

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO
CENTRO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO Y
EDUCACIÓN CONTINUA**

**MAESTRÍA EN GESTIÓN DE
RECURSOS HUMANOS**

TÍTULO:

**PROPUESTA DE ESTRATEGIAS PARA EL
DESARROLLO DE LA ORGANIZACIÓN
FROCAMPO**

Autores:

Yelina Bravo M.

Nelson Landázuri M.

Asesor: Msc. Franklin Sánchez

BABAHOYO: 2004

D E D I C A T O R I A

A MIS HIJOS:

Marcela y Gandhi

Por permitir con su comprensión que son importantes los esfuerzos de hoy para el provecho de mañana.

A ellos, nuestros mejores aliados que sin egoísmo aportaron con su sacrificio de no tenernos mientras nos invadía la responsabilidad del estudio

INDICE GENERAL

Presentación

Dedicatoria

Prólogo

CAPÍTULO N^o 1

Introducción (Planteamiento de Estudio)	5
1.1 Formulación del problema y justificación del estudio.....	5
1.2 Presentación de los objetivos generales y específicos generales.....	7
1.3 Revisión de investigaciones relacionadas con el tema.....	8
1.4 Restricciones y alcances del estudio.....	8

CAPÍTULO N^o 2

Marco Teórico Conceptual	9
2.1 Marco Histórico Institucional.....	9
2.2 Marco teórico relacionado con el tema.....	11
2.2 Definiciones De Términos Usados.....	71

CAPÍTULO N^o 3

Metodología Empleada (Métodos y Procedimientos)	72
3.1 Diseño de la investigación.....	72
3.2 Población y Muestra.....	74
3.3 Hipótesis.....	75
3.4 Variables de Estudio.....	76
3.5 Técnicas e Instrumentos.....	76
3.6 Procesamiento de Datos.....	78

CAPÍTULO N° 4

Resultados Obtenidos	79
4.1 Presentación y Datos Generales.....	79

CAPÍTULO N° 5

Conclusiones y Recomendaciones	92
5.1 Conclusiones Generales y Específicas.....	92
5.2 Recomendaciones.....	93

CAPÍTULO N° 6

Propuesta	94
Presentación.....	94
Objetivos.....	95
Contenidos.....	95
Metodología.....	97
Evaluación.....	98
Resumen.....	100

P R Ó L O G O

La crisis general del sistema capitalista-imperialista es una manifestación objetiva que no puede ser negada por nadie, no por los propios defensores del actual sistema que reconocen que el mismo atraviesa por una situación sumamente grave; sin embargo, existe una gran distancia en torno a las propuestas que deben adoptarse para enfrentar y superar los problemas del capitalismo. Desde nuestro punto de vista, para resolver de manera definitiva y total los agudos problemas que golpean a las masas populares, éstas requieren tomar en sus manos el poder, transformar radicalmente la actual estructura económica, eliminando toda forma de explotación del trabajo y de dependencia extranjera. Aquello solo es posible en el marco de un régimen de Poder Popular; hacia eso debe apuntar los esfuerzos de los trabajadores y de los pueblos.

No hay día en que no se presenten reclamos por parte de los trabajadores, campesinos, pueblos indios, estudiantes, maestros, etc. En un momento es el salario, la necesidad de agua, la defensa de los derechos o muchas otras reivindicaciones, las que movilizan a los pueblos. Pero por más insistentes que sean los reclamos, si sus actores buscan la solución de sus problemas en el marco del mismo sistema, las victorias reivindicativas que alcancen no dejarán de ser transitorias, efímeras, y en última instancia funcionales al sistema.

La dominación burguesa y del imperialismo, la aplicación de políticas neoliberales, provocan el aumento de la pobreza, el desempleo, la insalubridad, la falta de educación, seguridad social, vivienda, etc. la negación de los derechos sindicales y la violación de las libertades públicas y los derechos humanos. Esto provoca un amplio abanico de

necesidades y reivindicaciones para los trabajadores, los campesinos, los maestros, la juventud estudiantil, las mujeres y sus organizaciones, los pequeños comerciantes, artesanos, etc.

Es en este marco que interviene la organización de pequeños productores agrícolas FROCAMPO, de la parroquia San Jacinto del Búa perteneciente al cantón Santo Domingo de los Colorados; al igual que las demás organizaciones, ésta también busca el camino que la conduzca hacia el desarrollo y el éxito, no solo en lo económico sino también en lo social. **La Propuesta de Estrategias de Desarrollo** para la organización FROCAMPO (Federación de Organizaciones Campesinas y Populares) es la respuesta a la serie de dificultades que los campesino aglutinados en ésta organización vienen buscando y que ha sido elaborada en base a encuestas que recogen sus criterio a sí como sus necesidades más sentidas que plantean soluciones urgentes.

Los pueblos deben comprender que la solución definitiva a sus problemas, y la posibilidad cierta de obtener un desarrollo multilateral se encuentra unida a la transformación social, y que ésta es obra de los propios pueblos y de nadie más, es decir que la lucha por el pan debe estar unida y ser parte de la lucha por el poder.

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

1.1. Formulación del problema y justificación del estudio

¿En qué estrategias se fundamenta el desarrollo de la organización FROCAMPO? De éste se desprenden los siguientes sub-problemas:

- 1.1.1. ¿La estrategia actual es apropiada para lograr el desarrollo de la organización FROCAMPO y obtener una mayor rentabilidad de sus productos?
- 1.1.2. ¿Cómo crear un centro de acopio y de venta de los bienes que produce la organización FROCAMPO?
- 1.1.3. ¿La propuesta de estrategias para el desarrollo de la organización FROCAMPO será una alternativa de solución a los problemas de producción y venta de los bienes que produce la organización?

La justificación de nuestro trabajo se fundamenta en que una de las primeras preocupaciones de la humanidad como habitante del planeta ha sido enfrentar sus necesidades de supervivencia, hallar la manera de existir y darle continuidad a su especie; es así como ha debido ocuparse prioritariamente de la producción de todos aquellos bienes materiales que le permitan esos propósitos; pero también es real que en muchas oportunidades le han asaltado otras preocupaciones no solo del ámbito material sino, por ejemplo, conocer el lugar que cómo ser

ocupa en el mundo y en la vida la sociedad. ¿Cómo es ésta, hacia dónde se dirige, de dónde provino, etc.?

A lo largo de los siglos podemos examinar cómo los seres humanos hemos ido resolviendo las cuestiones relacionadas con la producción, haciendo precisamente de ésta, una actividad social, en la que participan, de un modo u otro, los integrantes de toda la sociedad. Atendiendo a las características propias del desenvolvimiento de los distintos pueblos y atendiendo a las diversas características geográficas, históricas, sociales y culturales, se han ido desarrollando también diversos modos de producción, maneras cómo la sociedad ha buscado enfrentar y resolver los problemas de la existencia.

Mas, paralelamente a ello, también los hombres y mujeres han buscado explicaciones a otros problemas, que más allá de la producción de bienes materiales, han concitado sus preocupaciones. El planteamiento y solución de esos problemas forma parte de un complejo proceso, que viene desde los tiempos remotos y desde los estadios más ingenuos, en la medida cómo la especie humana ha ido comprendiendo, descifrando y dominando la esfera natural, social y del pensamiento, hasta la época contemporánea, en la cual, diferentes corrientes filosóficas y socio-históricas, tratan de responder a esas grandes interrogantes.

La propia sociedad, en general, ha sido el escenario de cambios. Unas veces lentos, casi imperceptibles, graduales, o en otros momentos rápidos, profundos y revolucionarios. Esos cambios, desde el punto de vista material han generado nuevos pensamientos, nociones, otros fundamentos respecto de la vida social, de las relaciones entre los hombres y mujeres, e incluso otras instituciones. Han contribuido a afirmar los conceptos e ideas, más correspondientes a los estadios avanzados que la sociedad iba alcanzando en su desenvolvimiento;

mientras que las ideas atrasadas fueron quedando al margen, se desplazaron por inapropiadas, inusuales o erróneas.

En los actuales momento la población ecuatoriana vive una situación de crisis económica, generada de la política aplicada desde los gobiernos que se han sucedido a lo largo de la historia republicana y los desaciertos del gobierno actual, así también como producto de las imposiciones de los organismos financieros internacionales que han sumido a la población a un estado de desesperación económica; sumado a esto la nula participación del Estado en los procesos de comercialización que afecta sobre todo a los pequeños productores. En este marco se inscribe la **propuesta de estrategias para el desarrollo de la organización FROCAMPO (Federación de Organizaciones Campesinas y Populares)**, que busca sobre todo señalar el camino que debe seguir la organización para salir de la situación económica y social en la que se encuentra.

1.2. Presentación de los objetivos generales y específicos

1.2.1.General:

- 1.2.1.1 Desarrollar una propuesta de estrategias para el desarrollo de la organización FROCAMPO

1.2.2. Específicos

- 1.2.2.1. Conocer en qué estrategias se fundamenta el desarrollo actual de la organización FROCAMPO.
- 1.2.2.2. Analizar las actuales estrategias que fundamentan el desarrollo de la organización FROCAMPO.

- 1.2.2.3. Diseñar una propuesta innovadora de estrategias para el desarrollo de la organización FROCAMPO.

1.3. Revisión de investigaciones relacionadas con el tema

Revisada la información actual nos damos cuenta que no existen estudios, menos información que tenga que ver con una propuesta de estrategias de desarrollo de la organización FROCAMPO

1.4. Restricciones y alcances del estudio

Una vez emprendido el trabajo de investigación y de recolección de la información nos hemos ido topando con una serie de dificultades que tienen que ver con la organización FROCAMPO (Frente de Organizaciones Campesinas y Populares), por no existir documentos de su accionar histórico, a más de sus estatutos que se nos ha proporcionado; sin embargo vale decir que en cuanto a lo relacionado a Desarrollo Organizacional en general existe un amplio desarrollo científico y teórico que ha posibilitado el planteamiento de estrategias que deben aplicarse para sacar adelante a esta organización materia de nuestro estudio. Los alcances de nuestra investigación permitirá que Organizaciones similares se contagien de nuestra propuesta y que a la postre tengamos, al menos, un conjunto de organizaciones que pugnen por su desarrollo, a la vez que se irán creando nuevas y mejores teorías de Desarrollo Organizacional como fruto de la aplicación progresiva de la teoría.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

2.1. Marco histórico institucional

En los últimos tiempos, el país y la localidad presenta cambios importantes en el modo de producir y comercializar los productos del agro debido a las constantes inestabilidades política y económica en la que se desenvuelve el país. El estancamiento económico del campo, expresado en el rendimiento decreciente de la producción, así como también su disminución en los ingresos por concepto del precio de los productos ocasionado por la defectuosa comercialización de los mismos; hace que gran parte de los productos se destinen al consumo interno o familiar y sus excedentes dejarlos que se pierdan por su descomposición natural; así como los productores se ven forzados a entregar su producto al precio que imponen los comerciantes, siendo éstos los que al parecer, son los beneficiados de los defectos de producción y comercialización de los alimentos. Esto está provocando una constante quiebra, pobreza y miseria, especialmente en el campesinado pobre, por lo que se muestran obligados a abandonar sus prácticas cotidianas para dedicarse a actividades improductivas.

En relación al contexto social los campesinos de la zona de San Jacinto del Búa mayoritariamente se encuentran dispersos, el trabajo y producción de la tierra se lo hace con el esfuerzo propio y sin una visión que les permita ubicar metas; en este sector, rica potencialmente, la tierra se encuentra subutilizada sin la participación de organismos que puedan coadyuvar a esas tareas diarias individualizadas, pese a existir una pequeña organización de

campesinos, FROCAMPO, institución que ha venido gestionando la construcción de vías de acceso sobre todo, ante los organismos provincial y cantonal.

El Frente de Organizaciones Campesinas y Populares (FROCAMPO), es una organización que aglutina alrededor de 600 campesinos cuyo objetivo es lograr el desarrollo comunitario; como estrategias se establecen la gestión ante organismos estatales de los que se han obtenido pequeños logros, especialmente en lo que tiene que ver con la construcción de vías de acceso. Sus dirigentes, pese a su limitada formación académica tiene la certeza y capacidad de gestión lo que les ha permitido arrancar de los organismos seccionales determinadas obras, sobre todo en lo que tiene que ver con la construcción de vías de acceso; su muestra de capacidad y honradez son elementos que han servido para ganarse el respaldo y el cariño de su base social.

En los momentos actuales la organización FROCAMPO, al igual que el resto de la población ecuatoriana se encuentra sumida en la desesperación económica, por consiguiente en lo social, por los desajustes económicos y financieros que repercuten enormemente en su gestión productiva.

Sus productos no encuentran el mejor comprador, sino que son presa del aprovechamiento de los comerciantes que pagan lo que les conviene, anteponiendo criterios, no desde el punto de vista de costos de producción, sino más bien de una competencia desleal de productos que llegan desde los países vecinos; con una producción que tiende a la quiebra y al no existir indicios de una solución desde las altas esferas políticas es probable que este sector social opte por dejar la tierra para dedicarse a otras actividades, como en efecto está ocurriendo con determinadas familias campesinas que llegan a las ciudades a engrosar los márgenes delincuenciales y de desocupados.

2.2. Marco teórico relacionado con el tema

2.2.1. Definiciones sobre desarrollo organizacional

Muchos han intentado definir lo que es el Desarrollo Organizacional, pero veamos los más representativos en términos operacionales:

✓ VENÍS, Warren: “Una respuesta al cambio, una compleja estrategia educacional que pretende cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, de tal manera que puedan adaptarse mejor a las nuevas tecnologías, los mercados y varios retos, incluyendo el mismo cambio vertiginoso”.

✓ BEKHARD, Richard: “Un esfuerzo planificado de toda la organización y administrado desde la alta gerencia para aumentar la efectividad y el bienestar de la organización por medio de la intervención planificada en los procesos de la entidad y la aplicación de los conocimientos de la ciencia del comportamiento”.

✓ FERRER, Luis: “Es la aplicación creativa de largo alcance, de un sistema de valores, técnicas y procesos administrativos desde la alta gerencia y basados en la ciencia del comportamiento. Para lograr mayor efectividad y salud de la organización mediante un Cambio Planificado, según las exigencias del ambiente exterior y/o interior que la conduce”.

2.2.2. Características del desarrollo organizacional

- 1) Es una estrategia educativa planeada
- 2) El cambio está ligado a las exigencias que la organización desea satisfacer:

- ✓ Problemas de destino. ¿ A dónde desea ir la organización?
 - ✓ Problemas de crecimiento, identidad y revitalización.
 - ✓ Problemas de eficiencia organizacional
- 3) Hace hincapié en el comportamiento humano.
 - 4) Los agentes de cambio, consultores son externos, aunque ya implantado el programa puede ser personal de la organización.
 - 5) Implica una relación cooperativa entre los agentes de cambio y la organización.
 - 6) Los agentes de cambio comparten un conjunto de metas normativas:
 - ✓ Mejoramiento de la capacidad interpersonal.
 - ✓ Transferencia de valores humanos.
 - ✓ Comprensión entre grupos
 - ✓ Administración por equipos
 - ✓ Mejores métodos para la solución de conflictos.
 - 7) Se enfoca en la cultura y los procesos.
 - 8) Fomenta la colaboración entre los líderes de la organización
 - 9) Adopta una perspectiva del desarrollo que busca el mejoramiento tanto de los individuos como de la organización.

2.2.3. Importancia del desarrollo organizacional

La importancia de la implantación del Desarrollo Organizacional en determinada empresa depende del diagnóstico; no obstante, existen algunos aspectos de suma importancia que deben ser tomados en cuenta:

- 1) Desarrolla un sistema viable y capaz de autorrenovarse, que se puede organizar de varias maneras, dependiendo de las tareas: "la función debe determinar a la forma", y no las tareas encajar en las estructuras existentes.

- 2) Hace óptima la efectividad tanto del sistema estable, como del sistema temporal (proyectos, comisiones, planes, etc. mediante los cuales se lleva gran parte del trabajo de la organización) por medio de la creación de mecanismos de continuo mejoramiento.
- 3) Avanza hacia la colaboración y competencia regulada entre las unidades interdependiente
- 4) Logra el punto en el que se toman decisiones en base a las fuentes de información y no a las funciones organizacionales.
- 5) Aumenta el nivel de confianza y apoyo entre los miembros de la organización
- 6) Crea un ambiente en el cual la autoridad de un papel asignado se incrementa por la autoridad, basado en el conocimiento y la habilidad.
- 7) Aumenta la apertura de las comunicaciones laterales, verticales de la organización.
- 8) Incrementa el nivel de entusiasmo y satisfacción personal en la organización.
- 9) Aumenta el nivel de responsabilidad personal y de grupo en la planeación y ejecución.
- 10) Encuentra solución sinérgica a problemas frecuentes.

2.2.3.1. El D.O. debe ser...

... un proceso dinámico, dialéctico y continuo... .. de cambios planeados, a partir de diagnósticos realistas de situación... .. utilizando estrategias, métodos e instrumentos que miren a optimizar la interacción entre personas y grupos... .. para constante perfeccionamiento y renovación de sistemas abiertos técnico-económico-administrativo de comportamiento... .. de manera que aumente la eficacia y la salud de la organización y asegurar así la supervivencia y el desarrollo mutuo de la empresa y de sus empleados.

2.2.3.2. El D.O. requiere...

... visión global de la empresa... ... enfoque de sistemas abiertos... ... compatibilización con las condiciones de medio externo... ... contrato consciente y responsable de los directivos... ... desarrollo de potencialidades de personas, grupos, subsistemas y sus relaciones (internas y externas)... ... institucionalización del proceso y autosustentación de los cambios.

2.2.3.3. El D.O. implica...

... valores realísticamente humanísticos (la empresa para el hombre y el hombre para la empresa)... ... adaptación, evolución y/o renovación - esto es... ... cambios que, aunque fueran tecnológicos, económicos, administrativos o estructurales, implicarán en último análisis modificaciones de hábitos o comportamientos.

2.2.3.4 El D.O. no es (no debe ser)...

... un curso o capacitación (aunque esto no sea frecuentemente necesario)... ... solución de emergencias para un momento de crisis... ... sondeo o investigación de opiniones, solamente para información... ... intervención aislada y por esto desligada de los procesos gerenciales normales... ... iniciativa sin continuidad en el tiempo... ... una especie de laboratorio en una isla cultural aislada... ... un esfuerzo de especialistas y otras personas bien intencionadas, pero sin compromiso de los ejecutivos responsables... ... una serie de reuniones de diagnóstico, sin generar soluciones y acciones... ... de maniobra de algún ejecutivo para obtener o preservar poder, prestigio o ventaja a costa de otras personas... ... proceso para explorar, manipular, perjudicar o castigar individuos o grupos... ... un medio de hacer que todos queden contentos... ... algo que termine siempre en un final feliz. ¹

¹ Bennis, Warren G. desarrollo Organizacional: su naturaleza, sus orígenes y perspectivas

2.2.4. Un modelo de desarrollo organizacional

Muchos modelos de DO han sido diseñados. El modelo que se presenta, tiene un enfoque cíclico que ha sido adaptado de modelos anteriores. El modelo tiene 7 pasos básicos que abarcan la identificación del problema, la acción y la evaluación.

- 1. Identificación del problema.** Una persona clave en la organización por siente que la empresa tiene uno o más problemas que pueden ser aliviados por un agente de cambio (una persona especialmente asignada para contender con problemas asociados con el cambio). El problema pudiera involucrar movimiento de empleados, pobre comunicación, inefectiva coordinación, o carencia de líderes de proyecto. Los esfuerzos de DO deben estar apoyados por la alta dirección. Si los procesos no comienzan con los ejecutivos clave, es importante ganar el soporte de tales ejecutivos lo más rápido posible. En el caso de Gould Electronics , los ejecutivos reconocieron la necesidad de realizar esfuerzos específicos para llevar a cabo el cambio.
- 2. Consulta con un especialista en DO.** Algunos íntimamente familiarizados con procesos de cambio organizacional comúnmente son utilizados como agentes de cambio. Durante el contacto inicial, el agente de cambio (que puede ser externo a la organización o un empleado dentro de la empresa) y el cliente del sistema cuidadosamente se auxilian uno al otro. Gould utilizó ambos, agentes de cambio tanto internos como externos. El agente de cambio debe lograr entender claramente a la empresa. Esto demanda la colaboración y apertura de cada uno de los involucrados.
- 3. Integración de datos y diagnóstico preliminar.** Esta etapa usualmente es responsabilidad del consultor, quien tiene cuatro métodos básicos de recoger datos: mediante entrevistas, observación de los procesos, cuestionarios, y datos del

desenvolvimiento organizacional. Probablemente la más eficiente y efectiva secuencia de método diagnóstico comienza con la observación, ésta es seguida por semiestructuradas entrevistas, y es completada con cuestionarios que intentan medir precisamente los problemas identificados en los pasos iniciales del diagnóstico. De acuerdo con Michael Beer, "Esta secuencia permite un efecto embudo, cambiando del énfasis en observaciones generales a mediciones específicas y diagnóstico". La participación es especialmente importante en la recopilación de datos y en las fases de evaluación. Los miembros comparten información en las diferentes etapas de instrumentación del cambio. De este modo, la opinión del grupo es la base del proceso de desarrollo.

4. **Retroalimentación.** En virtud de que el desarrollo organizacional es un esfuerzo de colaboración, los datos obtenidos son retroalimentados al cliente. Esto usualmente se realiza en grupo o por un grupo de trabajo seleccionado, de manera que la gente clave involucrada reciba la información. Esta retroalimentación está diseñada para ayudar al cliente a determinar las fortalezas y debilidades de la organización o de unidades particulares en las cuales el consultor está trabajando. El consultor proporciona al cliente todos los datos relevantes y útiles. Obviamente, el consultor protege las fuentes de información y puede, a la vez ocultar datos si aprecia que el cliente no está preparado para ellos o la información pudiera hacer que el cliente se ponga a la defensiva.

En una ocasión, un administrador de planta preguntó a un consultor de DO por qué el staff de la administración no trabajaba mejor junto con él. Después de entrevistar al staff, el consultor determinó que el staff no respetaba el conocimiento técnico del administrador de la planta. También, los miembros del staff estaban confiados en que el administrador podría ser acabado por la oficina corporativa a causa de su ineffectividad. Consecuentemente, miembros del staff estaban compitiendo entre ellos mismos por una

posible promoción a la posición de administrador de planta. En el reporte de lo descubierto del administrador de la planta, el consultor no debía identificar las fuentes de su información. Sin embargo, en la retroalimentación había presentado diplomáticamente la información para prevenir reacciones defensivas.

5. **Diagnóstico conjunto de problemas.** En este punto, un administrador o grupo discute la retroalimentación y decide si hay un problema real que necesita resolverse. Este proceso tiene que juntar los esfuerzos entre el cliente y los especialistas en desarrollo organizacional. El cliente debe aceptar el diagnóstico, así como las soluciones que habrán de ser implementadas. Schein nota que el fracaso en la construcción de un esquema de trabajo común entre cliente y consultor puede conducir a un diagnóstico equivocado o a una brecha en la comunicación si el cliente es a veces "no está dispuesto a creer el diagnóstico o ha aceptar la prescripción... yo sospecho muchas empresas tienen sus cajones llenos de reportes de consultores, cada uno con diagnósticos y recomendaciones las cuales no han sido lo suficientemente entendidas o no han sido aceptadas por el 'paciente' ". En este punto el cliente puede decidir que el problema no es valioso o serio para ser atendido. Por ejemplo, en una situación de un empleado de alto nivel que aparecía como el problema, puede cambiar; al respecto, después de exhaustivos análisis llegó a ser obvio que el no había tomado la suficiente capacitación como empleado de primer ingreso para desarrollarse adecuadamente. Al cambiar la posible solución, ésta tendría un costo mayor de lo que parecía el problema.
6. **Acción.** En seguida, el consultante y el cliente de común acuerdo en ir más allá convienen las acciones a realizar. Esta fase corresponde al comienzo del proceso de "romper el hielo". La acción que deberá tomarse depende del problema, en la cultura de la organización y en el tiempo y gastos que habrán de ahorrarse.

7. **Integración de datos después de la acción.** Dado que el DO es un proceso cíclico, también debe efectuarse una recopilación de datos después de que las acciones han sido realizadas. A través de estos, el líder puede monitorear, medir, y determinar los efectos producidos por las acciones. Esta información es proporcionada al cliente y puede conducir a un nuevo diagnóstico y a la implementación de una nueva acción. La principal cualidad del modelo de DO es que es cíclico e interactivo, un proceso interactivo entre el consultante y el cliente, de cuya relación exitosa dependerá, la implantación efectiva de la estrategia de cambio.²

² Beckhard, Richard. Desarrollo Organizacional: estrategias y modelos.

2.2.5. Guía de factores para el diagnóstico

SUBSISTEMA	FACTORES PARA EL DIAGNOSTICO
RELACIONES CON EL MEDIO EXTERIOR	Demandas, presiones, oportunidades, fuentes, (gobierno, mercados, competidores, etc.). Respuestas correspondientes. Relaciones con otros sistemas. Imágenes por públicos. Entrada de recursos (búsqueda, obtención) Salidas (ventas, distribución, etc.): Productos y Servicios.
METAS/OBJETIVOS X RESULTADOS	Misión, planeación estratégica. Objetivos, metas. Ejecución de estrategias, tácticas. Políticas y Directrices, Prioridades. Resultados: cantidad, calidades, tiempos, etc. Indices, ganancia, participación en el mercado, etc. Economía, finanzas, contabilidad.
ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA	Estructuras formales de la organización. Normas y procedimientos sobre PPOCC (previsión, planeación, organización, coordinación, control). Informaciones, Sistemas, Comunicación Formal. Administración de personal y de recursos. Proceso de decisión. Amplitud de control. Generalización/Descentralización/ Delegación. Sistemas formales de estímulos, recompensas, castigos. Descuentos, salarios, beneficios complementarios.
TAREAS	Planes y programas de trabajo. División del trabajo: tareas, flujo de trabajo. Actividades, desempeño, producción. Atribuciones, responsabilidades. Solución de problemas - Métodos y prácticas
TECNOLOGÍA	Ecología, factores físicos ambientales. Equipos, tecnología, procesos. Instalaciones, espacio, distribución.
DE COMPORTAMIENTO HUMANO	Cultura, clima, valores, actitudes. Relaciones funcionales y personales. Colaboración, competencia, conflictos. Necesidades, aspiraciones, expectativas. Estilos de gerencia, liderazgo, grupos, equipos. Motivación, satisfacción, moral, rotación de personal, disciplina, ausentismo, accidentes, comportamiento. Competencias: interpersonales, técnicas, administrativas. Estructuras informales, comunicación informal. Incentivos, recompensas, castigos informales. Participación, interés por burocratización. Uso potencial de recursos humanos.

2.2.6 El clima óptimo para el cambio ³

Sus elementos:

- Sentido de identificación e influencia en la organización.
- Apertura a la actitud creativa.
- Deseo de cambio.
- Reconocimiento.
- Trabajo en equipo.
- Visión común.

2.2.6.1 Sentido de Identificación e influencia en la organización

Donde en el trabajador se percibe al menos que éste es consciente de que ejerce una influencia auténtica sobre las modificaciones que se hacen al sistema de trabajo en su conjunto, que se le toma en cuenta y que puede contribuir cuando se trata de cambiar. El que tiene la capacidad de influir, se siente cómodo aceptando responsabilidades y aportando sugerencias.

2.2.6.2 Apertura a la actitud creativa

Experiencias de transformaciones anteriores que hayan derivado en resultados positivos, mantienen en la organización el mensaje de interés por la innovación y la creatividad. En su defecto, cuando menos el estímulo y la aceptación formal de éstas cualidades como parte del desempeño, son propicias para la aceptación de cambios culturales en la organización.

El contexto actual de cambio.

Algunas fuerzas que desencadenadoras del cambio:

³ rjaguado@spin.com.mx. El clima Organizacional

Económicas

- Globalización de la economía
- Apertura comercial, competencia internacional
- Menor injerencia del gobierno en la economía (privatización)
- Deuda interna y externa

Políticas

- Búsqueda de la democracia
- Mayor participación ciudadana
- Desreglamentación
- Nuevas políticas fiscales
- Apoyos del gobierno para incrementar la productividad/calidad
- Mayor interés por el medio ambiente

Sociales

- Cambios en los hábitos de consumo de la población
- Demandas de mejores condiciones de bienestar y mejor calidad de vida en el trabajo
- Mayor sofisticación de la clientela, sobre todo en el sector servicios
- Mayor presencia de la mujer en la producción y en los servicios
- Creciente orientación hacia el cliente

Tecnológicas

- Incremento de los sistemas computarizados, tanto en el medio laboral como en el doméstico
- Nuevos avances en electrónica, ingeniería genética, semiconductores, etc.
- Robótica en los sectores manufactureros y de servicios

De mercado

- Incremento en la competencia
- Clientela más sofisticada y demandante
- Innovación y diversificación de la producción.

2.2.7. Formación de equipos ⁴

Uno de los diversos adiestramientos de laboratorio, que recientemente se ha aplicado en gran variedad de organismos, es el llamado formación de equipos. Las hipótesis principales que fundamentan la decisión de emprender esta operación son:

1. El equipo tiene una "razón" de existir;
2. Alcanzar las metas del equipo requiere actuación interdependiente;
3. El tiempo consagrado a comprender, diagnosticar y perfeccionar los procedimientos ejecutados en equipo, vale mucho.

Fundamentalmente, hay dos tipos de equipos en los organismos. Uno es el **grupo natural de trabajo**, formado por lo común por el gerente y quienes dependen de él. El otro, cuyo número se acrecienta en los organismos hoy en día, es el **equipo transitorio** formado para enfrentarse a problemas o tareas específicos.

Hablando en términos generales, *el equipo transitorio* tarda algún tiempo en valorar su propio funcionamiento, en explorar los terrenos susceptibles de mejorar y en desarrollar las actividades concretas requeridas para acrecentar su eficiencia. Como medio de intervención, la formación de equipos es sumamente útil cuando se emprende a consecuencia de un diagnóstico de la organización que indique que todo el tiempo dedicado a tal objetivo será provechoso. Por ejemplo, el gerente y otros miembros de un grupo de trabajo, quizá tengan datos acerca de la forma en que funciona el grupo. En las juntas de personal los asistentes quizá parezcan apáticos, descuidados en las programaciones y quizá haya demasiadas

⁴ rjaguado@spin.com.mx. El clima Organizacional

duplicaciones en los trabajos; cosas que sea preciso hacer y que no se hacen , así como conflictos interpersonales que empiecen a suscitarse.

Los síntomas de este tipo pueden indicar que sería útil formar equipos. El gerente puede escoger la alternativa de acopiar datos más completos y basar sus decisiones en un diagnóstico más acertado, antes de que intervenga el equipo que se forme.

También la intención que se tiene es escoger las medidas optativas que ofrezcan la posibilidad de mejorar la eficiencia global del equipo.

En general, la formación de equipos sigue dos lineamientos generales. El primero implica el tránsito de orientación, partiendo de un grupo secundario a la de un grupo primario. Las características de la orientación a grupos secundarios contienen generalmente la del "yo" la supresión de personalidad y los arreglos oficiales contractuales y la conducta motivada por el interés propio individual. La característica de la orientación a grupos primarios, en cambio, se refleja en la de "nosotros", en la existencia de vínculos personales entre los miembros del grupo, en la ausencia de formalismos y en una conducta individual cuyas motivaciones, por lo menos parcialmente, se encauzan a metas en común. La actuación eficiente del equipo, caracterizada por la orientación a grupos primarios, supera a la suma de actuaciones de varias personas competentes. Es el intercambio, la acción recíproca y la actuación en colaboración, lo que fructifica en el rendimiento del equipo.

Cuando se requiere la interdependencia y son necesarias la colaboración y la acción recíproca para realizar una tarea, la orientación primaria tiene más probabilidad de ser eficiente. Además, mientras mejor pueda funcionar un equipo al modo primario, mayores probabilidades hay de que se dedique a compartir datos importantes y a diagnosticar su propio procedimiento.

El segundo lineamiento que se sigue en la formación de equipos, implica oscilar entre operaciones de ejecución de tareas y de procesos. Al adelantar la formación de equipos, el grupo acrecienta su aptitud para conjuntar la ejecución de tareas con la valoración del proceso, o sea la forma en que se ejecute la tarea.

En esta cuestión es preciso que el equipo de continuo se enfrente (y resuelva) cuestiones fundamentales que, en primer lugar, ayuden al tránsito del procedimiento secundario al primario; y en segundo, que mantengan al equipo en el procedimiento primario. En general, estas cuestiones decisivas evolucionan en torno a lo siguiente:

1. **Problemas de personalidad:** ¿Quién soy yo en este equipo de trabajo y en relación con los demás? ¿Qué recursos apporto a este equipo? ¿De qué manera me emplearán?
2. **Problemas de control e influencia:** ¿Cómo se formulan las decisiones acerca de métodos de trabajo y de la manera de delegarlo? ¿Cómo se determinan los instructivos? ¿Cómo se reciben mis ideas?
3. **Problemas de requisitos y objetivos:** ¿Hacia que objetivos se encauza el trabajo en equipo? ¿Cómo se determinarán las metas del equipo? ¿En que forma se satisfarán los requisitos individuales en ese contexto?
4. **Problemas de sanciones:** ¿Cómo resolverá el equipo las diferencias y los puntos de vista opuestos? ¿Qué normas existen para dar y recibir retroalimentaciones? ¿Qué "límites" se fijan para mantener los sentimientos?

Hay varios tipos de conducta antifuncional, de la que es preciso que se den cuenta constantemente los miembros del equipo para que sean eficientes.

Una de ellas es la tendencia de los miembros a considerar los problemas, los objetivos y las operaciones del equipo en función de sus propias aptitudes técnicas, o de su actuación organizadora. Mientras más capaces sean los sujetos de comprender el punto de vista de otros y de considerar las metas del equipo en forma conjunta, menos energías se desperdiciarán, conteniendo menos unos con otros y aferrándose menos a cuestiones mezquinas. Otro tipo de conducta antifuncional es el de la tendencia por parte del equipo a empeñarse en ejecutar una tarea o un procedimiento, cuando las indicaciones son de que es necesario hacer un cambio.

2.2.7.1 Formación De Relaciones Intergrupos

Importancia

Las relaciones intergrupos constituyen uno de los factores más importantes dentro de la organización

- Por la influencia que ejercen los grupos en los individuos, en otros grupos y en el sistema de la organización
- Los fuertes vínculos que llegan a adquirirse mediante los grupos y los sentimientos de fidelidad hacia ellos

Los grupos crean sus propios procedimientos de operación, sus propios estándares, de conducta y sus propias normas que los rigen, a fin de lograr la cohesión del grupo y aumentar la entrega de sus integrantes.

2.2.7.2 Los Problemas Intergrupales

Se dan cuando dos o más grupos desarrollan subculturas diferentes y opuestas, y al mismo tiempo dichos grupos son interdependientes para la realización de tareas dentro de la organización.

Si los grupos viven en conflicto tendrán pérdidas de tiempo, recursos y energías enfrentándose y manteniendo un contacto mínimo o simulado. Por el contrario, cuando las relaciones son armoniosas y funcionales, el organismo tiene mayor probabilidad de alcanzar sus objetivos, así como las metas individuales de los grupos.

2.2.7.3 Tipos de Conflictos

En los grupos al igual que en las personas pueden distinguirse dos tipos de conflictos:

- Sustantivos
- Emotivos

Conflictos sustantivos

Implica disputas acerca de normas, políticas y prácticas, competencia para apoderarse de recursos escasos y diferencias en puntos de vista acerca de funciones y relaciones de trabajo.

Conflictos emotivos

El conflicto emotivo se traduce en sentimientos negativos de una de las partes hacia la otra, tales como desconfianza, resentimiento (cuentas por cobrar), interpretación inexacta de las comunicaciones y actuación basada en "estereotipos".

2.2.7.4 Soluciones a los Problemas Intergrupales

Por conflictos sustantivos

La resolución de problemas sustantivos, se orienta más a las tareas, concentrándose en las formas creadoras de definir las funciones, en reestructuraciones, reingenierías, entre otras.

Por conflictos emotivos

Las soluciones a conflictos emotivos, entraña la corrección de malas inteligencias dentro de los grupos, y desarrollar aptitudes para el proceso de retrocomunicación.

2.2.7.5 Proceso para Relacionar Bien a los Grupos

Básicamente en este proceso se distinguen dos categorías:

- Diferenciación
- Integración

Diferenciación

Hace hincapié en las diferencias entre los grupos. Cada uno formula una exposición clara de su propio punto de vista de la posición del otro grupo.

Tiene por objeto:

- Permitir a cada persona conocer su propia posición en relación al conflicto
- Conocer el grado de consenso entre los miembros
- Conocer la índole de las relaciones de cada uno con el otro grupo

En síntesis:

1. Concentrarse en los puntos de divergencia;
2. Lograr una idea clara de las discrepancias;
3. Conocer si se trata de diferencias de principios, de métodos de trabajo, de estilos de los grupos, o de objetivos.

Integración

Una vez que se ha logrado establecer la diferenciación, puede procederse a la integración.

Empieza cuando cada grupo capta y estima sus propias semejanzas y diferencias, comparándolas con las del otro grupo. Algunas operaciones de integración que pueden tener lugar son:

- Solución de problemas que afecten a los dos grupos.
 - Se elige a representantes de cada grupo para formular soluciones optativas de los problemas derivados de las relaciones
- Intercambio de miembros de los grupos
 - Unas personas tomadas de cada grupo, pueden invertir parte de su tiempo con el otro grupo para entender mejor sus funciones, sus métodos y su ambiente natural
- Empleo de consultores fuera de la organización que trabajen con personas clave
 - Asesoría externa para mejorar la relaciones entre los líderes

Razones de oposición al cambio

El grado de cambio efectivo en las relaciones depende del grado en que se haya logrado la diferenciación e integración. Además, los grupos pueden oponerse al proceso por varias razones:

- Temor de resultados en que se arriesgue todo
 - Considerar un proceso de gana o pierde, un vencedor y un vencido
- Temor de perder individualidad
 - Las partes interesadas consideran que el proceso de integración requiere de modificar o perder la individualidad o identidad; o que

se exija juntarlas (en sentido patológico); y renunciar a la propia idiosincracia

- Temor a perder el control
 - Suponer que cada grupo perderá posiciones o que tendrá que renunciar a todo o a parte del control

Funciones del agente de cambio

Como responsable. Cuando le corresponde dirigir la toma de decisiones relacionada con el proceso de cambio y responde por los resultados obtenidos.

Como ejecutor. Cuando desarrolla una o varias tareas específicas dentro de alguna etapa del proceso de cambio.

Como Asesor. Cuando su función es aconsejar a los responsables y/o ejecutores, con base en sus conocimientos y experiencia, para que cumplan con sus responsabilidades lo mejor posible.

Como Iniciador. Cuando manifiesta explícitamente la necesidad de emprender acciones para generar el cambio e intenta convencer a los demás acerca de la conveniencia de llevarlo a cabo.

Como planificador. Cuando se dedica a idear diferentes componentes del proceso de cambio y los articula en un plan de trabajo.

Como Evaluador. Cuando le corresponde determinar si se alcanzaron los objetivos, si se mejoró la situación o si se resolvió el problema.

2.2.8 La creatividad en la toma de decisiones⁵

2.2.8.1 Introducción

La hiperturbulencia contextual pareciera que impulsa a los gerentes exitosos a utilizar sus capacidades cerebrales de manera integral. Esto es, emplean en forma complementaria los aspectos racionales de su pensamiento con los procesos -que a priori se consideran como l- intuitivos y heurísticos. La primera pregunta que se considera pertinente para este estudio es: ¿qué es la creatividad? o ¿en qué consiste? Las posibles respuestas a estos cuestionamientos y su nexa con la toma de decisiones serán los temas centrales de este trabajo.

2.2.8.2 ¿Qué es la creatividad?

Como una primera aproximación de respuesta a esta pregunta se consultó el diccionario y algunos otros libros especializados y se encontraron las siguientes acepciones:

Creatividad.- Capacidad de crear.

Crear.- (lat. creare) Producir una cosa que no existía, engendrar, inventar, fundar, establecer, y hacer nacer (GARCIA-PELAYO Y GROSS, Ramón, 1991:284).

Creatividad.- [Es] el proceso para formular ideas e hipótesis, probando éstas y comunicando los resultados (TORRANCE), Paul E., 1959).

La creatividad, en mi opinión no es privativa de alguna área en particular. Considero que no existe una diferencia fundamental en el proceso creativo como aparentemente puede parecer en cuanto a pintar una obra de arte, componer una sinfonía, idear un nuevo instrumento bélico,

⁵ Creatividad (GREGORY, Carl E., 1967:182).

Creatividad (SILLAMY, Norbert, 1970: 357

desarrollar una teoría científica, descubrir nuevos procedimientos en relaciones humanas o crear nuevos patrones en la personalidad de uno mismo, como en la psicoterapia (ROGERS, Carl R., 1954).

Creatividad es la producción de una idea, un concepto, una creación o un descubrimiento que es nuevo, original, útil y que satisface tanto a su creador como a otros durante algún periodo.

Creatividad es la habilidad para desarrollar e implementar nuevas y mejores soluciones (STEINER, Gary A., 1966).

Creatividad es la disposición para crear que existe en estado potencial en todas las edades. Estrechamente dependiente del medio sociocultural, esta tendencia natural a realizarse requiere de condiciones favorables para su expresión (SILLAMY, Norbert, 1970: 357).

Considero que evitar la limitación ciega o la conformidad irreflexiva es la clave para que todos podamos satisfacer nuestras necesidades de creatividad y poder alcanzar las cumbres vitales de nuestra limitada capacidad creadora. El ingenio es una fórmula de creatividad para ser creativo se necesita estar un poco loco (DYER, Wayne W. 1984: 362-67).

Las definiciones anteriores conjugan diversas acciones como crear, producir algo que no existía, formulación de ideas, pasando por diversos campos del saber humano hasta el establecimiento de condiciones morfológicas asociadas con el desarrollo creativo.

En opinión de Margaret Boden, estos enfoques se pueden encuadrar en dos tipos: inspiracional y romántico. El enfoque inspiracional ve a la creatividad como algo esencialmente misterioso incluso sobrehumano o divino. Desde la óptica de la autora, si la creatividad se explicara a través de este enfoque, toda aproximación científica carece de sentido. El

enfoque romántico por su parte es menos extremo en su apreciación de la creatividad al afirmar que por lo menos es un fenómeno excepcional. Se dice que los artistas creativos (y los científicos) son personas dotadas con un talento específico que los otros no poseen: perspicacia e intuición (Boden, 1994: 15-31).

En síntesis y en apego a la visión romántica de la creatividad se puede afirmar que es un proceso mediante el cual se integran los conocimientos generales, las experiencias prácticas, los datos aislados, la información sobre algún problema, las "corazonadas" e inclusive las percepciones extrasensoriales orientadas a la generación de ideas y a la toma de decisiones.

2.2.8.3. El proceso creativo en administración

En este aparato se revisan algunos modelos propuestos por autores que han aportado en forma indirecta -su formación profesional es distinta a la de los administradores- elementos administrativos orientados al desarrollo de la capacidad creadora.

Pero antes de abordar el proceso creativo es necesario apuntar algunas cuestiones con respecto a su génesis dentro del cuerpo humano: el cerebro.

El proceso creativo tiene su origen en el cerebro; órgano fundamental del ser humano y es quizás el menos comprendido por los estudiosos del tema, dado su alto nivel de complejidad y lo difícil que es acceder a él en forma directa.

El cerebro humano pesa alrededor de 1300 o 2200 gramos, está dividido en dos hemisferios uno derecho y otro izquierdo, unidos por el cuerpo

calloso cuya función es la de enlazar los dos hemisferios a través de impulsos nerviosos.

Según algunos estudios recientes (Springer y Deutsch, 1985; Witeslon, 1991) se ha comprobado que cada hemisferio cerebral es responsable de ciertas habilidades y capacidades específicas, aunque la distribución de éstas no es tajante, ni perfecta. A continuación se listan algunas actividades desarrolladas por los hemisferios cerebrales.

Hemisferio izquierdo: el habla, la escritura, razonamiento lógico, matemático y analítico, análisis secuencial de hechos, conciencia del tiempo, entre otras

Hemisferio derecho: aprecia la belleza, es no verbal, tiene una visión integradora, es motivo, base de la creatividad y la intuición, opera a través de imágenes, integra la personalidad del individuo, no es consciente del tiempo, entre otras.

En la parte interna del cerebro existe una profunda cavidad en la que se albergan las partes del cerebro correspondientes a los estudios de reptil y mamífero primitivo (SAGAN, 1989). Gran parte la cavidad está ocupada por el tálamo (dos masas gemelas de materia gris semejantes a dos huevos de petirrojo).

El tálamo recibe los mensajes provenientes de todos los sentidos a excepción del olfato. Los mensajes de la nariz pasan directamente a la corteza cerebral, en una disposición que proviene directamente de los orígenes de los mamíferos.

Debajo del tálamo se encuentra el hipotálamo, una parte del viejo cerebro debido a que estimula el cuerpo y lo prepara para las acciones apropiadas a un determinado estado emocional. En momentos de gran esfuerzo, es el hipotálamo el que envía mensajes al corazón para que acelere el pulso

y el estómago para que suspenda el proceso digestivo y deje libre la sangre para que acuda a los músculos (Jastrow, 1981).

Una vez hecho este preámbulo, a continuación se enuncian en forma sintética algunas propuestas taxonómicas para el proceso creativo.

Graham Wallas: preparación, incubación, iluminación y verificación. Elliot R. Danzing: detección, motivación, definición, preparación, escudriño mental, frustración, compenetración, verificación y modificación.

Alex F. Osborn: Descubrimiento de hechos, definición del problema, preparación, descubrimiento de ideas, producción de ideas, desarrollo de ideas, descubrimiento de ideas, producción de ideas, desarrollo de ideas, descubrimiento de soluciones, evaluación y adopción.

Carl E. Gregory: Decisión sobre el problema, análisis del problema, recolección de datos, organización de datos, inducción, planeación, verificación previa, activación de planes y evaluación.

Los elementos comunes que permean a todos los modelos son: 1) la definición del problema a través de una serie de preguntas, 2) un momento de observación y reflexión, 3) un proceso generador de ideas, 4) un momento de acción y 5) una forma de evaluación-control.

Como se puede observar la generación de ideas creativas es el resultado de un proceso de maduración que culmina con la idea genial, sino con su evaluación y comprobación fáctica.

2.2.8.4 La gerencia creativa

Algunos autores norteamericanos en su búsqueda empírica de los determinantes que definen el proceso de toma de decisiones han

encontrado que el ejecutivo, el gerente o el director en sus actividades diarias no realiza en *strictu sensu* todas las etapas del proceso administrativo. También demostraron que el sustento de sus alternativas de solución a un problema estratégico no siguen el sendero de la racionalidad y la calculabilidad, sino de la heurística, la intuición y la creatividad.

En este sentido, se tiene la investigación efectuada por Henry Mintzberg, donde él encuentra que el proceso administrativo "en el mejor de los casos indica ciertos objetivos vagos que tienen los gerentes cuando trabajan".

De este estudio es pertinente rescatar algunas ideas básicas que contravienen la postura de los administrativistas clásicos.

1) El gerente o ejecutivo pasa la mayor parte del tiempo conversando o en proceso de negociación, ya sea por teléfono o vis-a-vis. Mediante esta actividad el gerente obtiene una serie de datos e información sobre su contexto intra-organizacional- su departamento u oficina.

Los canales informales establecidos entre sus empleados o los correspondientes a otra área organizacional le permiten reducir la incertidumbre en la toma de decisiones generando acciones exitosas.

2) El ejecutivo dedica poco tiempo a la revisión de su correspondencia, tan sólo planea algunas de sus actividades, generalmente actúa por intuición, confiando en su experiencia y en sus conocimientos sobre el mercado.

3) Los gerentes concentran su tiempo y su energía, valoran el sentido de la oportunidad, disfrutan el arte de la imprecisión y aprovechan el cambio.

Como se puede ver estas características perfilan un estilo flexible en la toma de decisiones y un distanciamiento con el proceso administrativo.

La filosofía adaptativa propuesta por la gerencia creativa busca romper los marcos rígidos sugeridos por algunas modas administrativas como las grandes *listings del marketing* o las recetas de lo que un administrador debería hacer para ser exitoso; las fórmulas de la planeación estratégica y de la administración estratégica, que si bien tuvieron algunos éxitos, ellos se debieron a la instrumentación y a las cualidades de los gerentes que las aplicaron y no al método en sí mismo.

En suma, tal parece que ante el contexto de la modernidad de los administradores se transforman en agentes de cambio, pero sustentados en una visión ilógica de las cosas, donde la creatividad es su principal elemento de fuerza. Y la desesperación sistemática es su herramienta para administrar el tiempo.

A continuación se revisarán las propuestas de algunos autores relativamente recientes en torno a la gerencia creativa.

El primer autor bajo estudio es Edward de Bono (médico y psicólogo educado en Oxford) quien ha acuñado el término *pensamiento lateral* para sintetizar el *noeud central* de la gerencia creativa.

El *pensamiento lateral* se define como la solución de problemas mediante métodos heterodoxos e ilógicos. Y su propósito es la generación de ideas nuevas y el abandono de las ideas viejas (De Bono, 1971). Para el pensamiento lateral, la creatividad será uno de los elementos fundamentales, que lleva implícito el rompimiento de los patrones establecidos, y el pensar y observar los problemas de manera distinta. Por ejemplo, en el libro *Six Thinking Hats*, de Bono propone un sistema de

análisis que busca salir del argumento tradicional y la confrontación de ideas como medio para explorar un determinado problema.

En este sistema se asocian los colores de los sombreros con funciones mentales específicas: el blanco para la información, el rojo para los sentimientos y la intuición, el negro para la prevención o lo negativo, el amarillo para los beneficios o lo positivo del problema, el verde para el pensamiento creativo y el azul para la organización del pensamiento (De Bono, 1985).

De Bono en una de sus obras más recientes *Six Action Shoes*, emplea nuevamente la analogía de los colores pero ahora orientado el contenido hacia las acciones.

Así, él propone los zapatos azul marino para el manejo de cuestiones rutinarias, los "tenis" de color gris para obtener información, los zapatos de color marrón para el empleo del pragmatismo, la simplicidad y la efectividad, las botas naranjas para el peligro, las emergencias y las crisis, las pantunflas rosas para las acciones relacionadas con la atención humana y la compasión, y las botas color púrpura para la autoridad o el desempeño de un papel oficial. Y por último concluye con una propuesta consistente en la combinación de los diversos zapatos y sus colores para enfocar las acciones en forma combinada (De Bono, 1991).

Dentro de esta corriente de pensadores creativos se encuentra la socióloga norteamericana Rosabeth Moss Kanter (editora de la revista: *Harvard Business Review*).

Ella define a la corporación actual estadounidense como "post-empresarial" y considera que el potencial creativo del ser humano es la fuerza del cambio y la descentralización en la toma de decisiones su materialización organizacional (*empowerment*).

la obra donde concreta esta forma de pensamiento se denomina "*When Giants Learn to Dance*" -Cuando los gigantes aprenden a bailar-, en ella analiza un amplio rango de empresas, grandes y pequeñas. Como consultora observa que diferentes organizaciones convergen en las estrategias empleadas para poder competir a nivel global (proceso que ella denomina: *La olimpiadas competitivas*) (Kanter, 1989).

Otro autor que se puede encuadrar como impulsor de la creatividad organizacional es el británico Reg Revans quien desde los 70 acuñó el término "aprendiendo de la acción". Este autor busca el desarrollo de gerentes efectivos a través de tres sistemas: Alfa, Beta y Gama (Revans, 1979).

El sistema alfa se concentra en el uso de la información gerencial y el diseño de estrategias a través de la negociación. Por último el sistema gama trata de adaptar la curva de aprendizaje a la experiencia y el cambio gerencial y organizacional.

Por último dentro de este apartado es necesario mencionar a dos grandes autores de la administración actual, Tom Peters y Robert H. Waterman autores del famoso libro *In search of Excellence* -En busca de la Excelencia-, en donde ellos recuperan la creatividad como una práctica que servirá como herramienta para enfrentar el Caos que caracteriza a los negocios actuales. La idea en torno a la creatividad posteriormente sería recuperada y ubicada como elemento fundamental -en conjunción con algunos otros, 24 en total -por Tom Peters en su libro *Thriving on Chaos- Prosperando en el Caos*.

Ahora se presentan algunos ejemplos que nos ayuden a corroborar estas ideas al nivel de la realidad, a través de algunos productos y experiencias

novedosas presentadas en primer término en la Unión Americana y posteriormente en México.

En los Estados Unidos de Norteamérica, ahora los cigarrillos no son necesarios ya que han sido substituidos por parches adheribles a la piel que contienen dosis de nicotina la cual se filtra por la piel hacia el torrente sanguíneo.

En opinión de la firma que vende -bajo prescripción médica- este producto, ayudará en el tratamiento de los fumadores consuetudinarios a disminuir sus consumos hasta llegar a provocar en ellos un efecto placebo.

Aunque la administración de alimentos y drogas de América (FDA) ha reportado 33 casos de problemas cardiacos relacionados con el uso de estos parches (The economist, 1992:70).

Existen algunos otros casos de negocios novedosos como el de Tom Chapell y su detergente líquido no fosfatado y algunos otros productos para el cuidado personal elaborados con materiales naturales.

Dentro del ramo del entretenimiento se tiene la publicación cinematográfica *MovieFone* de Jarecki y Slutsky. En la industria del juguete también existen diversos gerentes creativos como los esposos Kotalik de Iowa y sus juguetes decorativos y los esposos Kessler con sus *hula hoop* cristalinos (Vid. Entrepreneur, 1990: 86-ss).

En México también se tienen experiencias exitosas en torno a las decisiones creativas, por ejemplo *Ticketmaster*, una agencia de *telemarketing* especializada en la venta de boletos para espectáculos.

Dentro del ámbito turístico destaca la visión emprendedora del Sr. Francisco Martínez con sus quintas diseñadas bajo el enfoque de un hotel pequeño, pero que brinde los servicios necesarios para que el huésped lo considere como la extensión de su casa.

Y ni que decir de la corporación que dirige el Sr. Roberto Servitje Sendra, líder en la elaboración del pan de caja y algunas otras cosas mas... con sus promociones que van desde colecciones de cromos hasta la promoción de talentos musicales.

En el ramo de la denominada *fast food*, está *Chiken Express* -franquicia nacional- que dirige el Sr. Mario Correa quien revolucionó la comercialización del pollo.

Al interior de la rama de nutrición se tiene una cadena que lleva por logotipo una abejita y comercializa helados de yoghurt y algunos otros productos que emplean como materias primas la sábila y la soya, ella es Nutrisa.

En el terreno comercial destacan las alianzas estratégicas de coinversión (o joint venture) seguidas por Liverpool y K-Mart, Aurrera y Sam's Club, y Comercial Mexicana y Price Club.

Los medios de difusión masiva no pueden escapara a la ola creativa, dentro de esta destaca la descabellada idea de Multivisión que ha generado pérdidas considerables en su único competidor Cablevisión perteneciente al grupo Televisa.

Por último, en el ámbito financiero existen diversas ideas interesantes desde la automatización de la bolsa mexicana de valores hasta los sorteos de viajes, condonación de deudas y premios que promueven los bancos a través de su división tarjetas de crédito.

2.2.8.5 Conclusión

En virtud de lo antes expuesto se puede afirmar que el proceso creativo es un paso previo en la solución de problemas dentro de las organizaciones.

Es un proceso de maduración de ideas que posteriormente se resolverán posiblemente bajo dos vías, una creativa y una racionalizadora. Las alternativas de solución dependerán de la naturaleza del problema al que se enfrente el decisor, su afinidad al riesgo (Mac Crimmon y Wehrung, 1986) y todos los factores analizados por los seguidores de la escuela de Carnegie.

Con respecto al gerente creativo se puede decir, que es un individuo medio loco, medio cuerdo, analítico y con una gran capacidad para solucionar problemas desde una visión que parecería ilógica a los ojos de lo que lo rodean.

En una forma innovadora plantea su solución heterodoxa, pero que una vez analizada se observa que fue el producto de su gran experiencia y del conocimiento que él posee sobre su campo de acción. Este enfoque se podría condensar en dos ideas una de William Ouchi y otra de Harles H. Travel respectivamente:

"Se hace hincapié en que nuestra tecnología, en los productos que elaboramos y en el enfoque del negocio debe haber innovación y creatividad". "La creatividad es un prerequisite para la supervivencia de las economías desarrolladas y será aún más necesaria conforme transcurre el tiempo"

2.2.9 La decisión hacia el cambio⁶

La decisión de entrar en un proceso de cambio puede tener diferentes orígenes; como se ha visto, éstos pueden estar a veces en función de la orientación que la dirección da a la empresa. En este contexto, la necesidad de cambiar puede deberse a:

- Estancamiento de la organización, apatía de los trabajadores, exceso de burocratización.
- Presencia de la competencia.
- Introducción de nuevas tecnologías.
- Acceso a nuevos mercados o segmentos, desarrollo o comercialización de nuevos productos.
- Nuevos aprovechamientos de la capacidad instalada.
- Obtención de mayores rendimientos financieros.
- El convencimiento de la dirección de conducir a la organización hacia otras orientaciones.
- El interés de los altos ejecutivos por introducir cambios en la empresa.
- Influencia o presión por parte de los compradores o clientela para que la empresa asuma nuevos programas o procesos.
- Instrucciones directas del corporativo.
- Normas o requisitos nacionales o internacionales.

2.2.10. Desarrollo organizacional y cambio⁷

Es muy frecuente que el Desarrollo Organizacional provenga del desafío, se presenta como una forma de reacción ante una amenaza a la supervivencia de las empresas.

⁶ DYER, Wayne W. 1984: 362

⁷ BODEN, 1994: 15-31

El peligro puede surgir internamente, como cuando viene a menos el estado de ánimo del personal; o del exterior, en forma de acoso de los competidores.

Si la amenaza es de tal magnitud que parezca imposible vencerla o si el organismo carece de aptitudes, recursos y flexibilidad para hacerle frente, pueden sobrevivir dos circunstancias:

Que la empresa se niegue a cambiar y por el contrario reafirme su posición aunque ésta sea errónea. Sus consecuencias son la obsolescencia final y la extinción.

Por el contrario, si el organismo posee la fuerza de voluntad para enfrentarse al reto, no queda paralizada y vence sus miedos; procederá a actuar y reaccionará generando el cambio.

Dichos cambios, para que operen en un sentido positivo y viable que permita un adecuado desarrollo, deben satisfacer ciertas condiciones como son:

1.- El cambio deberá iniciarse en la cúspide de la jerarquía; es decir tiene que empezar en el sitio del poder y fluir hacia abajo en la forma tradicional que fluyen por lo común la autoridad y las responsabilidades.

2.- El cambio debe de ser integral; es decir, no puede aislarse en ciertos elementos del organismo, sino que ha de generalizarse en todos los ámbitos.

3.- El cambio deben de ser compatible con los principios morales del organismo. De otra manera se perderá una gran dosis de dinamismo en la lucha para que se amolde a los

principios sostenidos por la organización anterior o para rectificar los valores clave que permitan el desarrollo.

En este contexto, el cambio en la empresa puede ocurrir por lo menos en tres aspectos de su vida:

- **Aspecto ideológico:** es decir, aquellas manifestaciones de la vida de la empresa que son tradicionales o costumbres, en la mente de su personal, aunque no constituyan órdenes escritas.
- **El aspecto de orden organizador:** es decir, los que se manifiestan en la red de relaciones interpersonales de trabajo establecida en los cuadros de la empresa.
- **El aspecto de procedimiento:** o sea el flujo proyectado y prescrito del trabajo y de las operaciones relacionadas con él y en el seno de la empresa.

El cambio puede ocurrir en cualquiera de los tres aspectos o en todos ellos. No obstante los desarrollos relevantes ocurren en los tres.

En los últimos años se han dado "pasos gigantescos" en la aplicación de los conocimientos adquiridos por la ciencia de la conducta a los problemas de mejoramiento y desarrollo de las organizaciones.

Cada vez se les facilita más a los gerentes diagnosticar científicamente las condiciones imperantes en sus organismos, tanto en función de normas prácticas, de procedimientos y de formas de crear el esfuerzo integral, como en función de motivaciones, actitudes y principios de quienes integran la organización. También es factible, gracias a este diagnóstico, hacer valoraciones apegadas a la realidad del estado de "salud" de que goce el organismo; igualmente, gracias a las valoraciones, formular planes para implantar medidas sistemáticas que mejoren su "salud" y su eficiencia.

Al introducir cambios en el organismo, se da por sentado que son aplicables las siguientes fases del diagnóstico inicial:

- Determinar el problema del cambio:
- Determinar cuáles son los sistemas adecuados para la clientela en todo el organismo
- Determinar la disposición y la aptitud de cada organismo para efectuar el cambio
- Determinar los objetivos adecuados para el cambio
- Valorar los recursos propios del gestor del cambio

2.2.11. Aprovechamiento continuo de las experiencias

En la estrategia del cambio es preciso asegurarse de que el organismo puede seguir aprendiendo gracias a sus propias experiencias. Esto requiere de actuaciones y tácticas que faciliten a las unidades operatorias comprobar sus propias operaciones, compararlas con otras opciones y facilitar planes para el perfeccionamiento futuro.

También implica un proceso de recopilación sistemática de informes, de retroalimentaciones y de formulación de planes basados en la información. Para esos fines deberá dividirse a la organización en grupos de aprendizaje tales como "familias" de trabajo, grupos de personal de la misma categoría jerárquica o grupos de proyectistas.

Las metas de los cambios necesitan determinarse claramente en función de los tipos de cambios deseados. Uno de ellos es el cambio del medio ambiente en el organismo (verificado por las normas de la organización, sus medios de comunicación y su forma de resolver conflictos).

Otro tipo es cambiar las actitudes y los principios o valores de los miembros del organismo (por ejemplo, considerar que los conflictos son condición apropiada y necesaria de la vida de los organismos; o

reconocer que las comunicaciones francas y sinceras tienen un valor favorable).

Un tipo más es el de cambio en las aptitudes (por ejemplo, en la solución de problemas y en las relaciones interpersonales).

Aunque las metas de todos estos tipos se hallan en todas las gestiones de cambios en los organismos, es muy importante establecer prioridades relativamente explícitas.

2.2.12. Planes para puestos de trabajo. La conducta responsable y la autonomía en los puestos de trabajo⁸

Generar una conducta responsable y promover la autonomía en los puestos de trabajo, son aspectos clave para el desarrollo organizacional.

La conducta responsable, implica:

- 1) Que el individuo o el grupo acepte las obligaciones que le impone el ciclo de operaciones requeridas para terminar el producto o servicio;
- 2) que se acepte la responsabilidad del ritmo o velocidad, la cantidad y calidad del rendimiento, y
- 3) que se acepte la interdependencia del individuo o del grupo respecto de otras personas para el desenvolvimiento eficiente de un ciclo de operaciones.

A su vez, la conducta autónoma, comprende:

- 1) la autorregulación del contenido y de la estructura del puesto de trabajo habiéndosele asignado funciones, elementos para trabajar y magnitud del rendimiento;

⁸ FERRER PÉREZ, Luis. Desarrollo Organizacional. México, DF. Edit. Trillas, 1995. pp11-47, 59-193

- 2) la autovaloración del desempeño;
- 3) la autoadaptación a los cambios requeridos por la variabilidad tecnológica, y
- 4) la participación en determinar las metas u objetivos del rendimiento en el puesto de trabajo.

La conducta responsable y la autonomía de los puestos de trabajo son materias de estudio dentro de la empresa. A partir de dichos estudios como pueden ser "Planes para Puestos de Trabajo" se desprenden actividades tendientes al desempeño total de los puestos de trabajo y al logro de los planes de la organización.

Algunas de las características importantes del Plan para Puestos de Trabajo, pueden clasificarse en dos categorías:

- 1) las características del puesto de trabajo y de la estructura en la que está adscrito, que reflejan la acción recíproca entre los requisitos personales y los tecnológicos, y
- 2) las características del medio ambiente del puesto de trabajo, que reflejan la acción recíproca entre los requisitos personales y los de la organización.

Las características del contenido de labores en el puesto de trabajo son las del número y los tipos de las tareas y sus relaciones recíprocas. Muchas de ellas son ejemplos ilustrativos concretos de la necesidad de desarrollar una función de trabajo que haga posible la labor total, es decir, que dé oportunidad a desempeñar todas las tareas requeridas para terminar el producto o proceso y que al mismo tiempo impongan

responsabilidad y confieran autoridad para la autodeterminación y la autorregulación.

Las mejoras en el desempeño total se han logrado frecuentemente cuando el radio de acción de los puestos de trabajo ha contenido a todas las tareas requeridas para completar una pieza, un producto o servicio y cuando el contenido ha incluido a todos los 4 tipos de tareas inherentes al trabajo productivo, o sea logística e insumos (abastecimiento, herramientas, etc.); el preparatorio (determinación o arreglo); el procesamiento o transformación, y el control (inspección); y cuando en las tareas incluidas en el contenido del puesto han permitido acabar las operaciones.

Los provechos tangibles en el desempeño, también pueden obtenerse aumentando la variedad de las tareas, acrecentando su número y haciéndolas de tipos diferentes más complicados, sumándoles requisitos de mayores aptitudes. Adicionalmente, el desempeño total puede también mejorar cuando se incluyen tareas de control en los puestos de trabajo, permitiéndose la valoración del rendimiento gracias a la autoinspección; y cuando la aprobación de la calidad del producto depende del que posee el puesto.

Las características del medio ambiente que contribuyen al mejor desempeño, se enfocan básicamente al apoyo recíproco y la interacción social responsable entre los tenedores del puesto de trabajo y sus comunicaciones con los de igual categoría y con sus superiores, especialmente cuando la continuidad de las operaciones es un factor indispensable. Un sistema de premios en apoyo a la autonomía con sentido de responsabilidad demuestra ser un factor ventajoso, aparte y más allá de los simples aumentos en el rendimiento de las tareas.

La conducta apropiada de la gerencia para apoyar que los trabajos tengan estas características es condición esencial para favorecer una organización exitosa. La formulación de planes generales, el diseño de las operaciones y la valoración de resultados sobre la base de objetivos de la organización con sentido práctico son algunos ingredientes para la mejora continua. Esto contrasta con las formulaciones exageradamente rígidas de las tareas y la valoración del trabajo, la supervisión estorbosa, el control externo coercitivo, la imposición de tareas externas especializadas con coordinación externa de operaciones fragmentadas.

Cuando se requieren unidades pequeñas en la organización, o grupos de trabajo, las estructuras del grupo que tienen las siguientes características, tienen un mejor desempeño:

- 1) Conformar el grupo de manera que se permita la autorregulación de su funcionamiento.
- 2) Conformar el grupo de manera que deliberadamente sea factible una escala completa de aptitudes necesarias para desempeñar todas las tareas en un ciclo de operaciones.
- 3) Delegar autoridad oficial o extraoficial al grupo, para la autoasignación de tareas y funciones a sus miembros.
- 4) estructurar al grupo de manera que se faciliten las comunicaciones internas, y
- 5) implantar un sistema de remuneración o de premios al grupo por concepto de rendimiento conjunto.

El hecho de que puedan automatizarse procesos u operaciones, no cambia la realidad de que, por lo que respecta al organismo en su

conjunto, las personas son los agentes primordiales del aprovechamiento de la tecnología y del interés por llevar a cabo la misión de la empresa.

Es evidente que falta mucho por conocer en lo que se refiere a los vínculos entre la tecnología, la organización y los individuos que pueda aplicarse o recomendarse a las empresas y a la formulación de planes para puestos de trabajo, sin embargo se ha venido avanzando aceleradamente en este sentido, cada vez con más sustento científico.

2.2.13. El cambio planeado⁹

2.2..13.1 El cambio planeado implica la presencia de tres elementos:

- El Sistema (en el que se llevará a cabo el cambio). Que puede ser un individuo, un grupo, una comunidad, una organización, un país e incluso toda una región del mundo.
- El Agente de Cambio (responsable de apoyar técnicamente el proceso de cambio). Uno o varios agentes de cambio, cuya función básica consiste en proporcionar al sistema el apoyo técnico o profesional necesario para que el cambio se lleve a cabo con éxito.
- Un estado deseado, que define las condiciones específicas que el sistema, con la ayuda del agente de cambio, desea alcanzar.

2.2.13.2 El proceso de cambio planeado

El proceso de cambio planificado consta de 5 grandes etapas:

- Diagnóstico de la situación
- Determinación de la situación deseada.
- Determinación de los cauces de acción a seguir.
- Ejecución de las acciones.
- Evaluación de los resultados.

⁹ rjaguado@spin.com.mx. El Cambio Planeado

2.2.13.3 Diagnóstico de la situación

Incluye todas las actividades encaminadas a lograr una visión clara de la situación, de forma que podamos determinar si realmente existe la necesidad de cambiar y, en caso de que así sea, hacia dónde deben orientarse los esfuerzos de cambio.

2.2.14. Determinación de la situación deseada

En esta etapa se compara la situación actual, a partir de los resultados del diagnóstico, con la situación ideal para, posteriormente determinar una situación deseada. En ocasiones ambas son idénticas, pero muchas veces no. La diferencia entre ésta última y la ideal consiste en lo que podríamos llamar el factor de realismo, es decir, la situación deseada es la que podemos alcanzar, aunque no represente lo óptimo.

2.2.15. Determinación de los cauces de acción a seguir

En esta etapa el promotor del cambio elige y desarrolla los procedimientos apropiados para actuar sobre la situación que desea cambiar, con base en los resultados del diagnóstico y la determinación de la situación deseada.

Las actividades que habitualmente se llevan a cabo en esta fase del proceso son:

- Desarrollo de Objetivos. Qué se espera lograr como consecuencia del cambio, en términos de resultados observables y de preferencias cuantificables.
- Elaboración de Estrategias. Los cambios a seguir para lograr los objetivos.
- Elección de los Medios Concretos de Acción.

- Identificación de los elementos humanos involucrados en la acción.
- Establecimiento de un plan de acción.
- Desarrollo de los instrumentos de control y evaluación

2.2.1.6. Ejecución de las acciones

La puesta en práctica de la estrategia conducente al cambio, en la que también deben preverse los mecanismos de control que permitan verificar periódicamente si el plan es respetado o no, y si la experiencia adquirida indica que se marcha por buen camino hacia el logro de los objetivos.

2.2.17. Evaluación de los resultados

Analizar los resultados obtenidos para confrontarlos con los objetivos establecidos, a fin de medir el grado de éxito alcanzado y determinar qué factores o influencias explican esos resultados:

El clima óptimo para el cambio.

Sus elementos:

- Sentido de identificación e influencia en la organización.
- Apertura a la actitud creativa.
- Deseo de cambio.
- Reconocimiento.
- Trabajo en equipo.
- Visión común.

2.2.18. Sentido de identificación e influencia en la organización

Donde en el trabajador se percibe al menos que éste es consciente de que ejerce una influencia auténtica sobre las modificaciones que se hacen al sistema de trabajo en su conjunto, que se le toma en cuenta y que puede contribuir cuando se trata de cambiar. El que tiene la capacidad de influir, se siente cómodo aceptando responsabilidades y aportando sugerencias.

2.2.19. Apertura a la actitud creativa

Experiencias de transformaciones anteriores que hayan derivado en resultados positivos, mantienen en la organización el mensaje de interés por la innovación y la creatividad. En su defecto, cuando menos el estímulo y la aceptación formal de éstas cualidades como parte del desempeño, son propicias para la aceptación cambios culturales en la organización.

2.2.20. Deseo de cambio

Un razonable y sano nivel de insatisfacción con lo existente y en consecuencia la expectativa que lleva implícita el deseo de cambio. No es en una atmósfera de crisis donde tiene lugar el mejor cambio. El clima ideal es aquél donde no prevalezca la frustración.

2.2.21. Reconocimiento

Aún y cuando sean incipientes los sistemas de reconocimiento, como antecedentes son favorables para avanzar en los procesos de transformación, ya que la situación a vencer es la indiferencia de los superiores para reconocer el esfuerzo y la aportación de su personal.

2.2.22. Trabajo en equipo

Antecedentes de trabajo en equipo en este sentido, significan por una parte, que la gente confía mutuamente y que puede compartir entre sí esfuerzos y decisiones. Por otro lado la presencia del trabajo grupal es excelente para cimentar futuros equipos de trabajo.

2.2.23. Visión común

La presencia de un sistema de valores / creencias es tierra fértil para asumir con base en éstos una nueva cultura organizacional. A la vez que se propicia la concentración de esfuerzos y recursos.

2.2.24. El desarrollo de las competencias organizacionales ¹⁰

2.2.24.1. La competencia y el desempeño organizacional:

¿Qué son?

El concepto de *Competencia* tiene actualmente una aplicación amplia que hace difícil su precisión para fines organizacionales. Este concepto fue introducido por Chomsky en la teoría del lenguaje para hacer referencia a *la manifestación de la Habilidad de una persona para producir y entender un número teóricamente infinito de frases, muchas de las cuales pudiera jamás haber oído o visto de manera previa.*

Esta habilidad sería consecuencia del *Conocimiento* que un hablante tiene de su propio idioma. El *Desempeño*, por otro lado, se refiere a las consecuencias específicas de la Competencia, incluyendo los errores gramaticales o manifestaciones no lingüísticas, como las dudas, que acompañan el uso del lenguaje.

¿En qué se diferencian?

Posteriormente, en el campo de la cibernética, Krippendorff afirmó que los conceptos de *Competencia* y *Desempeño* tenían cierto paralelismo con la distinción entre los conceptos de *Organización* y *Estructura*, que proponen Maturana y Varela, para su uso en la discusión de las raíces biológicas del conocimiento y el entendimiento; según la cual el concepto de *Organización* denota aquellas relaciones que deben existir entre los componentes de un sistema para ser parte de una clase específica; y *Estructura* denota los componentes y relaciones que de hecho constituyen al sistema en una unidad particular y hacen real la organización.

10 GUIZAR M. , Rafael. Desarrollo organizacional; principios y aplicaciones. México, DF. Edit. Mc Graw-Hill, sf. P 285.

Si los tubos son de metal o de madera, eso no cambiaría su organización como lavamanos, pero sí la estructura. En tal sentido, dice Krippendorf:

La Competencia (como la Organización) se refiere a la potencialidad de un sistema y el Desempeño (como la Estructura) describe las formas que de hecho se realizan entre el conjunto de aquellas que son concebibles.

Por otro lado, en el contexto del estudio de las organizaciones, se ha vuelto un tema central el imperativo de lograr rápido desarrollo de su capacidad de responder a un entorno que cambia aceleradamente y ello ha derivado en la más difundida acepción del concepto de competencias, entendidas como *el conjunto de Habilidades, Conocimientos y Aptitudes que tienen los sistemas, para cumplir sus funciones (HAMEL).*

Lo cual se vuelve *Individual*, cuando el sistema a que hacemos referencia es una persona; y *Organizacional*, cuando se hace referencia al efecto sinérgico de la interacción socio-técnica que se da en las organizaciones como un todo.

Es por ello que algunos prefieren hablar de capacidades al referirse a las organizaciones; y de competencias, al referirse a las personas.

Por nuestro lado y, para ayudarnos en la praxis de los servicios de consultoría para la transformación de las organizaciones, hemos desarrollado un modelo que llamamos "*El Motor del Cambio*", en el cual distinguimos tres componentes clave de los sistemas: *La Estructura*, integrada por todo aquello que está normado en él; *Los Procesos*, constituidos por lo emergente o fenomenológico del sistema - que en caso de normarse se transforma en estructura - y *los Recursos*, es decir, todo aquello que se consume o transforma mediante los Procesos y se especifica o asigna mediante La Estructura. Y consideramos que el desarrollo de la estructura al reducir la incertidumbre mejora la *capacidad de Respuesta* de las organizaciones, el desarrollo de los procesos

incrementa la *Velocidad de Ajuste* y el desarrollo de los recursos incrementa la *Factibilidad* o posibilidad de que el sistema despliegue su estructura y procesos en un ambiente o entorno concreto.

Con base en nuestro modelo, las Competencias Organizacionales están constituidas por el conjunto de los atributos que posee una organización para responder a los requerimientos de su entorno y poder así perdurar en el tiempo.

Y el desarrollo de las mismas se logra mediante intervenciones holísticas, toda vez que los resultados del Comportamiento del sistema están condicionados por la cualidad de los recursos y porque el desarrollo de la estructura incide en el desarrollo de los procesos y el desarrollo de éstos, a sus vez, afecta el desarrollo de la estructura; dando lugar a un proceso iterativo que, al modificar los atributos del sistema, definen su Comportamiento. De ahí la razón por la cual consideramos al *Desempeño* como los resultados mesurables del *Comportamiento*.

Como puede verse, lo anterior resulta totalmente distinto de la definición ecológica de La Competencia, como un estado de la relación antagónica o una entidad (usualmente similar), con la cual el sistema u organización debe competir (o mantener relaciones antagónicas), en un ambiente dado, para lograr el acceso a los recursos que aseguran su existencia.

2.2.24.2 Los Cambios y las Competencias

Los cambios, que se han producido en el campo de la teoría han estado acompañados por transformaciones profundas en los contextos en que las instituciones y organizaciones productivas se insertan. Transformaciones que han generado una situación caracterizada por la emergencia de una *Competencia Global* entre los agentes económicos y la generación de procesos de *Crisis y Reestructuración Masiva* de los

sistemas, organizaciones e instituciones que dan sustento a la actividad humana en el planeta.

Estas situaciones se han vuelto el signo o consigna de nuestros días y han incidido profundamente en los paradigmas, o modelos socialmente aceptados, para el estudio, diseño, fusión, división y liquidación de las organizaciones. En definitiva, para hacerlas útiles para la producción de valor económico. Las circunstancias creadas por la aparición del mercado global, encierran exigencias aparentemente paradójicas dado que, para atender a un mercado en que los clientes exigen condiciones crecientes de sencillez en los medios para la satisfacción de sus necesidades y el cumplimiento de sus requisitos; las organizaciones deben volverse sistemas cada vez más complejos que la competencia.

Dicho de otra manera, las personas, para lograr mayor comodidad, sencillez y facilidad en sus vidas privadas, deberán desarrollar competencias para participar en sistemas cada vez más complejos en sus vidas públicas. Una metáfora que puede ayudarnos a ilustrar este fenómeno es el caso de las microcomputadoras, artefactos relativamente simples en sus inicios y que, por tanto, resultaban complicados de utilizar, se han vuelto crecientemente complejos para hacer más sencilla su operación.

2.2.25 El paradigma de la función ¹¹

La década de los setenta fue la década de la Función. En ella, el criterio de especialización en la división del trabajo dio lugar a la segmentación de las estructuras organizacionales en compartimientos estancados, en los cuales, profesionales dedicados a dominar la aplicación de una tecnología específica (Recursos Humanos, Finanzas, Operaciones,

¹¹ rjaguado@spin.com.mx. El Cambio Planeado

Comercialización, Informática, etc.) fueron desarrollando un lenguaje especializado que, muchas veces, sólo les permitía comunicarse eficientemente con sus semejantes.

Bajo el paradigma de la función las organizaciones se fueron dividiendo entre quienes producían el valor (la línea) y quienes los apoyaban (el staff); división que, desde la perspectiva del empresario, establecía una distinción entre lo que ameritaba inversión y lo que constituía un gasto. En nuestros países, ésta fue una época de relativa estabilidad, en la cual las empresas prosperaron en ambientes protegidos. El diseño organizacional se dedicó a la especificación jerárquica de unidades y cargos en el contexto de la "funcionalidad"; el control de la gestión se orientó a la verificación de desviaciones con relación a las metas y el ajuste ritual de las metas. Los sistemas de medición, cuando se desarrollaron, se establecieron predominantemente para medir el desempeño de los individuos y dar sustento anual de las promociones y el ajuste salarial.

2.2.26. El paradigma del proceso

En la década de los ochenta, Occidente constata que se ha quedado atrás en la carrera de la productividad y que Asia les aventaja, gracias a la aplicación exhaustiva de los nuevos modelos de gestión y, en el afán de entender y aprender la lección, Occidente "descubre" la *Calidad Total*. Ello adquirirá carácter institucional cuando los órganos promotores de la apertura en el comercio internacional incorporan las normas ISO 9000 al cuadro regulatorio de los intercambios comerciales.

El cumplimiento de requisitos y la confiabilidad de los procesos se vuelven factores clave de referencia para la diferenciación positiva de las empresas, dando lugar a la aparición de "*El Proceso como criterio central de organización*"; la nueva consigna era revisar, rediseñar, documentar,

auditar y mantener aptos los procesos y, a ese criterio, se subordinó el criterio funcional.

Bajo el paradigma de proceso, "los sistemas de medición se orientan al aseguramiento de la calidad de los procesos y las contabilidades de inversión y gastos se ajustan para adaptarse a este nuevo "nivel de complejidad".

Aparece en el escenario el concepto de reingeniería, en un principio orientado a la transformación de los sistemas administrativos - "*La Reingeniería de Sistemas*" - sin cuestionar los procesos de negocios, luego "*La Reingeniería de Procesos*" para transformar la estructura misma de los procesos productivos; y, finalmente, "*La Reingeniería de Negocios*", con el ambicioso programa de "reinventar radicalmente las organizaciones".

2.2.27 El paradigma del negocio

El concepto de Valor es consustancial con el concepto de Negocio; por tanto, no se puede repensar radicalmente un negocio sin revisar la "Proposición de Valor" que ese negocio le hace a su entorno.

Cuando el modelo mental, con el que nos aproximamos al fenómeno organizacional, trasciende los niveles de complejidad funcional y de procesos para considerar la totalidad del negocio, el desempeño a controlar es el del negocio como un todo y no tan sólo el de las personas o los procesos aislados. En esa circunstancia, los sistemas de medición se dirigen a la medición del valor que genera la sinergia de la totalidad organizacional y, por ello, no es sorprendente que de estas revisiones surja tanto un nuevo conjunto de principios como un cuestionamiento de las estructuras creadas bajo los antiguos paradigmas.

Ello llevó a postular principios como los siguientes:

- Toda organización debe dedicarse sólo a aquello en que puede ser mejor que las otras a nivel global,
- Todo lo demás debe adquirirlo externamente, pues si no es capaz de producirlo mejor que las demás le resultará más caro,
- Debe buscar un nicho en el mercado y
- Debe aliarse estratégicamente para que no la saquen de ahí.

Principios que, bajo influencia de Hamel y Prahalad, se refuerzan al hacer énfasis en la revisión del motor económico de las organizaciones para desarrollar las competencias necesarias, no únicamente para lograr y sostener un posicionamiento en el mercado existente sino, incluso, redefinir las reglas del mismo mercado; es decir, el campo de juegos en que se decide qué tiene valor económico y qué no.

Es bajo este paradigma que ha prosperado el reclamo de la necesidad de instalar en las empresas una "Cultura de Agregación de Valor"; sin embargo, ya se anuncia en el horizonte un nuevo modelo que desde ya debemos tener en cuenta: el Paradigma de la Sustentabilidad.

2.2.28 El paradigma de sustentabilidad

En el año de 1992, los países del planeta se reunieron en Brasil para firmar el Tratado de Biodiversidad y, al hacerlo, dieron nacimiento oficial a una nueva concepción del desarrollo: ya no se trataba de orientar la acción de las naciones al logro de un "desarrollo armónico y sostenido", sino que era necesario que el mismo fuera "sustentable", es decir, que reconociera los precarios equilibrios ecológicos del planeta y ayudara a restaurarlos en donde se hubieran perturbado. Ello ha llevado a que la Universidad de las Naciones de las Naciones Unidas, con sede en Tokio,

con el estímulo conceptual de Fritjof Capra y G. Pauli, promueva la adopción por las empresas de una "Gerencia de la Sustentabilidad", que haga posible iniciativas como el ZERI - Zero Emissions Research Initiative - destinadas al desarrollo de la conciencia ecológica y a la búsqueda de las fórmulas organizacionales que minimicen el impacto negativo de las organizaciones productivas en el ambiente.

Bajo este paradigma, la agregación de valor trasciende el contexto microeconómico por incorporar la consideración de responsabilidades en materia ecológica. Es decir, postula que el Valor Económico para ser socialmente aceptable debe fundamentarse en el respeto y la preservación de los equilibrios ecológicos. Por tanto, en los esfuerzos de creación de valor deben tomarse en cuenta las restricciones y posibilidades asociadas a los impactos ambientales, los cuales deben ser medidos - en términos de activos y pasivos ambientales - para asegurar su control.

Con el paradigma de la Sustentabilidad se avanza otro grado de complejidad en la consideración de las organizaciones y a él, progresivamente, comienzan a subordinarse los paradigmas del negocio, el proceso y la función que, todavía en diverso grado, siguen dominando el pensamiento y la acción de la gerencia en nuestro contexto.

Estos cambios establecen "la volatibilidad como norma", es decir, el cambio se ha instalado como el único permanente y en él están prosperando los que aprenden a navegar en las transformaciones, aquellos que encuentran oportunidades en el cambio y reconocen en estas señales los requerimientos de acción estratégica a que deben responder sus organizaciones, para proceder a transformarlas con el fin de dotarlas con:

- Alta Capacidad de Ajuste (Flexibilidad)

- Alta Velocidad de Respuesta y
- Alto Soporte a la factibilidad de sus iniciativas

Lo primero deriva de la naturaleza de las Estructuras que se proveen, lo segundo de la calidad y el mejoramiento sistemático de los Procesos que se ejecutan; y lo tercero de la calidad y constancia de su acceso a los Recursos.

La necesidad de efectuar ajustes acelerados a la praxis organizacional, con base en los nuevos paradigmas, ha dado lugar a la aparición de propuestas como el *"renacimiento de la corporación"* (Quinn Mills); *"las organizaciones basadas en el conocimiento y la sociedad post-capitalista"* (Drucker); *"la transformación de las organizaciones en sistemas de aprendizaje"* (Senge); la *"reinención radical de los negocios"* (Hamel y Prahalad); para mencionar sólo algunos de quienes han postulado cursos concretos de acción frente a las nuevas circunstancias.

2.2.29 El desarrollo de las competencias organizacionales: ¿En qué dirección? ¹²

El desarrollo de las competencias exige un enfoque holístico, pues involucra todas las dimensiones de la organización y aún cuando el espacio disponible no nos permite profundizar en los métodos que usamos para sus desarrollo, si deseamos hacer énfasis en algunos aspectos que consideramos clave:

- El desarrollo de las competencias involucra intervenir en tres dimensiones de sistemas diferenciados:

12 ROBBINS, Stephen P. Administración Teórica y Práctica. (Management). Traducido por Adolfo Dreras Quiñónez y Alejandro Roberto Rpodas Carpio. 4 Edic. México. Df. 1994. pp400-429

- En las Personas.
 - En la Tecnología (entendida como el conjunto de conocimiento y medios requeridos para efectuar las tareas) y
 - En la Organización, es decir, en la relación sinérgica (Socio-Técnica) entre ambas entidades.
- El desarrollo de las competencias de las Personas involucra ayudarlas a crecer en sus:
 - Motivos
 - Conocimientos
 - Habilidades y
 - Otros rasgos personales como el Autoconcepto, para que puedan integrarse productivamente a la experiencia cotidiana de la producción de valor bajo el modelo organizacional que en la empresa o institución se haya decidido.
 - Ello conlleva a instalar una cultura de mejoramiento sistemático que posibilite el que las personas y las organizaciones cada vez más se hagan competentes para navegar de manera saludable en el mundo de hoy. Estas competencias deberán incluir:
 - La Capacidad de dar Significado a la abrumadora diversidad de datos del contexto.
 - La Capacidad de Anticipar o al menos tener visibilidad de las consecuencias posibles de los actos y decisiones.
 - La Capacidad de Estructurar Respuestas, rápidamente, a los requerimientos del entorno.
 - La Capacidad de Organizar o establecer un orden productivo en el "caos" y la diversidad.
 - La Capacidad de Agregar Valor, lo cual implica una transformación fr. ser consumidores a ser "recursos" (recursos que generan recursos) y administrar de manera productiva y saludable la energía disponible en las personas y en las organizaciones.

- La Capacidad de Cambiar y administrar las transiciones, como algo rutinario.
- Alrededor de estas capacidades deberán necesariamente expresarse las competencias de los líderes (quienes crean y transforman las organizaciones y los sistemas) y las de los gerentes (quienes administran las organizaciones y los sistemas).

Para ello, se ha hecho necesario el acudir, entre otros, a los instrumentos de la Psicología, la Epistemología y la novedosa Ingeniería del Conocimiento.

- El desarrollo de la Tecnología, conlleva realizar inversiones para producir una acelerada migración hacia:
 - Plataformas tecnológicas que den sustento al procesamiento distribuido de la información y el rápido acceso al conocimiento,
 - La conectividad en tiempo real mediante las llamadas Internet e intranet,
 - El soporte electrónico al desempeño de los individuos y los equipos de tareas, colocando a su disposición todo el conocimiento, información y facilidades requeridas para el cumplimiento de sus deberes,
 - La estructuración por procesos y unidades de negocios y
 - La constante medición del Valor Agregado por la organización, con el objeto de efectuar comparaciones sistemáticas contra la propia historia y contra otras organizaciones, para identificar las mejores prácticas laborales existentes en el mercado y adoptar decisiones preventivas para la transformación oportuna de la organización.

- El desarrollo de la relación sinérgica entre la tecnología y las personas exige reformular las formas de interacción en el trabajo, sobre todo:
 - Las relaciones entre las personas, las cuales cada vez más se están dando con base en los nuevos medios tecnológicos. Cada vez más, nos convertimos en habitantes de una "Polis Virtual".
 - La relación entre las personas, los equipos y sistemas. Conforme se constata la necesidad de que el conocimiento para operar los equipos y sistemas este incorporado a ellos y no a las personas; con lo cual bastaría con desarrollar en las personas la "habilidad de acceder el conocimiento" requerido para las tareas, liberándolas así de los efectos disfuncionales y la ansiedad asociada a los acelerados procesos de obsolescencia tecnológica.
 - La constitución de la organización como un sistema de aprendizaje para su ajuste productivo a las condiciones cambiantes del entorno y para proveerle contextos de crecimiento y realización a individuos cada vez más fortalecidos por la tecnologías personalizadas que, de otra manera, no encuentran incentivos para su permanencia en la organización.
 - El desarrollo constante del Modelo de Entrega de Valor al Mercado o la Sociedad para asegurar la obtención de los recursos, reconocimiento y aceptación que posibilitan la existencia de las organizaciones en el tiempo.

Este modelo al presente se caracteriza por configurarse sobre la base de:

- Individuos capacitados para la interdependencia, en ambientes multiculturales.
- Equipos dotados del poder requerido para sumir iniciativas en los procesos de creación del Valor,

- Enjambres organizacionales distribuido sin límites de espacio ni de tiempo; y
- Redes Globales configuradas con base en alianzas estratégicas.

2.2.29.1 Enfoques de cambio en las empresas

Cuando hablamos de un proceso de cambio, puede haber diferencias significativas cuando éste se lleva a cabo en una empresa fabricante de productos o en otra generadora de servicios, especialmente cuando se toma en cuenta su orientación empresarial o de negocio.

Cuando la orientación es inapropiada, indefinida o confusa, la organización no logra su propósito, los conflictos funcionales se acentúan, y el negocio está en constante caos.

Como resultado no solamente se padecen tiempos perdidos, la ineffectividad prevalece, y el desarrollo económico es severamente disminuido, también la fuente de innovación se circunscribe a una orientación única.

Esto significa que el cambio de rumbo de la empresa tendrá como única forma de retroalimentación aquéllas amenazas u oportunidades provenientes de su enfoque.

De esta manera si su orientación está dada por la producción, serán los requerimientos de la planta o la maquinaria los determinantes del cambio. Si la orientación son las ventas, el interés por mejorar se hará en aquellas tareas inherentes a dicho proceso. Si el punto es la tecnología, se buscará la innovación aunada a la investigación y desarrollo como áreas clave. Si es el aspecto financiero, se propiciará todo aquello que desencadene la optimización de las inversiones, y finalmente, si la orientación está dada por el mercado, será prioritaria la búsqueda de

liderazgo, la penetración en nuevos segmentos y la guerra comercial contra la competencia.

A continuación, se indican (a manera de puntos de referencia), las características de cada una de estas orientaciones.

2.2.29.2 Orientación a la producción

- La planta es considerada la razón de ser del negocio.
- La orientación y el énfasis está en la manufactura de productos.
- Poca atención se da a la mercadotecnia y la planeación de productos.
- La empresa se esfuerza por reducir costos, sacrificando la calidad del producto, su desarrollo y el servicio al cliente.
- Hay una tendencia basada solo en el precio y el costo, ignorándose el valor y la competitividad.
- El rol de la organización de ventas es vender y la empresa se concreta a producir.

2.2.29.3 Orientación a las ventas

- El énfasis está en el volumen y no en el beneficio.
- El punto de vista es que el consumidor es indiferente a los costos del negocio.
- Hay tendencia a establecer una tenue línea entre las verdaderas necesidades y carencias, y la planeación de productos a ofrecer.
- Precio, crédito y políticas de servicio tienden a relajarse.
- La producción se desborda al ser influida por estimaciones optimistas fuera de lugar.
- La guía de mercado dada por ingeniería y manufacturas es comúnmente inadecuada.

2.2.29.4. Orientación tecnológica

- El criterio de mercado es guiado por insumos y su desarrollo es inadecuado o inexistente.
- El producto se considera responsabilidad de la organización técnica, con pocos productos se pretende influir en el mercado.
- Hay tendencia a sobrevalorar la ingeniería de producto, satisfaciendo inclinaciones internas, casi siempre caprichosas, mas allá de las necesidades del consumidor o sus expectativas de pago.
- Es básico desarrollar productos y las decisiones son frecuentemente tomadas entre ingeniería y manufactura, sin la participación de mercadotecnia.
- Se busca innovar sin evaluar el impacto en las necesidades de los clientes.

2.2.29.5. Orientación financiera

- El énfasis está en hacer crecer el margen de utilidades.
- Los presupuestos y proyectos frecuentemente son planes de negocios.
- Ser eficiente y mejorar la efectividad son sólo unos criterios más de administración.
- Precio, costo, crédito, servicio, y otras políticas están basadas en el análisis económico y en una falta de realismo de mercado.
- Los negocios no están enfocados al consumidor y el mercado pero no obstante, se consideran y cuentan.

2.2.29.6. Orientación al mercado

- El enfoque está en el "nicho de mercado", competidores y la distribución.
- Un sistema de inteligencia comercial monitorea el mercado y sus conclusiones tienen gran peso específico en las demás decisiones.
- Se reconoce que el cambio es inevitable, pero manejable en el campo del negocio.

- El negocio impulsa una estrategia de comercialización y negocio planificada y creativa tomando en cuenta el producto.

2.2.29.7 Orientación hacia la calidad total

- La empresa se enfoca a satisfacer los requisitos de calidad del cliente.
- Existe el compromiso de la Dirección General y de la Alta Gerencia de divulgar e infundir los valores de la Calidad Total en toda la empresa.
- Todos los empleados participan en el mejoramiento de los procesos de trabajo con el apoyo y respaldo de los niveles superiores.
- La gerencia mantiene un espíritu adaptable y abierto.
- Los sistemas administrativos propician la toma de decisiones basadas en hechos.
- Existe participación de los proveedores en para el mejoramiento conjunto de los productos y servicios.

Ante estas directrices, es fácil concluir que una mezcla de ambas o tomar lo mejor de cada una sería lo correcto. No obstante, el concepto y la aplicación del cambio para la Calidad Total, va más allá; al buscar tanto el mejoramiento integral de todas las áreas de una empresa, como del personal que la integra y los proveedores, para lograr la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes.

2.2.30 Frente de organizaciones campesinas y populares (FROCAMPO):

2.2.30.1. Reseña histórica

Los procesos degenerativos en la producción del campo a través del tiempo y la nula participación del Estado en la solución de los problemas del agro así como las necesidades insatisfechas,

especialmente de muchos campesinos pobres, ha obligado a que los pequeños productores de éste sector tomen la iniciativa de organizarse y den origen a la organización FROCAMPO, allá en el año de 1990. Al inicio parecía que la organización iba a poner fin a sus problemas, sin embargo, ésta también ha sido golpeada por la política económica y social implementada por los gobiernos de turno, que lejos de poner los ojos sobre el campo, se han preocupado más de atender los requerimientos de los organismos financieros internacionales en desmedro de los intereses nacionales especialmente del sector campesino; al punto que en los momentos actuales sean los socios de esta organización presa de la desesperación económica y que miren con impotencia cómo otros sectores sociales se enriquecen a costa de su postración y miseria, sin encontrar salida a sus problemas, a sabiendas que son ellos los que producen la riqueza pero aprovechada por los que más tienen

☛ La organización FROCAMPO tiene como principios la solidaridad, lo que se afirma con la participación activa de todos sus miembros

☛ Los recursos materiales de la organización FROCAMPO son fundamentalmente sus pequeñas parcelas de terreno. En lo económico se manejan a través de las aportaciones de sus socios.

☛ Su lema es “trabajar y luchar por la vida”

2.3 Definición de términos usados

- Organización.-** Institución, Empresa, que tiene su propia estructura, actitudes y valores
- FROCAMPO.-** Frente de Organizaciones Campesinas y Populares
- DO.-** Desarrollo Organizacional
- Agente de Cambio.-** Persona *Consultor* responsable de administrar el proceso de cambio y de asistir a los miembros de la organización llamados clientes en asuntos relacionados con el desarrollo Organizacional.
- Cultura Organizacional.-** patrón de actividades humanas o de conducta, normas, sentimientos, creencias, actitudes y valores propugnados y aceptados por los miembros de una organización
- Paradigma.-** Iniciativas destinadas al desarrollo organizacional y a la búsqueda de nuevas fórmulas organizacionales.
- Desarrollo.-** Consideración de las leyes de la dialéctica que considera a todos los fenómenos, a la naturaleza, al pensamiento y a la sociedad en continuo cambio y desarrollo
- Competencias.-** situación y capacidad de potenciar un conjunto de conocimientos, habilidades y destrezas en fines de productivos
- Estrategia.-** Plan general de acción para conseguir un objetivo, que se irá cumpliendo a través de una táctica aplicada a cada situación concreta

III. METODOLOGÍA EMPLEADA (MÉTODOS Y PROCEDIMIENTOS)

3.1. Diseño de la investigación

3.1.1. Métodos

En nuestro trabajo investigativo hemos utilizado los siguientes métodos:

3.1.1.1. Científico

Se aplicó este método porque se basa estrictamente en las teorías experimentales, así como permite realizar las operaciones lógicas y el desarrollo de la imaginación racionales. Este método se logró confrontar con la práctica y en contacto directo con la realidad objetiva.

Las etapas seguidas de acuerdo al método científico son las siguientes:

- a. Observación: análisis empírico de los hechos
- b. El problema: identificación y definición. Delimitación del problema por resolver u objeto por estudiar
- c. Hipótesis: enunciado de una predicción: si ocurre X entonces resultará Y
- d. Experimento: prueba que se realiza mediante la manipulación de las variables
- e. Resultados: confirmación o rechazo de la hipótesis, por elaboración y pruebas estadísticas.
- f. Teoría: enunciado de las relaciones funcionales entre las variables. Ley, principio, norma.

3.1.1.2. Histórico Lógico

La sociedad forja su propia historia, subordinándose a un objetivo determinado. Vemos que los objetivos y tareas que nos planteó la gente están determinados por sus condiciones de vida, de allí que al estar la sociedad influenciada por las circunstancias objetivas no podrán actuar de manera arbitraria. Nos planteamos entonces, averiguar los sucesos o hechos en sus diferentes manifestaciones, desde su origen hasta las condiciones actuales, determinando las etapas de tiempo y espacio cronológico del tema, es decir hemos hecho una investigación prospectiva de los hechos.

3.1.1.3. Inductivo

Nos referimos al movimiento del pensamiento que fue de los hechos particulares hacia afirmaciones de carácter general.

Esto implicó pasar de los resultados obtenidos de observaciones o experimentos, al planteamiento de hipótesis, leyes, teorías y que generalizan los resultados (no generalización mecánica) y al hacer esto, hay una superación, un salto en el conocimiento al no quedarnos con los hechos particulares sino que buscamos su comprensión más profunda en síntesis racionales (hipótesis, leyes, teorías).

Los pasos aplicados son:

- ✓ Observación
- ✓ Experimentación
- ✓ Comparación
- ✓ Abstracción
- ✓ Generalización

3.1.1.4. Deductivo

Es el método fue de afirmaciones de carácter general hacia afirmaciones particulares. Se ha dicho que las verdades establecidas por la conciencia tienen que confrontarse con la realidad a través de las conclusiones que se deduzcan de los planteamientos generales, leyes, principios, categorías, conceptos e hipótesis. Este proceso implicó: partir de una síntesis para llegar al análisis de los fenómenos concretos particulares mediante la operacionalización de los conceptos o reducción de estos hechos observados directa o indirectamente.

Los pasos seguidos son:

- ✓ Aplicación
- ✓ Comprensión
- ✓ Demostración

3.2. Población y muestra

Para la investigación se trabajó con el siguiente cuadro de informantes que son parte de la organización FROCAMPO (Federación de Organizaciones Campesinas y Populares) :

$$\text{Fórmula de la muestra: } n = \frac{m}{e^2(m-1) + 1}$$

n= tamaño de la muestra

m= tamaño de la población

e= 0.10 (error admisible)

SECTORES	POBLACIÓN	MUESTRA	PORCENTAJE
Chila Guabalito	150	60	40 %
San Jacinto del Búa	250	72	30 %
La Flecha	150	60	40 %
Palma Sola	150	60	40 %
Riobambeños del Chilimpe	120	55	46 %
Mocache	60	38	63 %

Así mismo trabajamos con sectores poblacionales que no son parte de la organización FROCAMPO, pero que consideramos importante a fin de obtener datos objetivos; para el efecto lo hicimos con la siguiente muestra:

Fórmula de la muestra:
$$n = \frac{m}{e^2(m-1) + 1}$$

n= tamaño de la muestra

m= tamaño de la población

e= 0.10 (error admisible)

SECTORES	POBLACIÓN	MUESTRA	PORCENTAJE
Chila Guabalito	150	60	40%
San Jacinto del Búa	250	72	30%
La Flecha	150	60	40%
Palma Sola	150	60	40%
Riobambeños del Chinimpe	120	55	46%
Mocache	60	38	63%

3.3. Hipótesis

3.3.1. General:

La falta de una propuesta de estrategias de desarrollo detiene el progreso de la organización FROCAMPO

3.3.2. Específicas:

3.3.2.1. El diagnóstico de las falencias que actualmente posee el Proyecto de Propuesta de Alternativa de Progreso para el Desarrollo de la Organización FROCAMPO, permitirá determinar qué acciones se debe emprender para lograr dicho progreso.

3.3.2.2. El fundamento socioeconómico del Proyecto de Propuesta de Estrategias de Desarrollo para el Progreso de la Organización FROCAMPO es necesario para poder elaborar la propuesta de estrategias de desarrollo que satisfaga las necesidades de la organización o comunidad para quién va diseñado y dirigido.

3.3.2.3. La propuesta del Proyecto de Estrategias de Desarrollo para el Progreso de la Organización FROCAMPO deberá tomar en consideración los fundamentos socioeconómicos en el que se desenvuelve las demás organizaciones sociales y el país para poder satisfacer las necesidades de la comunidad a quién va dirigido el accionar y desempeño de FROCAMPO.

3.4. Variables de estudio

Variable independiente: Propuesta de estrategias

Variable dependiente: Progreso de la organización FROCAMPO

CONCEPTO	CATEGORIA	VARIABLE	INDICADORES	TÉCNICAS	ISTRUMENTOS	INDICE
Progreso de la organización	Organización	Progreso de la organización VD	Qué es progreso de organización	Observación Entrevista Encuesta	Guía Cuestionario Fichas	100 %
Antepropuesta de la propuesta de estrategias de desarrollo	Propuesta estrategia	Antepropuesta de la propuesta de estrategias de desarrollo VI	Qué es la antepropuesta de estrategias de desarrollo?	Observación Entrevista Encuesta	Guía Cuestionario Fichas	1000 %
Propuestas de desarrollo	Necesidades desarrollo	Progreso de la institución VI	Qué es satisfacción de las necesidades de desarrollo	Observación Entrevista Encuesta	Guía Cuestionario Fichas	100 %

3.5. Técnicas e instrumentos

3.5.1. Técnicas:

3.5.1.2. La observación

Esta es una etapa fundamental que nos ha permitido lograr el máximo grado posible de la objetividad en el conocimiento de la realidad que nos propusimos. También se utilizó la modalidad de observación estructurada y de campo, con el empleo de instrumentos de observación estandarizados, estableciendo de antemano los aspectos estudiados.

3.5.1.2. La entrevista

Nos propusimos aplicar esta técnica por considerarla útil al momento de recoger la información de parte de los actores sociales; ésta ha sido focalizada y no estructurada con la finalidad de obtener mayor amplitud de la información

3.5.1.3 La encuesta

Esta técnica a través del cuestionario nos permitió recopilar datos de la población, utilizando la encuesta explicativa y por muestreo, y que lograremos averiguar cuáles son las razones que originan los fenómenos

3.5.1.4. Del fichaje

El uso de fichas Hemerográficas, mnemotécnicas y de campo, nos dio un gran ahorro de tiempo y de esfuerzo en el trabajo investigativo, tanto para la investigación de documentos como para el trabajo de campo.

3.5.2 Instrumentos

3.5.2.1. Cuestionarios

3.5.2 Instrumentos

3.5.2.1. Cuestionarios

3.5.2.2. Guías de entrevistas

3.5.2.3. Fichas

3.6. Procesamiento de la información

El procesamiento de la información lo realizamos en las siguientes etapas:

3.6.1. Depuración

- ✔ Seriación
- ✔ Crítica y análisis de consistencia
- ✔ Codificación y caracterización

3.6.2. Programación del Procesamiento

- ✔ El tipo de procesamiento es estadístico
- ✔ Mediante cuadros de frecuencia
- ✔ Se utilizará las medidas de tendencia central como media, mediana, diferencia de medias, correlaciones, etc.

3.6.3. Elaboración de matrices de datos

- ✔ Son los formatos acumuladores de datos como instrumentos técnicos que acumulan los datos originales y que facilitarán la obtención de medidas de tendencia central, y/o estadísticas y sus cuadros respectivos

IV. RESULTADOS OBTENIDOS

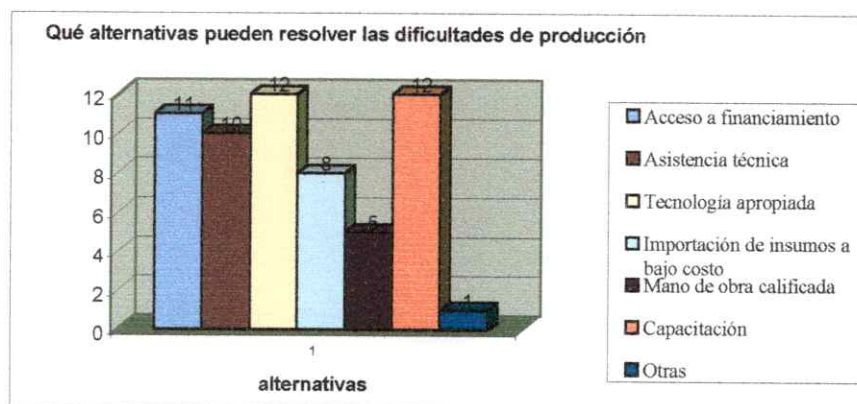
4.1. Presentación de los datos generales

Los resultados es fruto de la aplicación de la encuesta la misma que está diseñada bajo los siguientes parámetros:

1. ¿Cuál de las siguientes alternativas le permitirían resolver las dificultades de producción?

Encuesta pregunta																				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Acceso a financiamiento	X	X	X		X	X	X		X		X		X			X		X		
Asistencia técnica		X	X	X			X	X		X			X		X		X			X
Tecnología apropiada	X			X	X		X	X	X	X		X		X		X		X	X	
Importación de insumos a bajo costo			X		X	X		X	X				X			X				X
Mano de obra calificada				X							X	X			X		X			
Capacitación	X	X				X	X			X		X		X	X		X	X	X	X
Otras				X																

PREGUNTA	FRECUENCIA	%
Acceso a financiamiento	11	55
Asistencia técnica	10	50
Tecnología apropiada	12	60
Importación de insumos a bajo costo	8	40
Mano de obra calificada	5	25
Capacitación	12	60
Otras	1	5



En cuanto a las soluciones propuestas y planteadas a la población encuestada responde que en su mayoría son necesarias, sin embargo se puede destacar una escala de preferencias de solución a los problemas planteados.

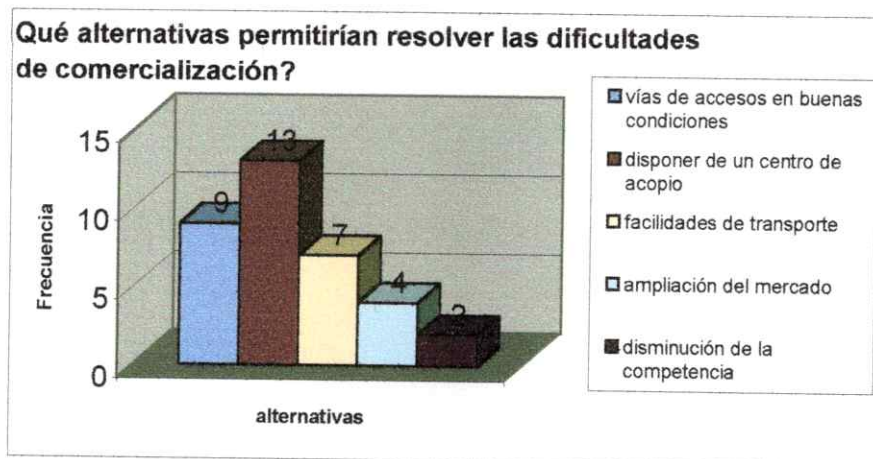
Respecto de las alternativas de solución a las dificultades de producción y de los cuadros anteriores se desprende que:

- a) el 60 % de la población requiere capacitación y tecnología apropiada
- b) el 55 % desea acceder a financiamiento estatal o privado
- c) el 50 % requiere asistencia técnica
- d) el 40 % dice que la solución está en importar insumos a bajo costo
- e) el 25 % manifiesta que es necesaria la mano de obra calificada
- f) el 5 % no responde o considera otras las soluciones

2. ¿Cuál de las siguientes alternativas le permitirían resolver las dificultades de comercialización?

Encuesta	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Pregunta																				
vías de accesos en buenas condiciones	X					X		X	X		X	X			X	X				X
disponer de un centro de acopio		X		X	X	X	X			X	X		X		X		X	X	X	X
facilidades de transporte	X			X			X		X					X		X		X		
ampliación del mercado					X			X		X				X						
disminución de la competencia			X									X								

PREGUNTA	FRECUENCIA	%
vías de accesos en buenas condiciones	9	45
disponer de un centro de acopio	13	65
facilidades de transporte	7	35
ampliación del mercado	4	20
disminución de la competencia	2	10



Respecto de las alternativas de solución a las dificultades de comercialización la población encuestada tiene preferencia por las siguientes alternativas:

- a) el 65 % requiere disponer de un centro de acopio para los productos desde donde se los puede comercializar
 - b) el 45 % desea las vías de acceso en buenas condiciones
 - c) el 35 % requiere facilidades de transporte
 - d) el 20 % dice que se debe ampliar el mercado
 - e) el 10% pide disminuir la competencia
2. ¿Cuál de las siguientes alternativas le permitirían obtener una mayor rentabilidad de sus productos?

Encuesta pregunta																				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
vías de acceso en buenas condiciones	X			X		X			X			X		X					X	X
entrega directa de los productos en los lugares de expendio		X				X	X	X	X	X		X	X		X	X	X	X	X	X
transporte propio	X		X	X					X	X		X				X				
alquiler de transporte			X	X																
eliminación de intermediarios					X															
bajo precio de insumos	X	X				X		X	X	X	X		X	X	X	X		X	X	X

PREGUNTA	FRECUENCIA	%
vías de accesos en buenas condiciones	8	40
entrega directa de los productos en los lugares de expendio	14	70
transporte propio	7	35
alquiler de transporte	2	10
eliminación de intermediarios	1	5
bajo precio de insumos	15	75



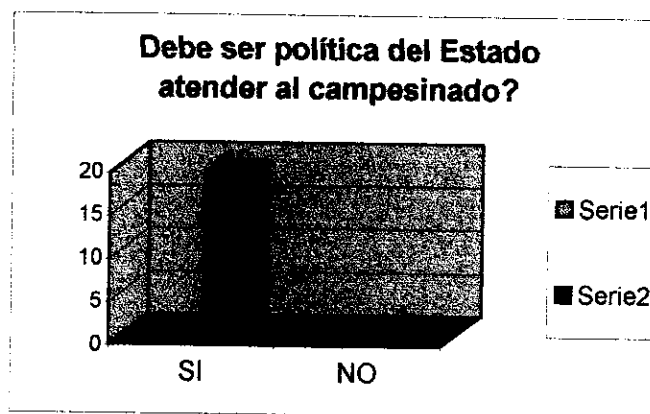
De la tabla y gráfico anterior se puede desprender que la población podría obtener una mayor rentabilidad de sus productos bajo los siguientes aspectos:

- a) el 75 desea obtener los insumos agrícolas a bajo costo
- b) el 70 % requiere entregar los productos directamente a los lugares de expendio
- c) el 40 % desea las vías de acceso en buenas condiciones
- d) el 35 % requiere transporte propio
- e) el 10 % dice que prefiere alquilar el transporte
- f) el 5% pide eliminar a los intermediarios

4. ¿Cree usted que debe ser política de Estado atender al campesinado?

Encuesta	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	
Respuesta																					
SI	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
NO		X																			

PREGUNTA	SI	NO
¿Cree usted que debe ser política de Estado atender al campesinado?	19	1

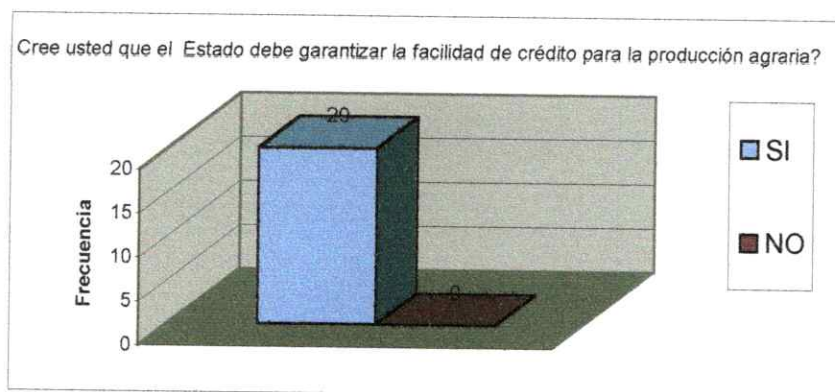


Que, si deber ser política de Estado atender al campesinado, mayoritariamente la población manifiesta que así debe ser, mientras que la minoría opina lo contrario en el sentido de que el Estado no tiene responsabilidad de atender a la población.

4. Cree usted que el Estado debe garantizar la facilidad de crédito para la producción agraria

Encuesta	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	
Respuesta																					
SI	X	X	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
NO																					

PREGUNTA	SI	NO
Cree usted que el Estado debe garantizar la facilidad de crédito para la producción agraria	20	0

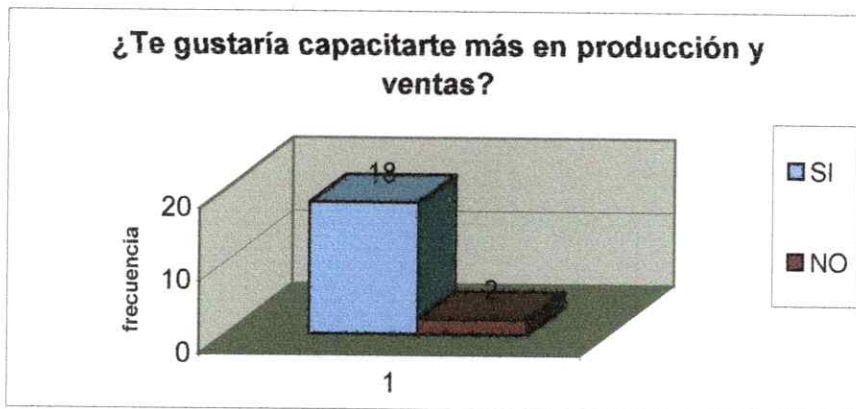


Al ser consultada la población de que si el Estado debe garantizar la facilidad de crédito para la producción agraria, el cien por cien de ella muestra su complacencia en el caso de que se dé por parte del Estado este servicio.

6. ¿Te gustaría capacitarte más en producción y ventas?

Encuesta	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Respuesta																				
SI	X	X		x	x	x	x	X		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
NO			X						X											

PREGUNTA	SI	NO
¿Te gustaría capacitarte más en producción y ventas?	18	2

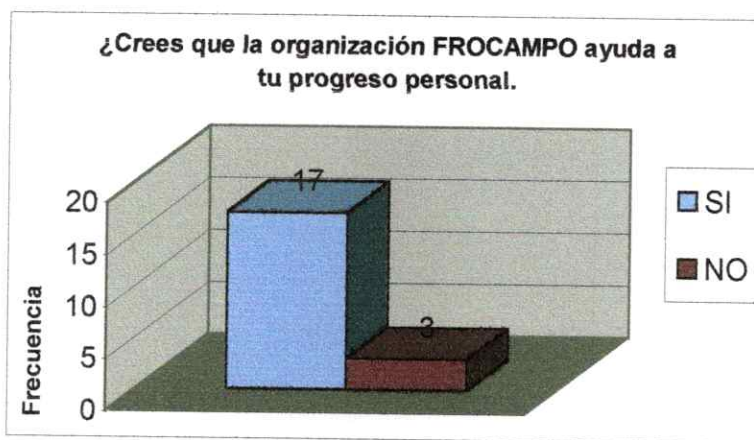


De esta pregunta podemos destacar que en su gran mayoría sienten la necesidad de capacitarse.

7. ¿Crees que la organización FROCAMPO ayuda a tu progreso personal.

Encuesta Respuesta	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
SI	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X		
NO									X										X	X

PREGUNTA	SI	NO
¿Crees que la organización FROCAMPO ayuda a tu progreso personal.	17	3

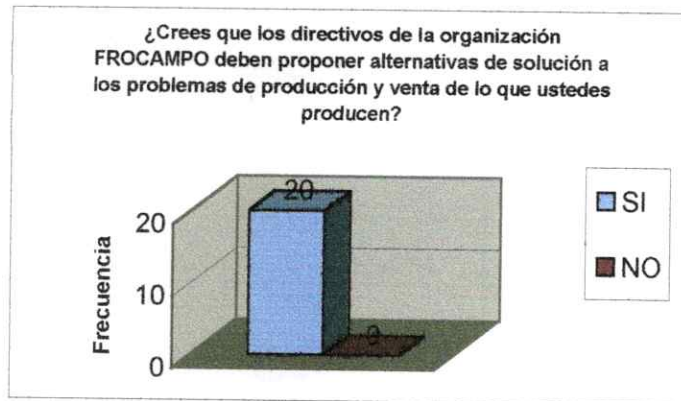


De la tabla y gráfico de la pregunta anterior se desprende que la organización también es la base del progreso personal, grupal y familiar.

8. ¿Crees que los directivos de la organización FROCAMPO deben proponer alternativas de solución a los problemas de producción y venta de lo que ustedes producen?

Encuesta	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	
Respuesta																					
SI	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
NO																					

PREGUNTA	SI	NO
¿Crees que los directivos de la organización FROCAMPO deben proponer alternativas de solución a los problemas de producción y venta de lo que ustedes producen?	20	0

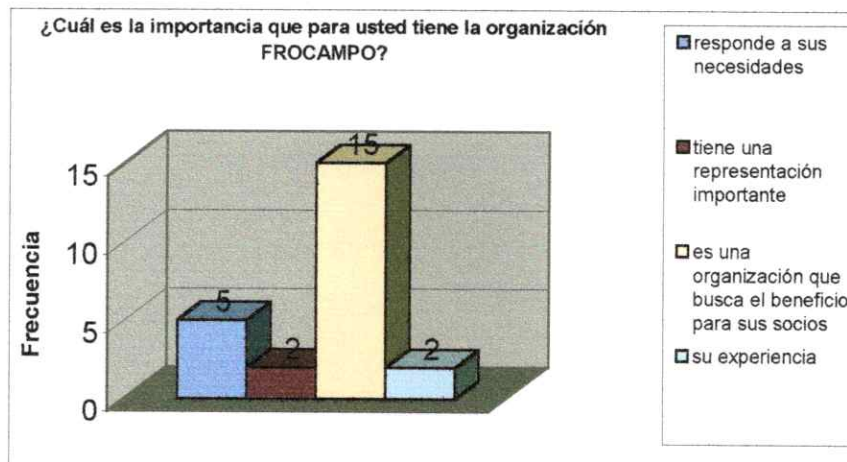


Todos los encuestados coincidieron en señalar que los directivos deben buscar y proponer alternativa de solución a los problemas de la organización.

9. ¿Cuál es la importancia que para usted tiene la organización FROCAMPO?

Encuesta	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
pregunta responde a sus necesidades	X	X		X						X										X
tiene una representación importante		X		X																
es una organización que busca el beneficio para sus socios	X	X			X	X	X	X	X			X	X	X	X	X	X	X		X
su experiencia					X						X									X

PREGUNTA	FRECUENCIA	%
responde a sus necesidades	5	25
tiene una representación importante	2	10
es una organización que busca el beneficio para sus socios	15	75
su experiencia	2	10



Al Preguntárseles de cuál es la importancia que tiene para lo personal la organización FROCAMPO respondieron de la siguiente manera:

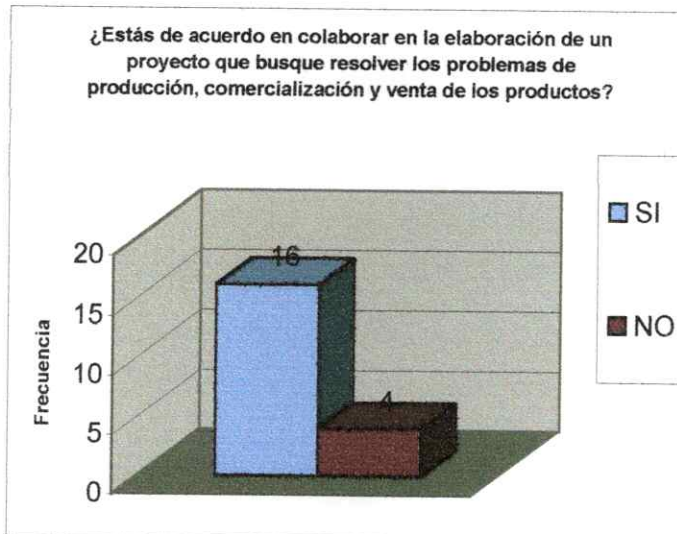
- el 75 % dijo que la organización es importante porque busca el beneficio para todos
- el 25 % dijo que la organización responde a sus necesidades

- c) el 35 % requiere facilidades de transporte
- d) el 10 % dice que la organización tiene una representación importante
- e) el 10% dice que la organización es importante debido a su experiencia

9. ¿Estás de acuerdo en colaborar en la elaboración de un proyecto que busque resolver los problemas de producción, comercialización y venta de los productos?

Encuesta	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	
Respuesta																					
SI	X	X		X	X	X	X		X	X	X		X	X	X	X			X	X	
NO			X					X									X	X			

PREGUNTA	SI	NO
¿Estás de acuerdo en colaborar en la elaboración de un proyecto que busque resolver los problemas de producción, comercialización y venta de los productos?	16	4

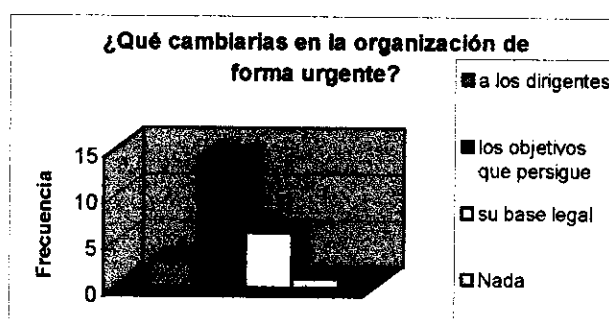


De la pregunta anterior nos podemos dar cuenta que la gente está dispuesta a contribuir con idea y trabajo que permita para estructurar el proyecto que permitirá su desarrollo.

11. ¿Qué cambiarías en la organización de forma urgente?

Encuesta	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Pregunta a los dirigentes	X				X					X										
Los objetivos que persigue su base legal		X		X		X			X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Nada	X			X			X	X		X				X						

PREGUNTA	FRECUENCIA	%
a los dirigentes	3	15
los objetivos que persigue su base legal	14	70
Nada	6	30



Se les preguntó de qué cambiaría en la organización en forma urgente y nos respondieron de la siguiente manera:

- a) el 70 % dijo que cambiaría los objetivos que constan en los Estatutos y más documentos de la organización.
- b) el 30 % cree que debe cambiarse en forma urgente su base legal.
- c) el 15 % dice que deben ser cambiados los dirigentes para imprimirle un nuevo rumbo a la organización
- d) el 15 % cree que no se debe cambiar nada.

V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones generales y específicas

5.1.1 Generales

Como resultado de las comprobaciones realizadas y en función del análisis lógico, crítico, objetivo y científico llegamos a las siguientes conclusiones:

- 5.1.1.1 La organización FROCAMPO (Frente de Organizaciones Campesinas y Populares) no tiene ninguna Propuesta de Estrategias de Desarrollo.
- 5.1.1.2 Al no existir una propuesta de solución a sus necesidades, la organización FROCAMPO se ha estancado en su desarrollo.
- 5.1.1.3 Existe en la gente de FROCAMPO, la predisposición y compromiso para el cambio hacia el desarrollo.

5.1.2 Específicas:

- 5.1.2.1 Para resolver las dificultades actuales de producción los resultados demuestran que se requiere dar asistencia técnica, y capacitación a la organización FROCAMPO.
- 5.1.2.2 En cuanto a la rentabilidad de sus productos se plantea la necesidad de contar con un centro de acopio desde donde se podría comercializar directamente con el consumidor.

- 5.1.2.3 Que debe ser política de Estado atender al campesinado por lo que se plantea impulsar proyectos de desarrollo comunitario que tengan que ver con: vías de acceso, insumos a bajo costo, tecnología apropiada, financiamiento

5.2 Recomendaciones

- 5.2.1 Elaborar un Plan Estratégico de la organización FROCAMPO que recoja los Objetivos, la Misión, Visión, Políticas y Estrategias de la organización desde donde pueden desprenderse los diferentes proyectos de acción de corto, mediano y largo plazo que vayan a resolver los problemas puntuales de la organización FROCAMPO.
- 5.2.2 Trabajar en la elaboración de los proyectos conjuntamente con los miembros de la organización con la finalidad de que exista una mayor asimilación y compromiso en el momento de ejecutar los mismos.
- 5.2.3 Diseñar el proyecto de capacitación para los miembros de la organización FROCAMPO
- 5.2.4 Diseñar y ejecutar el proyecto de un centro de acopio y de venta de los productos realizados por la organización FROCAMPO.
- 5.2.5 Elaborar los proyectos de desarrollo comunitario y gestionarlos ante los organismos seccionales del Estado.

P R O P U E S T A

DISEÑO Y EJECUCIÓN DE UN CENTRO DE ACOPIO

I Presentación

Los factores críticos internos y externos de la organización FROCAMPO han sido limitantes de una buena comercialización de calidad lo que ha impedido mejores ingresos por la producción de sus componentes

El impacto de los defectos de comercialización han ocasionado restricciones organizacionales no sólo en lo económico sino también en su autoestima que repercute a su vez en lo social. Con el fin de viabilizar alternativas de solución, es necesario procurar ampliar las relaciones de comercialización que mantiene FROCAMPO para propender a una mejor desarrollo organizacional como una realidad de optimizar la calidad de vida de sus integrantes.

FROCAMPO requiere potenciar la capacitación y especialización de acuerdo a los productos que ofrece a la comunidad donde desarrolla sus actividades. Para lograr el éxito se debe fomentar las comunicaciones intersectoriales y grupales en el trabajo y producción.

La empresa requiere implantar estrategias orientadas a la revalorización del rol del trabajador-productor con respecto a su especialidad de producción.

Así mismo la organización FROCAMPO requiere propiciar el clima laboral, basado en el trabajo en equipo.

Establecer mecanismos de mejoramiento de la infraestructura y equipos de acuerdo al desarrollo de la tecnología moderna.

Poner en ejecución un programa de reactivación económica, mediante una agresiva capacitación de sus recursos humanos.

II Objetivos

- ✓ Promover el desarrollo de la organización FROCAMPO mediante una comercialización efectiva y eficaz de sus productos.
- ✓ Elaborar una propuesta de desarrollo consistente en el diseño y ejecución de un centro de acopio y de venta de los productos generados por la organización FROCAMPO.

III Contenidos

Normatividad

Con la finalidad de garantizar la ejecución de la presente propuesta planteamos se disponga de los siguientes documentos normativos inherentes a la institución:

- ✓ Reformas a los Estatutos de la organización FROCAMPO
- ✓ Elaboración del Reglamento Interno de la Organización FROCAMPO.
- ✓ Ley de régimen Municipal

Requerimientos de la organización FROCAMPO

La organización se plantea obtener una mano de obra calificada y competitiva, capaz de producir bienes que demanda el consumidor, de

alta calidad y a bajo precio. Para esto se requiere de los siguientes componentes:

- ✓ Alta rentabilidad de sus productos
- ✓ Insumos agrícolas a bajo costo
- ✓ Créditos económicos a corto y mediano plazo
- ✓ Vías de acceso en buenas condiciones
- ✓ Facilidad de transporte de sus productos
- ✓ Capacitación

Recursos humanos

- ✓ Grupo de trabajo conformado por los directivos de la organización FROCAMPO.
- ✓ Gestores de cambio conformado por:
 - Yelina Bravo
 - Nelson Landázuri
- ✓ Profesionales de la construcción (arquitecto, ingeniero)
- ✓ Trabajadores en el área de la construcción
- ✓ Socios de la organización FROCAMPO

Recursos materiales

- ✓ Materiales de construcción (cemento, hierro, bloque, material pétreo, etc.)
- ✓ Área de terreno para la construcción del centro de acopio
- ✓ Equipos y elementos de escritorio
- ✓ Equipos de construcción

Recursos económicos

- ✓ Presupuesto de ejecución.
 - Ingresos:
 - Aporte individual de cada uno de los socios de la organización FROCAMPO.
 - Crédito Institucional.
 - Aportes voluntarios de terceros
 - Aportes de organismos seccionales del Estado

IV Metodología

Métodos

Histórico lógico

La aplicación de este método es la explicación de que nuestro planteamiento parte de la información directa de los hechos recogida en la fuente de forma escrita y oral. Tenemos las evidencias por medio de los estatutos de la organización FROCAMPO, de una buena cantidad de documentos que señalan las múltiples gestiones que esta institución ha venido realizando ante los diferentes estamentos del Estado como también con otras organizaciones que cumplen, en cierta medida acciones de desarrollo humano. A más de esto, los criterios y versiones orales de los miembros de la comunidad son concomitantes con las diferentes etapas que marcan la presencia de la organización FROCAMPO.

Método inductivo – deductivo

Los elementos comunes de la información particular, nos demuestran casi en su totalidad, los requerimientos que posibilitan una propuesta clara de estrategia se solución al problema de comercialización y venta de los productos que genera la organización FROCAMPO.

Por su correspondencia entre la inducción y deducción, la deducción la planteamos desde el punto de vista real del proceso de desarrollo de la organización FROCAMPO

Cursos y seminarios

Cursos

- ✓ Liderazgo
- ✓ Procedimiento parlamentario
- ✓ Tratamiento del suelo
- ✓ Tratamiento de semillas
- ✓ Mercadotecnia

Seminarios

- ✓ Calidad total
- ✓ Desarrollo organizacional

V EVALUACIÓN

Se evaluará:

- ✓ La reactivación de la organización con el concurso de sus socios en forma conciente, responsable y solidaria

- ✓ Las limitaciones de los resultados y la experiencia recogida de cada uno de los procesos.
- ✓ El crecimiento del mercado ocupacional en el campo.
- ✓ El crecimiento de la calidad de vida y de oportunidades de desarrollo de los campesinos.
- ✓ El potencial humano como factor determinante en el logro de los fines que se persiguen.
- ✓ El rol del trabajador agrícola como agente de cambio en todo el proceso de desarrollo.
- ✓ La participación de los diferentes estamentos del Estado de garantizar su ejecución como una medida correctiva al problema de producción y venta de los recursos que genera la organización FROCAMPO.
- ✓ El diseño y ejecución de los programas de capacitación como un medio del desarrollo organizacional.

R E S U M E N

PROBLEMA INVESTIGADO	CONCLUSIONES		RECOMENDACIONES	PROPUESTA
	GENERALES	ESPECÍFICAS		
¿En qué estrategias se fundamenta el desarrollo de la organización FROCAMPO?	La organización FROCAMPO no tiene ninguna Propuesta de Estrategias de Desarrollo.	Para resolver las dificultades actuales de producción los resultados demuestran que se requiere dar asistencia técnica, y capacitación a la organización FROCAMPO.	Elaborar un Plan Estratégico de la organización FROCAMPO que recoja los Objetivos, la Misión, Visión, Políticas y Estrategias de la organización desde donde pueden desprenderse los diferentes proyectos de acción de corto, mediano y largo plazo que vayan a resolver los problemas puntuales de la organización FROCAMPO	Aplicar la propuesta de desarrollo consistente en el diseño y ejecución de un centro de acopio y de venta de los productos generados por la organización FROCAMPO.
	Al no existir una propuesta de solución a sus necesidades, la organización FROCAMPO se ha estancado en su desarrollo.	En cuanto a la rentabilidad de sus productos se plantea la necesidad de contar con un centro de acopio desde donde se podría comercializar directamente con el consumidor	Trabajar en la elaboración de los proyectos conjuntamente con los miembros de la organización con la finalidad de que exista una mayor asimilación y compromiso en el momento de ejecutar los mismos.	Promover el desarrollo de la organización FROCAMPO mediante una comercialización efectiva y eficaz de sus productos.
	Existe en la gente de FROCAMPO, la predisposición y compromiso para el cambio hacia el desarrollo.	Que debe ser política de Estado atender al campesinado por lo que se plantea impulsar proyectos de desarrollo comunitario que tengan que ver con: vías de acceso, insumos a bajo costo, tecnología apropiada, financiamiento	Diseñar el proyecto de capacitación para los miembros de la organización FROCAMPO Diseñar y ejecutar el proyecto de un centro de acopio y de venta de los productos realizados por la organización FROCAMPO	