnas que soportan este modelo de consultoría, la utilización de herramientas y métodos sistemáticos y “duros” buscando continuamente la mejora de cada proceso y que estos se arraiguen en la cultura de la empresa de tal manera que lo aprendido e implementado perdure sin importar el tiempo que haya transcurrido desde el inicio del proyecto ni los cambios de personas que hubiera sufrido la organización.

5.2.1 Conceptos perdurables

5.2.1.1 Comportamiento Organizacional

“El comportamiento organizacional (CO) es el estudio y aplicación sistemática del conocimiento sobre la forma en que la gente – como individuos y grupos – actúa en las organizaciones. Se esfuerza por identificar formas en que la gente puede actuar con mayor eficacia. El comportamiento organizacional es una disciplina científica, ya que un gran número de estudios de investigación y avances conceptuales se agregan constantemente a su base de conocimientos. Es también una ciencia aplicada, en tanto que la información sobre prácticas eficaces en una organización se extiende a muchas otras.” (Newstrom, 2007)

5.2.1.2 Conceptos fundamentales del C.O.

Según Newstrom en la obra citada, el CO comienza con un conjunto de conceptos fundamentales que giran alrededor de la naturaleza de las personas y las organizaciones.

Se Mencionan a continuación los seis conceptos básicos:

Diferencias individuales: Este concepto se sustenta en la ciencia que determina hasta donde sabemos las personas tienen mucho en común, pero son diferentes. Esta diversidad tiene que ser reconocida y considerada como un activo valioso. Las experiencias individuales tienden a acentuar las diferencias naturales de las personas.

Percepción: La gente ve al mundo de manera diferente. Su visión del ambiente está filtrada por la percepción. Cualesquiera que sean las razones, tienden a actuar con base en sus percepciones. La gente parece decir que no reacciona a un mundo objetivo sino a un mundo visto a partir de mis propios valores, creencias y expectativas. Esto se denomina percepción selectiva, en donde la gente tiende a poner atención a aquellos rasgos de su ambiente de trabajo que son congruentes con sus propias expectativas o que las refuerzan. Esto puede causar no solo malas interpretaciones de hechos aislados sino también llevar a una futura rigidez en la búsqueda de nuevas experiencias.

Integridad de la persona: La gente funciona como seres humanos completos. La vida hogareña y las preocupaciones personales no están separadas del ambiente de trabajo. Las condiciones emocionales no están separadas de las condiciones físicas. Se pueden analizar por separado, pero son parte de un sistema que constituye la integridad de una persona. Por ende, cuando se desarrolla a un trabajador, se desarrolla a la persona completa, teniendo incidencia en su vida personal. En alguna medida, el trabajo modela a la gente conforme ésta lo realiza y al desarrollar un mejor empleado se desarrolla también a una mejor persona.

Conducta motivada: La conducta normal tiene sus causas, estas pueden relacionarse con las necesidades de la persona o con las consecuencias que resultan de sus actos. Esto deja a la administración de la empresa con dos formas básicas de motivar al personal: puede mostrarle cómo ciertas acciones incrementarán la satisfacción de sus necesidades, o puede amenazar con una menor satisfacción de las necesidades si siguen cursos y acción indeseables. Es claro que la ruta hacia una mayor satisfacción de las necesidades es un mejor enfoque. No importa la tecnología, equipo y organización que tenga una empresa, si estos recursos no son utilizados por gente que ha sido motivada.

Deseo de participación: Las personas buscan participar activamente en las decisiones. El Empowerment es una alternativa que ofrece satisfacer este deseo.

Valor de la persona: Las personas desean ser apreciadas por sus habilidades, destrezas y conocimientos y recibir oportunidades de desarrollo. Se rehúsan a ser tratadas como un mero factor económico.

Estos postulados son fundamentales para entender el comportamiento de las personas y considerarlas en la preparación de herramientas para modelar conductas.

5.2.1.3 Modelos de comportamiento organizacional

Los modelos organizacionales son importantes de considerar porque impactan en el comportamiento de todos los integrantes de la organización y muy especialmente en los Mandos Medios. Las organizaciones deben identificar en qué modelo (o tal vez una mezcla de ellos) está parada y definir si ese es el que

desea o pretende alcanzar otro. Más adelante veremos que la cultura determina las conductas de los integrantes de las organizaciones y estos modelos son resultado y conforman la cultura.

Martha Alles, menciona un trabajo realizado por Keith Davis en 1967 donde expone la tabla 1 (Alles, 2207) que resume en cuatro los modelos de comportamiento organizacional:

Tabla 1

Modelos de Comportamiento organizacional según su orientación

	Autocrático	De custodia	De apoyo	Colegiado
Base del modelo	Poder	Recursos económicos	Liderazgo	Asociación
Orientación administrativa	Autoridad	Dinero	Apoyo	Trabajo en equipo
Orientación de los empleados	Obediencia	Seguridad y prestaciones	Desempeño laboral	Conducta responsable
Resultado psicológico en los empleados	Dependencia del colaborador	Dependencia de la organización	Participación	Autodisciplina
Necesidades de los empleados satisfechas	Subsistencia	Seguridad	Categoría y reconocimiento	Autorrealización
Resultado de desempeño	Mínimo	Cooperación pasiva	Animación de impulsos	Entusiasmo moderado

En el modelo autocrático quienes ocupan posiciones de mando, suelen tener poder suficiente para decir al personal que hacer. Las personas, en general, cumplen órdenes. La orientación dominante es la autoridad que es delegado por derecho de mando. El desempeño suele ser bajo o a niveles mínimos, más allá que pueden encontrarse desempeños sobresalientes. El modelo puede encontrarse con matices y en ocasiones es necesario aplicarlo.

El modelo de custodia persigue la seguridad del empleado. Hace un especial énfasis en los aspectos que tienen que ver con las remuneraciones y beneficios. Busca que el empleado prefiera quedarse muchos años en la organización por las ventajas que posee. El modelo no obtiene mejores desempeños que el autocrático ni tampoco logra que las personas se sientan

motivadas o realizadas, solamente les genera seguridad en su puesto.

Distinta es la orientación del modelo de apoyo, el cual depende del liderazgo y a través del mismo la Dirección ofrece un ambiente que ayuda a los empleados a crecer y a brindar a la organización lo que son capaces de hacer. Satisface necesidades como la asociación y estimación. Este modelo es el que Davis recomienda, pero hay que considerar la cultura de la organización para definir sus características del management y si las mismas permiten la implantación de este modelo. Caso contrario habrá que llevar adelante una transición hasta que la empresa esté preparada para asumirlo.

Por último, el modelo colegiado, que hace alusión a un grupo de personas con un propósito común, representa el concepto de equipo. Se asocia a un tipo de trabajo no programado que permite un amplio margen de maniobra en las tareas a realizar. Aquí los colaboradores son vistos como colaboradores y los empleados trabajan bien porque se sienten muy comprometidos a hacer las cosas correctamente. El resultado es la autodisciplina, ya que se sienten responsables de sus actos y los lleva a un elevado desempeño en el trabajo en equipo.

Como se dijo anteriormente, los integrantes de la organización se comportarán según el modelo reinante. La influencia cultural del modelo es tan fuerte que las personas entienden (consciente o inconscientemente) que para tener éxito y no sufrir rechazos deben adoptar determinados comportamientos que serán bien vistos.

Es imposible pretender modificar comportamientos si éstos no responden al modelo dominante.

5.2.1.4 Modificación del comportamiento

La modificación del comportamiento organizacional (Mod CO) se basa en teorías del proceso de la motivación, en contrapartida a las teorías de contenido de la motivación, que se enfocan en el contenido de los elementos que pueden motivar a una persona. La Mod CO se basa en la “ley de efecto”, que dice que la conducta depende de sus consecuencias y por ende los administradores pueden controlar o por lo menos afectar varias conductas. Afirma que una persona tiende a repetir una conducta que está acompañada por consecuencias favorables

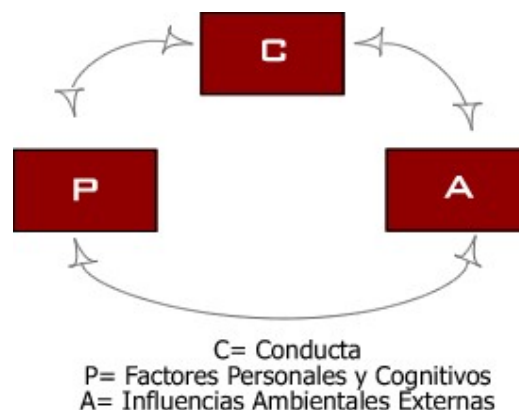
(refuerzo) y tiende a no repetir aquella que está acompañada por consecuencias desfavorables.

Si bien las necesidades internas pre figuran la conducta, el modelo CO afirma que las consecuencias externas tienden a determinarla. Las conductas se aprenden y en este marco es común referirse al aprendizaje como un proceso individual de principio a fin, donde la relación con los demás y el ambiente forma parte de la propia experiencia, es decir, se aprende con la experiencia personal. Existe una teoría llamada del “Aprendizaje Social” que sostiene que los empleados no necesariamente tienen que aprender de sus propias experiencias, sino que es probable que lo hagan observando las acciones de otros y las consecuencias que éstos experimentan.

Quien sostiene esta teoría es un psicólogo llamado “Albert Bandura”, quien sugirió que el ambiente causa el comportamiento y que el comportamiento causa también el ambiente. Definió ese concepto con el nombre de determinismo recíproco: el mundo y el comportamiento se causan mutuamente. Con el tiempo le agregó a esto una tercera variable que son los procesos psicológicos de la persona. Esto significó un paso para explicar que el aprendizaje va más allá del famoso “estímulo – respuesta”. En la Figura 5 se muestra la interrelación entre las 3 variables estudiadas.

Figura 5

Interrelación de la modificación del comportamiento organizacional (Mod CO)



Un estudio de Albert Bandura es muy gráfico para explicar la teoría del aprendizaje social también conocido como aprendizaje “vicario”. El mismo lo realizó a partir de una película de uno de sus estudiantes, donde una joven

estudiante pegaba a un muñeco que nunca tumba (muñeco inflable en forma de huevo con cierto peso en su base que hace que se tambalee cuando se le pega).

La joven pegaba al muñeco, gritando ¡“estúpidoooooo”! Le pegaba, se sentaba encima de él, le daba con un martillo y demás acciones gritando varias frases agresivas. Bandura les proyectó la película a un grupo de niños de guardería que saltaron de alegría al verla. Posteriormente se les dejó jugar. En el salón de juegos había varios observadores con bolígrafos y carpetas, un muñeco que nunca tumba y algunos pequeños martillos.

Los observadores pudieron constatar a un gran coro de niños golpeando a descaro al muñeco gritando ¡estúpidoooooo!, Se sentaron sobre él, le pegaron con martillos y demás. En otras palabras, imitaron a la joven de la película y de una manera bastante precisa.

Esto podría parecer un experimento con poco de aportación en principio, pero “estos niños cambiaron su comportamiento sin que hubiese inicialmente un refuerzo dirigido a explotar dicho comportamiento. Bandura llamó al fenómeno aprendizaje por la observación o modelado, y su teoría usualmente se conoce como la teoría social del aprendizaje.

Bandura llevó a cabo un largo número de variaciones sobre el estudio en cuestión: el modelo era recompensado o castigado de diversas formas de diferentes maneras; los niños eran recompensados por sus imitaciones; el modelo se cambiaba por otro menos atractivo o menos prestigioso y así sucesivamente. En respuesta a la crítica de que el muñeco estaba hecho para ser “pegado”, Bandura incluso rodó una película donde una chica pegaba a un payaso de verdad. Cuando los niños fueron conducidos al otro cuarto de juegos, encontraron lo que andaban buscando... ¡un payaso real!, entonces procedieron a darle patadas, golpearle, darle con un martillo, etc.” (Boeree, 2002).

En el ámbito de las empresas esto no es extraño; escuchar que hay que “dar el ejemplo” es común. Se debe tomar una determinada acción “para que el resto vea las consecuencias” o que se dan a conocer personas premiadas y el motivo por el cual se las premia. Este descubrimiento científico avala la efectividad de dichas prácticas.

Todas las variantes utilizadas en sus experimentos permitieron a Bandura establecer que existen ciertos pasos envueltos en el proceso de modelado:

1. Atención. Para aprender algo, el sujeto debe estar prestando

atención. De la misma manera, todo aquello que suponga un freno a la atención, resultará en un detrimento del aprendizaje, incluyendo el aprendizaje por observación. Igualmente ocurre si está distraído por un estímulo competitivo. Algunas de las cosas que influyen sobre la atención tienen que ver con las propiedades del modelo: si el modelo es colorido y dramático, por ejemplo, prestamos más atención. Si el modelo es atractivo o prestigioso o parece ser particularmente competente, prestaremos más atención; si el modelo se parece más a nosotros, prestaremos más atención. Este tipo de variables encaminó a Bandura hacia el examen de la televisión y sus efectos sobre los niños.

2. Retención. El individuo debe ser capaz de retener (recordar) aquello a lo que le ha prestado atención. Aquí es donde la imaginación y el lenguaje entran en juego: guardará lo que ha visto hacer al modelo en forma de imágenes mentales o descripciones verbales. Una vez “archivados”, podrá hacer resurgir la imagen o descripción de manera que sea capaz de reproducirlas con su propio comportamiento.
3. Reproducción. En este punto, debe traducir las imágenes o descripciones al comportamiento actual. Por tanto, lo primero de lo que debe ser capaz, es de reproducir el comportamiento. Puede pasarse todo un día viendo a un patinador olímpico haciendo su trabajo y no poder ser capaz de reproducir sus saltos, ya que no sabe patinar. Por otra parte, si pudiera patinar, su demostración de hecho mejoraría con la observación de patinadores mejores que él. Otra cuestión importante con respecto a la reproducción es que la habilidad para imitar mejora con la práctica de los comportamientos envueltos en la tarea. Y otra cosa más: las habilidades mejoran aún con el solo hecho de imaginar haciendo el comportamiento. Muchos atletas, por ejemplo, se imaginan el acto que van a hacer antes de llevarlo a cabo.
4. Motivación. Aún con todo esto, todavía no haremos nada a menos que estemos motivados a imitar; es decir, a menos que tengamos buenas razones para hacerlo. Bandura menciona un número de

motivos:

- ✓ Refuerzo pasado, como el conductismo tradicional o clásico.
- ✓ Refuerzos prometidos, (incentivos) que podamos imaginar.
- ✓ Refuerzo vicario, la posibilidad de percibir y recuperar el modelo como reforzador.

Nótese que estos motivos han sido tradicionalmente considerados como aquellas cosas que “causan” el aprendizaje. Bandura nos dice que éstos no son tan causantes como muestras de lo que hemos aprendido. Es decir, él los considera más como motivos.

Por supuesto que las motivaciones negativas también existen, dándonos motivos para no imitar:

- ✓ Castigo pasado.
- ✓ Castigo prometido (amenazas)
- ✓ Castigo vicario.

Como la mayoría de los conductistas clásicos, Bandura dice que el castigo en sus diferentes formas no funciona tan bien como el refuerzo y, de hecho, tiene la tendencia a volverse contra nosotros.

Basado en estos estudios Bandura desarrolló la terapia por la que es más conocido, la del modelado. Esta teoría sugiere que si uno escoge a alguien con algún trastorno psicológico y lo ponemos a observar a otro que está intentando lidiar con problemas similares de manera más productiva, el primero aprenderá por imitación del segundo. Una serie de estudios científicos y aplicaciones avalan esta práctica.

5.2.1.5 Refuerzos

Como se menciona anteriormente, la conducta fundamentalmente se estimula mediante el refuerzo positivo. Éste alienta la repetición de la conducta. (Ver Figura 6) (*Newstrom, 2007*)

Figura 6

Naturaleza de las consecuencias

Cuatro consecuencias alternativas de Mod CO

Uso de la administración	Aplicación	Castigo	Refuerzo Positivo
	Retiro	Refuerzo Negativo	Extinción
		Negativo	Positivo

Fundamentalmente la conducta se estimula mediante el refuerzo positivo. Éste alienta la repetición de la conducta.

El moldeo es una aplicación sistemática y progresiva del refuerzo positivo. Se concreta con refuerzos más frecuentes o más poderosos y se aplican aun cuando la conducta completamente correcta no ocurra.

El refuerzo negativo ocurre cuando la conducta está acompañada por la eliminación de una consecuencia desfavorable, lo cual no es lo mismo que el castigo que normalmente agrega algo desfavorable.

El castigo es la administración de una consecuencia desfavorable que desalienta cierta conducta. Debe usarse con cuidado porque no alienta directamente ninguna clase de conducta, a menos que la persona que lo recibe tenga claras las opciones que puede seguir. A su vez debe saber que parte específica de su conducta está siendo sancionada.

La extinción implica eliminar las consecuencias positivas significativas que se obtenían previamente mediante la práctica de una conducta deseable. Si no hay refuerzo la conducta tenderá a disminuir.

5.2.1.6 Programas de refuerzo

La organización puede establecer el uso de programas de refuerzo para la modificación del comportamiento de sus integrantes.

Para ello debe establecer la base o estándar, que significa la frecuencia con que se muestra la conducta deseada para poder medir luego la evolución.

Hay dos tipos de refuerzo: continuo (cada vez que aparece la conducta) y parcial (cada varias conductas). El continuo es difícil de aplicar y hace el aprendizaje más rápido, en cambio el parcial si bien el aprendizaje es más lento, es más duradero.

Un enfoque diferente al de Mod CO es el modelo de expectativas desarrollado por Michael Porter.

Este modelo sostiene que la motivación es producto de tres factores:

Valencia x Expectativa x Instrumentalidad = Motivación

$$V \quad x \quad E \quad x \quad I \quad = \quad M$$

La Valencia es la fuerza de preferencia de una persona por recibir una recompensa. Es una expresión de la intensidad del deseo de alcanzar una meta. La valencia puede ser negativa cuando la persona no prefiere alcanzar algo.

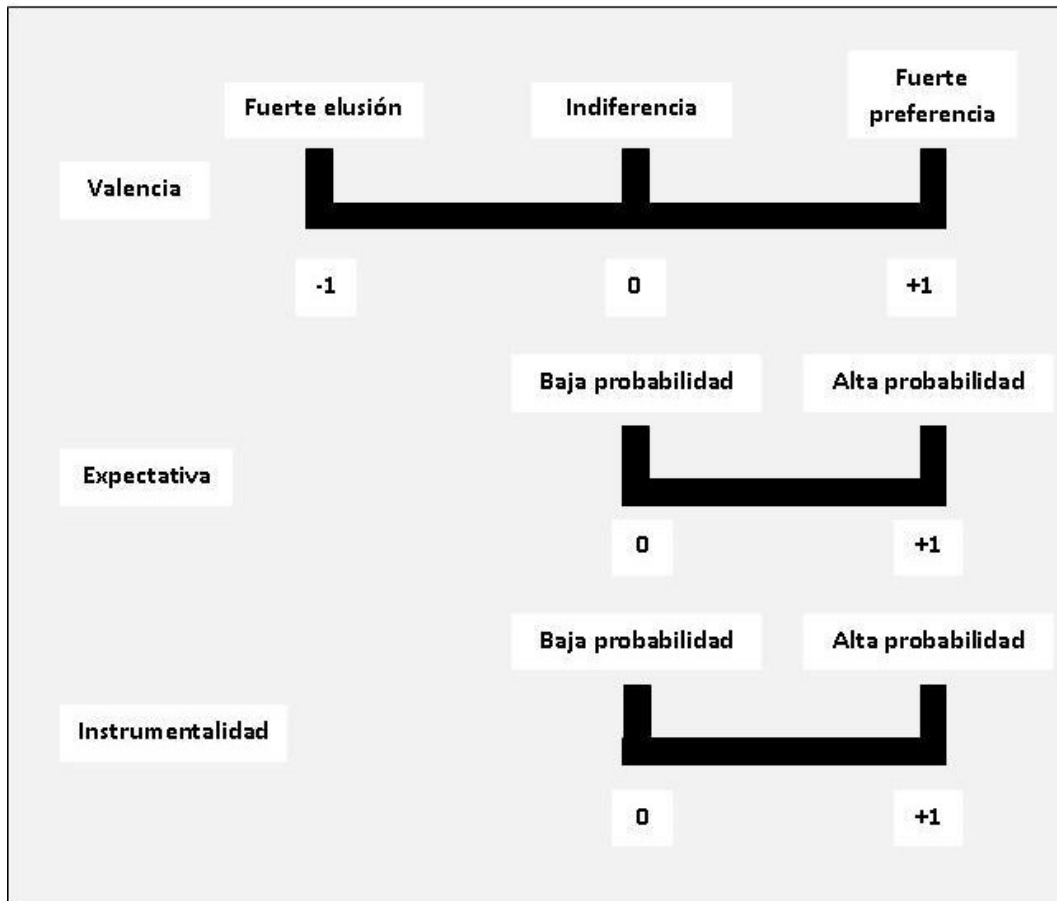
La Expectativa es la fuerza de creencia que el esfuerzo propio relacionado con el trabajo dará por resultado la conclusión de una tarea.

La Instrumentalidad representa la creencia del empleado de que recibirá una recompensa una vez que concluya la tarea.

Porter grafica lo dicho en la Figura 7 (*Newstrom, 2007*):

Figura 7

Dominios de la valencia, las expectativas y la instrumentalidad



Estos factores se pueden combinar de una gran cantidad de maneras, pero la que produce la motivación más fuerte resulta de una valencia positiva de gran magnitud, una elevada expectativa y una alta Instrumentalidad. Con la experiencia las personas aprenden a asignar un valor diferente a las recompensas que tienen a disposición. Si el beneficio estimado vale el costo, es probable que realicen un mayor esfuerzo.

Es normal que exista incertidumbre por parte del empleado con respecto a los beneficios a obtener por sus acciones porque:

- ✓ la conexión entre el esfuerzo y el premio final es incierta.
- ✓ los resultados en muchos casos están controlados por otros y el empleado no puede tener certeza de la forma en que éstos últimos actuarán.

Para evitar este efecto de la incertidumbre, es mejor utilizar un incentivo simple y directo. Éste ofrece un curso de acción práctico que el empleado puede imaginar y comprender, por ende, tiene valores más altos de expectativa e Instrumentalidad. Con el fin de que el modelo funcione, el administrador debe aclarar las expectativas del empleado.

La comprensión de los comportamientos y la manera de modificarlo nos muestra que el cambio no se da de un día para otro, sino que es un proceso que supone mucho esfuerzo.

Según Santiago Lazzati en su obra “El cambio del comportamiento en el trabajo”, existen tres elementos que juegan en el proceso de cambio del comportamiento:

- Los actores del proceso: Está el objeto de cambio (quien se busca que cambie) y el agente del cambio (quien impulsa el cambio). En ocasiones el objeto y el agente son la misma persona (por ejemplo, cuando un Colaborador desea corregir un comportamiento propio) y en ocasiones son diferentes personas (cuando un Colaborador pretende corregir el comportamiento de un colaborador).
- Las intervenciones orientadas al cambio: como pueden ser actividades de formación, comunicación, participación en toma de decisiones, sistemas de evaluaciones, sistemas de compensaciones, movimiento de gente.
- El contexto del proceso: se refiere a la organización, su entorno y su evolución en el tiempo.
- También Lazzati se refiere a “conceptos fundamentales” respecto al cambio del comportamiento:
- Enfoque sistémico: como su palabra lo indica, se refiere a la importancia de tomar al individuo con todas sus características personales, considerando las particularidades de la organización donde se desenvuelve.
- Factores claves del aprendizaje: Señala tres factores; Diagnóstico, Challenge y Apoyo. Con el Diagnóstico se identifican los aspectos a mejorar. El Desafío implica el planteo de metas ambiciosas pero alcanzables. El Apoyo comprende además de la capacitación

formal, toda la ayuda que pueden brindar los miembros de la organización en el trabajo.

- Cambios de hábitos: Aquí se toma el modelo de James Prochaska desarrollados sobre trabajos de investigación. El mismo comienza con la definición de lo que se considera problema, esto es, “la brecha entre una situación actual o proyectada y un objetivo”. El proceso de cambio se propone resolver el problema, superar la brecha. El modelo contiene etapas del proceso de cambio y estrategias aplicables. El proceso de cambio exitoso comprende cinco etapas. Algunas personas logran pasarlas rápidamente y otras van más despacio e incluso pueden estancarse. El camino no siempre es lineal y las interrupciones y recaídas son más bien la regla que la excepción. Las estrategias de acción son aplicables depende de la etapa en la que se encuentre la persona, pudiendo ser contraproducente si se aplica en otra etapa. La clave entonces se encuentra en diagnosticar correctamente la etapa en la que se encuentra la persona. Las etapas son:
 - ✓ Precontemplación: La persona no está pensando en cambiar en un futuro inmediato, porque o no reconoce el problema o porque lo ubica fuera de sí mismo.
 - ✓ Contemplación: La persona duda de cambiar o no. Si está pensando en hacerlo, aún no ejecuta acciones para ello.
 - ✓ Preparación: La persona ha ejecutado acciones, ha comenzado el cambio, pero no logra alcanzar el éxito definitivo.
 - ✓ Acción: La persona está llevando a cabo las acciones necesarias para lograr el cambio exitoso.
 - ✓ Mantenimiento: La persona ha cambiado, pero debe evitar volver a su situación anterior (repetir patrones de conducta que buscó modificar).

La tabla 2 muestra objetivos de cada etapa y ejemplos de estrategias aplicables para lograr el cambio (Lazzati, 2011):

Tabla 2

Objetivos de cada etapa y ejemplos de estrategias aplicables para lograr el cambio.

Etapas	Objetivo	Ejemplo de estrategia
Precontemplación	Tomar conciencia	Brindar información
Contemplación	Decidir con convicción	Profundizar el análisis de ventajas y desventajas
Preparación	Superar limitaciones	Fijar una meta mínima
Acción	Lograr el cambio	Brindar feed-back positivo
Mantenimiento	No recaer	Monitorear el avance

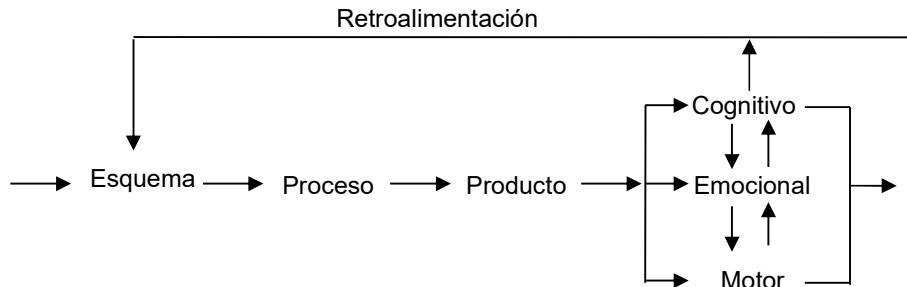
- ✓ Factibilidad del cambio: Para realizar las modificaciones que buscamos deberíamos considerar algunas pautas; No tratar de cambiar significativamente las características personales en sí. El desarrollo de competencias no debe circunscribirse a superar debilidades, más bien debería aprovechar fortalezas. Las características personales no son buenas ni malas, más que cambiarlas hay que cuidar que en determinadas situaciones no hagan caer en comportamientos contraproducentes. En este punto reside la importancia de las observaciones que se le realizan a las personas sobre comportamientos inadecuados.

5.2.1.7 Enfoque Cognitivo Comportamental

Dentro de las corrientes psicológicas que intervienen en el estudio del comportamiento de las personas, se encuentra el enfoque Cognitivo. Éste tiene un profundo sentido integrativo, ya que agrupa los aspectos emocionales y conductuales bajo la primacía cognoscitiva. Hay una ecuación básica en la que se fundamentan los modelos cognitivos y es la siguiente, mostrada en la Figura 9 (Riso, 2009):

Figura 9

Ecuación básica del enfoque Cognitivo (Riso, Walter, 2009)



“Los eventos ambientales (E) operan sobre un esquema de base (estructura con significado, teorías sobre uno mismo, el mundo y el futuro, constructos personales) que organiza y guía la información entrante y saliente por medio de determinados procesos u operaciones informacionales (atención, percepción, memoria, análisis inferencial) que generan los productos finales o conclusiones (cognitivos, emocionales y motores). A su vez estos productos interactúan entre sí y con el ambiente y retroalimentan el esquema de base fortificándolo o debilitándolo según sea el caso (mantenimiento esquemático).”

La conceptualización cognitiva se centra en tres niveles de estructuración psicológica.

“El primer nivel trata de establecer las relaciones interactivo / funcionales que los tres tipos de respuestas (cognitiva, emocional y motora) tienen con el ambiente, y la interacción entre ellas, haciendo especial énfasis en los pensamientos automáticos (PA) y las distorsiones cognitivas (DC) (...)

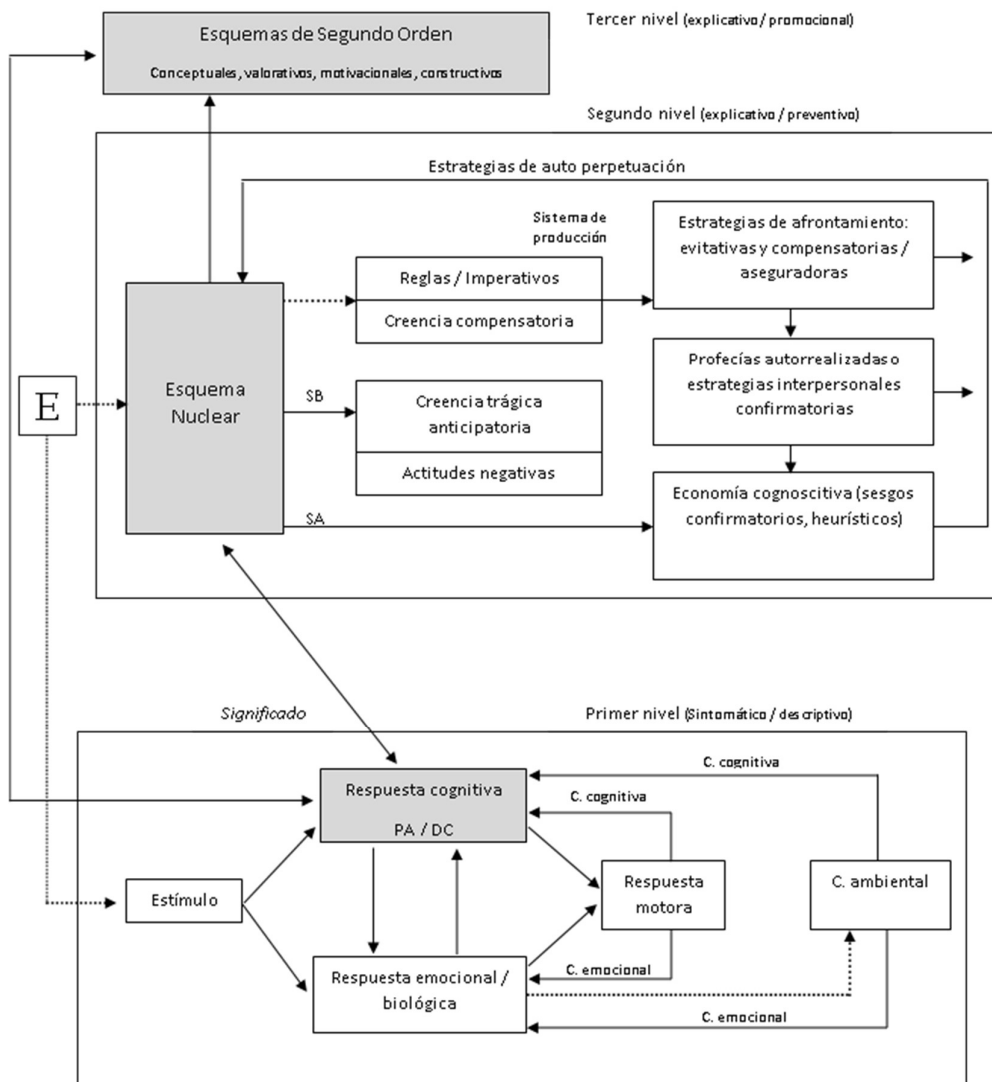
En el segundo nivel (...) se pasa de la descripción a la explicación a través del estudio de la estructura interna del sistema, que pretende hallar el mecanismo cognoscitivo responsable del trastorno, o lo que es lo mismo, su dinámica, a partir de los principios del procesamiento de la información. Ya no responde al ‘cómo’ sino al ‘por qué’. La pregunta central que guía el análisis en el nivel II es: ¿dónde se originan las respuestas cognitivas? ¿dónde se asientan o que hay detrás de ellas? Si consideramos que los pensamientos son los resultados últimos (output) del sistema de procesamiento de la información, es apenas natural preguntarse por la estructura de fondo (esquemas) que los determinan. (...)

El tercer nivel corresponde al estudio de esquemas de orden superior que definen la visión del mundo (...) y funcionan como una guía generalizada y orientadora de conducta en distintos contextos. Los esquemas de segundo orden influyen sobre el esquema nuclear y los pensamientos automáticos de manera directa o indirecta. (...) El tercer nivel integra esquemas de segundo orden que, al interactuar entre sí, conforman un sistema complejo y abstracto de significados o un modo integrado e idiosincrático (personalizado) de procesamiento de la información a través del cual es posible comprender el mundo y conectarse con él.” (Riso, 2009)

El Esquema integrado multinivel (Figura 10) muestra las relaciones entre los tres niveles (Riso, 2009):

Figura 10

Esquema de tres niveles de la estructura psicológicas de la conceptualización cognitiva



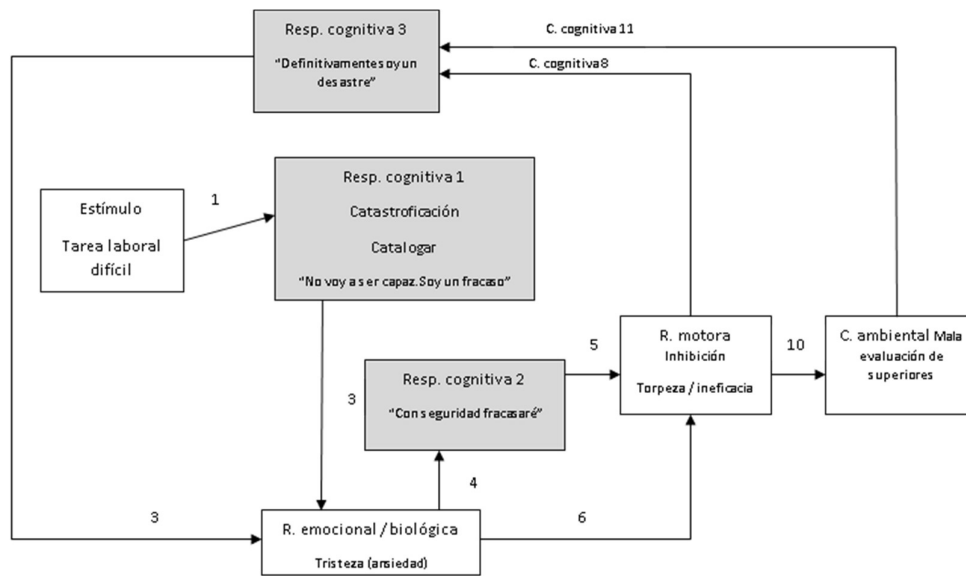
“Desde la perspectiva cognitiva, los estímulos, al operar sobre el organismo, pueden producir tres tipos de respuesta según sea el sistema activado: respuesta cognitiva (...), respuesta emocional / biológica y, a través de los dos sistemas anteriores, respuesta motora. Los tres sistemas de respuesta definen lo que el paciente piensa, siente y hace. (...) Según los principios de la Terapia Cognitiva, los productos cognitivos (...) poseen primacía sobre la respuesta motora y emocional. Recordemos que el postulado principal del que parte el modelo informacional es que nuestra manera de actuar y sentir depende de cómo interpretamos la realidad. La mente (...) modula (selecciona, transforma, decodifica, almacena, recupera) la entrada de información y actúa (media) sobre los otros sistemas. De cierta manera, creamos nuestros sentimientos y nuestra manera de comportarnos. No obstante, se acepta que cada sistema puede interactuar o retroalimentar la otro.” (Riso, 2009)

5.2.1.8 Enfoque Constructivista

Para el enfoque constructivista, representado en la Figura 11, según Michael J. Mahoney en su obra “Psicoterapia constructiva”, el cambio es un proceso complejo y dinámico. El cambio puede ser doloroso y también puede serlo la ausencia de éste. La dificultad de cambiar frustra a las personas.

Figura 11

Esquema del enfoque constructivista



La mayoría de los cambios tienen lugar en el contexto de las relaciones con otras personas. Nuestras relaciones con los otros son cruciales para nuestra adaptación.

El constructivismo recibe este nombre por su énfasis en los actos de construcción. El verbo construir significa organizar u ordenar. Según esta corriente, estamos en una reorganización constante.

Es importante resaltar algunos elementos constructivos básicos en la experiencia humana:

“Actividad:

- Los seres humanos son participantes activos para determinar su propia vida. Somos agentes de elección (...)
- Gran parte de nuestra actividad es anticipatoria (...) esperamos que el futuro sea parecido al pasado.
- La atención es una forma poderosa de actividad (...) El aprendizaje de habilidades relacionadas con la atención ayuda a muchas personas.

Orden:

- Buscamos el orden activamente (...)
- La actividad humana se centra principalmente en la creación y

mantenimiento de un orden (...) Buscamos y creamos significados.

- (...) La pérdida o falta de significado se vive como caos (...)
- A nivel biológico, los procesos emocionales, íntimamente relacionados con la atención, son organizadores poderosos de la experiencia. Las emociones son expresiones (...) de la búsqueda de orden y de las reacciones ante la falta, la pérdida o el cambio de orden en la vida.
- Los desafíos al orden son esenciales para cualquier aprendizaje y desarrollo (...)

Procesos sociosimbólicos:

- La auto organización está determinada fundamentalmente por vínculos sociales y por procesos simbólicos. Vivimos en, y desde, las relaciones personales (...)
- La búsqueda de orden y significado suele adoptar forma de narrativa (...) Compartir narrativas – contar, crear y repasar historias - es una forma poderosa de vinculación afectiva en los seres humanos (...)
- Los cambios en las relaciones personales suelen acelerar los cambios en la experiencia personal y en los patrones de actividad (...)

Dialéctica dinámica del desarrollo:

- La equilibración (mantener el equilibrio) refleja los intentos para manejar los contrastes (dialécticas) entre los patrones de comportamiento antiguos y nuevos.
- La resistencia al cambio refleja una tendencia saludable de protección contra los cambios demasiado grandes o demasiado rápidos. (...)
- Cuando un desafío sobrepasa las capacidades de ordenamiento, una contracción extrema es una respuesta natural.
- La desorganización es un componente natural y necesario de la reorganización dentro de los procesos de ordenamiento vitales. (Mahoney, 2005)

5.2.1.9 Problemas, patrones y procesos.

“Un problema es una discrepancia sentida entre cómo son las cosas y cómo se espera (o se supone) que sean. (...) Los problemas no se dan en forma aislada, suelen ser la expresión de patrones. La palabra ‘patrón’ se deriva del término ‘pater’, que significa padre, e implica un modelo. Los patrones son repetitivos, igual que las olas o las ondas en la superficie del agua. El nivel de los patrones es el nivel de los problemas recurrentes y relacionados. (...) Los procesos son literalmente los motores de la experiencia. La palabra ‘proceso’ viene del término ‘procedere’, que significa ‘avanzar’ (...) Estamos siempre en proceso. (...)”

En muy raras ocasiones, los problemas se dan aislados. Con más frecuencia, los problemas reflejan patrones de experiencia habituales. Estos patrones son el resultado de procesos continuos, que, literalmente, crean el orden y el sentido en nuestras vidas. Los problemas suelen ser situaciones que nos hacen perder el equilibrio o que impiden que nos sintamos centrados”. (Mahoney, 2005)

5.2.1.10 Principios conductistas importantes:

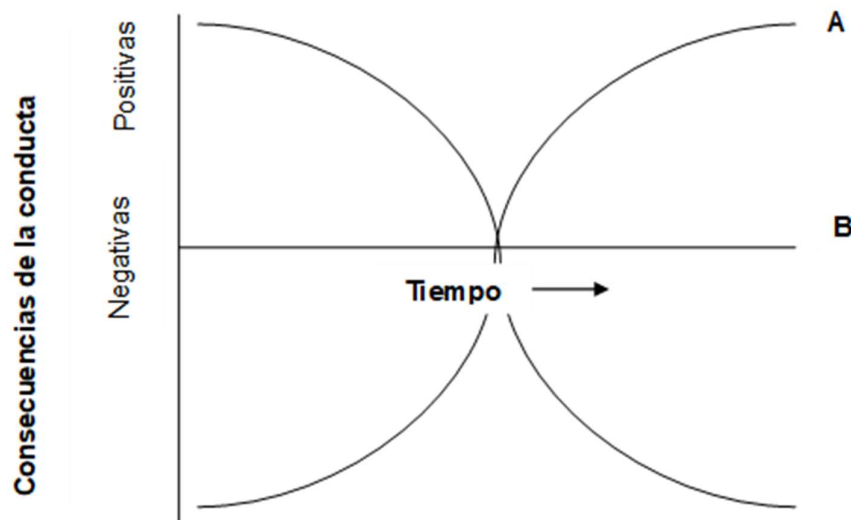
1. La actividad es importante.
 2. La conducta tiene lugar en un entorno.
 3. Las consecuencias son relevantes.
 4. Los pasos pequeños son importantes.
 5. La práctica engendra consistencia.
-
1. La actividad es fundamental para el constructivismo y resalta la importancia del ‘organismo motivado’. “La motivación se infiere a partir del movimiento y cualquier acto de enseñanza es, principalmente un proceso de desarrollo, mantenimiento y cambio de patrones de movimiento”. (Mahoney, 2005)
 2. Nadie tiene el control total del medio donde se desarrolla, pero existen maneras de modificar nuestro entorno de modo tal que estimule los patrones de comportamiento deseados.
 3. Nuestras acciones generan consecuencias y éstas influyen en la dirección que toman nuestras acciones posteriores. La terapia

cognitiva destaca que “la percepción que tengamos de las contingencias suele ser más importante que las propias contingencias”. (Mahoney, 2005) Algunas consecuencias tienen efecto inmediato y otras son a largo plazo. Esta diferencia de tiempo entre acciones y consecuencias trae problemas para el auto control. Por ejemplo, el estudio trae efectos positivos en el largo plazo y el consumo de drogas trae un ‘efecto positivo’ en el corto plazo y negativo en el largo plazo. Ver la Figura 12.

4. Los pasos pequeños son importantes en el desarrollo de habilidades. Se deben realizar ‘incursiones pequeñas’ y regulares hacia los límites actuales de la capacidad propia.
5. Los patrones llegan a convertirse en patrones gracias a su regularidad. Primero se refuerza la respuesta deseada y luego a una aceptable. Con el tiempo se refuerza de manera intermitente y esto produce niveles de actividad más elevados (es el principio de la adicción a los juegos de azar).

Figura 12

Cuadro de consecuencias negativas y positivas de las conductas en el tiempo. (Mahoney, Michael J., 2005)



Cambio de conductas

Para realizar un cambio de conducta, la persona:

1. Tiene que ser consciente de lo que está haciendo, de su comportamiento
2. Es necesario que reconozcan que esos comportamientos no son adecuados.
3. Sustituir estos comportamientos por otros más correctos.

Comportamientos tóxicos y nutritivos

Un aporte adicional al entendimiento del comportamiento organizacional es el de Karl Albrecht quien en su obra “Inteligencia Social”, presenta una clasificación de comportamientos en “tóxicos” y “nutritivos”.

Por tóxicos se refiere a los que hacen que los demás se sientan devaluados, inadecuados, furiosos, frustrados o culpables.

Los nutritivos en cambio, provocan que los demás se sientan valorados, capaces, queridos, respetados y apreciados. Las personas de elevada inteligencia social son primordialmente nutritivas en su comportamiento y se vuelven “magnéticas” para el resto.

La inteligencia social es la que permite que las personas puedan relacionarse de manera positiva. *“Las personas tóxicas a menudo están tan enfrascadas en sus propias luchas personales que no comprenden el impacto que pueden ejercer sobre los demás, necesitan ayuda para verse como las ven los demás” (Albrecht, 2007)*

Es importante en el cambio de comportamiento del colaborador el nivel de conocimiento propio de él mismo y por parte de quien tiene la responsabilidad de ayudarlo a conducirlo a un cambio. Una herramienta que sirve para este fin es la llamada “Ventana de Johari” denominada así por sus dos autores, Joseph Luft y Harry Ingham. Esta sostiene que en una relación entre dos personas cada una tiene cierto conocimiento del mundo interior y de los comportamientos de la otra. Si las identificamos como “yo” y “el otro”, se puede representar en la tabla 3 (Lazzati, 2008):

Tabla 3

Ventana de Johari

Mi conocimiento acerca de mí	
Yo sé	Yo no sé

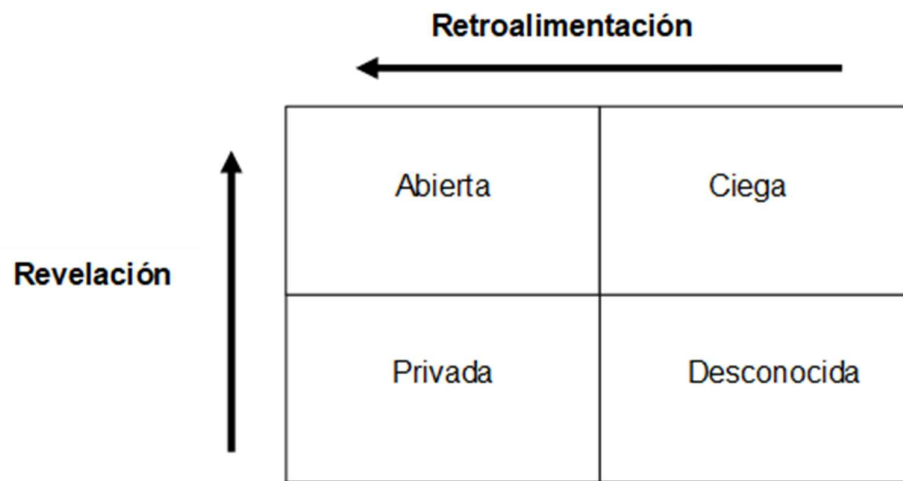
Conocimiento del otro acerca de mí	Él sabe	1	2
	Él no sabe	3	4

Esta matriz comprende cuatro cuadrantes o “ventanas”:

- ✓ La “abierta” (1) que corresponde a lo que ambos sabemos acerca de mí.
- ✓ La “ciega”, (2) es lo que él sabe, pero yo no sé acerca de mí.
- ✓ La “privada u “oculta” (3) que es lo que yo sé, pero él no sabe de mí.
- ✓ La “desconocida” (4), corresponde a lo que ninguno de los dos sabemos de mí. La Figura 13 muestra la relación entre la revelación y la retroalimentación en la ventana de Johari.

Figura 13

Ventana de Johari



En principio, cuanto mayor sea la ventana abierta, más favorable es la disposición para una buena comunicación, por lo cual es conveniente incrementar la ventana abierta. La retroalimentación que el otro puede brindarle a uno y la revelación que uno le haga al otro son dos medios para obtener esta apertura. (Ver gráfico (Lazzati, 2008) siguiente).

Los procesos de gestión del desempeño se basan en este modelo, aumentando la “ventana abierta”. La instancia de evaluación, se transforma en una conversación donde el colaborador y la persona a su cargo explicitan cada uno como ve al otro y lo que necesitan mutuamente. Esto incrementa la

posibilidad de corregir desviaciones, aclarar expectativas, conocer necesidades e intereses y evidenciar recursos que cada uno necesita para alcanzar lo que se propone.

5.2.1.11 Herramienta de modificación de comportamientos.

La modificación de comportamientos hemos visto que no se da de un día para otro, sino que es un proceso. Además, es un proceso voluntario, esto quiere decir que no podremos modificar ningún comportamiento en contra de la voluntad de la persona. Al ser un proceso, debemos elaborar un plan para modificar los comportamientos necesarios siguiendo los siguientes puntos:

- a) Con la lista de competencias detectadas y las faltantes nos deberemos sentar con el colaborador para hacerle una devolución al mismo, marcando lo observado y haciendo hincapié en lo que la empresa requiere de él por el puesto que está ocupando.
- b) Indagar acerca de las motivaciones del colaborador para con su trabajo y las expectativas sobre su futuro.
- c) Verificar si existe un acuerdo sobre los puntos a potenciar (los comportamientos alineados a lo que se pretende) y sobre los puntos a modificar (los comportamientos que no están alineados o no se detectaron).
- d) Elaborar un plan de modificación de los comportamientos para lo que se podrá utilizar la planilla de seguimiento. El mismo deberá incluir las instancias que apoyarán la modificación de comportamientos:
 1. **Reuniones** semanales, quincenales o mensuales donde el colaborador comentará a su conductor, cuáles son los inconvenientes encontrados para desempeñarse como la organización espera. El conductor le comentará lo que observa dentro de lo esperado y fuera de lo esperado. Una vez identificados los comportamientos deberán establecerse las causas de ocurrencia y no ocurrencia según el caso y establecer acciones para promoverlos, considerando los principios básicos sostenidos por el “Constructivismo”.

- La actividad es importante.
Aquí la motivación juega un papel crucial. El colaborador debe estar motivado (debe tener una necesidad intrínseca) para generar el cambio esperado en sus comportamientos.
- La conducta tiene lugar en un entorno.
Deberemos identificar si el entorno, el ambiente donde se desarrollan las conductas del colaborador, favorecen o impiden la ocurrencia de los comportamientos que esperamos. De no ser así, deberemos encontrar la manera de intervenir sobre el ambiente para propiciar la aparición de los mismos.
- Las consecuencias son relevantes.
Tendremos que detectar si existen consecuencias ante la falta de aparición de los comportamientos esperados o si la aparición de los mismos implicaría en primera instancia un efecto negativo o poco placentero, lo cual impedirá la ejecución del comportamiento esperado. Deberemos analizar los efectos para que el colaborador comprenda el funcionamiento de las consecuencias según está desarrollado en este trabajo y no sean un obstáculo para el comportamiento.
- Los pasos pequeños son importantes.
En este caso hay que lograr cambios leves, no buscar grandes saltos, sino intentar lograr pequeñas modificaciones al comportamiento. La complejidad del cambio comportamental nos lleva a ni siquiera intentar grandes avances que serán difíciles de alcanzar y terminarán desmoralizando al colaborador. Habrá que focalizarse en pasos constantes y medidos donde la sumatoria aportará al cambio. Para esto es necesario “descomponer” el comportamiento en elementos más específicos, instancias muy concretas que nos permitan plantear metas alcanzables y una vez logradas pasar a la siguiente. Una vez superada cada “etapa”, se habrá completado el comportamiento esperado.
- La práctica engendra consistencia.
Habrá que modificar comportamientos que seguramente serán

“patrones”. Para ello se deberá lograr regularidad en obtener los comportamientos deseados. La repetición generará nuevos patrones que serán los esperados. El plan tendrá que estimular la aparición reiterada.

1. **Plazos de cambio**, que tendrán que acordarse entre el colaborador y su conductor, para poner metas que fuercen y estimulen la modificación de comportamientos. Estos plazos tendrán que ser también considerando el paso a paso.
2. **Observación / Feedback**, que el conductor deberá llevar adelante de manera permanente para poder corroborar si los comportamientos aparecen o no y poder comentarle al colaborador si está logrando lo acordado o no. También resultará útil la auto observación que pueda hacer la persona para alimentar la información al respecto.

1. Sistema de refuerzo de comportamientos adquiridos y comportamientos existentes positivos.

El cambio de comportamientos puede lograrse, pero el verdadero desafío es mantenerlos a lo largo del tiempo. Los comportamientos de las personas son como un “elástico”. Son de una determinada forma y podemos modificarlos estirándolos o dando la forma que queramos. La misma se mantendrá mientras sigamos ejerciendo la fuerza que los modifica. Una vez que ésta se ausente, volverá a su estado natural. Como los patrones de comportamientos están muy arraigados, los cambios que logremos podrían ser circunstanciales y poco duraderos. Para que esto no ocurra hay que “apuntalarlos”.

Al sistema de “apuntalamiento” lo llamaremos “Sistema de refuerzo de comportamientos alineados”. El mismo se basará en los siguientes aspectos:

a) Refuerzo positivo

Como se detalló anteriormente, todos los comportamientos se aprenden en relación a las consecuencias que de ellos derivan. No existe comportamiento sin consecuencia. Las consecuencias más poderosas y que generan comportamientos sostenibles a largo plazo son las positivas. Para mantener el comportamiento deseado deberemos implementar una batería de éstas:

- ✓ Felicitaciones: Ante cada logro obtenido, cada conducta generada, cada paso dado, felicitar al colaborador, estimularlo a que continúe

por ese camino, demostrarle la importancia de lo logrado.

- ✓ Reconocimientos: A solas o ante otros, reconocer los cambios alcanzados, detallar lo que ha logrado y el esfuerzo puesto en ello.
- ✓ Premios: Ante logros destacados, metas cumplidas, comportamientos alineados a lo que la organización pretende, premiar de manera periódica. El colaborador debe poder establecer concretamente que sus comportamientos (los que posee y los alcanzados) son el objeto de la premiación.

b) Refuerzo vicario

Se deberán explotar al máximo los logros alcanzados por el resto de los colaboradores y mostrar los “beneficios” que obtuvieron (felicitaciones, reconocimientos, premios). El resto verá reforzados sus comportamientos o buscará adoptar los vistos como válidos, por las consecuencias que ve que experimentan los otros. Para ello se pueden utilizar recursos como publicarlos en revistas internas, intranet, comunicarlo en reuniones, en fiestas, eventos o en carteleras.

c) Generación de condiciones motivantes

Tal como se vio, la motivación es generadora de comportamientos y su fuente es intrínseca a cada persona, pero la organización y sus colaboradores pueden generar condiciones “ambientales” que favorezcan a la motivación de las personas y que esto incida en la disponibilidad para generar comportamientos alineados:

- ✓ Participación en las decisiones:
Es muy difícil sostener y apoyar decisiones que no son compartidas. Llegado el caso, hay decisiones que deberán ser acatadas por el colaborador, pero dentro de lo posible se deberán realizar reuniones donde los conductores en conjunto con el personal a su cargo puedan participar en el proceso de toma de decisiones. Es el conductor, porque es quien asume la responsabilidad, quien tiene la última palabra y decide, pero previamente puso sobre la mesa las cuestiones a decidir, escuchó a sus colaboradores y al tomar la decisión, la misma puede (o no) tener elementos presentados por éstos. El solo hecho de poder opinar y ser escuchado y participar en la toma de decisión es

altamente valioso para las personas y genera otro nivel de compromiso.

✓ Empowerment:

En su traducción al castellano como “empoderamiento”, es darle al colaborador autonomía en su labor, ampliar su espectro de toma de decisiones, permitirle modificar los procesos que lleva adelante, en definitiva, manejarse como si fuera el dueño de su propio negocio. La independencia que se logra y la libertad de movimiento siempre dentro de determinados parámetros, genera condiciones para que las personas estén motivadas.

✓ Posibilidades de desarrollo y crecimiento:

Otro factor motivante es la posibilidad concreta y real de crecimiento y desarrollo, tomada en su sentido más amplio. Esto quiere decir que no hablamos solamente de obtener ascensos o accesos a puestos jerárquicos, sino en el enriquecimiento del puesto, aumentar competencias o movimientos horizontales.

✓ Valoración de la tarea realizada:

Expresar y hacer saber al colaborador sobre la importancia de su trabajo, el sentido del aporte que realiza. Al notar tareas bien hechas, hacérselo saber.

✓ Posibilidad de opinión y disenso:

El colaborador debe fomentar entre sus mandos medios que opinen y que disientan porque eso alimenta el espíritu crítico y la libertad de expresión generando un efecto motivador.

d) Participación en el proceso

Si bien suena obvio, el colaborador debe ser partícipe de su propio cambio. No hay que elaborar un plan sin que haya expresado su acuerdo y menos sin que lo sepa.

Esta participación tiene que ser activa, como está explicitado en puntos anteriores, donde pueda aportar y comprender que su rol es principal y que el mayor esfuerzo debe ponerlo de su parte.

5.2.1.12 Sustentabilidad

1. Gestión del desempeño como soporte de los comportamientos deseados.

Se ha referenciado de manera constante a los comportamientos y también a las competencias. Las competencias conductuales tienen una definición y poseen indicadores, que son comportamientos específicos que muestran en su conjunto la existencia de una competencia laboral en la persona.

Para lograr que las personas desarrollen o mantengan competencias laborales, se deberá llevar adelante una “Gestión del desempeño por competencias” (GDC).

Esta gestión implica un proceso continuo que comienza con la detección inicial de competencias y continua con la explicitación permanente de las competencias requeridas, evaluaciones periódicas con reuniones con el colaborador, donde el conductor comente los comportamientos que posee y los que no. Es en esta ocasión cuando el conductor le explicita al colaborador que un comportamiento no es observado, donde se lleva adelante el plan de modificación de comportamientos.

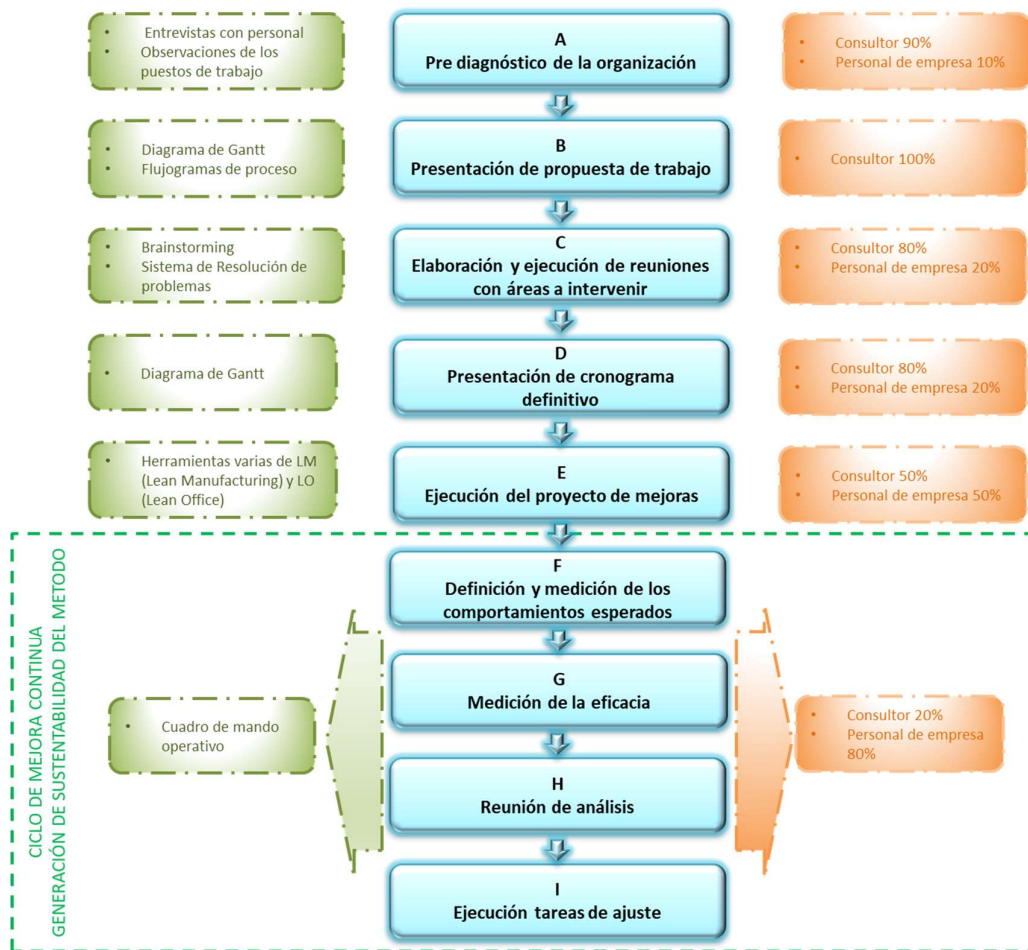
La GDC permite de manera constante hacer foco sobre los comportamientos alineados y en caso de detectar su ausencia, la elaboración de un plan de modificación de conducta que luego será verificado en instancias incorporadas dentro del proceso de gestión del desempeño.

5.3. Desarrollo del modelo de Consultoría

De acuerdo a lo expuesto en el Marco Teórico, aquí se desarrollará y explicará el modelo de Consultoría propuesto.

Para ello se muestra en forma esquemática en la figura 14 el flujo de actividades que componen el modelo, las herramientas a utilizar y la incidencia del consultor en cada una de ellas, tanto desde el punto de vista de la carga de trabajo como de la injerencia del consultor en dicha etapa.

Figura 14
Diagrama de Flujo del esquema de Consultoría.



5.3.1 Actividad A – Prediagnóstico de la organización

Ver Figura 14 de la representación esquemática de la Actividad A dentro del Diagrama de Flujo General.

Durante los primeros contactos con los responsables de la organización a la cual se quiere ayudar mediante la consultoría, se elaborará un prediagnóstico de dicha organización donde se detallará las observaciones realizadas en las distintas reuniones, visitas, observaciones y mediciones de las tareas de las áreas de la empresa, tan amplias o puntuales de acuerdo a lo convenido por los responsables. En este prediagnóstico se deberá dejar asentado:

- Las áreas que fueron observadas en el proceso
- Personas entrevistadas
- Áreas, lay-outs, procesos, etc que se considera pueden ser intervenidas para realizar una re - ingeniería buscando una mejora o se puede aplicar alguna herramienta de gestión que le redundará en mejores prácticas de trabajo.
- Listado de herramientas de gestión a incorporar a su organización

5.3.2 Actividad B – Presentación de propuesta de trabajo

Ver Figura 14 de la representación esquemática de la Actividad B dentro del Diagrama de Flujo General.

Tomando los datos obtenidos en la Actividad A, se desarrollará una propuesta de trabajo que constará de:

- Un diagrama de Gantt detallando las actividades a realizar en el proyecto indicando los tiempos necesarios para la ejecución de cada actividad, marcando las interrelaciones entre dichas actividades y marcando los responsables de cada una de ellas.
- Se detallará la carga horaria del consultor en cada actividad, el alcance y el costo que insumirá ese trabajo para la empresa.
- Se incluirá un listado detallado con una breve explicación de que herramientas se utilizarán para cada actividad.
- Se proveerá de los objetivos a alcanzar en cada etapa del proyecto y del alcance del mismo en todos los niveles
- Se indicará los entregables del proyecto indicando en qué etapa del mismo se proveerán, por qué medio (electrónico, físico, etc.).
- Se entregará un listado de los indicadores a utilizar para el control de la eficacia de las actividades a realizar monitoreando su evolución a través de todo el proyecto.
- A raíz del proyecto presentado se deberá prever e indicar el nivel de conocimiento necesario y la capacitación correspondiente para el personal de la empresa para poder desarrollar las tareas y herramientas propuestas.

5.3.3 Actividad C – Elaboración y ejecución de reuniones con áreas a intervenir

Ver Figura 14 de la representación esquemática de la Actividad C dentro del Diagrama de Flujo General.

Una vez aprobado el proyecto por los responsables de la organización, se realizarán reuniones con el personal clave de las áreas en las cuales se intervendrá a los fines de interiorizar a los mismos sobre el proyecto, el alcance del proyecto, los objetivos perseguidos y la modalidad de trabajo a desarrollar.

Esta actividad es muy importante porque se necesita ajustar el proyecto a la realidad operativa de cada área, haciendo que el documento preliminar presentado en la etapa B se nutra de la experiencia del personal actuante y de las variables actuales de cada actividad y vaya ajustándose para poder concluir esta etapa con la presentación del proyecto definitivo.

En esta actividad comienza el sentido de pertenencia de los integrantes de la empresa con el proyecto, hecho que es crucial para empezar a romper con las barreras emocionales de la gente involucrada en el mismo. Si se logra esta conexión personal / proyecto, gran parte del éxito está asegurado, sobre todo la sustentabilidad de los conceptos incorporados.

5.3.4 Actividad D – Presentación de cronograma definitivo

Ver Figura 14 de la representación esquemática de la Actividad D dentro del Diagrama de Flujo General.

Aquí se termina de acordar con los responsables de la organización el proyecto definitivo que va a regir los trabajos de mejora, determinando la utilización de los recursos de la empresa según lo que indican cada tarea del proyecto, tanto de la carga horaria del personal que deberá colaborar en él, los recursos materiales que se invertirán, instalaciones y maquinarias necesarias y se encuadrará los alcances y objetivos de cada actividad, así como los entregables de cada una de las etapas.

Los entregables definidos pueden tener muchas modalidades, de acuerdo a la naturaleza del trabajo realizado, las expectativas de la empresa o del nivel de evolución en que se halla dicha empresa en el momento de la ejecución del proyecto. Tales entregables podrían ser:

- a. Información y bibliografía de la capacitación impartida.
- b. Planillas de Relevamiento en Campo: Por Áreas relevada de la Empresa. Datos estadísticos de las actividades.
- c. Adecuación Procedimiento interno: Como llevar adelante una Gestión de Riesgo, Definición de Roles claves, Flujograma de proceso.

5.3.5 Actividad E – Ejecución del proyecto de mejoras

Ver Figura 14 de la representación esquemática de la Actividad E dentro del Diagrama de Flujo General.

La ejecución del proyecto se regirá del cronograma acordado en las etapas anteriores utilizando herramientas y métodos basados en los conceptos del Lean Manufacturing y del Lean Office dependiendo de la naturaleza de las operaciones de la empresa en la cual se trabaja.

Estas herramientas antes de ser utilizadas, el consultor deberá evaluar con los responsables el nivel de conocimiento de los integrantes del equipo de trabajo con respecto a cada herramienta para impartir una capacitación para cada una de ellas, cuya profundidad puede variar desde un curso intensivo y completo de los conceptos en los que se rige y de los métodos a utilizar con casos testigos, hasta una charla general para nivelación de conocimientos.

La variedad y la cantidad de herramientas a usar pueden ser tan generales que pueden ser aplicadas en cualquier organización, cualquier rubro, cualquier proceso, como tan específicas que solo son aplicables a un sector específico de la industria. Algunas de ellas se detallan a continuación, solo como ejemplo:

- Método 5'S: Consta de 5 principios cuyos nombres en japones comienzan con la letra S, Seiri (clasificación), Seiton (orden), Seiso (limpieza), Seiketsu (estandarizar) y Shitsuke (mantener la disciplina). Este método es generalmente utilizado como el primer paso para el desarrollo del Lean ya que se centra principalmente en el orden y la limpieza de los lugares de trabajo.
- Método Kaizen: En japonés “un paso a la vez”. Este método está emparentado con la Mejora Continua, que para su ejercicio tiene múltiples herramientas, que aplicadas regularmente ayudan a entender y analizar las distintas situaciones surgidas del trabajo diario identificando los puntos en los cuales el proceso no es eficiente o se vislumbra una oportunidad de que lo sea mucho más que lo actual, pudiendo focalizarse y ser muy preciso en las acciones y tareas a realizar en la busca de la resolución de lo hallado.

- Método SMED: Acrónimo del idioma inglés Single Method Exchange of Die. Es un método con el cual se busca disminuir el tiempo de cambio de una herramienta (matriz) a menos de 10 minutos. Es sumamente eficaz y útil ya que habitualmente los cambios de herramental son las causas de mayor pérdida de producción en la industria.

El consultor acompañará en cada etapa de la ejecución del proyecto apoyando las acciones de los integrantes del equipo involucrado reforzando los conocimientos y aportando su experiencia en aquellos puntos en los cuales se debe interpretar la situación y adaptar los métodos y herramientas, y cómo lidiar con las situaciones surgidas con los responsables de la empresa. En esta etapa la dimensión del consultor se despliega en su totalidad y es donde se sientan las bases del cambio organizacional buscado.

5.3.6 Actividad F – Definición y medición de los comportamientos esperados

Ver Figura 14 de la representación esquemática de la Actividad F dentro del Diagrama de Flujo General.

En esa etapa la empresa debe determinar cuáles son los comportamientos que deberían observarse en la empresa que darían la pauta de que el modelo está funcionando, por ejemplo, definiendo indicadores enfocados en medir como es el comportamiento del personal de la empresa con respecto a los cambios introducidos y las nuevas metodologías incorporadas al trabajo diario, tales como:

- Asistencia a reuniones de calidad
- Propuestas de mejora realizadas por la gente proactivamente
- Respeto de las normas de calidad
- Aviso sobre posibles no conformidades
- Uso de las herramientas incorporadas

O sea, la gente se tiene que comportar de una manera específica una vez que el modelo esté funcionando y eso es observable y sería un indicador más y muy importante que el modelo funciona.

En esta etapa comienza el cambio organizacional respecto a los procesos intervenidos y se destaca por ser una etapa tipo “Loop” o “bucle” en el cual se suceden ininterrumpidamente las actividades:

- **F:** Medición del comportamiento de los colaboradores respecto a los cambios introducidos y las nuevas metodologías incorporadas.
- **G:** Medición de los resultados mediante indicadores agrupados en cuadros de mando operativos (CMI).
- **H:** Reuniones de análisis de los resultados obtenidos encontrando puntos de corrección o puntos de mejora traduciendo los mismos en acciones a tomar destinados a la intervención de los procesos detectados con novedades.
- **I:** Ejecución de las acciones planeadas con el fin de modificar los procesos e introducir la corrección o la mejora deseada.

La injerencia del consultor en estas tres etapas tiene que ir de mayor a

menor a medida que transcurran los ciclos F, G, H e I y los integrantes de la organización empiecen a adquirir el hábito de trabajo y la experiencia necesaria para hacer cada vez más eficiente este método.

5.3.7 Actividad G – Medición de la eficacia

Ver Figura 14 de la representación esquemática de la Actividad G dentro del Diagrama de Flujo General.

Una vez establecido las áreas a intervenir y más precisamente en que procesos o tareas se va a focalizar el proyecto, se deben establecer indicadores para la medición de los puntos importantes de estas tareas y procesos con el fin de poder tomar datos estadísticos precisos de la situación de partida y, a medida que se va desarrollando el proyecto, poder analizar las variaciones de los indicadores durante y posterior a la finalización del proyecto verificando que las acciones realizadas logran el efecto de mejora deseado y nos dan una visualización en donde se requiere un ajuste de lo realizado para continuar con el concepto de la Mejora Continua, premisa que debe regir en el accionar de toda empresa u organización.

5.3.8 Actividad H – Reunión de análisis

Ver Figura 14 de la representación esquemática de la Actividad H dentro del Diagrama de Flujo General.

Se realizarán reuniones periódicas e incluso informales “in situ”, de acuerdo a la premura y criticidad de la situación, para analizar el devenir del proceso estudiado y controlado en el CMI.

En estas reuniones se analizan los indicadores y toda información relevante que complementa dichos indicadores buscando variaciones indeseables en estos procesos o detectando oportunidades de mejora.

Una vez detectados las variaciones se buscan las causas que provocan estas variaciones para poder tomar acciones tendientes a eliminar las causas o disminuir los efectos de las mismas. Una vez detalladas las acciones se deben determinar el responsable y el plazo de ejecución de cada una de ellas.

5.3.9 Actividad I – Ejecución tareas de ajuste

Ver Figura 14 de la representación esquemática de la Actividad I dentro del Diagrama de Flujo General.

Una vez definidas las acciones a ejecutar para realizar los ajustes en los procesos intervenidos, estas acciones deben ser cumplidas en su totalidad, respetando los plazos prefijados manteniéndose los controles de los indicadores que monitorean los resultados del trabajo realizado.

La prosecución de las acciones **F, G, H e I** en forma cíclica es la manera de mantener “vivo” todo el proceso que se desarrolló en el proyecto junto al consultor y asegurándose la búsqueda de la Mejora Continua y focalizando los análisis de los resultados en las variaciones que nos indican potenciales problemas o tendencias negativas que, tomadas a tiempo cuando aún son indicios, se comienza a trabajar en los círculos virtuosos de la prevención y la predicción, estado ideal de los procesos en cualquier organización.

VI CONCLUSIONES

El modelo expuesto muestra efectivamente, una posible solución a los dos grandes dilemas de aquellos que necesitan incorporar a sus empresas nuevas prácticas tendientes a mejorar o eficientizar los resultados de su organización.

Esto puede ser logrado utilizando los conceptos, técnicas y herramientas que son notoriamente eficaces en muchos ejemplos a través del tiempo y en distintas partes del mundo, pero haciendo una adaptación o ajuste de cada uno de ellos a cada empresa en particular, dependiendo cuál es su rubro, el producto o servicio que ofrece y de la situación económico – financiera de ella. La flexibilidad que se pueda lograr en la utilización de cada herramienta y técnica de trabajo para que se magnifiquen los beneficios obtenidos es clave para una consultoría realmente exitosa.

No es posible esperar actitudes positivas, proactivas y entusiastas por parte de los empresarios si lo que se le ofrece como la panacea a sus problemas son recetas “enlatadas” genéricas tomadas de algún libro o página de internet y son presentadas con palabras tan insustanciales como “faraónicas” a sus necesidades como “es una filosofía de trabajo”, “es la clave del éxito de la firma Toyota”, “lo usa la NASA para gestionar sus proyectos de viajes espaciales”, etc. Este tipo de soluciones ofrecidas solo logran impactar positivamente en una franja muy pequeña de organizaciones, haciendo que la mayoría se abstenga de incursionar por dichas experiencias que solo dejan entrever una inversión con un riesgo de fracaso muy elevado. Al mismo tiempo, presentar los modelos tal como se hicieron conocidos reduce el campo de aplicación de ellos a solo a una ínfima parte del universo de actividades, productos y servicios que el mundo ofrece, no pudiendo mostrar toda la potencia que tiene el trabajar del modo propuesto.

Mostrarle al potencial cliente, no importe el tamaño de su organización, a que se dedica y que vende al mundo, que los conceptos, métodos y herramientas que ofrece el sistema Lean visto desde el punto de vista de su realidad, sus necesidades e inquietudes, pueden ser insertados en sus tareas cotidianas, debidamente adecuados, y son tan poderosos y eficientes como si fueran utilizados para llevar a la misma Toyota a ser la empresa automotriz más grande del mundo.

Este aspecto del modelo presentado está potenciado en forma

exponencial si se logra a través del uso del estudio del Comportamiento Organizacional, que cada integrante de la organización en la cual trabaja entienda y utilice esas técnicas y herramientas elegidas para mejorar su trabajo y fundamentalmente incorpore como parte de su quehacer diario a los conceptos que cimientan el método aportado a la empresa a través del proyecto de consultoría realizado. El guiado a través de la transformación en la manera de trabajar de los colaboradores y el estudio de sus comportamientos y el resultado obtenido a través del tiempo es clave para poder realizar los ajustes necesarios para que lo realizado sea “sustentable” en el tiempo logrando la maximización de la eficiencia de los recursos del cliente.

Cuando la resistencia al cambio aparece, porque la cultura organizacional que guía la conducta de los trabajadores hace que los trabajadores se sientan amenazados, cuando hay que hacer cambios radicales o cuando la percepción de nuevas metas y estrategias de la organización, no entendiendo porque se necesita un cambio o meta nueva, todo el trabajo para el afianzamiento de los nuevos métodos se ve amenazado, ni la mejor propuesta técnica, ni el mayor empeñamiento de los responsables y expertos en imponer las ideas elegidas va a surtir efecto si estos esfuerzos y buena voluntad no está acompañado y sustentado con los análisis del comportamiento de la organización y todas las herramientas psicológicas disponibles ayudando a encontrar las causas de cada actitud manifestada que conlleva su solución específica para que las buenas prácticas aprendidas e implementadas sean incorporadas como propias dentro de la percepción individual de cada colaborador.

Solo con el entendimiento completo de lo mostrado en el sistema Lean y los conceptos elegidos para cada empresa y su realidad, con las técnicas y herramientas que plasman dichos conceptos en hechos, monitoreados por los indicadores de gestión mostrando la evolución de los puntos claves y, fundamentalmente, cimentados estos en la cultura organizacional a través de un acompañamiento a través del tiempo, comprendiendo las motivaciones, percepciones e inquietudes de las personas que están involucradas en los procesos gestionados para poder actuar sobre ellos y poder transmitir correcta y eficientemente el mensaje buscado.

VIII BIBLIOGRAFIA

- ✓ Aguillón R, A.A.; Berrún C, L.N.; Peña M, J.A.& Treviño E, F.A. (2015). El comportamiento humano en las organizaciones, fundamentación. Mexico. Ed. Manual Moderno.
- ✓ Albretch, Karl, (2007), Inteligencia Social, La nueva ciencia del éxito, Barcelona, España, Editorial B, Edición de bolsillo.
- ✓ Alles, Martha, (2007), Comportamiento Organizacional, Cómo lograr un cambio cultural a través de gestión por competencias, Buenos Aires, Argentina, Editorial Granica.
- ✓ Boeree C. George Dr., (2002), Teorías de la personalidad de Albert Bandura 1925 – Presente, Ensayo publicado en www.psicolibro.tk, Traducción al castellano: Dr. Rafael Gautier.
- ✓ Chiarini, Andrea (2013), Lean Organization: From the Tools of the Toyota Production System to Lean Office, Editorial Springer.
- ✓ Chiavenato, I., (2009). Comportamiento Organizacional, La dinámica del éxito en las organizaciones. México. McGraw Hill/Interamericana. Editores, S.A. de C.V. 2.ª. Edición.
- ✓ Correa, Francisco González, (2007) Manufactura Esbelta (Lean Manufacturing). Principales herramientas, Panorama administrativo - Año 1 - Nro. 2 (Enero – Junio).
- ✓ Franklin Fincowsky, Enrique B. y Krieger, Mario José (2011) Comportamiento organizacional. Enfoque para América Latina, México. Editorial Pearson Educación.
- ✓ García Rubiano, Mónica y Rojas, María Fernanda y Díaz, Sofía (2011). Relación entre el cambio organizacional y la actitud al cambio en trabajadores de una empresa de Bogotá. Diversitas: Perspectivas en Psicología, 7 (1), 125-142.
- ✓ Giralt, E. (s/f), Os presentamos nuestro modelo Lean, Kailean.es, <http://kailean.es/modelo-lean/#more-94>.
- ✓ Greef, Ana Carolina; Duarte Freitas, Maria do Carmo; Barreto Romanel, Fabiano (2012), Oficina Lean: Operação, Gerenciamento e Tecnologias, Editorial atlas.

- ✓ Guerrero, Julio, (2016), *Lean Es Lean: Principios y Herramientas Del Lean Manufacturing Simples, Claros y Practicos*, Editor Create Space Independent Publishing Platform.
- ✓ Guízar, M. R. (2013) *Desarrollo organizacional principios y aplicaciones*. México. McGraw-Hill.
- ✓ *Hernández Matías, Juan Carlos; Vizán Idolpe, Antonio (2013), Lean Manufacturing, Conceptos, técnicas e implementación, Editorial EOI Escuela de Organización Industrial.*
- ✓ Kobayashi I. (1993) *20 claves para mejorar la fábrica*. Editorial Madrid.
- ✓ Lazzati, Santiago, (2008), *El cambio del comportamiento en el trabajo*, Buenos Aires, Argentina, Editorial Granica.
- ✓ Liker, J. (2004) *The Toyota Way*, McGraw Hill, New York, U.S.A.
Jim Huntzinger (2002) *The Roots of Lean: Training within Industry - the origin of Kaizen*, AME.
- ✓ Rocher, Drew (2017), *Lean Office, Metodología Lean en Servicios Generales, Comerciales y Administrativos*, Editorial Profit.
- ✓ Mahoney, Michael J., (2005), *Psicoterapia constructiva, una guía práctica*, Barcelona, España, Editorial Paidós Ibérica, Traducción al castellano de Victoria Compañ.
- ✓ Maslow, Abraham H., (1966), *The psychology of science: a reconnaissance*, Harper & Row, New York.
- ✓ Newstrom, John, (2007) *Comportamiento humano en el trabajo*, duodécima edición, Santa Fe, México, Editorial McGraw-Hill, Traducción al castellano de Miguel Ángel Sánchez Carrión y Adolfo Deras Quiñones.
- ✓ Pérez de Maldonado, Isabel; Maldonado Pérez, Marisabel; Bustamante Uzcátegui, Suleima. *Clima organizacional y gerencia: inductores del cambio organizacional Investigación y Postgrado*, vol. 21, núm. 2, 2006, pp. 231-248 Universidad Pedagógica Experimental Libertador Caracas, Venezuela
- ✓ Romero, Joaquín, Matamoros, Santiago, Campo, Carlos Andrés, *Sobre el Cambio Organizacional. Una revisión bibliográfica*, rev. innovar vol. 23, núm. 50, octubre-diciembre de 2013.
- ✓ Riso, Walter, (2009), *Terapia cognitiva*, Barcelona, España, Editorial Paidós Ibérica.

✓ Robbins, S.P. y Judge. T. A. (2009). Comportamiento organizacional. México. Pearson. 13ª. Edic.