

Implementación De Una Filosofía De Mejora Continua En Una Organización Privada De Servicios

Gabriela Alejandra Valdéz

Abstract

We report about the implementation of the philosophy of continuous improvement with Transactional Analysis in a private services institution, in order to incorporate the best possible practices and a process of continuous improvement, including the discovery of unknown personal potentials. This positive philosophical change in the culture of the organization, allows us to apply a plan for the development of people, engaging all the staff of the company. According to the specific needs of the company, we developed a set of social activities, including seminars, workshops, brainstorming sessions. The main activity is to promote creativity as part of the work culture.

Keywords: Leadership, Motivation, Teamwork, Productivity, Mental Health

Resumen

Se informa la propuesta de implementación de la filosofía de mejora continua con el Análisis Transaccional en una organización privada de servicios, a fin de incorporar el empleo de buenas prácticas y un proceso de mejora continua, incluyendo el descubrimiento del propio potencial. Este factor positivo de cambio en la cultura de la organización nos permitirá aplicar un plan para el desarrollo de las personas, involucrando a todo el personal. Acorde a las necesidades específicas de la empresa, programamos una serie de actividades sociales, incluyendo seminarios, talleres y sesiones de “brainstorming”. La actividad fundamental es la de promover la creatividad como parte de la cultura laboral.

Palabras Clave: Liderazgo, Motivación, Trabajo en Equipo, Productividad, Salud Mental

Objetivos

- ❖ Cambiar de paradigma en la cultura organizacional.
- ❖ Impulsar cambio cultural con nuevo estilo de liderazgo.

- ❖ Generar apertura mental hacia el cambio.
- ❖ Desarrollar las potencialidades de su capital humano.
- ❖ Impulsar un clima participativo y comprometido con los planes de la empresa.
- ❖ Recopilar y actualizar conocimientos sobre las principales normativas en vigencia que deben aplicar.
- ❖ Transmitir el sentido positivo de las actividades a realizar en conjunto.
- ❖ Alentar expectativas graduales a mediano - largo plazo.
- ❖ Activar, dirigir y mantener la conducta activa hacia la motivación.
- ❖ Transmitir, establecer y conservar el sentido positivo del trabajo en equipo.
- ❖ Facilitar el análisis de las formas en que las personas interactúan entre sí mediante transacciones psicológicas.
- ❖ Integrar nuestra capacidad de pensar, sentir y actuar, en pos de una vida saludable.
- ❖ Observar las diferencias existentes entre la autoestima en empleados nuevos en contraposición a los antiguos.
- ❖ Evaluar el sentimiento de satisfacción o insatisfacción personal de los empleados en relación a su desempeño diario.
- ❖ Impulsar la calidad de vida y salud del trabajador.
- ❖ Desarrollar las habilidades sociales “social skills”.
- ❖ Promover los cinco pilares de la comunicación efectiva.
- ❖ Cambiar de creencias limitantes a creencias potencializadoras.

Introducción

El siguiente trabajo es un caso real. El nuevo directorio de la compañía me convoca para impulsar y desarrollar un cambio positivo en lo que respecta a la cultura organizacional. Una cultura que, a lo largo de muchos años, se había establecido bajo un liderazgo inadecuado en el cual gran cantidad de su capital humano fue desmotivándose y perdiendo el sentido de pertenencia, con líderes aferrados al pensamiento de no compartir el conocimiento, con falta de comunicación efectiva y desconfianza entre sus trabajadores. Asimismo, estas falencias generaban problemas para resolver conflictos y toma de decisiones, y la carencia de trabajo en equipo. Asociados todos estos temas con los libros de Liderazgo Transaccional: *¿Cómo hacer que la gente haga?* (Kertész, R., Atalaya, C. y Kertész, V., 1992), *Técnicas de comunicación* (Kertész R. y Atalaya, C., 2007) y *Dinámica de grupos* (Kertész, R., Atalaya, C. y Kertész, A., 2010).

Los errores más comunes siempre tienen que ver con la división de responsabilidades, es decir, quién tiene la autoridad para “qué”, pero cuando el ego profesional predomina en una cultura organizacional, ocurre que

pueda haber gerentes cumpliendo funciones con mayor jerarquía dentro de una misma clasificación. Sus debilidades eran tan visibles que, al ingresar nuevos empleados con el nuevo directorio, se había generado una división entre los empleados de mayor antigüedad y los nuevos. Asocié este tema con el autor Zygmunt Bauman, hablar del “otro”, de la otredad, apunta a que hay un “otro” y un “nosotros”, un grupo al que pertenecemos y que comprendemos, pero asimismo hay “otro” al que no pertenecemos, desconocemos y no tenemos acceso. Se analizan los objetivos mediante el análisis del modelo de toma de decisiones (Kertész, R., et al. 2006).

Estado Actual: análisis de la situación actual, problemas y oportunidades. Redefinir los problemas como oportunidades para mejorar.

Preguntas: ¿qué ocurre? ¿De qué nos ocuparemos? ¿Qué anda mal? ¿Qué, cuándo, dónde, cómo, por qué, para qué? ¿Qué queremos mejorar u optimizar?

Estado Deseado: definir los objetivos o metas a lograr. Recabar más información.

Pregunta: ¿qué queremos lograr?

Soluciones: comenzar por redefinir el Estado Deseado, si corresponde. Generar opciones para alcanzarlo y criterios para elegir la mejor opción. Analizar las consecuencias probables de cada opción.

Preguntas: ¿de qué formas podríamos lograr el Estado Deseado? O ¿cuál sería la mejor forma de lograr el Estado Deseado?

Los estilos de liderazgo Adecuados e Inadecuados: Kertész, R., 1992.

Estilos de liderazgo adecuados

| ESTILO | VALORES | CONCEPTO DEL HOMBRE | CONCEPTO DE SÍ MISMO | CONSECUENCIAS EN EL SUBORDINADO |
|------------------|---|--|--|---|
| CONDUCTOR | Disciplina Orden Responsabilidad | Disciplinado Ordenado Responsable | Directivo Ético | Disciplina Cumplimiento de normas Confianza |
| PROTECTOR | Apoyo Bienestar del subordinado | Potencial de desarrollo | Dispuesto a dar Apoyar | Crecimiento personal |
| RACIONAL | Racionalidad Igualitariedad | Lógico Racional | Lógico Racional Ético | Pensar juntos Resolución de problemas Autonomía |
| CREATIVO | Creatividad Innovación Sinceridad Disfrute | Creativo Curioso Inquieto Divertido | Creativo Curioso Inquieto Divertido | Nuevos productos, servicios, soluciones |

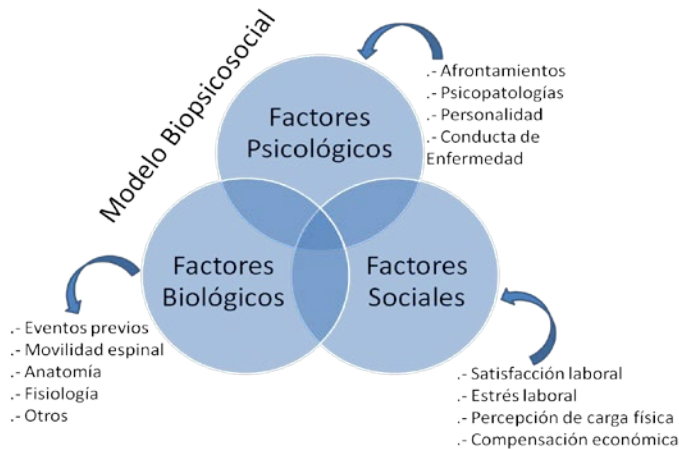
Estilos de liderazgo inadecuados

| ESTILOS | VALORES | CONCEPTO DEL HOMBRE | CONCEPTO DE SÍ MISMO | CONSECUENCIA |
|--------------------|----------------------------------|---|----------------------------|------------------------------------|
| ESTRICTO | Poder Obediencia Sumisión | Irresponsable Cómico Desobediente | Severo Superior Juez | Sumisión o rebeldía Dependencia |
| SALVADOR | Compasión Lástima | Desvalido Dependiente | Salvador | Dependencia Inseguridad |
| FRÍO | Beneficio Ventajas propias | Utilizable Explotable | Hábil Astuto | Temor Resentimiento |
| INDIFERENTE | Nihilismo Cinismo | Devaluada | Cínico Desmotivado | Improductividad Depresión |

Independientemente de la ideología, filosofía, religión, la vida cotidiana es la vida de la persona, su existencia misma, es la historia individual de cada sujeto en un aquí y un ahora, la cual está inmersa en una determinación de pluralidades y generalidades, que no son más que un producto del complejo sistema de relaciones interpersonales, que se establecen a partir de la conformación de los distintos tipos de grupos en los cuales él confluye, a partir de las condicionantes económico-sociales en las cuales se desenvuelve la persona dada.

La vida cotidiana muestra un mundo subjetivo, que el sujeto experimenta. Pero a la vez ese mundo es intersubjetivo, social, compartido. Para cada uno de nosotros "mi mundo" es un mundo que vivo con otros. Los hechos se aceptan como parte de un todo conocido.

La repetición de lo que vemos y hacemos a diario, como lo normal, provoca en cada persona la sensación de que esa forma de conducirse es la única posible; nos impide reflexionar sobre nuestras propias vidas (Pichón R. *Psicología de la vida cotidiana*, 1970).



El modelo Biopsicosocial:

- Bio: significa vida.
- Psico: significa alma, mente o actividad mental.
- Social: relativo a una compañía o sociedad, o a los socios o compañeros.

Las enfermedades mentales y los trastornos de la conducta son un problema cada vez mayor, que afectan a una de cada cuatro personas. Las estrategias destinadas a mejorar la salud mental de la población son una posibilidad real no solo para el sector de la salud, la educación, la vivienda y el trabajo.

Técnicas de recolección de datos

El cuestionario es un instrumento de investigación que consiste en una serie de preguntas y otras indicaciones con el propósito de obtener información. Aunque a menudo están diseñados para poder realizar un análisis estadístico de las respuestas, no es siempre así. Fue introducido por Sir Francis Galton. Es un documento formado por un conjunto de preguntas que deben estar redactadas en forma coherente, organizadas, secuenciadas y estructuradas de acuerdo con una determinada planificación, con el fin de que sus respuestas nos puedan ofrecer toda la información.

La encuesta es un procedimiento de investigación dentro de los diseños de investigación descriptivos (no experimentales), en el que el investigador busca recopilar datos por medio de un cuestionario previamente diseñado o una entrevista a alguien, sin modificar el entorno ni el fenómeno donde se recoge la información, ya sea para entregarlo en forma de tríptico, gráfico o tabla. Los datos se obtienen realizando un conjunto de preguntas normalizadas dirigidas a una muestra representativa o al conjunto total de la población estadística en estudio, integrada a menudo por personas, empresas o entes institucionales, con el fin de conocer estados de opinión, ideas, características o hechos específicos.

Métodos Aplicados

| | | |
|-------------------------|--|---|
| | Fortalezas | Debilidades |
| Análisis Interno | ¿Cuáles son las fortalezas de mi empresa? ¿Cómo puedo potenciar las mismas? | ¿Cuáles son las debilidades de mi empresa? ¿Cómo puede mitigar las mismas? |
| | Oportunidades | Amenazas |
| Análisis Externo | ¿Cuáles son las oportunidades en el mercado? ¿Cómo puedo aprovechar estas oportunidades? | ¿Cuáles son las oportunidades en el mercado? ¿Cómo puedo proteger mi empresa de estas amenazas? |

FODA: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

El FODA es una herramienta clásica que sirve para evaluar la situación estratégica de una empresa y definir cursos de acción. Con esta herramienta se busca detectar y aprovechar oportunidades, eludiendo sus amenazas, mediante el buen uso de sus fortalezas neutralizando sus debilidades.

PDCA: (Plan+Do+Control+Act):

- Planificar la instalación de la mejora.
- Desarrollar la instalación.
- Controlar su funcionamiento hasta que sea el correcto.
- Actuar desde ese momento con la mejora incorporada.

El círculo PDCA es una estrategia de mejora continua de la calidad en cuatro pasos, basada en un concepto ideado por Walter A. Shewhart. Es muy utilizado por los sistemas de gestión de la calidad (SGC) y los sistemas de gestión de la seguridad de la información (SGSI).

Los resultados de la implementación de este ciclo permiten a las empresas una mejora integral de la competitividad, de los productos y servicios, mejorando continuamente la calidad, reduciendo los costes, optimizando la productividad, disminuyendo los precios, incrementando la participación del mercado y aumentando la rentabilidad de la empresa u organización.



Los cinco pilares de la Comunicación Efectiva y sus objetivos

Los 5 Pilares de la Comunicación Efectiva y sus Objetivos

- 1. Observación y escucha activa
(Identificarse con el otro, lograr empatía)
- 2. Reflejo, acompasamiento, paráfrasis
(Establecer rapport, confianza, lograr el sí)
- 3. Formular preguntas
(Obtener información, invitar a pensar, recordar, asociar, generar cambios internos)
- 4. Dar "caricias" positivas
(Cargar la "batería biológica", aumentar autoestima)
- 5. Brindar información
(Proveer datos útiles sobre sí mismo, la relación, el mundo, otras personas)

Estructura Funcional del Análisis Transaccional



Las 27 reglas de la Comunicación Efectiva

1. Es imposible no comunicarse.
2. Fije previamente su objetivo y conozca a su receptor.
3. Toda comunicación se mide por sus resultados.
4. El mensaje real enviado (el significado de la comunicación) es la conducta producida en el receptor.
5. Tener en cuenta el contenido (el qué) y el proceso (el cómo) y dónde, cuándo y con quiénes se comunica.
6. El mensaje puede ser además una "caricia" (reconocimiento de la existencia de alguien).
7. La comunicación es bidireccional.
8. No es posible cambiar a otro, sino solamente podemos invitarlo a hacerlo, mediante nuestra conducta verbal y no verbal.
9. Si no consigue su objetivo, varíe su mensaje (el responsable es el emisor).
10. Más opciones producen mayores resultados (¡sea rígidamente flexible!).
11. No hay fracasos, solo resultados.
12. La comunicación se potencia empleando simultánea o sucesivamente varios canales.
13. La acción pesa más que las palabras.
14. Sea congruente con lo que dice, cómo lo dice y lo que hace.
15. Escuche y observe activamente, demostrando interés.
16. Refleje y parafrasee lo escuchado y visto demostrando que lo comprendió.
17. Frases breves, lenguaje simple, observando siempre la reacción.
18. Adopte el marco de referencia de su interlocutor (empatía).
19. Formule preguntas vinculadas a su objetivo (que pueden contener sugerencias ocultas), para dirigir la comunicación en el sentido deseado.
20. Refuerce (dé "caricias positivas") en forma auténtica.
21. Ofrezca información útil sin imponerla y en forma modesta.
22. Aplique su intuición aclarando que es solo una hipótesis.
23. Reconozca sus errores pero manteniendo su autoestima.
24. Permanezca fiel a sus valores.
25. Manténgase en la Posición Existencial Realista ("Yo estoy bien, tú estás bien").
26. A la gente en general le gusta más hablar y que la escuchen, que escuchar.
27. El que escucha puede orientar o controlar el proceso mediante su realimentación.

Resultados y conclusión

- El rol del nuevo director en la empresa provocó que su equipo crea y confíe en él. En consecuencia, las personas están dispuestas a trabajar motivadas.

- El capital humano nos acompaña en los nuevos objetivos, es muy grato observar día a día el cambio gradual en la nueva cultura, muchos saliendo de la zona de confort, comprometiéndose y tomando con responsabilidad los objetivos que se plantean.
- Confianza y confiabilidad: son la base del nuevo liderazgo.
- Se ha generado confianza y respeto profesional entre las personas que se interrelacionan.
- Crece la inteligencia emocional junto a la capacidad de la comunicación efectiva.
- Se observa la creatividad en el desarrollo de las tareas a partir de la observación diaria del personal, por lo cual surgen nuevas ideas sugeridas por ellos mismos en pos de mejorar los procesos y la calidad de los servicios.
- El trabajo en equipo crece mediante la escucha activa y la participación.
- Prosperan las creencias potencializadoras y se exterioriza en el personal la conducta participativa e integradora.
- La motivación crece en el ambiente laboral.

A saber: solo lograron alcanzar altos niveles de desarrollo los países que asociaron la motivación en las labores organizacionales, a partir de su propia motivación y desarrollo motivacional interno.

Las recomendaciones para el futuro son esenciales para la mantención de los objetivos del Estado Deseado. Debemos formular estrategias motivacionales que nos abran paso a un proceso de mejoramiento continuo, reconociendo como valor principal en la organización al ser humano y su talento además de:

- ❖ Continuar impulsando las habilidades sociales para el éxito.
- ❖ Acompasar.
- ❖ Salvaguardar el rapport.
- ❖ Conservar la flexibilidad.
- ❖ Compartir la información.
- ❖ Mantener la observación, escucha activa y empatía para fortalecer la comunicación.
- ❖ Reconocimiento, caricias positivas adecuadas.
- ❖ Evitar las distorsiones de la comunicación: Criticar, ordenar, imponer, adivinar y generalizar.
- ❖ Reforzar continuamente la estrategia para optimizar los procesos y la calidad siempre de la mano de su personal.
- ❖ Lema de Mejora Continua: **“¡Hoy mejor que ayer, mañana mejor que hoy!”**.

References:

Bauman, Z. (2009). *Pensando sociológicamente* (pp. 7-71). Buenos Aires: Nueva Visión.

Berne, Eric. (1974). *¿Qué dice Ud. después de decir Hola* (5ta. ed.). México: Grijalbo.

Kertész, R., Atalaya, C. y Kertész, V. (1992). *Liderazgo Transaccional*. Buenos Aires: Ed. Ippem.

Kertész, R., Atalaya C. (2007). *Comunicación efectiva, los 5 Pilares y las 5 Distorsiones*. Publicación interna de la Universidad de Flores, Buenos Aires.

Kertész, R., Atalaya, C. y Kertész, A. (2010). *Análisis Transaccional Integrado* (4ta. ed.). Buenos Aires: Editorial de la Universidad de Flores.

Pichón, R. (1970). *Psicología de la vida cotidiana*.

Webgrafía:

<http://www.monografias.com/trabajos3/motivlaboral/motivlaboral.shtml>

<https://es.wikipedia.org/wiki/Motivaci%C3%B3n>

<https://es.wikipedia.org/wiki/Liderazgo>

https://es.wikipedia.org/wiki/Trabajo_en_equipo

<https://es.wikipedia.org/wiki/Productividad>

https://es.wikipedia.org/wiki/Salud_mental