

LA EFECTIVIDAD EN LA TOMA DE DECISIONES
GRUPAL A TRAVES DE ADMINISTRACION
INTERACTIVA ASISTIDA CON GROUPSYSTEMS

TESIS PRESENTADA POR
KARLA FLORES CORREA



PRESENTADA ANTE LA DIRECCION ACADÉMICA DE LA UNIVERSIDAD
VIRTUAL DEL
INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE MONTERREY
COMO REQUISITO PARCIAL PARA OPTAR AL TÍTULO DE
MAESTRA EN CIENCIAS
MAYO DE 1999

MAESTRIA EN CIENCIAS CON ESPECIALIDAD EN SISTEMAS DE
CALIDAD

**LA EFECTIVIDAD EN LA TOMA DE DECISIONES
GRUPAL A TRAVÉS DE ADMINISTRACIÓN
INTERACTIVA ASISTIDA CON GROUPSYSTEMS**

Tesis presentada
por

KARLA FLORES CORREA



Presentada ante la Dirección Académica de la Universidad
Virtual del
Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey
como requisito parcial para optar
al título de

MAESTRA EN CIENCIAS

Mayo de 1999

**Maestría en Ciencias con Especialidad en Sistemas de
Calidad**

**LA EFECTIVIDAD EN LA TOMA DE DECISIONES
GRUPAL A TRAVÉS DE ADMINISTRACIÓN
INTERACTIVA ASISTIDA CON GROUPSYSTEMS**

Tesis presentada
por

KARLA FLORES CORREA

Aprobada en contenido y estilo por:

Dr. Carlos Rafael Mendizábal Pérez, Asesor

Dr. Miguel Lechuga Anaya, Sinodal

Ing. David Ernesto Salinas Navarro, Sinodal

Dra. María del Socorro Jaqueline Marcos Marcos
Programa de Graduados en Ingenierías y Tecnologías

*A Carlos y a María Eugenia, porque lo que soy y lo que hago es reflejo
de lo que ellos son. Con todo mi amor*

K.F.C

PROLOGO

En la actualidad estamos acostumbrados a entrar en contacto y a adoptar costumbres y modas extranjeras. Esto también se expande a la tecnología y al desarrollo del conocimiento. En nuestro país, es muy común oír que se ha traído la tecnología alemana, o la tecnología norteamericana, considerando que esta es la mejor opción que tenemos para resolver nuestros problemas o situaciones de interés. Pero pocas veces nos detenemos a reflexionar que al importar tecnología, metodologías, costumbres y modas estamos olvidando que tanto física como ideológicamente somos diferentes. Por nuestra historia, por nuestros antepasados, por la herencia que recibimos. Simplemente somos diferentes.

La forma de pensar de un mexicano y de reaccionar ante diferentes estímulos personales y profesionales no es la misma que puede tener un anglosajón. Entonces ¿porqué importamos el conocimiento?, ¿porqué importamos las metodologías para la resolver nuestros problemas?, ¿porqué no desarrollarlas nosotros mismos?

Esta investigación se centra en el estudio de una metodología, desarrollada en Estados Unidos (Warfield y Cárdenas 1994) llamada Administración Interactiva, para la el análisis y la solución de problemas organizacionales de forma participativa; y en su adaptación y modificación para su eficiente y efectiva aplicación en nuestro país. Se analiza porque en México no ha resultado tan exitosa y cuales son los factores preponderantes de esta diferencia. Finalmente se concluye con recomendaciones que ayudarán a la aplicación efectiva de la metodología en nuestro contexto nacional.

RESUMEN

LA EFECTIVIDAD EN LA TOMA DE DECISIONES GRUPAL A TRAVÉS DE
ADMINISTRACIÓN INTERACTIVA ASISTIDA CON GROUPSYSTEMS

MAYO 1999

KARLA FLORES CORREA

LICENCIADA EN INGENIERÍA INDUSTRIAL Y DE SISTEMAS

INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE
MONTERREY
CAMPUS CIUDAD DE MÉXICO

Dirigida por el Dr. Carlos Rafael Mendizábal Pérez

Tomar decisiones es una actividad constante en la vida de los seres humanos, muchas de ellas resultan trascendentales para las personas que las toman y para quienes los rodean.

En la actualidad, en este constante ir y venir del mundo la toma de decisiones se vuelve en una situación compleja, no solo por las implicaciones que tiene tomar decisiones, sino además por las implicaciones que tendrán estas decisiones una vez que se hayan llevado a cabo.

En esta época de cambios tan acelerados, la toma de decisiones se enfoca ya hacia el trabajo grupal, dejando atrás el tomar decisiones individualmente. Los administradores de cierto nivel ya no pueden estar al tanto de toda la información para tomar las mejores decisiones, es necesario el trabajo participativo de personas de diferentes niveles en la organización para lograr tomar las decisiones más acertadas.

Este trabajo no es sencillo, el trabajar en grupo implica que diferentes personas, con diferentes formas de pensar, diferentes niveles en la organización, diferente educación, interactuen para lograr un bien común. Estas implicaciones convierten la toma de decisiones de grupo en una tarea no fácil.

Existen diferentes posibilidades para llevar a cabo este trabajo, diferentes herramientas, metodologías, modelos, que responden según nuestras necesidades.

La Administración Interactiva (Warfield, 1994) es una metodología de sistemas (Ver Anexos: Definiciones) diseñada especialmente para trabajar y

administrar la complejidad. A lo largo de varios años de aplicación en Estados Unidos ha demostrado ser una poderosa herramienta para solucionar situaciones problemáticas con base en la toma de decisiones en grupo.

Pero ¿qué sucede cuando aplicamos esta poderosa herramienta en un contexto diferente al que fue creada?, específicamente me refiero a su aplicación en México. Un país que difiere considerablemente a Estados Unidos en cuestiones culturales (Robbins,1997).

Hay aspectos culturales y psicológicos que influyen para que en la aplicación de la metodología no obtengan los mismos resultados que en Estados Unidos.

Una solución podría ser cambiar de metodología para tomar decisiones en grupo, pero esto nos llevaría al mismo problema, cualquier metodología que satisfaga las necesidades del trabajo y administración de la complejidad con base a la toma de decisiones tiene su origen en países culturalmente hablando iguales a Estados Unidos (Ver Capítulo de: Marco Teórico), pero se puede realizar una adaptación a la metodología para que esta funcione en las condiciones específicas de nuestro país (Ver Apéndice V: Diversidad Cultural).

La tecnología a la par con la sociedad y el mundo ha evolucionado y nos ofrece alternativas viables para su utilización. Una de ellas es un software especializado llamado GroupSystems que es una herramienta útil para tomar decisiones en grupo a través del consenso (Ventana Co., 1994). Esta herramienta da la posibilidad de tomar decisiones de manera anónima.

El creador de la metodología Dr. John N. Warfield, considera que la aplicación de la metodología tal y como se encuentra documentada asegura el éxito en su aplicación, por lo que no considera relevante que el factor anonimato tenga impotancia.

A lo largo del trabajo se descubrirá que este es un factor que, para nuestra cultura resulta primordial en la toma de decisiones a diferencia de otros países en el que el anonimato no resulta una variable trascendente (Ver Apéndice V: Diversidad Cultural) en la toma de decisiones.

Esta afirmación se confirma al realizar evaluaciones en sesiones de Administración Interactiva sin la utilización del sistema y con la utilización del sistema. Al final de cada sesión se aplica un cuestionario de evaluación (Ver Anéxos: Cuestionario de Evaluación) durante un periodo de año y medio. Al final de este periodo se recopilan los resultados y se hace una comparación gráfica enfocada a los puntos de: participación y proceso de la sesión.

Con esto puedo demostrar, que cuando se utiliza el GroupSystems, los participantes se sienten con mayor confianza en el proceso de participación, no

sienten presión del grupo sobre ellos, se liberan de cargas emocionales y se hace más ágil y dinámica la sesión de trabajo.

Por lo tanto, al final concluyo que la Administración Interactiva es una metodología eficaz para el manejo de la complejidad basada en la toma de decisiones grupal, por su proceso, su desarrollo y documentación (Ver capítulo de Marco Teórico: Administración Interactiva), pero fue diseñada en Estados Unidos por lo que considera la cultura y psicología de estos individuos. Para que funcione adecuadamente en otros sitios, especialmente en otros países como México, que difieren considerablemente en lo cultural con Estados Unidos; es necesario hacer ciertas adaptaciones.

ÍNDICE DE CONTENIDO

	Página
PROLOGO.....	iv
RESUMEN.....	v
INDICE DE TABLAS Y GRÁFICAS.....	xii
INTRODUCCIÓN.....	1
Sentido y Función.....	1
Sentido y Orientación de la Experiencia.....	2
El Estudio.....	2
CAPÍTULO I: ANTECEDENTES.....	5
CAPÍTULO II: PRIMERA PARTE: FUNDAMENTOS TEÓRICOS	
DE SISTEMAS.....	7
El Estudio de los Sistemas.....	7
Los sistemas y su Relación con la Complejidad.....	7
Antecedentes del Movimiento de Sistemas.....	9
¿Por qué estudiar a los sistemas?.....	10
El Movimiento de Sistemas.....	10
Consideraciones.....	12
La Ciencia del Diseño Genérico.....	14
Introducción.....	14
La base de la Ciencia del Diseño Genérico.....	15
Administración de la Complejidad a través del Diseño de Sistemas.....	15
¿Qué es Complejidad?.....	16
Fundamentos de la Ciencia.....	17
Teoría de la Ciencia.....	18
Principios del Diseño Genérico.....	19
Metodología de la Ciencia(Administración Interactiva).....	19
CAPÍTULO II: SEGUNDA PARTE: FUNDAMENTOS TEÓRICOS	
DE DINÁMICA Y PSICOLOGÍA DE GRUPOS	21
Psicología de las Relaciones Humanas.....	21
Determinismo en la Conducta.....	21
Necesidad de Prestigio.....	22
Necesidad de Estatus.....	23
Necesidad de Seguridad.....	24
Necesidad de Aceptación.....	25
Necesidad de Aprobación.....	25
Necesidad de Pertenecer.....	26
La Ansiedad.....	27

La Frustración.....	28
La Toma de Decisiones.....	28
La Autoridad.....	30
CAPÍTULO III: MARCO TEÓRICO.....	32
1. Planeación Estratégica.....	33
Clases y tipos de Planeación.....	33
Filosofía de la Planeación Estratégica.....	34
Tres Fases Básicas de la planeación.....	35
Juicios Teóricos de la Dirección Estratégica.....	35
Función de la Planeación Estratégica.....	36
Crítica a la Metodología.....	36
2. Planeación Interactiva (IP).....	37
Filosofía.....	37
Principios de IP.....	38
Metodología.....	39
Formulación de la Problemática.....	39
Planeación de los Fines.....	39
Medios de Planeación.....	40
Planeación de Recursos.....	40
Diseño de implementación y control.....	41
Críticas a la IP.....	41
3. Search Conference (SC).....	42
Fase I.....	44
Fase II.....	44
Fase III.....	45
4. Administración Interactiva (AI).....	46
Inteligencia, Diseño y Selección.....	47
Cooperación para el Desarrollo del Éxito.....	47
Instalación de AI.....	47
Fases de la Metodología.....	47
Explicación General de las tres Fases.....	47
Los Roles y su Importancia en AI.....	48
El Facilitador.....	50
El Facilitador, el Contacto y el Cliente.....	50
Los Productos de AI.....	52
Problemas Comunes en la Aplicación de AI.....	52
Resultados de AI.....	53
Fases de la AI.....	55
Fase I de Planeación.....	55
Fase II de Sesiones de Trabajo.....	58
Componentes de las Sesiones de Trabajo.....	59
Evaluación de las Sesiones de Trabajo.....	62

Una Estrategia Preventiva.....	63
Fase III de Seguimiento.....	65
Críticas a la Metodología.....	66
5. El GroupSystems.....	67
Las Ventajas de saber utilizar el sistema.....	68
Críticas al Sistema.....	69
CAPÍTULO IV: HIPÓTESIS.....	70
Definición Formal del Problema.....	70
Definición de la Necesidad de Introducción.....	72
Objetivo de la Tesis.....	73
Hipótesis.....	73
Justificación de la Hipótesis.....	73
La Propuesta, su importancia para el Individuo y el Grupo.....	74
CAPÍTULO V: METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN.....	78
Justificación para Comprobar la Hipótesis.....	78
Delimitación del Estudio.....	78
El Proceso en el que Aplica AI.....	79
El Diseño del Experimento.....	81
La Evaluación del Experimento.....	81
CAPÍTULO VI: RESULTADOS.....	85
1. Turismo Alternativo en México.....	86
2. Bolsa de Trabajo en el Campus Ciudad de México.....	89
3. Maestría en Economía.....	91
4. Coordinadora Ciudadana.....	93
5. El Egresado del Sistema ITESM.....	96
6. La Filantropía en la Empresa Mexicana.....	98
7. Dirección de Servicios Escolares.....	104
Interpretación de los Resultados.....	106
Análisis de los Resultados.....	107
El Proceso de la Sesión.....	108
La Participación.....	109
Conclusiones de la Evaluación.....	111
CAPÍTULO VII: CONCLUSIONES.....	113
ANEXOS.....	115
Cuestionario de Evaluación.....	116
Cuestionario Sesión de Egresados.....	121
Resultados de las Sesiones (Tablas y Comentarios Generales).....	122
Resultado de las Sesiones (Gráficas).....	145
APÉNDICES.....	164

APÉNDICE I: La Sociología en el Enfoque de Sistemas.....	165
APÉNDICE II: La Filosofía y los Sistemas.....	172
APÉNDICE III: Fundamentos básicos sobre Psicología y Dinámica de Grupos.....	175
APÉNDICE IV: La evaluación de las Sesiones de Trabajo en Administración Interactiva.....	182
APÉNDICE V: Diversidad Cultural.....	187
 BIBLIOGRAFÍA.....	 191

ÍNDICE DE TABLAS Y GRÁFICAS

Tabla	Página
1. Turismo Alternativo Desarrollo.....	125
2. Turismo Alternativo Desarrollo 2.....	127
3. Maestría en Economía.....	130
4. Filantropía en la Empresa Mexicana.....	135
5. Filantropía en la Empresa Mexicana 2.....	137
6. Filantropía en la Empresa Mexicana 3	140
Gráficas	
1. Los Actores de la Sesión	
El Desempeño del Contacto.....	145
El Desempeño del Facilitador.....	146
La Información	147
2. El Proceso de la Sesión	
El Tiempo.....	148
Las Actividades.....	149
La Duración.....	150
Los Descansos.....	151
3. Participación	
Ambiente de Cooperación.....	152
Presión en la Sesión.....	153
Seguridad por Actividades Prediseñadas.....	154
Ideas Boicoteadas.....	155
Presión del Grupo.....	156
Participación Anónima.....	157
4. Instalaciones	
Lugar Adecuado de Trabajo.....	158
Material.....	159
Comodidad.....	160
5. El GroupSystems	
Fácil de Usar.....	161
Ayuda a Agilizar la Sesión.....	161
Anonimato.....	162
Enfoque Efectivo en las Actividades.....	162

INTRODUCCIÓN

Sentido y Función

El constante crecimiento de las dimensiones de las grandes empresas, la complejidad de estructuras, el refuerzo de la especialización, imponen, una preocupación de articulación y síntesis ante las situaciones que se presentan cotidianamente.

La necesidad de recurrir al trabajo en equipo ha demostrado ser urgente, ante todo el plano de la preparación de las decisiones, que implica el diagnóstico de una situación real y un pronóstico pertinente para la toma de decisiones coherente y acertada.

Actualmente ya no es posible tener en cuenta todo el conjunto de los datos necesarios para llevar a cabo procesos de decisión individuales, y como un solo jefe, por dotado que sea, ya no puede aprender y dominar toda la información de golpe, se corre el riesgo de adoptar decisiones erróneas, o incluso de verse obligado a modificarlas en el transcurso de su realización. Así se explica, en particular, en la gran industria o en las grandes organizaciones, la importancia de las reuniones grupales y de los enlaces en los diversos niveles jerárquicos; lo mismo sucede en todo establecimiento, en todo organismo, aunque sea de reducidas dimensiones, es necesario contar con una estructura que implique redes de comunicación con los diferentes círculos involucrados. (Jessup 1993)

En resumen, desde el punto de vista técnico, la promoción del trabajo en grupo responde ante todo a una preocupación de eficacia y de coordinación para la acertada toma de decisiones en grupo.

¿Hacia qué se tiende en la actualidad? Considerando los factores antes mencionados, en general, hacia la sustitución del estilo autoritario de dirección y toma de decisiones por un estilo cooperativo de trabajo. Pero el establecimiento de ese nuevo equilibrio debe ser realizado de una manera formal, considerando a todos y cada uno de los diferentes niveles involucrados, para que se realice armoniosa y efectivamente. La falla en apariencia irreversible del modelo autoritario provoca ante todo un estado de incertidumbre, en el cual el resurgimiento del modelo antiguo alterna con secuencias de abatimiento, confusión e incertidumbre sobre el futuro de las personas y de la organización a la que pertenecen.

Es necesario un modelo bien estructurado, que permita desvanecer todas las dudas sobre la incertidumbre que el cambio de sistema produce para evitar la renuencia y oposición a dicho cambio.

Sentido y Orientación de la Experiencia

El establecimiento de una forma de trabajo como la colaboración eficaz sólo se hace posible después de haber atravesado y esclarecido conflictos precedentes de la organización.

La fase de colaboración aunque parezca alcanzable con facilidad, nunca es espontánea, sino secundaria: sólo aparece cuando los participantes de un grupo de trabajo han experimentado y reconocido que las estrategias individuales resultan precarias, penosas, incongruentes. La constitución y el consenso de un grupo presuponen la experiencia y comprobación de que experiencias individuales han fallado y es necesario atacar de una manera diferente los problemas.

Es necesario aprender a trabajar en grupo, conocer las ventajas y las desventajas que esto implica, el grupo de trabajo debe estar convencido que su trabajo será la mejor alternativa para solucionar sus problemas. Resumiendo, se puede decir que en los mejores casos la evolución del grupo, en su trabajo, permite a los participantes establecer entre ellos un rudimento de experiencia cooperativa y de éxito en la solución de situaciones problemáticas.

El Estudio

Para poder hacer frente a las nuevas necesidades de nuestra época, se han desarrollado diversos modelos para administrar, coordinar y desempeñar de manera efectiva el trabajo en grupo.

Diversas metodologías forman parte del acervo del conocimiento del trabajo en equipo para la toma de decisiones a través del consenso. Estas en conjunción con la tecnología especializada para lograr el mismo fin, proporcionan las herramientas suficientes para resolver desde las más sencillas situaciones hasta los más complejos conflictos organizacionales.

Pero, ¿qué es lo que sucede cuando metodología y tecnología trabajan hacia un mismo objetivo de forma separada?, ¿qué pasa cuándo estas dos herramientas pueden unirse para conseguir mejorarse mutuamente?, ¿qué pasa cuando el aspecto cultural no se considera en la aplicación de las metodologías?, ¿es importante el factor anterior para la toma de decisiones?, ¿qué pasa cuando se descubre que hay herramientas que pueden ayudar a la aplicación de alguna metodología considerando aspectos culturales y psicológicos de individuos con ciertas características?

En este estudio se analiza la posibilidad de utilizar una metodología (Administración Interactiva (AI), J.N. Warfield, 1994) diseñada para tratar y resolver situaciones complejas a través de la toma de decisiones en grupo por medio del consenso, y la introducción a esta metodología de un software especializado para la toma de decisiones (GroupSystems, Ventana 1990).

En el primer capítulo se establecen los antecedentes sobre las diferentes situaciones problemáticas que se presentan en cualquier organización, la necesidad de nuevas formas de solución y la manera de resolverlas, los éxitos y los fracasos, la percepción de la antigua organización y la nueva conceptualización de sistemas.

En este mismo capítulo se hace una breve explicación de las necesidades no resueltas y de las nuevas posibilidades tecnológicas que actualmente existen para su solución (conjuntar AI y GroupSystems).

En el segundo capítulo se desarrolla la base teórica, fundamentos orientados precisamente a cumplir con ciertos requerimientos teóricos que benefician y forman la estructura que cimentará el estudio.

Ya que la AI es la metodología en la cual nos estamos basando para la realización de este estudio, debemos clarificar en dónde es que encuentra sus bases (Ciencia del Diseño Genérico). Los fundamentos del nuevo enfoque de sistemas, la psicología del ser humano, las corrientes sociológicas y filosóficas de las metodologías enfocadas a la resolución de situaciones complejas con base en el trabajo de grupo, la dinámica de grupos, la psicología de grupos y la toma de decisiones grupal.

Indudablemente, existen otras maneras de atacar situaciones problemáticas que cumplen con las características de nuestro interés. No sería posible desarrollar nuevas formas de conocimiento, sin tener estudios previos que juegan el papel de antesala del conocimiento para cualquier propuesta dirigida hacia el cambio y generación de nuevo conocimiento.

En el capítulo III (Marco Teórico) se presentan otras metodologías que están enfocadas a la solución y resolución de problemas con base en la Toma de Decisiones Grupal. Se presentan las ventajas y las desventajas que tienen con respecto al tipo de problemas que pueden resolver.

Hay un elemento más que debe ser analizado. El GroupSystems, por ser un software especializado, también tiene algunas características distintivas que es necesario considerar para poder estudiarlo y aplicarlo. El introducir este software en una metodología ya establecida y diseñada (AI) genera nuevas situaciones. Para algunos una situación problemática (Warfield, 1998). Pero, ¿qué repercusiones podría tener en la metodología, y en el objetivo final (que es el encontrar soluciones para los problemas de otros) la nueva variable en la metodología? Las respuestas a estas preguntas, así como el planteamiento de la situación problemática se encuentran en el Capítulo IV (Hipótesis).

En el capítulo V se plantea la propuesta de comprobación de la hipótesis sobre la introducción del GroupSystems en la metodología Administración Interactiva. Es decir, ¿cómo es que se puede realizar un cambio en una de las partes que conforman del proceso de la metodología? Se explica detalladamente, además,

el procedimiento que se siguió para el diseño del experimento y el tipo de indicadores que se establecieron para medir los cambios en los resultados de las sesiones de trabajo en grupo con la introducción del GroupSystems.

Después de determinar cuál fue la manera de llevar a cabo la hipótesis, y de realizar varias pruebas, se determinan los resultados (Capítulo VI), se interpretan y se llega a conclusiones sobre el impacto (si es que lo hay) que tuvo la variable en la metodología original (Capítulo VII).

La presentación de este trabajo finaliza con dos apartados: la reflexión personal que tengo sobre el estudio y la posición en la que deja este trabajo a la ciencia para algunas futuras investigaciones.

CAPITULO I ANTECEDENTES

Actualmente, es posible reconocer que alrededor del 80% de los problemas serios que aquejan a las organizaciones modernas se refieren al factor humano. Aspectos técnicos, financieros, económicos, etc., juegan un rol importante pero no son la esencia de los problemas que frecuentemente se presentan en las organizaciones. (Thompson, 1996)

México, por ejemplo, cuenta con inmensos recursos climatológicos, minerales, forestales, marinos, etc., y sin embargo se encuentra entre los países subdesarrollados. Es una paradoja viviente; y la clave está en que somos antes suborganizados, subadministrados y subeducados. Nuestros grandes problemas se encuentran anidados en las fallas humanas.

La capacitación en las instituciones con frecuencia se confía a personas de muy buena voluntad pero poco menos que improvisadas y además, agobiadas de quehaceres heterogéneos. No es muy frecuente que personal calificado se desarrolle internamente para la resolución de sus problemas específicamente. (Drucker, 1989)

De hecho es muy difícil que una organización pueda poseer los recursos y conocimientos necesarios para el desarrollo y capacitación de personal en aspectos específicos relacionados con la solución de problemas. Muchas de las organizaciones recurren a la contratación de otras organizaciones especializadas en la intervención para la solución de problemas. (Adler, 1991)

Así como existen organizaciones especializadas para la intervención, así existen maneras de atacar las situaciones problemáticas. Algunas empresas de consultoría poseen metodologías propias, adaptadas de metodologías genéricas, que les ayudan a resolver los casos en los que este tipo de organizaciones abarcan. (Haiman, 1990)

Una tendencia actual, es el observar y tomar en cuenta a las organizaciones como sistemas. No se puede hablar de solucionar un problema tal, sin considerar que hay muchos otros aspectos que tienen relación con dicho problema y que a su vez afectan benéfica o contradictoriamente a la organización. (Ackoff, 1981)

Además, debido a que el mercado global se ha convertido cada vez más en un fenómeno dinámico y competitivo, las organizaciones deben convertirse en organizaciones más eficientes, efectivas y productivas. Para lograr esto, las organizaciones se están transformando en sistemas flexibles y dinámicos. Las organizaciones están optimizando sus sistemas y trabajando fuerzas diferentes para crear un todo sinérgico.

Las estructuras de las organizaciones tradicionales están siendo remplazadas por un nuevo enfoque sistémico orientado al desempeño efectivo y eficiente de toda la organización.. La relación de superior-subordinado de la estructura jerárquica tradicional que asume que algunos individuos son superiores que otros poco a poco se está olvidando. (Thompson,1996)

Aquella creencia de que los administradores son considerados como seres superiores, y la tradición que dicta que las decisiones tomadas por ellos son las mejores porque sus subordinados no tienen la capacidad de hacerlo, cada vez se presenta menos.(Hammer y Champy,1994)

Anteriormente los problemas organizacionales se atacaban de una forma muy distinta y muy variada. Generalmente la atención se enfocaba al área “problemática” y específicamente allí se trataba de solucionar el problema; sin considerar que dicho problema podría estar ocasionado por algún tipo de interrelación con otra área. Los altos mandos organizacionales eran los que tomaban las decisiones de lo que se tenía que hacer para solucionar el problema. En raras ocasiones se tomaba en cuenta la opinión de los trabajadores íntimamente relacionados con la situación problemática. Esto traía como consecuencia que la resolución de problemas fuera meramente “apaga incendios”, pero no se lograba desenmarañar cuál era la causa básica que provocaba esa situación.

En nuestra era con los trabajadores tan altamente capacitados, con las tan avanzadas formas de comunicación y con el rompimiento de la estructura jerárquica, la teoría del superior-subordinado ha sido invalidada, un nuevo valor se ha introducido al esquema de la solución de problemas: la participación general. El nuevo enfoque y la estructura organizacional en red están creando nuevas filosofías de administración y nuevos roles y funciones para los administradores. (Brooking, 1997)

La filosofía del Proceso de Consenso para la toma de decisiones, es útil para crear unidad mientras se evalúa la diversidad contando con la participación general. Las organizaciones actuales buscan optimar, unificar, y crear sinergia entre los diversos recursos con los que cuenta la organización; para lograr el consenso al tomar decisiones. (Steven, 1994)

La Administración Interactiva es una metodología que nos ayuda a abarcar estos dos factores determinantes para los problemas de las organizaciones de nuestra Era: la complejidad de las situaciones problemáticas y la toma de decisiones a través del consenso, que trae implícita la participación para la planeación estratégica.

La administración a partir del consenso asume que cada individuo es único y muy valioso, y cada uno tiene algo que contribuir. Diversos individuos, equipos, y departamentos deben trabajar en unión para el bien común de la organización. La suposición más importante de la toma de decisiones a través del consenso es que valorando las diferencias de cada uno y fomentando unidad se logrará llegar a tomar decisiones de impacto para toda la organización.(Steven,1994)

La nueva función de los líderes es el crear unidad a pesar de las diferencias y aprovechar estas diferencias para incrementar el conocimiento individual que desembocan en el conocimiento global. Este punto es uno de los principios que toma la Administración Interactiva. (Warfield y Cárdenas, 1994)

Y así como evolucionan las organizaciones y sus situaciones problemáticas, así evoluciona la tecnología que también es una herramienta que nos es útil para atacar este tipo de situaciones.

La tecnología aparece como una ayuda que permite el logro de los objetivos planteados por la teoría (en nuestro caso la metodología utilizada), que facilita su aplicación. Esto no quiere decir de ninguna manera que la tecnología pueda suplir la metodología.

Específicamente, un sistema que nos ofrece una ayuda altamente estructurada y documentada es un software especializado para la toma de decisiones a través del consenso: GroupSystems.

Groupsystems es una colección de herramientas de software que soportan procesos grupales, tales como lluvia de ideas, generación de listas, organización de ideas, además de apoyo al grupo para la búsqueda del consenso.

Considero que conjuntando la Administración Interactiva y el GroupSystems (éste como complemento de la metodología), la resolución de problemas complejos podrá hacerse de una manera más eficiente, logrando satisfacer las expectativas de globalización de los problemas y toma de decisiones a cualquier nivel.

CAPITULO II

PRIMERA PARTE FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE SISTEMAS

El Estudio de los Sistemas

Una pregunta que surge cuando se habla de sistemas, metodología de sistemas, enfoque de sistemas, pensamiento de sistemas, filosofía de sistemas, etc., es ¿porqué se estudia los sistemas?, ¿cuál es la importancia trascendental del estudio de los sistemas?

Para responder a estas preguntas es necesario, conocer primero a que nos estamos refiriendo con la palabra sistemas, sus implicaciones, y entender las condiciones del nacimiento y desarrollo del movimiento de sistemas.

A continuación se presentan los fundamentos teóricos necesarios que nos conducen hacia el entendimiento del estudio de sistemas, sus metodologías y aplicaciones para ayudar a la “ciencia administrativa”.

Los Sistemas y su Relación con la Complejidad

Durante un corto periodo de tiempo para la vida en este planeta, y un largo periodo de tiempo para la vida del hombre; el ser humano ha estado habitando un universo misterioso, lleno de fenómenos que a través del tiempo se han intentado comprender, algunas veces con éxito y en algunas otras veces sin él. El ser humano tiene la necesidad, un anhelo por tratar de comprender, de preservar y de transmitir este conocimiento generado a través del tiempo.

Una manera que ha resultado exitosa para lograr transmitir este conocimiento es el método científico. Este método podría ser resumido para su fácil comprensión en términos de tres características: el reduccionismo, la respetabilidad y la refutación. Por medio de él se puede entonces construir una descripción, en continuo refinamiento, del universo y sus fenómenos.

Sin embargo, el método científico tiene muchas limitaciones, no es todopoderoso, aun en un nivel material, hay mucho por aprender mediante el examen de las limitaciones del método científico. Dentro de la ciencia existen problemas claramente observables, cuando se pasa de las ciencias “duras” o restringidas como la física o la matemática, a las ciencias no restringidas, como la biología. Entonces se puede decir que el método científico es muy efectivo para el estudio de ciertas ciencias básicas pero resulta ineficiente para el estudio de aquellas otras ciencias que van más allá de los alcances y comprensión del ser humano de

manera natural; de aquellas ciencias que están en relación y tratan con la “complejidad”.(Warfield, 1994)

En otras palabras se puede decir que el enfoque clásico de la ciencia ha sido incapaz de hacer frente a los problemas del “mundo real”. Estos problemas que tiene que ver con la interacción de los seres humanos en cualquier entorno. (Checkland y Scholes, 1990)

El problema crucial que encara la ciencia reside en su capacidad para hacer frente a la complejidad.

La pregunta interesante es: ¿hasta qué punto puede el método de la ciencia enfrentarse a la complejidad? ; ¿dónde cae el método y por qué?, La atención se debe centrar entonces en los problemas de otras dos áreas ricas en complejidad: las ciencias sociales y los “problemas del mundo real”; éstos últimos considerados como problemas de “administración” y que definen a dicho término muy vagamente.

Entonces, como una primera respuesta para tratar con la complejidad (seres humanos situados en el mundo real) surge la ciencia de la administración. Desafortunadamente, “la ciencia de la administración” como tal (Jackson, 1993), no ha sido capaz de resolver este tipo de problemas efectivamente, por lo que se hizo necesaria la búsqueda y desarrollo de otro tipo de ciencias que si pudieran hacer frente a las situaciones problemáticas.

Es por esta razón que surge, como respuesta a la necesidad de contar con una ciencia que se encargara especialmente de las ciencias sociales y de los problemas del mundo real, el enfoque de sistemas y con él una serie de metodologías especialmente diseñadas para tratar con dicha complejidad.

Antecedentes del Movimiento de Sistemas

Como ya se mencionó, el movimiento de sistemas surge como una necesidad de respuesta a las situaciones complejas del mundo real. Pero este surgimiento no se dio de la noche a la mañana. Está basado indudablemente en algunas otras ciencias.

El pensamiento de sistemas ha ido madurando a lo largo del tiempo, una variedad de diferentes enfoques han sido desarrollados; esto permite que los practicantes de sistemas puedan trabajar, con un gran margen de éxito, y en una amplia variedad de situaciones problemáticas.

Y como respuesta a estas situaciones, se han desarrollado diferentes metodologías de sistemas. El pensamiento de sistemas puede ocupar un rol en el direccionamiento final del desarrollo de las ciencias administrativas en general.

Una vez que ya conocemos cuál es la necesidad del estudio de sistemas, a que factores responde y cuáles son sus antecedentes de desarrollo, podemos entonces

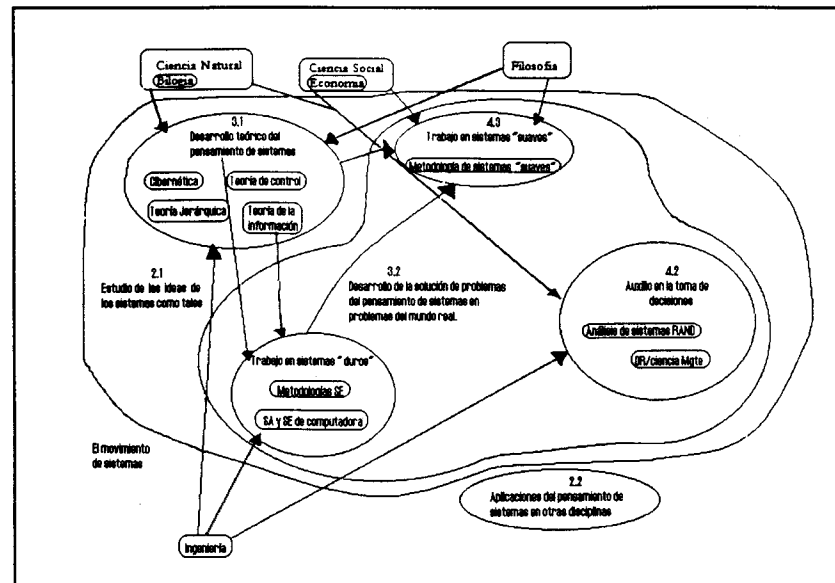
responder a la pregunta inicialmente planteada:

¿Por que estudiar a los sistemas?

Una parte radica en la necesidad del holismo, en el trato de las situaciones a las que nos podemos enfrentar y lo inevitable de la sistematización cognoscitiva (desarrollo cada vez mayor de personas con un mayor nivel de conocimientos) que impera en nuestros días; cosas que todos los enfoques de sistemas respetan. Otra parte radica en el argumento más desarrollado en favor de las metodologías de sistemas: que estas descansan en la diversidad, rango, efectividad y eficiencia de ellas por ellas mismas, y finalmente que el estudio de sistemas tienen una amplia ventaja sobre algunas otras corrientes que no son de sistemas para atacar y resolver problemas del “mundo real”, problemas “de nuestra era”.

El Movimiento de Sistemas

Para entender lo que ha sido el movimiento de sistemas se pueden utilizar diferentes referencias y enfoques de autores según el punto de interés que se quiera especificar. Con el objetivo de poder detallar lo que ha sido la evolución del movimiento de sistemas a lo largo del tiempo voy a utilizar un esquema desarrollado por Peter Checkland (Checkland 1979), en el cual se puede observar y entender con facilidad la evolución de este movimiento.



Esquema 1. La forma del Movimiento de Sistemas, indicando las influencias externas más importantes (Peter Checkland, 1979)

En este esquema se puede observar con claridad la evolución del enfoque de sistemas, así como su relación con algunas otras áreas del conocimiento que tienen gran importancia para su desarrollo.

Checkland realizó varias consideraciones y distinciones necesarias para el desarrollo y construcción de este esquema. En primera, realizó una distinción entre el desarrollo de las ideas de sistemas como tales y la aplicación de ideas de sistemas dentro de una disciplina ya existente, por ejemplo aplicando los conceptos de sistemas en geografía (Chorely y Kennedy, 1971) Esto genera dos grandes áreas de trabajo de sistemas.

La segunda distinción que hizo fue sobre el trabajo del pensamiento de sistemas como tal, distinguir entre el desarrollo de ideas de sistemas puramente teórico y sus interrelaciones, y trabajar con base en la noción del desarrollo de ideas al tratar de diseñar sistemas en el mundo real, utilizando este término en su sentido más amplio.

La tercera distinción que hizo fue el diferenciar la intervención y diseño (ingeniería) en sistemas “duros” como tal, utilizar ideas de sistemas como auxiliares para la toma de decisiones, y utilizar el enfoque de sistemas para enfrentar problemas “suaves” mal estructurados.

Estas siete actividades dentro del movimiento de sistemas conforman el modelo.

En este esquema además (ver Esquema I), se muestran las influencias más importantes de un cuerpo de trabajo de sistemas sobre otro. Así se puede hablar por ejemplo que la ingeniería de sistemas duros ha sido afectada poderosamente por el desarrollo de otras teorías de sistemas. La ingeniería de sistemas en sí misma dio un ímpetu poderoso al trabajo sobre una metodología de sistemas suaves para problemas “no estructurados”.

Hay que resaltar que en el modelo, se encuentra omitida una flecha que va desde el punto 3.1 al punto 4.2, lo que quiere decir que (hasta el momento de la elaboración del esquema) en su totalidad el mundo de la ciencia “administrativa” no ha sido afectado por el desarrollo teórico del pensamiento de sistemas.

Las influencias que se muestran son internas para el movimiento de sistemas. El esquema muestra además las influencias importantes de cuerpos externos del conocimiento. Por ejemplo, las influencias más importantes sobre el trabajo en sistemas suaves han sido los métodos de las ciencias sociales y filosóficas.

En general este esquema proporciona una imagen del movimiento de sistemas que se ajusta bien a la actividad de sistemas del mundo real en curso, a sus esfuerzos intelectuales y su literatura, y también permite que cualquier ejemplo particular de trabajo se coloque en el contexto del movimiento como un todo.

Ahora tenemos una visión general de lo que significa el enfoque de sistemas, su importancia para la solución de problemas, la relación y antecedentes de los sistemas con otras áreas del conocimiento.

Como se puede apreciar dos son las ciencias que han influenciado el desarrollo del movimiento de sistemas, específicamente en su trabajo con el desarrollo de soluciones de problemas del “mundo real” (toma de decisiones, sistemas suaves), la sociología y la filosofía.

Es necesario entonces, conocer que corrientes sociológicas y filosóficas han influenciado nuestro objetivo de estudio: las metodologías de sistemas suaves a través de la participación para la toma de decisiones grupal por medio del consenso.

Consideraciones

Como se puede observar en el esquema anterior, la sociología así como la filosofía han tenido gran impacto y son el antecedente del desarrollo y evolución de la ciencia de los sistemas.

Por lo tanto es necesario hablar, por lo menos de una manera general sobre la Sociología y la Filosofía en su relación con el enfoque de sistemas. (Ver Apéndice I: La Sociología en el Enfoque de Sistemas)

En un nivel fundamental, se habla de sociología tomando como guía la teoría de J. Habermas (Jackson, 1993) sobre los intereses cognoscitivos del ser humano y sus reflexiones, de como éste puede racionalizarse e institucionalizarse en subsistemas de una sociedad moderna, de una categorización de las orientaciones sociológicas básicas expresadas con la ayuda de una gráfica para la clasificación de los paradigmas sociológicos (Burrell y Morgan, 1979).

Cuando hablo sobre la filosofía y su relación con los sistemas, me estoy refiriendo a la concepción filosófica de que cada situación, o la naturaleza de cada situación que se relacionan directa o indirectamente con el ser humano, es diferente. Por lo que no es posible hablar de situaciones que puedan ser atacadas por modelos similares para cada una de ellas.

Debe existir un encuadre filosófico para poder analizar exitosamente las diferentes metodologías de sistemas y su aplicación en situaciones complejas y diversas. De esta forma podremos comprender la importancia de la aplicación de una u otra metodologías de sistemas en situaciones que podrían parecer similares pero que no lo son. (Ver Apéndice II: La Filosofía y los Sistemas)

Es importante reconocer y diferenciar las diversas situaciones problemáticas que pueden intervenir con metodologías de sistemas. Por lo mismo es necesario enmarcar en que tipo de situaciones la metodología de la Administración Interactiva funciona (pluralista-compleja) (Jackson, 1993), y así establecer los límites que tiene de aplicación. (Ver Apéndice II: La Filosofía y los Sistemas).

Como ya se ha establecido antes, el desarrollo del conocimiento, cualquiera que este sea, esta basado en fundamentos teóricos, sociológicos, filosóficos hasta psicológicos. Es importante tener esto en consideración porque al estudiar una metodología es necesario conocer de donde viene, a que responde, sus limitaciones y restricciones.

La Administración Interactiva es una metodología que se diseñó especialmente para tratar con situaciones complejas con ciertas características. Este tipo de situaciones deben cumplir y responder a necesidades que están fundamentadas teóricamente en la Ciencia del Diseño Genérico. Esta ciencia es la base sólido-teórica de la metodología, por lo que es necesario conocer los puntos que son satisfechos por esta Ciencia y que son los que van a servir de ayuda para el desarrollo de la Metodología.

A continuación explico brevemente aquellos aspectos relacionados con el estudio de la complejidad, el trabajo de grupos, la dinámica de grupos, la participación, que son los puntos clave de este trabajo.

La Ciencia del Diseño Genérico (Warfield, 1994)

A continuación presento un breve análisis de lo que es la Ciencia del Diseño Genérico (ciencia a la que responde Administración Interactiva), su nacimiento, desarrollo y evolución que da como producto final una metodología que cumple con los requerimientos para atacar situaciones *complejas-pluralistas* (Jackson, 1990) dentro del amplio contexto del mundo de los sistemas. (Para mayores detalles sobre la Ciencia del Diseño Genérico ver Warfield, 1994)

Todas las ciencias tienen sus bases en ciencias más antiguas o básicas, por lo que es necesario conocer el contexto de la Ciencia y la clasificación de sus antecedentes (su relación con el ser humano, con el lenguaje, su razonamiento a través de sus relaciones, el tipo de relaciones que la caracterizan, sus representaciones, sus criterios para el diseño, etc.)

Teniendo claros los antecedentes y las bases de la Ciencia, es necesario conocer cual es el modelo que sigue la Ciencia para conseguir el producto final: una Metodología (en este caso Administración Interactiva).

Es necesario conocer, además, como es que se utiliza la Ciencia para la administración de la complejidad (que es el objetivo del desarrollo de cualquier metodología relacionada con la respuesta a la carencia de soluciones acertadas para los problemas que surgen con relación a la Ciencia de la Administración).

La Ciencia del Diseño Genérico responde a todos los requerimientos anteriores.

La ciencia del diseño esta dividida en tres categorías:

- a) Ciencias de Diseño Especifico, las cuales están fundamentadas es varias áreas disciplinarias de estudio, siendo ampliamente restringidas en su aplicación a los campos cercanamente relacionadas con esas disciplinas.
- b) Ciencia del Diseño Genérico, que esta dirigida a aquellos asuntos que están comúnmente cruzadas por el espectro de alguna actividad de diseño, y que son distintas y se sobreponen a lo más sólo marginalmente a la Ciencia del Diseño Especifico.
- c) Ciencia del Diseño General, que es una categoría que absorbe e integra las dos categorías anteriores. La división es independiente para su desarrollo en el desarrollo de la Ciencia del Diseño Genérico (CDG), sin la cual no puede tener alguna consistencia.

El diseño consiste primeramente en tres tipos de actividad intelectual: conceptualización, selección y documentación. La implementación del diseño es su fase más concreta, pero la falla en cualquiera de las tres puede asegurar una falla en la implementación del diseño. Inteligencia, análisis y síntesis conforman la

conceptualización. La comunicación y la interpretación conforman la documentación.

La base de la Ciencia

Los seres humanos pueden ser caracterizados de diferentes maneras que son importantes para la CDG: a través de roles imaginarios, con atributos imaginarios, tipos de comportamiento vistos en grupos, amplias categorías del comportamiento en grupo, restricciones que limitan el éxito, y prioridades del comportamiento individual.

La clasificación de los diferentes tipos de relaciones permite al trabajo de investigación al seleccionar concienzudamente todas aquellas relaciones o secuencias de relaciones que son críticas para la exposición de los diseños y situaciones complejas.

Los problemas comunes involucran una lógica local o en ocasiones una lógica intermedia, pero los problemas complejos pueden llegar a involucrar una lógica profunda no muy al alcance de todos los seres humanos. La ausencia de este tipo de lógica o su subutilización o subconceptualización puede ocasionar problemas en la comunicación. Las relaciones que se propagan de interés crítico son en desarrollo e interpretación profundamente lógicas.

El Modelo de la Ciencia del Diseño Genérico

El modelo de una ciencia puede ser presentado de diferentes maneras. En un postulado para la presentación de un modelo puede aparecer solamente lo que es la Ciencia y sus Aplicaciones. En otro postulado puede aparecer únicamente el cuerpo de la Ciencia y el campo de trabajo en donde la ciencia puede ser aplicada. Pero el postulado más básico para la presentación del Modelo de una Ciencia es el que está conformado por cuatro bloques (Warfield 1988). Este Modelo es el que sigue la Ciencia del Diseño Genérico: Fundamentos, Teoría, Metodología y Aplicación (Ver figura 2 en Anexos).

Administrando la Complejidad a través del Diseño de Sistemas

La principal utilidad de la CDG es su contribución a la administración de la complejidad a través del diseño de sistemas. La complejidad puede ser manejada y administrada o puede aplastar al individuo y a la sociedad. Algunas condiciones necesarias para su administración y manejo deben ser ofrecidas. Esto incluye el control de la intensificación situacional (Warfield, 1987), la reducción de carga cognoscitiva de las personas, la eliminación de distractores situacionales y proveer motivadores personales.

Las principales avenidas para la administración de la complejidad son los

procesos diseñados; medio ambientes de trabajos diseñados; y roles específicos desempeñados por actores educados específicamente para la administración de la complejidad, liderazgo y control de calidad de los antecedentes. La Ciencia del Diseño Genérico debe iluminar todo esto para capacitar a los administradores de la complejidad a través del diseño.

¿Qué es la Complejidad?

Se puede hablar de dos tipos de complejidad. La complejidad situacional (Warfield,1990) que se refiere a todos esos aspectos de fenómenos que están abiertos a ser interceptados por la mente y la complejidad cognoscitiva que se refiere a todos esos aspectos que hacen que cualquier interpretación sea difícil. Este tipo de complejidad incorpora la interpretación de los fenómenos.

La interpretación más común de la complejidad es la que la considera como complejidad situacional; pero sin permitir a los seres humanos ser parte de esa situación ni como observadores ni como actores. Esta interpretación descuida lo que es la complejidad cognoscitiva, y por supuesto es inapropiada.

Cualquier definición de complejidad debe reconocer la sensibilidad del concepto de como es visto el ser humano. Si el ser humano tiene sólo una percepción limitada y una capacidad de procesamiento de la información limitada, claramente lo que es o no es complejo en una situación debe ser evaluado en términos de estas limitaciones.

Conforme la intensificación de la complejidad va llevándose a cabo, la naturaleza del problema puede ir cambiando, o el problema por si mismo puede vencer a la organización y hacer que la solución del problema sea virtualmente imposible.

Cualquier ciencia de diseño debe ofrecer formas para prevenir la intensificación de la complejidad, o si la prevención no es posible, ofrecer alternativas para enfrentarla.

Para poder administrar la complejidad es necesario primero entenderla. Para administrar la complejidad se pueden utilizar algunos componentes:

1. Controlando la Intensificación Situacional
2. Reduciendo la Carga Cognoscitiva Personal
3. Eliminando los Distractores
4. Proveyendo un grupo de Motivadores Personales

Es de mucho interés para este estudio clarificar con más profundidad el factor que tiene que ver con los Motivadores Personales, ya que esto tiene que ver con

aspectos psicológicos de las personas que pueden ser aumentados o disminuidos para lograr que su participación sea mejor..

El grupo de motivadores personales se refiere a hacer posible las condiciones apropiadas u objetivos o entidades u otros significados o mecanismos para mejorar la capacidad de los individuos de ser efectivos en una situación de solución de problemas. Algunos motivadores potenciales pueden ser: un proceso efectivo de grupo, asistencia computacional al pensamiento individual, asistencia computacional al pensamiento grupal, despliegue de la información no estructurada, despliegue de información estructurada, almacenamiento de información no estructurada para siguientes utilizaciones, almacenamiento de información estructurada para siguientes utilizaciones, capacidad para estructurar información efectivamente, diálogo organizado.

Algunos factores externos que pueden afectar a los motivadores potenciales y que es necesario considerarlos son: la autoridad, la ciencia y el medio ambiente de trabajo. La ciencia históricamente no ha sido capaz de tratar comprensivamente con la autoridad hostil o indiferente, de hecho es la autoridad el factor que más puede afectar al trabajo de los individuos para la toma de decisiones, este tipo de autoridad compete con la ciencia por influencia en las creencias humanas; pero la ciencia tratar con el medio ambiente de trabajo , si la autoridad lo permite. La autoridad también puede ser benéfica indirectamente proveyendo condiciones donde la ciencia y el medio ambiente son permitidos para ejercitar su influencia o su efectividad.

Fundamentos de la Ciencia

La ciencia del diseño genérico fue desarrollada tomando en cuenta un modelo que sitúa como base estructural los Fundamentos de la Ciencia. En un nivel siguiente se sitúa la Teoría de la Ciencia, y por último llegamos al nivel de la metodología de la Ciencia (Administración Interactiva).

Los fundamentos son conjuntos de postulados que han sido elegidos para reflejar los requerimientos impuestos por los criterios a ser satisfechos por la CDG.

Los fundamentos de la CDG son requeridos para informar a la Teoría. También son requeridos para ser utilizados en investigaciones de las Aplicaciones, las cuales pueden ser modificadas reexaminadas o consideradas.

A continuación se presentan los seis postulados en los que se basan los Fundamentos de la Ciencia del Diseño Genérico (Warfield, 1990):

1. Postulados de los Seres Humanos. El primer conjunto de postulados se relacionan con la naturaleza del ser humano, con énfasis en los atributos humanos que son críticos en el diseño.

2. Postulados del Lenguaje. El siguiente conjunto de postulados se relaciona con aquellas características del lenguaje que son las más críticas en la toma de decisiones sobre el contenido de la CDG.

3. Postulados del Razonamiento a través de las Relaciones

4. Postulados para las Representaciones. En consideración con la manera en la que los productos de las actividades de diseño son presentadas, el siguiente grupo de postulados se refiere a las Representaciones.

5. Postulados de la Situación Diseñada: La Situación diseñada es el campo de acción dentro de la cual la Ciencia del Diseño Genérico es introducida como un agente ameliorizante.

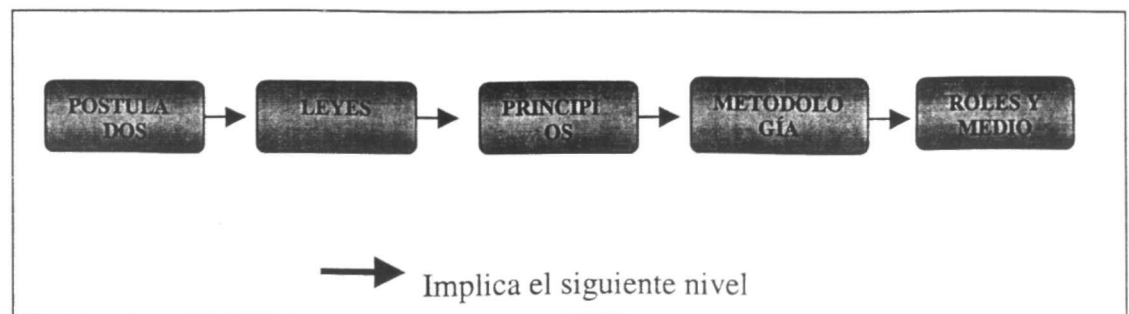
6. Postulados del Proceso Diseñado. La Ciencia del Diseño Genérico debe proveer procesos que sean útiles a las Aplicaciones. Las suposiciones hechas sobre los procesos serán pivotes de la calidad de los procesos.

Teoría de la Ciencia

Las primeras funciones de la Teoría de la Ciencia deben ser: explicar los conceptos clave de la Ciencia y anticipar las consecuencias de la Teoría para la Metodología. Los Fundamentos proveen la base para las Leyes de la Ciencia. La interpretación y la elaboración de la Leyes toma lugar en los Principios de la Ciencia. Para extender el beneficio de la aplicación de la metodología en cuanto a los roles y el medio ambiente, la Teoría debe proveer el direccionamiento necesario para las definiciones de lo que representan los Roles y Medio Ambiente para la Aplicación.

La Teoría debe estar dirigida por una ciencia anterior de cualquier fuente que sea adecuadamente relevante y con la calidad adecuada.

La secuencia que se sigue para el desarrollo de la Ciencia del diseño Genérico tiene la siguiente estructura:



Principios del Diseño Genérico

Los Principios del Diseño Genérico forman un conjunto de conceptos que derivan de las Leyes del Diseño Genérico. Las Leyes (Warfield, 1994) proveen una amplia guía, pero los principios proveen una dirección específica y por lo tanto hacen que el contenido de pensamiento de las leyes se pueda utilizar prácticamente en las aplicaciones.

Los Principios del Diseño Genérico afirman que el diseño debe ser llevado a cabo participativamente por los grupos seleccionados, y ayudar a asegurar que la variedad requerida este articulada. Más aún, los grupos deben de clasificar opciones para el diseño en dimensiones, a la luz de una descripción de la Situación Diseñada también arreglada en dimensiones.

A continuación se enuncian los 16 principios en los que se basa la CDG:

1. Principio del Diseño en Grupo
2. Principio de las Dimensiones Articuladas
3. Principio del Apoyo computacional en la Definición de las Dimensiones
4. Principio de los Clusters interdependientes
5. Principio de la Iteración Formal
6. Principio de el Apoyo Computacional en la Iteración
7. Principio de Secuenciación de la Selección Dimensional
8. Principio del Apoyo Computacional en la Secuenciación
9. Principio del Estatus de Diseño Visible
10. Principio del Laboratorio del Medio Ambiente Especial, Dedicado y Diseñado
11. Principio de la Distinción Especializada de Roles
12. Principio de la Congruencia Actor-Rol
13. Principio del Control y Evaluación Individual
14. Principio de los Criterios de Selección para las metodologías de Diseño
15. Principio de Sigma-N (afirma que hay N factores que son críticos para la determinación del éxito o del fracaso, y que aseguran que la integración de factores (representada por Sigma) es adecuadamente apoyada y es la primera función de administración en vigilar y dirigir los roles.
16. Principio de Vigilancia y Dirección.

Metodología de la Ciencia (Administración Interactiva)

La Metodología corresponde al procesamiento de las prescripciones de componentes dirigidas a la producción de resultados específicos relacionados con la solución de problemas y diseño. Sus antecedentes se basan en la Teoría y fundamentos de la Ciencia a la que da respuesta.

La Metodología básica para la ciencia del Diseño Genérico es vista como una división de Operaciones con ideas. Las principales operaciones son las siguientes:

- a) Generación de Ideas
- b) clasificación de ideas
- c) Corrección de ideas
- d) implementación de ideas

Siete herramientas han sido seleccionadas para satisfacer los requerimientos de la Ciencia del Diseño Genérico. Estas son: Escrituración de Ideas (lluvia de ideas), Técnica de Grupos Nominales, Técnica DELPHI, Modulación Estructural Interpretativa (ISM), Campo de Opciones, Perfil de Opciones y el Análisis Costo-Beneficio (Warfield,1971).

El sistema que agrupa y aplica todas y cada una de estas herramientas basado en los Fundamentos y la Teoría de la Ciencia del Diseño Genérico es la Metodología de la Administración Interactiva, que es el producto final de la Ciencia del Diseño Genérico.

La Administración Interactiva es un modelo diseñado especialmente para la administración de la complejidad, a través de un proceso que esta constituido por tres fases.

- a) Fase de Planeación
- b) Fase de Sesiones de Trabajo
- c) Fase de Seguimiento

La Metodología, su desarrollo y fases de aplicación se presentan en detalle en el Capítulo: Marco Teórico.

SEGUNDA PARTE

FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE DINÁMICA Y PSICOLOGÍA DE GRUPOS

Para poder comprobar la hipótesis de este estudio (en la que establezco que la participación de los individuos en la toma de decisiones en sesiones de trabajo de Administración Interactiva puede variar, ya sea su comportamiento o participación debido a los fenómenos del ambiente grupal y del entorno de la situación diseñada), es necesario conocer y entender aspectos básicos como: el funcionamiento de un grupo de trabajo, la dinámica de grupos, la toma de decisiones, cómo es que la psicología grupal impacta en el individuo y cuáles son las desviaciones del comportamiento ocasionadas por su grupo de trabajo.

Cuando se trabaja en grupo, especialmente cuando se desea que esta labor se realice a través de la participación de los individuos en un "grupo de trabajo", es importante conocer y reconocer que dependiendo del modelo que se utilice para llevar a cabo este objetivo, serán los resultados obtenidos.(Kissen,1994)

Por lo tanto es el objetivo de este capítulo el proporcionar los fundamentos y conceptos teóricos necesarios para entender los aspectos tratados en este estudio sobre la psicología del individuo y de los grupos, el trabajo en grupo, las tendencias de los individuos inherentes a la influencia del grupo de trabajo sobre él mismo y su participación, y los cambios de conducta que puede experimentar cualquier individuo como consecuencia de todo lo anterior.

Psicología de las Relaciones Humanas

Determinismo en la Conducta

Uno de los postulados científicos más importantes establece que nada es sin algo que lo determine. Lo que dicho en otras palabras significa que "todo tiene una causa". En este principio queda también incluida la conducta del hombre, esto es, en cualquier acto (aun en los no aparentes como pensar) hay una causa que los determina, aunque con mucha frecuencia no es fácil encontrar la causa en cuestión. Cuando un estímulo es aplicado a un sujeto da una respuesta que tiene consecuencias y no todas las consecuencias de un acto son siempre favorables o deseables. (Shaw,1989)

Los estímulos pueden ser exteriores o interiores y un mismo estímulo puede producir respuestas o conductas diferentes cuando se aplica a distintas personas. El estímulo en muchos casos sirve sólo como disparador de un conjunto de procesos fisiológicos o psicológicos, que serán la causa verdadera de esa conducta. Estos complejos procesos psicológicos (ignorados la mayor parte de las veces por el

mismo sujeto en que se operan) se conocen como motivaciones. Estas motivaciones pueden ser positivas o negativas, ayudar o perjudicar al individuo, en nuestro caso específico ayudar al individuo en su participación o perjudicarlo y cohibirlo en este mismo fin.

Por la misma naturaleza social del ser humano, cuando éste se ve involucrado con sus semejantes en algún tipo de actividad recreacional o laboral, ciertos tipos de comportamiento van aflorando en este individuo, dependiendo del medio ambiente en el cuál esté interactuando, o dependiendo también, de las necesidades sociales que tenga en ese momento.

Entonces es posible clasificar cierto tipo de comportamiento humano que surge como respuesta a estímulos externos sociales y que repercuten en la conducta del individuo. Situando esto en un contexto de trabajo en grupo, es posible hablar de, por ejemplo, la necesidad de aceptación, de prestigio, de pertenencia, de aprobación, de seguridad, de "estatus".

Estos diferentes tipos de comportamiento pueden ser benéficos para el trabajo de grupo o al contrario pueden ser perjudiciales.

A continuación se explican brevemente algunos tipos de necesidades de los individuos que tienen relación con el comportamiento del individuo en el trabajo grupal.

Cada una de estas necesidades innatas, conlleva a la siguiente. Por citar un ejemplo, la necesidad de prestigio de un individuo lo conduce directamente a que una vez que lo tiene necesita satisfacer una nueva necesidad: la de su estatus.

Necesidad de Prestigio

La búsqueda de prestigio puede tomar diversas formas. Por ejemplo el deseo de ser importante, el afán de sobresalir, la necesidad de llamar la atención.

Son muy pocas (si es que las hay) las actividades o atributos "dispensadores de prestigio" que tengan validez universal, pero cada sociedad y cada época invierte a algunos de valor muy general. El éxito, la salud, la belleza física (pe: norma sajona) están investidas de un prestigio casi general. En la medida en que las personas hacen suyos los valores de la sociedad de consumo la enajenación aumenta.

Lo mismo pasa en la sociedad y en los grupos. Hay algunas actitudes grupales que ya son una norma preestablecida. Con la convivencia, los miembros de un grupo van adoptando ciertas actitudes que pueden ser buenas o enajenantes.

Los miembros de los grupos con buenas relaciones humanas son personas que no sienten amenazada su integridad o disminuida su importancia si otra persona trata, por caminos adecuados, de lograr prestigio. Lo que a veces falla al intentar

llevar a cabo lo anterior, es el procedimiento para conseguirlo. Pero si se aplica el procedimiento adecuado los beneficios pueden medirse en términos de alta productividad, alto grado de estímulo y aumento de lealtad y satisfacción con el grupo.

El ser humano resiente profundamente toda actitud o acción que tienda a disminuirlo o ponga su propio prestigio sin importar la situación real del individuo. Este impulso humano ha contribuido a la superación y engrandecimiento de la especie. La ciencia, el arte y la religión se han enriquecido por la urgencia individual de prestigio.

Este prestigio puede estar amenazado en el trabajo grupal cuando el individuo no se siente seguro de lo que su aportación va a ocasionar o desencadenar en el grupo de trabajo. Tal vez una aportación no acertada perjudique el prestigio que el individuo tiene (ganado en ocasiones gracias a actividades prediseñadas). Por esta razón el trabajo grupal participativo puede poner en juego que esta necesidad no se cumpla.

Necesidad de Estatus

El concepto de nivel permite que las personas consideren “arriba” o “abajo” a los demás. Es también muy viejo el deseo del hombre de ocupar una posición elevada, sobresaliente. Se confunde en ocasiones con el prestigio, ya que la posición da prestigio, no obstante ser diferentes.

En la antigüedad no existía prácticamente la movilidad social. Hoy, por ejemplo, México es un país de gran movilidad social con dirección ascendente. La movilidad social es un fenómeno que se da en las sociedades modernas, y que permite a los miembros de los diferentes estratos o niveles sociales, ascender o descender. Es decir, cambiar de clase. (Rodríguez,1988)

Toda organización social, de la más simple a la más compleja, necesita de esta motivación psicológica para poder realizarse. El conflicto aparece cuando, fuerzas ajenas al individuo pero generadoras dentro de su propia sociedad hacen que éste se sienta insatisfecho con o inseguro en el estatus que tiene.

La necesidad de estatus se satisface en ocasiones sin tomar en cuenta la situación real que ocupa el sujeto. Todos los miembros de una sociedad o de una organización o un grupo ocupan un nivel o posición que es más o menos variable. Cada uno procura que el propio quede lo más elevado posible, y busca signos que permitan convencerse y convencer a los demás de que su estatus es alto. Esto para un trabajo efectivo con grupos resulta un impedimento para la participación. El individuo al tratar de demostrar su clase, o al poseer una “clase mayor” que otros, puede actuar de manera coercitiva y perjudicial para lograr el fin último del trabajo en grupo: unir los conocimientos de los individuos para solucionar alguna situación.

El concepto de ser superior a una u otra persona no le permite al individuo aceptar el hecho que en una sesión de trabajo grupal, personas de diferentes niveles posean la misma oportunidad y derecho de participación, ni de que sus ideas sean consideradas con la misma importancia que las de ellos. Así mismo, los lleva a la generación de prejuicios en contra de aportaciones que no provienen de personas con el mismo nivel que el de ellos.

La apelación constante a esta necesidad da resultados tanto en el trabajo operativo como en el rendimiento personal. Este abuso crea, en extensos grupos sociales a los que se manipula acentuando sus necesidades de estatus, fuertes sentimientos de inseguridad.

Necesidad de Seguridad

El hombre nunca ha tenido una verdadera seguridad. Tal vez por eso siempre la ha buscado. Por la seguridad los hombres han renunciado a la libertad.

El anhelo de seguridad, como necesidad psicológica, se origina en el instinto biológico del hombre, que hace al recién nacido buscar un apoyo físico estable, cuya ausencia le produce mucha ansiedad. La inseguridad afecta los más diversos aspectos de la conducta. Así se puede encontrar inseguridad social, cultural, afectiva, económica, intelectual, educativa, etc.

Los cambios en los procesos organizacionales tradicionales son una fuente de inseguridad individual. La movilidad social, es un rasgo que indica progreso y cambios en una organización, un grupo o un país, pero produce ansiedad en los individuos envueltos en el proceso.

Cualquier cambio de costumbres, hábitos, creencias, etc. producen angustia, tensión interior, inquietud, temor. En una sola palabra inseguridad.

La inseguridad puede ser tratada en las relaciones humanas de dos maneras:

- a) De forma positiva: ayudando a enfrentar adecuadamente el problema que la produce y/o facilitando la disminución de la ansiedad que genera.
- b) En forma negativa: acentuando las causas que la producen y/o elevando el índice de ansiedad generada para explotar al sujeto.

En el trabajo de grupos, si se realiza en un ambiente poco favorable, la inseguridad puede aparecer como un distractor de la productividad. Si el individuo no se encuentra en una situación que le proporcione seguridad, es casi un hecho que el trabajo en grupo y la participación le causarán angustia y esto a su vez ocasionará un cambio en su conducta.

La inseguridad con la angustia que genera, actúa como fuerza motora. Actualiza y hace más urgente otra necesidad social: la de Aceptación.

Necesidad de Aceptación

Para comenzar la descripción de esta necesidad es necesario distinguir entre el ser aceptado y el aceptar. Por lo general las personas que se consideran "no aceptadas" tienen dificultades para aceptar a sus semejantes. El temor a "no ser aceptado" es independiente de la realidad de que esa persona sea o no aceptada. Por el contrario, las personas que se sienten aceptadas tienen mucha facilidad para aceptar a los demás.

La capacidad de aceptación es una de las bases de las relaciones humanas saludables. Entraña además, el elemento supremo del trato entre los hombres: el respeto a la libertad individual. Aceptar a una persona significa aceptar que es diferente de uno, que se puede no estar de acuerdo con ella, que no intentaremos cambiarla, que puede rechazarnos, que puede disgustarle lo que nos gusta o gustarle lo que nos disgusta, que tiene derecho de ser como es.

La incapacidad para aceptar a los demás pone de manifiesto la falta de respeto al derecho que tiene todo ser humano de ser diferente. Esta es una de las formas más frecuentes y sutiles de dañar las relaciones humanas.

El no aceptar a las personas es una forma sutil de rechazar. El rechazo, para ser percibido por el rechazado, no necesita ser explícito. Basta la actitud. Aceptar a nuestros semejantes no significa estar de acuerdo ni con sus opiniones ni con su conducta. Se puede aceptar sin que por ello necesariamente se apruebe a alguien.

Cuando el individuo interactúa socialmente, por ejemplo en un grupo, tiene una necesidad muy grande de ser aceptado, o de seguir siendo aceptado. Si alguna actitud o acción que realice contribuirá a que el grupo "no lo acepte" o a que el grupo "lo deje de aceptar", entonces el individuo hará todo lo posible por evitarla, a pesar de que esta acción o actitud muestre lo que realmente piensa o desea. Entonces estará actuando de tal manera que asegure que el grupo apruebe su comportamiento y continúe aceptándolo.

Es por esta razón que la participación de los individuos puede verse completamente afectada y desviada de su condición original, especialmente cuando se están tratando asuntos críticos en los que se requiera.

Necesidad de Aprobación

Aun en las más primitivas sociedades el hombre anhelaba ser considerado valioso por los demás miembros del grupo. Cuando la necesidad de aprobación no se transforma en temor a no ser aprobado, es un impulso natural que lleva al hombre a superarse. El ser humano buscando la aprobación, hace suyas las normas de conducta patrocinadas por un grupo determinado, una organización o por la sociedad en sí. Esta necesidad de aprobación actúa como mecanismo

retroalimentador que ayuda al individuo a conocer el tipo de comportamiento que facilita su supervivencia y adaptación al grupo.

La necesidad de aprobación es una de las causas que inducen al hombre a buscar la compañía de sus iguales. La unión entre los hombres es algo que viene dado por naturaleza, la necesidad de aprobación hace que los hombres busquen cambiar su comportamiento para que sus relaciones interpersonales sean más satisfactorias, pues al pedirse y otorgarse aprobación para su comportamiento, sus ideas y su aspecto, las personas generan corrientes efectivas y contributivas para la unión antes mencionada.

A medida que la necesidad de ser aprobado es mayor, las personas tratan de modificar su conducta, sus ideas o su aspecto de acuerdo con las demandas del grupo.

Se debe buscar de todas formas que las normas que rijan la conducta de una persona no pueden ser los deseos, las demandas o las opiniones de los demás, sino las normas y valores éticos, libremente aceptados por el sujeto, generalmente sancionados por la sociedad, y cuya observancia propende a la preservación, la realización y el bienestar, tanto del individuo como de la sociedad.

Una vez que el ser humano posee prestigio, ocupa un estatus, tiene seguridad, se siente aceptado y se sabe aprobado dentro y por el grupo del que forma parte, complementará el círculo al satisfacer la última necesidad social: la urgencia por sentir que pertenece o que forma parte de algo.

Necesidad de Pertenecer

La necesidad de pertenecer es una motivación psicológica que arranca del instinto gregario del ser humano. Dio la cohesión indispensable para constituir la familia primero y la tribu después. Cuando el ser humano se percata de su integración al grupo surge el temor a dejar de pertenecer. La suma de la capacidad para sobrevivir de los miembros de un grupo dado es menor que la capacidad de supervivencia del grupo como tal. Esta es una necesidad ambivalente porque así como une a los grupos, a las familias, a las organizaciones, también separa a las personas, a los amigos, etc. Además, quien pertenece o desea pertenecer a algo, valúa la cosa independientemente del valor real que ésta tenga.

Todas las necesidades sociales que se han explicado antes son impulsos muy importantes en las relaciones humanas, porque cuando son adecuadamente cubiertas producen satisfacción y las hacen más agradables; en tanto que, cuando no lo son, se transforman en una fuente generadora de Ansiedad.

La Ansiedad

La ansiedad no es propiamente un fenómeno patológico, sino algo inherente a la condición humana. La ansiedad es un estado afectivo, caracterizado por sentimientos de aprehensión, inquietud y malestar difusos. También sensación de impotencia para hacer algo o todo. A veces hay nerviosismo, preocupación y dudas. Se tiene a menudo una sensación de tensión insoportable. Las personas que son presas de la ansiedad con frecuencia sienten temor a un peligro vago y desconocido, pero inevitable.

La ansiedad limita la capacidad productiva del ser humano. Es un motivo de sufrimiento para los hombres, particularmente cuando se encuentran sujetos a presiones sociales que acentúan las causas que las generan.

La ansiedad puede provenir o ser consecuencia de una circunstancia exterior real o de estados emocionales derivados de experiencias cotidianas verdaderas como miedo, vergüenza, ridículo, rechazo, etc., también puede provenir de problemas interiores conflictivos, reales o imaginarios como sentimientos de culpa, sensación de no-pertenencia, pérdida de la identidad, etc. La ansiedad además puede provenir de frustraciones como interrupciones, supresiones, prohibiciones, negativas.

Estos estados pueden ser apreciados claramente en algunos trabajos cotidianos. Por ejemplo cuando un individuo pretende aportar algo para su empresa, área de trabajo u organización y recibe negativas, o es interrumpido se verá intimidado para volverlo a hacer. Esto creará un sentimiento de vergüenza, de miedo al ridículo, en pocas palabras de ansiedad.

No existe ninguna manera de librar al hombre definitivamente de la ansiedad, lo que se puede hacer es tratar de brindar factores que la reduzcan. Y esto es uno de los principales objetivos del diseño del trabajo en grupo. El poder proporcionar una serie de procedimientos para disminuir los factores que pueden causar ansiedad en el individuo.

Para hacer frente a la ansiedad, el ser humano utiliza ciertas defensas o respuestas para reducirla, y que en ocasiones le permiten canalizar productivamente la energía que la genera. Estos recursos son generalmente inconscientes. Su control queda, pues, abajo del nivel de la conciencia.

Ahora se sabe que la insatisfacción de instintos, presiones y necesidades, producen ansiedad. Así mismo sabemos que cuando esas fuerzas interiores son inaceptables o amenazadoras para la persona generan angustia y tensión.

La causa más común de tensión, disgusto y ansiedad, la que ha ido cobrando mayor significación, a medida que la vida humana se ha hecho más compleja es la Frustración.

La Frustración

La frustración es el estado psíquico que se produce en un sujeto encaminado hacia una meta, cuando topa con un obstáculo que le impide alcanzarla. Es una condición emocional, no placentera y con ansiedad más o menos intensa.

Cuando un individuo es motivado para que haga aportaciones en la mejora del trabajo o para la toma de decisiones y finalmente, todo su esfuerzo no es considerado, se ve muy profundamente frustrado.

Las reacciones a la frustración son variables. Dependen del agente frustrador y de la personalidad de quien está sometido a él. De manera general, la respuesta básica es Agresividad.

En sentido estricto, esta palabra define los impulsos (con conducta hostil y destructora o sin ella) de un sujeto inadaptado. Podría agregarse que es la respuesta natural de los seres vivos a la frustración.

La importancia de las frustraciones no depende de la meta o del obstáculo que las determinan sino de las fuerzas interiores del sujeto y el momento en que se producen. El carácter acumulativo de las frustraciones hace que algo aparentemente trivial y sin importancia (en individuos con frustraciones previas) produzca respuestas desproporcionadas al estímulo.

Estos rasgos de conducta serán más graves y permanentes mientras más precozmente aparezcan en los sujetos. La capacidad de adaptación de los sujetos frustrados disminuye en relación con la intensidad de la frustración

Otro elemento importante que debe ser considerado dentro de la naturaleza del ser humano y es inherente a él, es el deseo por tomar decisiones por si mismo y aportar su conocimiento a una causa mayor, es su deseo de emancipación.

La Toma de Decisiones

Decidir es optar por una entre dos o más decisiones. Mientras se vive, no es posible dejar de elegir. Por lo común, en una persona sana la decisión es la elección precedida de una deliberación.

La decisión es la conclusión normal de un conflicto mental. Por esto, el decidir siempre produce una sensación de alivio. Es el fin de una tensión interior. Decidir es igual que fijar una meta u objetivo por alcanzar. Así las decisiones pueden ser: importantes o triviales, a corto plazo o a largo plazo, inmediatas o mediatas, propias o impropias.

Las alternativas en una decisión son siempre limitadas, aun cuando parezcan ilimitadas. La mayoría de las veces las limitaciones son del sujeto y no exteriores a él.

Decidir es escoger lo más adecuado, de acuerdo con un criterio general, en el que se jerarquizan ciertos valores como lo moral, lo económico, lo práctico, lo generalizado, lo ético, etc.

El hecho de decidir disminuye siempre la tensión interior(en ocasiones, muy alta) por otra parte, existe la necesidad natural de suprimirlas. Con frecuencia se toman decisiones en forma irreflexiva, solamente para suprimir la tensión(ansiedad interior). La supresión es momentánea, pues la misma decisión reflexiva será después fuente generadora de ansiedad

Las ventajas de la decisión de grupo con frecuencia se pierden por las poderosas presiones psicológicas que se generan y ejercen sobre los miembros cuando trabajan íntimamente unidos, comparten un mismo conjunto de valores y, sobre todo, se enfrentan a una situación crítica que pone a todos bajo intensa presión.

A medida que hay más amabilidad y “espíritu de grupo”, mayor es el peligro de que el pensamiento crítico e independiente sea reemplazado por el razonamiento subjetivo del grupo.

Hay varios factores sumamente importantes que influencia la toma de decisiones en grupo y que merecen ser mencionados:

1. La Presión. Estos grupos aplican presión directa sobre cualquiera de sus miembros que exprese dudas acerca de las ilusiones compartidas por el grupo, o ponga en tela de juicio la validez de los argumentos que apoyan la política favorecida en ese momento.
1. La Autocensura. Las víctimas del razonamiento subjetivo de grupo evitan discutir lo que parece ser el consenso general del grupo y guardan silencio de sus errores.
2. La Unanimidad. Los miembros de grupos comparten ilusión de unanimidad con relación a casi todos los juicios expresados por los miembros cuando hablan a favor del punto de vista de la mayoría.

Los desacuerdos dentro del grupo son muy dolorosos para los miembros. El líder del grupo y los miembros se apoyan unos a otros para evitar que el sentimiento de unanimidad sea roto.

Tanto la solución de problemas en el trabajo, como la toma de decisiones, cada día es menos una actividad individual y se hace más labor de grupo. A eso se debe, en gran parte, que el interés por el estudio de los fenómenos de las relaciones humanas en grupo, se haya incrementado tanto en los últimos años.

La decisión es un acto individual en el que hay tres elementos que lo dificultan: el riesgo, la renuncia y la responsabilidad. “Decidir implica aceptar el riesgo de equivocarse”, “toda decisión lleva implícita la renuncia.”

La Autoridad

La autoridad es la capacidad para producir modificaciones en la conducta de los demás en forma directa y en el sentido deseado. Según M. Hove J., autoridad es un intento exitoso para dirigir la conducta de otro. El cambio en el comportamiento de una persona o de un grupo puede ser inducido por mandato, por imposición, por sugerencia por ejemplo, por razonamiento.

También por obediencia, sumisión, sugestión, imitación, etc., una persona puede modificar su conducta en el sentido deseado por otra.

La autoridad por su origen puede ser:

- a) Formal: Qué es ajena al sujeto, se adquiere por investidura o nombramiento, dispone de medios efectivos para hacerse (premiar o castigar)
- b) Informal: Es propia del sujeto, se logra por méritos propios, no tiene más fuerza que la que le atribuyen aquellos sobre quien ejerce.

Ambas clases de autoridad no son mutuamente excluyentes. Cuando coinciden en una misma persona, se dice que hay un buen conductor o guía.

El modo de ejercer la autoridad es independiente de la cortesía, dureza o vulgaridad propias de la persona. Los modos de órdenes usadas son:

- a) Orden simple: que es la forma más fácil y frecuente de ordenar
- b) Orden razonada o demostrada: es frecuente, aunque no tanto como la orden simple. Apela a la inteligencia. Es utilizada más en las relaciones de trabajo que en otras áreas del trato impersonal.
- c) La orden con sanciones es la menos frecuente de las tres, pero no es rara. Generalmente la usan personas con autoridad formal.

Así como hay modos de ejercer la autoridad, también hay modos de acatarla o captarla. El grado en el que el receptor de una orden la acepta, se denomina “amplitud de la zona de aceptación”. La respuesta que una persona puede dar a una orden cualquiera va del rechazo o no-aceptación hasta la obediencia ciega.

Un último factor determinante en la conducta de los individuos es la Comunicación. Esta variable juega un papel muy importante para el individuo en su convivencia con sus semejantes.

Gracias a la comunicación, verbal o no verbal, el individuo puede darse cuenta sobre su situación ante un grupo. También con la comunicación puede ser sujeto a

presiones o es victimado cuando no cumple con competencias establecidas por su grupo social o de trabajo.

Como hemos podido ver, existen varios factores inherentes al individuo que se deben de considerar para cuando se trabaja en grupos. Hay factores que pueden contribuir especialmente para mejorar la participación y desempeño de los miembros del grupo (motivación, necesidad de prestigio, seguridad, etc.) y también factores que van a dar resultados contraproducentes si es que no se tratan de disminuir (aceptación, miedo a represalias, miedo a la autoridad, frustración, etc.)

Por eso es muy importante conocer y comprender la conducta humana bajo diversas circunstancias, que factores propician ciertos tipos de conductas y que factores disminuyen algún otro tipo de conducta.

CAPÍTULO III MARCO TEÓRICO

Para analizar las diferentes alternativas que existen para la intervención de situaciones complejas, es necesario establecer los límites de trabajo que engloben el tipo de metodologías a aplicar.

Para lograr esto, tomaremos como estructura básica la corriente teórica de Habermas (Jackson, 1991), la cual nos es de utilidad para distinguir diferentes aspectos con respecto a las metodologías de sistemas: las organizaciones así como las sociedades tienen subsistemas interesados en la producción y en la dirección, y estos poseen un marco de trabajo institucional en el cual sus asuntos o lo que debe ser hecho y lo que deberían hacer es discutido. Todos poseen intereses técnicos, prácticos y emancipatorios en sus funciones. Las metodologías de sistemas deben ser cimentadas en los tres tipos de conocimiento, y pueden ser clasificadas de acuerdo con: a) que puedan guiar la acción instrumentada orientada al desarrollo de las fuerzas de producción, de acción estratégica orientada al desarrollo de capacidades de dirección, b) acción comunicativa interesada en la creación del mutuo entendimiento libre de dominación.

Por lo tanto, en este marco teórico se incluirán aquellas metodologías de sistemas que cumplan con los requisitos arriba mencionados, y que además cumplan aquellas características establecidas con anterioridad que responden a la necesidad de este trabajo.

Es muy importante aclarar que como primera metodología, se presenta el enfoque tradicional de la Planeación Estratégica, la cual comienza a incluir algunos aspectos del enfoque de sistemas de una manera accidental. Se describe tal como se aplica en las organizaciones para poder observar las diferencias que tiene con otras metodologías que ya han adoptado en enfoque de sistemas como base para satisfacer los requerimientos de las situaciones problemáticas de nuestra era.

Para resumir podemos decir que el tipo de metodologías que se presentan en este capítulo tienen las siguientes características:

- a) Resuelven situaciones complejas
- b) Corresponden al contexto sistémico-pluralista (aquellas que a través del principio de la participación y del diseño de un sistema de decisión responsable, satisfacen sus requerimientos e intentan desempeñarse en términos de sistemas)
- c) Alguno de sus enfoques o su enfoque está dirigido a la planeación estratégica
- d) La toma de decisiones es grupal

1. Planeación Estratégica

La principal actividad de la dirección de cualquier organización es la de resolver problemas, decidir el futuro e implementar acciones, es decir definir y dirigir las estrategias (toma de decisiones) para la organización.

La palabra planeación se refiere al establecimiento de objetivos y a la definición de la forma en la que se conseguirán. Es el proceso para decidir de antemano que se hará y de que manera se hará.

Es recomendable que para tomar cualquier tipo de decisión sean considerados algunos factores como: la calidad de la información (que sea relevante), el análisis de la información, el planteamiento de los escenarios, la generación de alternativas, la evaluación y selección de las alternativas, y la implementación de estas.

Clases y tipos de Planeación

En cualquier organización puede haber muy variadas clases y tipos de planeación, aunque muchas veces no están muy claras las diferencias y existen confusiones (¿dónde termina lo estratégico y empieza lo táctico ? ; ¿dónde acaba lo funcional y comienza lo operativo ? ; ¿dónde finaliza el medio plazo y se inicia el largo plazo ? ; etc.).

En este proceso dialéctico se generan las estrategias, viniendo a ser cada una: la idea o conjunto de ideas que presiden la orientación y carácter de las acciones, la disposición y asignación de los medios y la fijación de objetivos a los órganos subordinados, para la consecución de uno o varios fines superiores.

Las estrategias son, pues, el resultado de aplicar el método estratégico, “la estrategia no ha de ser una doctrina única, sino un método de pensamiento que permite clasificar y jerarquizar los acontecimientos, para luego escoger los procedimientos más eficaces”.

La planeación estratégica es un proceso administrativo para desarrollar y mantener una adaptación viable y continua entre los objetivos, recursos y oportunidades de la organización.

Hay por tanto, muchas definiciones sobre la planeación estratégica, que hacen referencia cada una a puntos de vista diferentes. Es posible citar entre los más importantes autores, para su definición los conceptos de Lorange, Porter, Denning, Jemison, Hofer, etc. (Hamermesh, 1990)

Pero para unificar la definición de lo que es la planeación estratégica se puede decir que: la planeación estratégica es un “proceso organizativo que intenta mostrar con antelación los cambios estructurales estratégicos, que permite el acoplamiento entre las distintas áreas de la organización, y también intenta adaptar al personal según su especialización para el mejor cumplimiento de sus objetivos”. (Ramanantsoa 1984)

Filosofía de la Planeación Estratégica

El estar inmersos en un entorno complejo hace que la problemática de la administración óptima de la organización se trate cada vez con mayor intensidad. Dentro de este marco, “la dirección óptima de la organización, tiene un papel importante y por ello es importante el tener en cuenta tanto la problemática de los objetivos como la de los sistemas de objetivos de las empresas, puesto que para consecuencia de estas, en muchas ocasiones la dirección se encuentra en la situación de tomar decisiones demasiado rápidas y acciones relativas a la búsqueda de medios y recursos”.

La planeación estratégica, considerando lo anterior, permite combinar de la mejor forma posible las fortalezas, recursos y oportunidades soslayando si es posible, las amenazas y limitaciones del medio ambiente-mercado, así como resguardar sus debilidades.

La planeación estratégica hace referencia a dos dimensiones: Una primera dimensión, analítica y económica que se refiere a medios, informes específicos, mercado de potencial, secuencias de acción, tácticas competidoras, capacidad de inversión y cumplimiento de necesidades. La segunda dimensión es la política y humana que permite ver la existencia de escenarios donde es posible ayudar a que se realice la estrategia diseñada o por el contrario se produce un perjuicio irremediable.

La definición más real para describir la planeación estratégica es la de configurar una lista de hechos que se programan para alcanzar un objetivo a un plazo prefijado. Dichos hechos o acciones se entroncan en una metodología que sigue la siguiente secuencia:

1. Definición de la misión
2. Análisis del ambiente externo
3. Análisis del ambiente interno
4. Formulación de objetivos
5. Formulación de estrategias
6. Formulación de programas
7. Instrumentación
8. Retroalimentación y control

Otros aspectos que no se deben descuidar y se deben de llevar a cabo son: los estudio de las previsiones para el futuro, las aproximación y comparaciones entre los objetivos y las previsiones a través de acciones estratégicas, estudio y análisis de los medios y recursos financieros humanos y técnicos, definición de recursos para los programas, y la corrección de todas las previsiones de los objetivos de un Plan por medio de un control de las acciones estratégicas fijadas.

Tres Fases Básicas de la Planeación

Según P. Drucker (Drucker,1989), todas las empresas deben prioritariamente definir el propósito y misión de la organización, a través de la contestación de las siguientes preguntas : ¿Cuál es nuestro negocio y cuál debería ser? (la primera fase sería la contestación a esas preguntas). La segunda fase trata la búsqueda y establecimiento de objetivos para áreas de la empresa supuestamente claves buscando el equilibrio de dichos objetivos. La tercera fase busca encontrar los recursos, cualquiera que sean en aquellas estrategias para la conservación de los objetos de cada área.

Evidentemente, solo se habrá cumplido la misión de aproximación a la planeación estratégica si se asignan recursos humanos y económicos a los objetivos planteados.

Además, como fin, la planeación estratégica, lleva claramente a esclarecer un proceso de decisión, que según Ackoff (Ackoff 1981), está dirigida a producir uno o más estados futuros que son deseados, pero que no se darán sino se hace algo en ese sentido.

Juicios Teóricos de la Dirección Estratégica

La importancia que la Dirección y Planeación Estratégica han tenido en la empresa se encuentran en función de los grandes cambios que ha sufrido todo lo que rodea a la empresa y el entorno global, caracterizados por una evolución tecnológica muy progresiva, y un estancamiento económico. Esto presupone un posible cambio en el orden económico y en otros aspectos relacionados con la organización: creatividad, innovación, productividad.

Se pueden emitir como juicios teóricos de la planeación y dirección estratégica, los siguientes :

1. Es la solución a las necesidades de la empresa en todas las áreas y niveles de dirección, evolucionando en consecuencia a los cambios externos que las generan.
2. Es la respuesta a las necesidades creadas por la situación actual de la turbulencia del entorno, lo que ha significado una pérdida de flexibilidad a las organizaciones empresariales.
3. La evolución ha supuesto la aparición de sistemas de cambio en la administración empresarial.

Como ya se ha visto antes, el hombre al paso de los años y de observar como han ido evolucionando las sociedades que el conforma, comenzó a tomar conciencia de que no solo se presentaban fenómenos como la “aceleración del entorno”, sino también la presencia de “discontinuidad” y de una “mayor complejidad” para poder desenvolverse en el ambiente, de atacar las situaciones que se iban presentando. Por lo que se pretendió cambiar la conducta empresarial, para dar respuesta a estos cambios, y aplicar las “fortalezas pasadas” (que empezó a llamarse estratégico a

comienzos de los años sesenta). Como respuesta a todos estos acontecimientos comenzó a emplearse la planeación estratégica.

La Planeación y sus Atributos

La planeación y los planes de una organización, sobre un mismo tema, para idéntico período de tiempo y con igual énfasis en determinados elementos, pueden tener ciertas características capaces de especificarlos o particularizarlos. Entre estos atributos es conveniente destacar algunos, que son vitales para el desarrollo y aplicación efectiva de la planeación estratégica:

- | | |
|------------------------------|-----------------------|
| -Complejidad. | -Racionalidad. |
| -Importancia de la situación | -Flexibilidad. |
| -Documentación | -Facilidad de control |
| -Formalidad. | -Confiabilidad |
| -Facilidad de ejecución. | -Integridad. |

Función de la Planeación Estratégica

La planeación estratégica sirve fundamentalmente para crear un futuro a partir del presente, es decir tiene la pretensión de buscar estrategias competitivas para una nueva era, de lo que se deduce que el plan estratégico hace que se puedan tomar decisiones hoy para fundamentar el éxito del futuro.

Como se expresa en el enunciado anterior en la planeación estratégica es necesario hacer la predicciones de futuro que son realmente muy difíciles de obtener en un entorno tan cambiante.

La finalidad por tanto de un proceso de planeación estratégica efectiva es la de ayudar a la dirección a fijar objetivos óptimos a largo plazo, maximizar el tiempo útil de la alta dirección y, su percepción y apreciación de previsiones y tendencias importantes, estimulando y motivando a todos los niveles de la empresa.

La planeación estratégica a través de un plan estratégico permite a la alta dirección asumir los riesgos elegidos, y seleccionar las acciones con las que se puede hacer frente a los cambios, y reestructurar la empresa para el futuro, buscando aquella meta que le asegure un mañana próspero (Ackoff, Rediseñando la Empresa del Futuro, 1981)

Crítica a la metodología

La planeación estratégica tradicional, generalmente se concibe como un proceso muy largo. Su complejidad estriba en que combina las tareas técnicas administrativas y las de gestión con la participación activa de la Dirección dentro de un estilo, casi siempre, unitario para la toma de decisiones; además resulta una

aplicación difícil por la sistemática que lleva implícita, que en algunos casos y por algunos autores que usan y abusan con un exceso de metodología.

Es muy común que la planeación estratégica sea una tarea de la alta administración, por lo que este tipo de metodología es benéfica para aquellas personas que tienen el control y el poder en la organización, ya que su proceso favorece a que sean solo esas personas las que se encarguen de la generación de las estrategias, objetivos y planes para el futuro de su empresa. Considerando su alcance y características, es posible decir que esta metodología puede hacer frente a situaciones problemáticas dentro de un contexto unitario-complejo (Flood y Jackson, 1993)

En este momento solo me limitaré a dejar hasta este nivel la crítica a la metodología, ya que posteriormente se explicará con más detalle las desventajas que presentan las metodologías que no utilizan un enfoque interactivo y participativo que alcance a todos los involucrados de la situación.

2. Planeación Interactiva IP (Russell Ackoff, 1974)

La planeación interactiva tiene como principios de operación que la planeación debe ser continua, holística y participativa, y posee, como su elemento más original, la idea de que las fases del proceso de planeación deben de estar centrados alrededor del diseño de un “futuro idealizado”.

La IP puede asumir contextos de situaciones complejos-pluralistas (Flood y Jackson, 1993), ya que pone atención en la complejidad de las organizaciones a la que se enfrentan los administradores y al pluralismo inherente a aquellas organizaciones concebidas como sistemas con propósito ya definido.

Filosofía

La necesidad de una amplia participación y de un involucramiento en la planeación y el diseño son una de las bases de la metodología. Esta es una metodología, la cual puede ser utilizada con la ayuda de planeadores profesionales, los cuales hacen que sus propias ideas y valores sean alcanzados.

La era de los sistemas está caracterizada por el rápido incremento del cambio, por la interdependencia y por los sistemas complejos. Es por esto que la era de las máquinas, basada en el análisis, el reduccionismo, la búsqueda de las relaciones de causa y efecto y el determinismo, deben ser complementadas por la era del pensamiento de sistemas que es precedida por una síntesis (poner las cosas juntas) y el expansionismo (entender el inicio del “todo”), el cual acepta la existencia de la libre disponibilidad y elección.

En el pasado, era común el considerar a las organizaciones como máquinas, las cuales servían los objetivos de sus creadores, o como organismos que servían sus propios propósitos. Hoy en día es necesaria una concepción más rica. Las organizaciones deben ser consideradas como estructuras que sirven tres diferentes propósitos. Ellas son sistemas con propósitos que tienen sus propias metas, objetivos e ideales los cuales deben tomarse en cuenta. Pero también contienen, como partes, otros sistemas con propósitos propios: los individuos, cuyas aspiraciones deben de satisfacerse. Y estos individuos existen, por ellos mismos, como parte de un propósito mayor cuyo interés también debe de respetarse. Es así como las organizaciones tienen responsabilidades para con ellas mismas (problemas de control), para con sus partes (problema de humanización) y para con su sistema mayor del cual forman parte (medio ambiente).

Estos cambios en la concepción del mundo y de las corporaciones demandan diferentes tipos de planeación las cuales propiamente reflejan el nuevo pensamiento (en este caso planeación interactiva).

La diferencia entre la planeación interactiva y otros tipos de planeación (pe: la planeación estratégica) es que mientras los planeadores tradicionales tratan de resolver los problemas que se presentan, los interaccionistas tratan de disolverlos. Resolver los problemas es el enfoque más utilizado por los administradores. Esto es un enfoque de prueba y error, basado en una mezcla de experiencias del sentido común. Disolver los problemas, involucra cambiar el sistema y/o el medio ambiente en el cual está el desorden, el “conjunto de problemas interrelacionados”, esto quiere decir que los problemas simplemente desaparecen.

Principios de IP

Hay tres principios operativos de la planeación interactiva que es necesario conocer para comprender la metodología. Estos son el principio de participación, el principio de continuidad y el principio del holismo.

El principio de que la planeación debe ser participativa se basa en que el proceso de planeación es más importante que el plan actual producido (todos los involucrados deben participar idealmente en todas las fases del proceso de planeación) y en la idea de que todos aquellos que se vean afectados por la planeación deben ser involucrados en ella.

El principio de continuidad habla sobre los planes, estos no pueden predecir todo lo que va a acontecer, por eso estos planes deben de estar continuamente bajo revisión.

El principio del holismo (coordinación e integración) habla sobre que se debe de planear tanto como sea posible simultáneamente e interdependientemente para todas las partes y niveles del sistema, ya que el cambio en alguna área afectara a las otras y si estas no se encuentran preparadas ningún esfuerzo será fructífero.

Metodología

La Planeación Interactiva consta de cinco fases. Estas por sí mismas constituyen un proceso sistémico por lo que se puede comenzar su aplicación con cualquiera de ellas, además de que el proceso holístico siempre deberá replantearse así mismo continuamente.

- Formulación de la Problemática
- Planeación de los Fines
- Planeación de los Medios
- Planeación de los Recursos
- Diseño de la Implementación y el Control

Formulación de la Problemática

Durante esta fase se deben de identificar los problemas, posibles problemas, amenazas y oportunidades que afectan a la organización. Para esto, es recomendable hacer una proyección hacia el futuro al cual se enfrentará, siempre y cuando no hubiera ninguna modificación del medio que influye sobre el sistema. Dicha proyección, de acuerdo con Ackoff, requiere tres tipos de estudio:

- **Análisis de Sistemas:** Se requiere una descripción detallada de la organización, cómo trabaja, a quién afecta y cómo, y sus relaciones con el medio ambiente.
- **Un análisis de obstrucciones:** Establecer cuales serían los posibles obstáculos para el desarrollo del corporativo.
- **Preparar las Proyecciones de Referencia:** Estas presentan una extrapolación del comportamiento actual de la organización para poder predecir su posible desempeño en el futuro si no existen modificaciones internas y el medio ambiente tampoco cambia.

El resultado de estos tres análisis permite tener un escenario de referencia para identificar cual es la problemática actual en la que se encuentra la organización.

Planeación de los Fines

Esta se refiere a los fines buscados en términos de ideales, objetivos y metas. El proceso comienza con el “Diseño Idealizado” el cual constituye la característica más significativa y esencial del enfoque de Ackoff (Flood y Jackson, 1993). El “Diseño Idealizado” es el diseño de una organización de acuerdo a lo que desearían los involucrados. Para realizar éste diseño existen tres pasos a seguir:

- a) selección de una misión
- b) especificación de las propiedades deseadas del diseño
- c) diseño del sistema

Es deseable el ir a través de estos pasos dos veces para preparar dos diseños idealizados, uno restringido que asume que no habrá cambios en el medio ambiente y el otro no restringido en el que los cambios en el medio ambiente son esperados. Si las diferencias entre estas dos versiones son muy grandes, entonces la organización tendrá que concentrar un gran esfuerzo sobre los cambios en el llamado “sistema amplio” durante el resto del proceso de planeación.

Para llevar a cabo lo anterior deben de hacerse dos consideraciones: las propuestas deben ser factibles tecnológicamente y su operación debe de ser viable. La organización debe ser capaz de trabajar y de sobrevivir si el diseño fuera implementado.

Se presentarán cambios constantemente al enfrentar nuevos valores, conocimientos, información y consideraciones de fuerzas externas.

Un “sistema ideal de búsqueda” requiere un diseño organizacional específico. Este debe ser capaz de aprender y adaptarse de manera rápida y efectiva. Ackoff, de hecho, ofrece un resumen para el “sistema de respuesta/decisión”.

Éste integra cinco funciones esenciales:

- identificación y planteamiento de problemas (amenazas y oportunidades);
- toma de decisiones –determinar qué se hará sobre las amenazas y las oportunidades;
- mejoras –llevarlas a cabo;
- control -analizar la actuación y modificando acciones para evitar volver a incurrir en los mismos errores;
- adquisición o generación y distribución de la información necesaria para realizar las funciones.

Medios de Planeación

La información obtenida de la Etapa 1 de las planeación interactiva era una referencia al escenario, muestra que el futuro de la organización se encuentra bloqueado si no se realizan acciones y si el ambiente no cambia su actitud drásticamente.

La información obtenida de la Etapa 2 fue un “diseño idealizado” que plantea detalladamente el futuro que a la empresa le gustaría vivir. Durante la Etapa 3, los medios de planeación, políticas y propuestas se generan y se examinan con el fin de verificar si son capaces de llenar la brecha entre el futuro deseado y la manera en que el futuro será de acuerdo a la situación actual.

Planeación de Recursos

- Entradas –materiales, abastecimientos, energía y servicios
- Instalaciones y equipo –capital para inversiones

- Personal
- Dinero

Diseño de implementación y control

Esta fase final de la planeación interactiva, trata de verificar que todas las decisiones tomadas, aún se llevan a cabo. Se toma la decisión de “Quién tiene que hacer qué, cuándo, dónde y cómo?” La implementación se lleva a cabo y se observa constantemente para asegurarse de que los planes se están realizando y que los resultados se están logrando. El resumen retroalimentará al proceso de planeación. De esta manera se obtendrá mayor conocimiento y las mejoras se puedan pensar.

Criticas a la IP

Una de las críticas que se hacen a la metodología es que la vista de los involucrados de la organización que hace Ackoff, es que solamente se restablece la perspectiva de la versión pluralista de una situación política. El diseño idealizado se refiere al desarrollo de una fuerte cultura organizacional compartida por todos los participantes quienes están motivados para desarrollar su creatividad. La planeación interactiva es un intento muy ambicioso de tomar simultáneamente a la complejidad de las situaciones problemáticas a las que se enfrentan las organizaciones modernas y al pluralismo que inevitablemente forma parte de las características de las personas que conforman cualquier organización.

La planeación interactiva falla al no tomar en cuenta la posible existencia de situaciones coercitivas en la organización. Si los participantes mantienen relaciones coercitivas entre ellos, no podrán compartir intereses en común, sus valores y creencias estarán posiblemente en conflicto, no se podrán poner de acuerdo en fines y significados, ni en un compromiso genuino. La única razón por la que el “sistema” se mantiene unido es por la existencia de fuerzas coercitivas luchando por el poder dentro de él.

Esta metodología se basa es un conjunto de ideas desde un punto de vista de la toma de decisiones por consenso. Se presupone que hay una comunidad básica de intereses entre los involucrados la cuál hace que estén dispuestos de entrar en la planeación interactiva y de participar libre y abiertamente en el diseño idealizado. Supone que no hay conflictos fundamentales de intereses entre el sistema y su suprasistema y su subsistema los cuales no pueden ser disueltos simplemente con la idea de apelar a sus intereses en común.

Otro punto de la metodología que se critica es la falla que tiene al tratar aspectos como son las estructuras características de la realidad social tal como el conflicto y el poder. Ninguna referencia es hecha a las inadecuaciones de las organizaciones para determinar sus conflictos. Para Ackoff, el conflicto parece siempre estar en un nivel ideológico y está dirigido por la manipulación.

Otra crítica a la metodología es que para poder empezar a trabajar con IP es necesario que los participantes estén preparados para participar en una planeación interactiva interesada específicamente en el futuro. Pero los círculos de poder generalmente se resistirán debido a que es muy difícil que suelten este poder para que otros puedan tomar decisiones.

La IP depende de la objetividad de los resultados y en una discusión abierta entre los involucrados. Pero la planeación es compleja y demanda mucho tiempo. No se puede esperar, en términos reales, que los participantes seleccionados participen de la misma manera. Los participantes menos privilegiados se sentirán amenazados por los recursos masivos que pueden ser movilizados por los círculos de poder. En términos intelectuales, pueden encontrarse bajo un vaivén de ideologías dominantes a través de las cuales todos fallarán al tratar de reconocer sus propios intereses. Los participantes entrarán en el proceso con esta amplia divergencia intelectual, política y económica. En situaciones coercitivas, por lo tanto, los resultados de la IP favorecerán a los círculos de poder. Es imposible que la metodología pueda responder y aplicarse tan objetivamente como se esperaría.

Si la posición de los involucrados con poder no se encuentra amenazada por el diseño idealizado, entonces es posible que se pueda hablar de un supuesto "éxito".

Con esta metodología, los derechos para la toma de decisiones, o la distribución desigual de los recursos organizacionales de los diferentes involucrados, provocarán conflictos que son la revelación de profundas diferencias de estatus, diferencias económicas en la organización, que no pudieron ser superados por el diseño idealizado.

Con esta metodología es que no se puede generalizar la teoría de que en toda organización siempre se va a tener la disponibilidad de alcanzar el consenso. En las organizaciones existen otros aspectos como diferencias drásticas de poder, conflictos estructurales y la existencia de una falsa concientización. Estos aspectos son descuidados en la aplicación y el desarrollo de la IP.

3. Search Conference (SC) (Emery & Purser, 1996)

Para las organizaciones que buscan los cambios estratégicos de gran escala, esta metodología parece ser útil para la intervención dirigida a engendrar grandes niveles de participación en los procesos de planeación estratégica y de implementación. Las organizaciones de éxito, entonces sean aquellas que no se basan en aspectos que ocurrieron en el pasado, sino en factores que pueden presentarse en el futuro y estar prevenidos para ello. Este proceso de organizaciones creativas será aquel que esté fuera del dominio de la planeación racional tradicional. Planear para un estado futuro el cual es incierto debe de ser un factor importante de ayuda para las organizaciones para que estas respondan proactivamente a las discontinuidades del medio ambiente y de las circunstancias cambiantes.

Los enfoques convencionales de planeación no han sido muy efectivos en facilitar la cooperación y el compromiso entre las grandes organizaciones burocráticas. En lugar de esto, los procesos convencionales de planeación, la consideran como una tarea que puede ser dividida en piezas o pedazos, asignados a diferentes grupos de especialistas y en la cual las decisiones finales serán siempre tomadas por el grupo selecto (la elite) de la organización. En este tipo de planeación, las decisiones van bajando de las esferas más altas a las más bajas, tomándose en muchas ocasiones como imposición.

En contraste, el movilizar cambios estratégicos de gran escala requiere la creatividad y el compromiso de todas las personas de la organización y de las comunidades. En el medio ambiente turbulento, cada empleado debe tomar responsabilidad para el futuro de la organización.

La SC es una herramienta basada en el trabajo de grupos a gran escala, que tiene como base teórica y fundamentos, el enfoque de sistemas. Ayuda a construir una capacidad de adaptación activa en la organización evitando la partición de tareas que no beneficia en nada a la organización.

La SC basada en la visión de la organización como un sistema abierto, está diseñada para facilitar el aprendizaje como planear y adaptar estrategias en el medio ambiente con turbulencia e incertidumbre cada vez mayores. La evolución del medio ambiente con condiciones de turbulencia (las condiciones de la organización pueden tomar caminos impredecibles) necesita un enfoque sistémico para la planeación. Por tanto, el enfoque de sistemas provee las bases para el marco de trabajo conceptual (Emery 1961).

Los sistemas abiertos están frecuentemente comprometidos con el aprendizaje del medio ambiente y dan como respuesta a este aprendizaje planes de adaptación

Esta metodología es un enfoque experimental para planear en tiempo real que ayuda a las organizaciones a desarrollar la capacidad de una activa adaptación al medio ambiente turbulento. Las organizaciones son exitosas en medio ambientes turbulentos cuando los empleados de todo nivel están activamente involucrados en el aprendizaje y la planeación como significado de estar enterados y responsabilizados de las demandas del medio ambiente cambiante.

La SC toma bases, además, de las teorías de Wilfred Bion, famoso por sus trabajos e investigaciones con respecto a lo que es la dinámica de grupos. De acuerdo con él, cuando varios individuos se juntan para formar un grupo y trabajar unidos, la parte individual se pierde y nace la vida del grupo, en la que cada grupo tendrá su propio carácter, dinámica, ideología y cultura.

Emery y Trist (1960) descubrieron como era que el enfoque de sistemas para la planeación podía enfrentar aspectos complejos emparejar con la democracia, grupos orientados a la tarea que podían ser motivados como una fuerza muy poderosa que tendría influencia sobre la planeación estratégica.

Esta metodología está compuesta de tres fases organizadas en una secuencia de tareas que siguen la lógica de el enfoque de sistemas abiertos para aprender y planear.

El proceso de la SC dura generalmente dos días y medio. idealmente son requeridas de 25 a 40 personas que han sido seleccionadas para participar en esta "búsqueda" con base en el conocimiento que tienen del sistema, es decir pueden ofrecer una perspectiva relativa al asunto de la planeación estratégica bajo consideración, así como para tomar su parte de responsabilidad para la implementación. La idea es el "obtener el sistema correcto en la sala", todas aquellas personas que son críticas para lograr el propósito de la SC.

Los participantes en la SC, trabajan en la planeación de tareas en una mezcla de sesiones plenarias con grupos pequeños y grandes. Como una comunidad completa, los participantes buscan en el medio ambiente exterior, revisan su historia, analizan las fuerzas y las debilidades del sistema actual, el cual provee un contexto compartido de la tarea más importante: el desarrollo de las metas estratégicas y de los planes de acción.

Los resultados de la SC son abiertos y con un fin determinado y no puede hacer una predicción de ellos hasta que se logra su obtención. Si el proceso de aprendizaje se diseña y se maneja apropiadamente puede tener una influencia catalítica en la gente, ayudándolos a moverse hacia la dirección futura en común.

Fase I

Durante la primera fase, los participantes aprenden sobre el medio ambiente que los rodea y sus cambios. La unidad de análisis en SC es el encontrar las relaciones que determinan la subsistencia del medio, en el sistema del medio ambiente.

Concediendo una amplia y profunda búsqueda en el medio ambiente, los participantes comparten sus percepciones sobre los cambios significativos, emergiendo modas y posibles nuevas demandas que resultan en un cuadro de percepciones compartidas del sistema medio ambiente. Juntos los participantes aprenden cómo el sistema está posicionado en la población de otros sistemas que constituyen el campo social. Las insatisfacciones con su estatus quo construye entre los participantes un conocimiento sobre las demandas del medio ambiente en el sistema, y la necesidad de responder más efectivamente a tales demandas en un futuro probable.

Fase II

En esta fase la SC se enfoca a examinar las capacidades internas del sistema. Los participantes ponen su atención al pasado, al presente y al futuro del sistema. Esta fase termina con la generación de una visión compartida sobre los

ideales de los participantes del futuro más deseable para ellos. El intento es el de desarrollar estrategias de largo plazo que mejoren la capacidad del sistema para responder a las demandas de los cambios del medio ambiente.

Fase III

En esta fase los participantes trabajan en el desarrollo de los pasos prácticos siguientes, planes de acción y estrategias para llevar a cabo las actividades obligatorias del sistema, y superar las restricciones.

La SC está diseñada para desarrollar una base de datos común relacionada con las corrientes (modas) del medio ambiente y la necesidad de cambios, una visión compartida de un futuro deseable para el sistema (organización, comunidad), y los pasos siguientes claramente definidos para mover a la organización hacia el estado del futuro deseado. A través de este aprendizaje interactivo y proceso de planeación, la SC desarrolla una capacidad organizacional para el cambio estratégico de gran escala.

Si nos basamos en las teorías sociológicas de Habermas (Jackson, 1991), es posible encontrar que esta metodología cumple con algunos de los puntos importantes para el enfoque de sistemas: la emancipación del ser humano, la participación para su desarrollo y cumplimiento de metas, la libertad de elección, etc.

Los sistemas de actividad humana, bajo el derecho de las condiciones sociales, pueden convertirse en buscadores de ideales. Estos ideales representan las aspiraciones compartidas alrededor de fines mutuamente aceptables y metas que constituyen el marco común para la cooperación y la acción coordinada.

La SC crea una organización temporal que junta a un gran número de personas para trabajar juntas para planear el futuro de su sistema, es una organización temporal además, porque localiza la responsabilidad de coordinación, control e implementación de las tareas de planeación en grupos autodirigidos.

La toma de decisiones en esta metodología se hace a través de la racionalización del conflicto. Esto es, al generar ideas, aquellas en las que el grupo esté en desacuerdo, se enlistan por separado y al final de la generación y del análisis del resto de las ideas generadas, se puede regresar a estas ideas y ver si realmente tienen importancia para el plan desarrollado.

La SC es una metodología que difiere de otras por alcance y magnitud. Fue diseñada específicamente para ser utilizada como un método de planeación a futuro para una comunidad u organización.

Esta metodología fue diseñada especialmente para el trabajo de grupos "mayores" (Kissen, 1979). Esto debe de ser una de las primeras consideraciones que se deben tomar en cuenta para evaluar su desempeño.

Si nos apegamos a las teorías de grupos (Bion, Kissen) se puede encontrar que el número de participantes para el trabajo en grupo, su control y direccionamiento no debe de pasar el número de 20 participantes. Después de este número, las cargas cognoscitivas generadas por los individuos son tan grandes que salen fuera del alcance de los participantes. Con respecto al control de grupos, es mucho más difícil poder controlar más de 20 personas reunidas en un mismo lugar que están enfocadas al logro de algún objetivo determinado.

Es valido decir que la SC se basa en el trabajo de grupos y subgrupos formados por los participantes y que en contadas ocasiones el grupo completo estará trabajando unido. Pero al tener una nueva variable dentro del proceso (número de subgrupos), la dificultad en el desarrollo y aplicación del proceso crece. Para el equipo de facilitación resultará más difícil el controlar a los diferentes subgrupos, ya que estos se encontrarán en la libertad de trabajar como crean que es la mejor manera (grupos autodirigidos). sería necesario contar entonces, con un facilitador "interno" que pudiera administrar los procesos específicos del subgrupo al cual atendería, para que ninguno de los principios del enfoque de sistemas, de participación y de dinámica de grupos fueran violados.

Como sus propios creadores lo establecen, el SC se debe utilizar en situaciones específicas (Emery & Purser, 1996): ambiente turbulento, en organizaciones burocráticas, o comunidades, enfocadas al diseño de una situación futura ideal para ellas. No se puede utilizar la metodología en situaciones que no cumplan con estas características.

4. Administración Interactiva (Interactive Management (IM) (Warfield y Cárdenas, 1994)

¿Qué es Administración Interactiva ?

Es un sistema de administración inventado explícitamente para aplicarse a la administración de la complejidad. Se intenta aplicarla en organizaciones para capacitarlas para hacer frente a esos problemas o situaciones las cuales su alcance va más allá de lo que pueden resolver y enfrentan cotidianamente como son los problemas que se pueden resolver rápidamente.

El desarrollo de la IM está basado en reconocer que para enfrentarse con situaciones complejas se necesita un grupo de personas, conocimiento de la situación, atacar de manera conjunta los aspectos principales de interés, para desarrollar un profundo entendimiento de la situación sobre análisis y para elaborar las bases para una acción efectiva ; todo esto fundido en un espíritu de colaboración, compromiso y dentro del marco de trabajo de un esfuerzo serio y organizado.

Es necesario un entrenamiento especial, la IM se utiliza cuando otros métodos han fallado, para saber como practicarla y llevarla a cabo de manera

satisfactoria y correcta. La gente que va a ser entrenada puede beneficiarse si además comprenden todas las implicaciones de la Ciencia del Diseño Genérico y la relación con la IM.

Inteligencia, Diseño y Selección

Desde su concepción la IM involucra funciones administrativas de Inteligencia, Diseño y Selección (H.A. Simmon 1960). Estas tres funciones se modularizan de manera separada en el proceso del trabajo de grupo, pero cada una de ellas es enfatizada como un aspecto clave del trabajo, y los módulos están fuertemente conectados por un punto de vista lógico.

Cooperación para el Desarrollo del Éxito

Típicamente IM trabaja mejor cuando la cooperación y la interacción entre el staff de IM junto con el equipo de la organización del cliente. Este tipo de relación debe tener lugar en todas las tres fases para mejores resultados.

Instalación de IM

Esto involucrará educación y entrenamiento de cualquier staff existente de la organización del cliente que se va a convertir en parte de la unidad de servicio que proveerá servicios de MI dentro de la organización. Es posible que el staff de los que iniciaron la práctica de IM en la organización emigre a dicha organización para que se logre la correcta aplicación, dentro de los estándares deseados de calidad.

Fases de la Metodología

Esta metodología consta de tres fases : Fase de Planeación, Fase de Sesiones de Trabajo (workshops), Fase de Seguimiento.

Explicación General de las tres Fases

En la primera fase se identifican las personas, la información y los requerimientos para las otras dos fases. La segunda fase implica trabajar en conjunto con un grupo selecto de participantes que tienen conocimiento sobre la situación bajo estudio o el asunto bajo estudio. Este grupo trabaja junto en una sala diseñada especialmente para este fin, bajo la guía de un facilitador habilitado en IM y con la ayuda de un equipo entrenado. La fase de seguimiento puede implicar iteración, implementación o ambas.

Los Roles y su Importancia en IM

En cualquier organización humana, en la que se realicen actividades individuales y en conjunto, es necesaria la clarificación y establecimiento de los

papeles que los diferentes miembros de dicha organización desempeñarán, para evitar confusiones y duplicidad en el trabajo.

En IM como en cualquier organización, es muy relevante la aplicación este principio, ya que diferentes participantes estarán interactuando por varios días tratando de desenredar una situación compleja, y se espera que estos participantes desempeñen diferentes actividades dependiendo del rol para el que fueron seleccionados.

Adicionalmente el conjunto de roles será más efectivo cuando el medio ambiente que los rodea les favorece. Un sistema social (el sistema social está conformado por los participantes en sus diferentes roles y la interacción entre ellos) que espera obtener buenos resultados de sus diseños, debe afanarse en hacer que el medio ambiente que los apoya sea el apropiado para las actividades diseñadas.

Los roles en IM pueden ser de tres tipos: los roles externos (que involucran a los individuos de la organización del cliente), los roles internos de profesionales, y los roles internos de apoyo, estos dos últimos involucran personas de la organización que va a proveer el conocimiento de IM.

Los roles externos son los siguientes:

1. Cliente (Gerente General, Director General, Ejecutivo responsable del Seguimiento): esta persona es quien es capaz de autorizar que personas de su organización trabajen dentro del proceso de IM y que puedan desempeñar otros roles externos, también es el responsable de la implementación de los resultados (o de prevenirla)
2. Patrocinador: Es la persona que controla los recursos financieros que son requeridos para llevar a cabo el trabajo (muchas veces es el mismo Cliente)
3. Contacto/Contacto de IM: es la persona que está familiarizado con la situación diseñada, y quien selecciona a los Participantes del grupo de trabajo; también es el que hace posible que los recursos financieros estén disponibles para llevar a cabo el trabajo de diseño; estos recursos generalmente se obtienen del Patrocinador.
4. Participantes de IM (diseñadores, involucrados, implementadores): son miembros del grupo de diseño, los cuales poseen el conocimiento relevante para la tarea de diseño y están motivados a contribuir con el diseño.
5. Observadores (involucrados, implemetadores): son personas que están cercanamente relacionadas con la situación diseñada porque de alguna manera están involucrados o son afectados por ella, o tal vez están en una posición en que pueden influenciar tal situación.

Los Roles Internos Profesionales son los siguientes:

Planeador de las Sesiones de Trabajo: es una persona que formula las secuencias de los procesos para llevar a cabo el trabajo en una situación diseñada dada, en colaboración con el Contacto y el Facilitador. Este rol puede tomarlo también el Facilitador.

Facilitador (Piloto): es una persona que está íntimamente familiarizado con la Ciencia del Diseño Genérico (que es la base de la IM), y es capaz de administrar la interacción entre los miembros del grupo de participantes, de actores y de las instalaciones, incluyendo el despliegue de la información y el apoyo computacional. El Facilitador debe de estar apoyado por varias tecnologías que son parte del proceso de MI.

Interprete de Patrones: es una persona que tiene la habilidad de interpretar y explicar los patrones que son desarrollados en cualquier actividad de las Sesiones de Trabajo.

Administrador de Reportes: es la persona que maneja la documentación de todo el trabajo y la integra en un reporte.

Los Roles Internos de Apoyo son:

1. Administrador del Area de Trabajo
2. Operador del Equipo Computacional
3. Escribano
4. Administrador de Desplegamiento
5. Operador de Cintas de Video

Lo normal es que una persona desempeñe un rol determinado, pero también es posible que en alguna situación un individuo pueda desempeñar varios roles. Esto es parte de la filosofía general, sin embargo, la persona que desempeñe el papel de Facilitador no podrá tomar de ninguna manera el papel de Participante en una Situación Diseñada dada. La credibilidad y efectividad del rol del Facilitador depende del grado de apego que tenga a este requerimiento.

La descripción de roles para IM proviene de dos fuentes: la Ciencia del Diseño Genérico, que incorpora los componentes significativos de las investigaciones de la ciencia social; y la experiencia que proviene de los innumerables proyectos en los que se ha aplicado IM:

A continuación se presentan algunas descripciones más amplias de los roles arriba descritos, considerando la importancia de su desempeño para el éxito de las sesiones de trabajo con IM.

Relaciones importantes entre los involucrados

La Administración Interactiva puede hacerse posible gracias a un grupo entrenado y especializado en este trabajo. Los clientes pueden venir de diferentes campos de empeño. La aplicación exitosa de IM significa que debe haber una conexión de pensamientos satisfactoria entre el equipo de IM y la organización del cliente.

1. El Facilitador

El rol del facilitador solo está activo en la fase 2 (de sesiones de trabajo). Frecuentemente, sin embargo, el individuo que toma este rol, puede tomar algún otro en alguna otra fase. Las principales responsabilidades del facilitador en la fase dos son:

- a) Trabajar con el equipo especialista para asegurar que todos los preparativos para la sesión de trabajo se hayan hecho satisfactoriamente, de acuerdo con el plan de trabajo.
- b) Tener a la mano medios de información claros para todo el grupo, en los cuales se puedan dar a conocer aspectos de interés como: el contexto, el producto buscado con la ayuda de la sesión, pequeñas descripciones del proceso que se llevará a cabo, una agenda de la sesión, distinción e identificación de roles, etc.
- c) Si algún cambio es necesario en la sesión, el facilitador junto con el Contacto deberán considerarlo y formularán los cambios necesarios, tomando en cuenta cualquier comentario hecho por los participantes.
- d) Asegurar que el equipo especializado tenga los recursos necesarios para realizar su trabajo, y que el lugar físico de la reunión esté adecuadamente equipado para la sesión.
- e) Administrar el tiempo, con sus descansos correspondientes.
- f) Clarificar las expectativas que se tiene para la siguiente fase
- g) Evitar verse involucrado en el contenido de la sesión o en la situación tratada.

El facilitador deberá entender la necesidad de evitar cuidadosamente una variedad de acciones que pueden tener impacto negativo en la disponibilidad de la gente para su trabajo como grupo.

2. El Facilitador, Contacto y el Cliente

El staff de IM rara vez estará familiarizado con las actividades e información de la organización del cliente. El IM Contacto debe ser la persona que esté íntimamente familiarizado con la organización y con el Cliente. Otro requerimiento que debe de cumplir el perfil de la persona que se desempeñe como Contacto es la disponibilidad de tomar algún tipo de capacitación sobre los factores de éxito que son requeridos para la aplicación de Administración Interactiva, y para poder reflejar esta capacitación el trabajo dentro de la organización del cliente.

Es responsabilidad del Contacto informar a los candidatos a ser participantes en las sesiones de trabajo sobre este tipo de sesiones, determinar su disponibilidad

para participar en la sesión del tipo que ha sido planeada, y el coordinar la agenda y la información que se vaya a necesitar para las reuniones.

Otra de sus responsabilidades es proteger al equipo especializado de la imposición de limitaciones que se contraponen con el éxito del plan y de la aplicación de la IM: además debe controlar la invasión del Cliente en el proceso de la MI y el desarrollo de falsas expectativas con respecto al proyecto en la organización.

El resultado probable de una inapropiada limitación por parte del cliente en las Sesiones de Trabajo, es la falla de esta sesión causada por la imposición de limitaciones por parte del cliente.

Es casi siempre verdad que el Contacto no es el ejecutivo que está buscando valor de la aplicación de la IM. Esta persona debe estar consciente de la alta probabilidad de que los ejecutivos no entiendan IM y que no estén interesados en entenderla.

El equipo de trabajo de IM está muy consciente en el hecho de que los juicios de los ejecutivos sobre el éxito están basados en expectativas erróneas. El Contacto debe controlar muy cuidadosamente estas expectativas que están siendo desarrolladas durante el periodo anterior a las sesiones de trabajo.

La única manera de asegurar el éxito, condiciones no muy favorables para la aplicación de la metodología, es permitir una duración flexible al proyecto. Esto puede requerir que la Sesión Inicial sea seguida de algunas otras sesiones adicionales hasta que el resultado final sea alcanzado. Si los participantes y el cliente no tienen claro esto y lo aceptan, entonces no tiene ningún caso la aplicación de la metodología.

Los roles que llevan el mayor peso para la aplicación exitosa de IM en una situación dada son el del Facilitador y el del Contacto. El éxito en el trabajo en grupo que involucra asuntos de gran complejidad es altamente dependiente de estos dos roles.

El facilitador de IM es responsable de que todas las actividades se lleven a cabo en las Sesiones de Trabajo. Sin embargo el facilitador debe comenzar las reuniones con las prioridades establecidas por el Contacto, cooperando al mismo tiempo con el Planeador de las Sesiones. El facilitador basa su plan de trabajo para las sesiones, esperando que el Contacto ha llevado a cabo la labor proactiva y protectora, hacia el equipo de trabajo, de manera exitosa. De esta manera el Planeador puede diseñar sesiones que cumplan con las expectativas del facilitador y del Contacto.

El facilitador controla el proceso, el Contacto debe estar presente en todas las sesiones como observador. El facilitador conduce algunos procesos de IM con el

grupo de participantes seleccionados por el Contacto, utilizando ciertos criterios que han sido mutuamente aceptados antes de que la sesión comience.

Este acuerdo se basa en la amplia experiencia en la conducción de sesiones de trabajo con muchas organizaciones con problemas complejos y también en el conocimiento profundo que tiene el Contacto sobre la organización de cliente y con los candidatos a ser participantes. El conocimiento combinado del Planeador y del Contacto les permite tomar de manera colectiva decisiones de interés para el grupo de participantes.

El desarrollo y prueba de los procesos que enfrentarán la complejidad y la documentación de tales como una combinación de procesos para ser presentados como un trabajo serio no puede completarse en el corto plazo.

Los Productos de IM

Los principales productos que dan las actividades de IM son gráficas informativas que también se pueden llamar patrones (estructuras lógicas), gráficas de estructuras, mapas de relaciones, mapas o modelos de estructuras interpretativas. La IM apoya a los sistemas incluyendo la posibilidad de desarrollar una amplia variedad de patrones. Cada uno de los diferentes patrones que se pueden obtener son la respuesta a las diferentes necesidades de los usuarios de la metodología sobre un periodo que abarca de 1974 a la fecha.

Los diferentes tipos de estructuras surgen de los requerimientos de las aplicaciones a realizarse. Estos son gráficas estructurales. Estos tipos individuales cumplen con diferentes necesidades específicas. La descripción que se da debe ayudar al Contacto a entender la naturaleza y la utilidad de los productos tangibles que se derivan del uso de IM, y la necesidad de interpretarlos por personas que no tienen experiencia en la lectura de las estructuras de las gráficas diseñadas.

Desde otro punto de vista, el aprendizaje que tiene lugar entre los participantes durante la sesión de IM, puede también ser puesto o considerado como uno de los productos primarios; éstos dentro del contexto de compartir juntos los diferentes puntos de vista y la información que los diferentes participantes dan en la sesión, que los resultados finales son arreglados-modelados, y la gente alcanza el entendimiento compartido de la situación para el desarrollo de un serio compromiso para la solución de la situación.

Problemas Comunes en la Aplicación de IM

La IM es frecuentemente confundida con otro tipo de trabajo realizado que implica la creación de grupos en organizaciones en las cuales nunca antes se ha utilizado. Típicamente estas organizaciones se enfrentan con problemas que son

considerablemente más pequeños en alcance que los problemas para los que fue construida la IM.

Estas organizaciones, además, ponen mucho menos énfasis en construir y racionalizar las relaciones lógicas entre los aspectos del problema, y mucho más énfasis en el logro rápido de resultados numéricos.

Cuando se cuestiona sobre la identificación de bases científicas de lo que se está haciendo, generalmente no tienen una buena respuesta. El énfasis que ponen en el uso de un facilitador altamente calificado es mucho menor de lo que se pone en IM, y muchas de esas organizaciones comúnmente consideran a las computadoras como el grupo de facilitación necesario para la aplicación de la metodología.

En contraste, en IM la computadora es vista como una ayuda significativa para el facilitador.

Otro error frecuente es que en este tipo de organizaciones, es que se pretende que los participantes utilicen la computadora para cualquier tipo de actividad y que estas sean utilizadas al mismo tiempo por todos los participantes.

En la práctica de IM, es común que solo una computadora sea utilizada y una terminal se utilice para grabar los propósitos. Los participantes no están obligados a operar la computadora, en cambio si se desea que se concentren en pensar y poner sus mejores pensamientos de forma escrita y comprometerse en juntar su conocimiento con sus co-participantes.

Resultados de IM

Los resultados de el trabajo con IM se han situado en tres categorías mayores, para su mejor entendimiento :

- a) Definición, la cual se refiere a la construcción de una completa definición de la situación bajo estudio y en la que se enfoca el trabajo
- b) Alternativas de Diseño, lo cual se refiere a construir en un formato pre-escrito dos o más alternativas de diseño direccionadas a corregir las condiciones indeseables en la situación definida, o de otra manera para determinar las nuevas posibilidades que pueden ser abiertas en esa situación particular
- c) Selección del Diseño, que se refiere a la selección estudiada de una de las alternativas de diseño como la base para la implementación de medidas correctivas deseadas.

Definición

La IM puede ser usada para definir una situación compleja, un problema o un asunto. Cuando se usa de esta manera, IM se dirige a apoyar lo siguiente :

- Descripción del Contexto. (dentro del cual el asunto será explorado)

- Identificación de los componentes : identificación de componentes involucrados en la definición.
- Construcción de Modelos. Interpretación de lo modelos que se producen, para ganar un buen entendimiento de la definición, y para obtener una visión dentro de los requerimientos para el diseño de alternativas para resolver el asunto bajo estudio.
- Mapeo del Modelo : Mapeo de la información sobre los modelos para ayudar a iluminar aspectos de los modelos.

El más común de los productos que surgen usando IM para desarrollar una definición son un conjunto de sets y modelos estructurales. Estos son casi siempre : Grupo de problemas componentes .

Un conjunto de tipos de componentes de problemas.

De modelos estructurales :

1. Una problemática (un modelo que muestra como se relacionan los problemas uno con otro)
2. Un campo de problema (un modelo que muestra como se subdividen los problemas en tipos de problemas)
3. Una estructura que muestre como se relacionan los objetivos
4. Otros posibles conjuntos pueden incluir: Grupos de objetivos, grupo de organizaciones

Los más comunes tipos de mapeos en modelos producidos con IM son : organizaciones mapeadas en problemáticas o en campo de problemas, tipos de problemas mapeados en problemáticas

La interpretación de los productos obtenidos con IM, como aplicación en la definición de trabajo, requieren de un cuidadoso estudio de todos esos productos y especialmente de las relaciones retratadas allí dentro.

Si hay ciclos dentro de los productos , métodos de resolución de ciclos deben ser considerados (geodetic cycles y thresholds)

El enfoque es dado por la creación de lo siguiente :

- Un enunciado de contexto, que guiará el trabajo
- Una o más preguntas gatillo, que guiaran la producción de grupos
- Una o dos preguntas genéricas, que guiarán la producción de modelos estructurales

Estos items son desarrollados conjuntamente por : a) la persona que va a planear (y conducir) la actividad con IM (ej.: el planeador de la actividad grupal) y b) el Contacto).

La actividad de grupo típicamente consiste en un pequeño número de módulos de acción llevado a cabo en una secuencia planeada. (por ejemplo la

utilización de la Técnica de Grupos Nominales (TGN) usada para generar un conjunto de ideas) y este conjunto generalmente se compone de problemas u objetivos.

Los módulos de acción específicos , y la secuencia en la cual serán usados, va a ser determinada a la luz de la situación particular que va a ser el foco del trabajo.

Alternativas de Diseño

Antes de comprometernos en un proceso de construcción de alternativas de diseño, se espera que al IM pueda ser usada para definir la situación. En el proceso de definición, los participantes van a haber introducido sus conceptos sobre la situación que está siendo explorada. A través del dialogo, las mejores ideas colectivas de los participantes van a ser parte de la definición, y las incorrectas o vagas se consideraran como tal para hacerlas útiles. Los participantes se concientizarán de las relaciones críticas entre los factores, y podrán tomar esto dentro de la cuenta para cuando diseñen alternativas.

El diseño de alternativas empieza con la generación de opciones en respuesta de una pregunta gatillo. Esta opción será típicamente pequeña en escala con respecto al asunto principal o con la situación con la que se esta tratando.. La técnica de grupos nominales puede ser usada para facilitar la generación y clarificación de opciones.

Una vez que las opciones se han clarificado, una votación preliminar puede realizarse para ver cual es la que se estima la más importante. Esta votación puede dividir el conjunto de opciones en dos partes : aquellas que recibieron al menos un voto de un participante y aquellas que no recibieron ningún voto de ningún participante.

Fases de la IM

Fase I de Planeación

Esta fase comienza tan rápido como sea detectada la necesidad de intervención con IM. El propósito de esta fase es el hacer todos los arreglos necesarios para la conducción de las Sesiones de Trabajo.

La Administración Interactiva no deberá nunca ser aplicada a una situación hasta que se hayan probado antes otros caminos de solución y estos hayan fallado, o en algunos casos podrá ser aplicada cuando la situación problemática cumpla con los requerimientos de complejidad para la utilización de la metodología.

En la fase de planeación el concepto principal es la situación. Normalmente una situación involucra al menos una organización, y en contadas ocasiones varias

organizaciones. Dependiendo de esta característica, la situación a tratar puede ser multiorganizacional o uniorganizacional. La situación incluye lo que es llamado un “asunto”, las personas utilizan diferentes sinónimos tal como “problemas”, “desordenes”. El asunto a tratar tiene que tener un alcance. Si el alcance de la situación es claro entonces la implementación y la propuesta de solución serán más fáciles y claras de obtener.

Si la fase de planeación es defectuosa, o si la conducción de las sesiones de trabajo es defectuosa, el tiempo de los participantes no podrá utilizarse de una manera productiva y correcta. Esto no debe de ser una sorpresa. Todo aquel el que va a reuniones convencionales sabe que la mayor parte del tiempo se desperdicia en actividades improductivas. Muchas de las cosas que se dicen en este tipo de reuniones son irrelevantes para los intereses de los que están escuchando o son irrelevantes al propósito de la reunión. Si la persona que atiende a estas reuniones esta altamente motivada, todo el tiempo que se esta utilizando de esta manera improductiva representara un abuso de este individuo, usando una parte de la vida de esta persona que evitaría desperdiciar si le fuera posible.

Por otra parte, si la persona carece de motivación y sólo esta poniendo su tiempo, esta persona solamente estará presente porque no tiene otro remedio, y por el beneficio que trae consigo su asistencia para su trabajo. Cualquier organización que abusa del tiempo de sus colaboradores o que tiene empleados desmotivados esta en grandes problemas. Y cualquier metodología o sistema de administración que actúe consecuentando estas actitudes no merece ser parte o ser aplicado en cualquier organización.

El primer paso para que IM sea aplicada a la situación problemática, es el contacto entre dos personas. Una de ellas será un miembro prominente de un grupo de actores que tienen que ver con la situación. La otra persona será quien posee el conocimiento en IM. En esta primera reunión, los resultados esperados de las posteriores sesiones de trabajo deberán incluir:

- a) Alcance y Contexto claramente escritos
- b) Identificación de los actores (cliente, dueño del proyecto, facilitador, etc.)
- c) Evaluación del Estado de la Definición de la Situación problemática: Documentación que es necesaria distribuir antes de las sesiones de trabajo a los participantes, para que se mantengan informados de lo que se va a tratar en las posteriores reuniones

Un proceso critico de la planeación es el hacer posible el uso productivo del tiempo de cada participante en una sesión de trabajo de Administración Interactiva. En un esfuerzo para lograr esto, el facilitador de IM controlara el proceso completamente; y es responsable de la utilización del tiempo de cada participante de manera efectiva y eficiente. Si esto no es logrado, entonces los participantes experimentarán un grado de frustración mayor al que han experimentado en otro tipo de sesiones.

Por esta razón, la conducción y el seguimiento de las sesiones de trabajo son las condiciones que se gobiernan con un plan de trabajo de IM. Mientras una variedad de individuos pueden ser consultados sobre el plan durante su preparación, esta preparación del plan es responsabilidad del Planeador y del Contacto. El primero representa a la organización que conducirá la sesión de trabajo. El ultimo representa la organización del cliente.

El plan de IM esta constituido por componentes ya definidos: Contexto, el Resultado Mayor Buscado, Productos buscados, Secuencia del Proceso, Preguntas Gatillo, Preguntas Genéricas, Sitio para las Sesiones de Trabajo, Participantes, Grupo de Apoyo, Otros Roles, Presupuesto y Calendarización.

La planeación puede ser estudiada a través de la investigación , y los sistemas de planeación pueden ser concebidos para lograr un propósito que no puede ser alcanzado de alguna otra manera: para educar a las personas que van a estar involucradas en la implementación de un plan para que ellos estén en la mejor posición para tomar las mejores decisiones. El concepto de "planeación genérica" se establecen a continuación ciertos requerimientos que deben cubrirse. Estos cinco factores son requeridos para obtener un cambio exitoso que tomara lugar el una situación compleja:

- *Resultados investigados que clarifiquen la naturaleza de la planeación genérica
- *Ejemplos visibles de éxito en la aplicación de la planeación genérica
- *Practicantes educados y habilitados en la planeación genérica
- *Familiarización con los resultados investigados en la planeación genérica por personas que tienen el poder de efectuar cambios que se llevaran a cabo por la planeación
- *Disponibilidad de todos aquellos con el poder de realizar los pasos necesarios para llevar a cabo los cambios

Todas aquellas personas que deseen practicar IM pero que no tomen en serio la fase de Planeación están contribuyendo indirectamente a que las fallas en la aplicación de la metodología sean algo común.

El segundo paso para la aplicación de IM es la realización de una segunda reunión en donde ya se tiene claramente estructurados el alcance y el contexto que en la primera reunión se determinaron. La meta para esta segunda reunión es dejar claros:

- a) Los roles de cada uno de los participantes
- b) Una fase de familiarización de el cliente con el proceso de IM y el describir que es lo que debe ser desarrollado en la Fase de Planeación para realizar satisfactoriamente la Fase II (de sesiones de trabajo)

c) Planeación de los Resultados esperados. Este aspecto se refiere específicamente a la familiarización del cliente con los productos más importantes que da la aplicación de la IM.

d) Plan Detallado para la Definición del Asunto a Tratar. Para preparar un plan detallado articulado por el cliente y el experto en IM se deberán considerar aspectos como: metodologías que serán utilizadas, preguntas genéricas, tipo de participantes que se necesitan, preguntas gatillo para comenzar, planes para observadores, el rol del cliente y del dueño del proyecto, presupuesto, tiempos de las sesiones de trabajo, localización de las reuniones, duración de las reuniones, agenda de la sesión, documentos necesarios.

Una vez que se han realizado los pasos anteriores, es tarea del Contacto (contacto entre la organización y la gente IM) el identificar con ayuda del facilitador, a los participantes de las sesiones. El Contacto les informará sobre la prioridad de su asistencia y deberá asegurarse que los participantes que asistan a las sesiones de trabajo tengan la disponibilidad de participación y que no tengan objeción alguna para realizar este trabajo.

Fase II de Sesiones de Trabajo

Esta fase esta basada íntimamente en el plan de trabajo desarrollado en la fase de Planeación. Algunas metas deben ser siempre alcanzadas en las sesiones de trabajo, las cuales tienen implicación en la educación efectiva y en el entrenamiento para la conducción de sesiones de trabajo.

No se puede generalizar ni asegurar el éxito de sesiones de trabajo que no cumplan con las características básicas necesarias de cualquier sesión de trabajo efectiva.

Objetivos Generales de la Sesión de Trabajo

Este tipo de objetivos o metas son aquellas que se esperan alcanzar en todas las sesiones de trabajo de IM; independientemente de la situación bajo estudio, de los participantes o de la identidad de las personas involucradas externa o internamente (Ver capítulo Fundamentos Teóricos de Sistemas)

En esta fase, los participantes deberán reunirse para trabajar en grupo. Su trabajo será dirigido por un facilitador capacitado en el proceso de IM.

Para este estudio, ésta es la fase de mayor interés, porque es en donde se desarrollan las sesiones de trabajo en grupo y es en donde se pretende introducir una variable adicional (la utilización del software especializado en el proceso de Toma de Decisiones GroupSystems).

El proceso que se lleva a cabo implica una comunicación substancial entre los miembros del grupo que típicamente serán dirigidos hacia el aprendizaje sobre la situación problemática, así como el aprendizaje que obtengan unos de otros durante el proceso de facilitación. Todo el trabajo que se realice debe ser cuidadosamente documentado.

El proceso se va desarrollando conforme el responsable de proveerlo (facilitador) considere. El facilitador aconsejará a los participantes sobre el rol que se espera cada uno represente y sobre las responsabilidades que tendrán, su responsabilidad como facilitador, y la responsabilidad del contacto/cliente del proyecto, todo esto para prevenir las posibles confusiones durante las sesiones de trabajo.

Componentes de las Sesiones de Trabajo

Una sesión de trabajo típica debe de tener varios componentes obligatoriamente. El primer componente que debe considerarse es un conjunto de eventos y de actividades responsabilidad del Facilitador para guiar la producción de los eventos programados durante la fase anterior.

1. Preliminares de las Sesiones de Trabajo. Al principio de la sesión de trabajo, el Facilitador deberá tener disponible en hojas de rotafolio (esto se puede sustituir cuando se utiliza GroupSystems) la agenda de la sesión, las actividades a realizar, el objetivo de la sesión, la secuencia en la que se llevará a cabo, las preguntas de partida, las preguntas genéricas, los productos esperados, y el significado de estos productos en términos de la situación. Por ejemplo, una hoja de rotafolio puede contener el enunciado previamente redactado y autorizado de el Contexto en el que se deberá de trabajar en dicha sesión.

La presentación de cada una de las hojas de rotafolio se deberá hacer conforme en la sesión se vayan requiriendo, y se deberá realizar una explicación breve de lo que significa cada enunciado establecido en cada hoja.

El Facilitador deberá explicar el significado del contexto, el contenido y el proceso de la sesión. Con respecto al contexto deberá explicar la historia de su preparación, y su significado será discutido hasta que quede claro para todos los participantes. El Facilitador también explicará que él es el responsable del control total del proceso; pero si es necesario algún cambio en el entonces lo consultará con el Contacto (Broker) y entre los dos tomarán la decisión final. El Facilitador será el encargado de explicar a los participantes su responsabilidad para que el contenido de la sesión sea de calidad, sobre la importancia del conocimiento que poseen.

La presentación del Facilitador continuará con una actividad en la que se invita a cada uno de los participantes a hablar sobre ellos mismos con el objetivo de que se empiecen a conocer. Al finalizar estas dos actividades, el Facilitador anunciará un descanso, y establecerá la hora exacta en la que la sesión dará comienzo.

2. Generación de Ideas. El control de la sesión generalmente se mantiene por la presencia constante de una idea ante el grupo, a la cual se tratará de responder.

Al principio de la sesión, no hay contenido disponible con el cuál trabajar, por esa razón la actividad inicial deberá incitar a la generación de ideas a los participantes con una pregunta gatillo. El Facilitador deberá escribir en hoja de rotafolio las ideas generadas como respuesta a la pregunta de partida y estas hojas se deberán pegar en las paredes del lugar de trabajo para que estén a la vista de los participantes.

La generación de ideas producirá información que será utilizada más tarde en el proceso de clarificación.

3. Clarificación, Edición y Grabación. Después de que las ideas fueron escritas, deben de ser clarificadas individualmente. El cofacilitador escuchará las participaciones de los individuos y escribirá la clarificación de cada idea en la computadora con ayuda de un procesador de palabras, para después tener estas clarificaciones disponibles para su corrección (por parte del participante que la realizó). Mientras las ideas están siendo clarificadas, se pueden ir editando si es necesario, bajo la guía del Facilitador. El Facilitador no es responsable de la revisión; sin embargo si es responsable de que la versión final de las ideas tenga una gramática buena y se entiendan, y que cada una de las ideas sólo exprese un pensamiento. Las ideas que contengan dos o más pensamientos (acciones) deberán dividirse según el número de pensamientos que contengan. Esto tiene como objetivo evitar confusiones con ideas que representen dos o más pensamientos.

Durante la generación de ideas y la clarificación, el Facilitador debe evitar que el grupo entre en una etapa de evaluación de las ideas generadas y clarificadas. Las ideas no deben de ser juzgadas en este punto. Es importante resaltar el factor más importante en esta etapa en el que el grupo entre en un dialogo y que su actitud deba enfocarse en el entendimiento y la comprensión de las ideas de los demás.

Las actividades de generación y clarificación de ideas, están basadas en el proceso que ofrece la Técnica de Grupos Nominales. (Ver más detalle en el Capítulo de Marco Teórico)

4. Estructuración de Ideas. Una vez que se tiene la lista de enunciados ya clarificados, estas ideas serán estructuradas en patrones. El tiempo es algo que casi siempre apremia en las sesiones de trabajo, y la pregunta que siempre surge es la de cuántas de las ideas generadas deben ser estructuradas.

Esto es un concepto básico de la teoría de la creatividad (Warfield y Cárdenas, 1994) que establece que cuando los seres humanos se encuentran participando en actividades en las que deben de ser creativos no deben de ser sobrecargados con una gran cantidad de ideas. Este principio significa que se deberá realizar primero la generación de ideas, luego una clasificación jerárquica de las ideas, y en un tiempo posterior su evaluación. El Facilitador necesita un método que

le permita trabajar estructuradamente con las ideas, sin estarlo haciendo con todo el grupo de elementos. La estrategia también forma parte de la TGN, en la que se pide a los participantes que elijan cinco ideas de todo el conjunto generado, anoten el número de las ideas seleccionadas en un papel por orden de importancia (de tal manera que la idea que lleva el número 1 sea la idea que consideraron la más importante y la que lleve el número 5 sea la quinta en importancia). El facilitador recolectará las papeletas de votación y organizará las ideas conforme las votaciones, diferenciando todas aquellas ideas que recibieron por lo menos un voto y las que no recibieron ningún voto. El Facilitador deberá ordenar las ideas con votos de la más votada a la menos votada.

Esta estrategia permite al Facilitador secuenciar las ideas que serán estructuradas en un siguiente paso, de acuerdo con los juicios realizados por los participantes, sin tiempo de los participantes en discusiones no fructíferas o que pudieran demeritar las ideas individuales.

En principio, todas las ideas pueden ser estructuradas si el tiempo lo permite. Pero si no hay suficiente tiempo, entonces las ideas que recibieron votación de al menos un participante deberán de estructurarse. Si de cualquier manera no hay suficiente tiempo para estructurar todos estos elementos, y los participantes consideran que si deberían de hacerlo, entonces se debe de programar otra sesión para realizar completa la estructuración.

Generalmente el periodo de realización de sesiones de trabajo puede durar de dos a tres días, pero no hay ninguna ley que impida que se pueda dar seguimiento a estas sesiones para terminar las actividades inconclusas.

La estructuración de ideas se realiza con asistencia computacional, utilizando el software para la Modelación Estructural Interpretativa (ISM). Durante este proceso el operador de la computadora será el encargado de realizar este proceso, y dependiendo del uso del software, debe mantener al alcance de los participantes este proceso pero de manera manual, esto con el fin de facilitar la posterior corrección o cambio de cualquier decisión tomada por el grupo.

5. Despliegue de Resultados. Los resultados de la generación, clarificación, edición, y estructuración de ideas deberá estar visible para todos los participantes todo el tiempo. Para esto se requiere que las paredes del lugar de trabajo sean lo suficientemente amplias para que pueda pegarse toda la información, y además que esta información quede a una distancia adecuada para que sea posible su lectura y comprensión por parte de los participantes.

La información sobre la estructuración de las ideas deberá obtenerse de la computadora y ser pasada a rotafolios para su despliegue general. En esta actividad debe ponerse especial atención a las gráficas, para que sean comprensibles lo mejor que se pueda, tratando de minimizar las líneas entrecruzadas de relaciones para mantener un buen estándar de presentación.

6. Interpretación. Con base en la experiencia en el trabajo con esta metodología, se ha aprendido que generalmente los participantes no son capaces de interpretar los patrones que se produjeron con la ayuda de la computadora, cuando personas con experiencia en la interpretación de las estructuras computacionales. Sin embargo, es necesario que los participantes se familiaricen con el tipo de patrones que se obtienen del ISM, por dos razones principales: a) para asegurar la calidad del despliegue verificando su exactitud en la presentación o para arreglar las estructuras apropiadamente, y b) para capacitarlos para transmitir una interpretación de la estructura a otros que tampoco tengan la capacidad de interpretar las estructuras y que sean externos al proceso.

7. Corrección de los Patrones. Cualquier patrón que se ha producido en una sesión de IM contendrá una cantidad substancial de pensamiento y esfuerzo por parte de los participantes. Esto es una buena razón para asumir que los patrones son valiosos, aun cuando en apariencia a primera vista parezcan extraños.

Pero no se debe asumir que los patrones son validos, simplemente por este antecedente. El tiempo que es requerido para analizar y juzgar estos patrones es relativamente pequeño comparado con la cantidad de tiempo involucrado en otros procesos, y también comparándolo con el tiempo que uno se lleva al tratar de trabajar con situaciones complejas sin una guía. Pero este tiempo dedicado al análisis de los patrones, es sin duda el tiempo más crítico involucrado en el trabajo con situaciones complejas. Para hacer este análisis es necesario contar con tiempo suficiente no condicionado por el fin de una sesión, por ejemplo.

Cuando se pretende hacer esto al finalizar una sesión, los participantes se encuentran generalmente cansados, y sin experiencia para la interpretación de estructuras, y no hay tiempo suficiente para repensar la situación bajo estudio en términos de las estructuras. La corrección de los patrones debe ser vista como una tarea que debe considerarse, pero solamente contando con un buen tiempo y con una buena preparación.

Evaluación de la Sesión de Trabajo

La evaluación de cualquier sesión de trabajo de IM está basada en el entendimiento de la Ciencia del Diseño Genérico, y especialmente en los fundamentos y las leyes de esta ciencia. En el Capítulo Diseño del Experimento están descritas las formas de evaluación de las sesiones. Estas formas son tablas de evaluación en la que se asignan valores diferentes a acciones realizadas durante las sesiones.

Para entender como utilizar estas formas, es particularmente crítico el darse cuenta que se debe de realizar un trabajo en el que previamente se haya establecido que es lo que no se debe de hacer. Como parte de la evaluación, el cometer errores por cosas que se hicieron y que no se deberían hacer tiene de entrada una evaluación negativa.

Las tres áreas relevantes en la evaluación de las sesiones de trabajo son: el desempeño del Facilitador, el desempeño del Contacto, y la documentación de las sesiones de trabajo de IM.

Una Estrategia Preventiva

Generalmente, al conjuntar las actividades del Facilitador, del Contacto y en sí de las actividades para la preparación de la documentación de los resultados de las sesiones de trabajo, algunos errores críticos se presentan. Para prevenir la recurrencia de estos errores, o para motivar la sensibilización de los participantes hacia ellos hay una estrategia. Esta estrategia se fortalece penalizando a las personas que la violan de alguna manera el proceso, esto se hace en la evaluación de las sesiones de trabajo.

A continuación se presenta esta estrategia:

1. El Contacto. Como se verá posteriormente en los formatos de evaluación, el Contacto puede ser “recompensado” con una determinada puntuación, basando esa recompensa en el desempeño que haya tenido durante la sesión. Hay algunas condiciones que el Contacto debe evitar con respecto a las sesiones de trabajo:

a) Evitar cualquier violación con respecto del rol del Facilitador. No deberá tratar de llevar a cabo ninguna actividad que no le corresponda, en especial deberá de evitar el llevar a cabo actividades de control de procesos. El Contacto no debe intervenir en las sesiones de trabajo con excepción de las consultas que el Facilitador le haga en privado.

b) Evitar cualquier violación al rol de los Participantes. Esto significa que aunque el Contacto juzgue que su conocimiento es mayor al que tienen los participantes, no podrá hacer ninguna aportación en la sesión. Tampoco puede hacer correcciones a las aportaciones de los participantes, generalmente son los mismos participantes los que se encargan de corregir a los demás. Si desea hacer alguna aportación a la sesión, deberá esperar que esta haya concluido, y bajo la supervisión del Facilitador hacer las aportaciones que crea necesarias. El Contacto que viole alguno de estos componentes se verá penalizado con 10 punto menos en su evaluación, por cada violación.

2. El Facilitador. Los componentes que el Facilitador deberá evitar violar son cuatro:

a) Evitar el usurpamiento de cualquier Rol. Esto significa que el Facilitador debe ser responsable de mantener una vigilancia en la integridad de los roles con respecto a todos los participantes de la sesión de trabajo, incluyéndose el mismo. El Facilitador no está autorizado a pedir a los participantes que hagan arreglos a las estructuras obtenidas sin contar con la presencia de un experto en la interpretación de estas

estructuras. Tampoco debe involucrarse con el contenido de la sesión, porque así estaría usurpando el rol de los participantes.

b) Evitar cualquier Pérdida de Simetría entre los Participantes. El término simetría se refiere a la idea de que cada participante, en cualquier momento, tiene una relación idéntica a la de cualquier otro participante con el Facilitador y con los otros participantes, y en ningún momento podrá asumir ningún rol de dirección.

c) Evitar cualquier Salida Unilateral del Plan de Trabajo. El plan de trabajo de la sesión ha sido desarrollado conjuntamente por razones muy válidas. Si alguna alteración es inminente, entonces el Facilitador deberá hacer un alto en la sesión y platicar este cambio con el Contacto para considerar esta variación.

d) Evitar cualquier Condición donde los participantes se encuentren en sesión y no tengan nada que hacer. Todas las actividades deben de haber sido planeadas con anterioridad para evitar este tipo de situaciones.

Cualquier violación a estos preceptos por parte del Facilitador tendrá una penalización en puntos.

3. Documentación. Para la evaluación de la documentación producida, dos aspectos son de vital importancia:

a) Contenido del material. El material desarrollado por los participantes debe ser introducido en la computadora por el grupo de apoyo. Este material, generalmente es corregido durante el transcurso de la sesión de trabajo, y gracias a esto se producen algunos nuevos documentos, en los que se van reflejando las correcciones. Al estar desarrollándose las sesiones, y al mismo tiempo ir haciéndose los cambios, hay una alta probabilidad de que estos documentos se confundan y los cambios realizados a las ideas no se conserven en su totalidad. Es importante que se lleve un especial cuidado en este proceso. Algunos aspectos se deben de evitar porque estos favorecen a la confusión y pérdida de calidad:

1. Permitir que los enunciados tengan más de una idea básica
2. Elementos con faltas gramaticales
3. Elementos con abreviaciones, diagonales o acrónimos
4. Terminología especializada que no es utilizada en el lenguaje común
5. Documentos que no están etiquetados en cada página con su título, fecha, tiempo de inicio, tiempo de finalización, y los nombres o iniciales de los miembros del grupo de apoyo.

c) Datos Retenidos en la Computadora. Dos tipos de datos están retenidos en la computadora. Estos son las estructuras de información generadas por la computadora que muestran información necesaria para producir los patrones estructurales que surgen de la actividad grupal, y los datos de la votación TGN. Estos dos tipos de datos tienen un significado especial, y deben ser conservados

para asegurar que no se presenten errores en el trabajo correspondiente a la interpretación. Por lo tanto se debe de evitar lo siguiente:

1. Imprimir los registros de la votación sin la lista de las ideas que fueron votadas para el reporte
2. Imprimir las estructuras generadas por la computadora sin su nombre, y sin la lista de los elementos con las cuales fueron generadas

Fase III de Seguimiento

En esta fase, el Cliente es el responsable absoluto de llevarla a cabo.

Cuando las dos fases anteriores se han completado con relación a cualquier situación, un sin número de posibilidades de acción están disponibles. A continuación se describen algunas de las posibilidades que se tienen para dar seguimiento a las dos fases anteriores.

1. Seguimiento para la Definición de un Proyecto

Si un proyecto de Definición ha sido concluido, el seguimiento puede consistir en una de las siguientes posibilidades:

- a) La decisión de que la Situación Mejorada ha hecho posible la resolución de la situación sin una actividad posterior con IM. (en raras ocasiones)
- b) La decisión de comenzar con una nueva Fase de Planeación, con el fin de lograr un nivel más alto de éxito. (la mayoría de las veces)

La experiencia nos muestra que la selección de una de estas dos decisiones no debe de realizarse hasta que el Contacto no esté completamente seguro del entendimiento de los resultados y el significado potencial del trabajo realizado.

2. Seguimiento para un Proyecto de Diseño de Alternativas

Si un Proyecto de Diseño de Alternativas se ha concluido exitosamente, su seguimiento puede consistir en alguna de las opciones siguientes:

- a) La decisión de el entendimiento mejorado de posibilidades ha hecho que sea innecesario un trabajo futuro con IM.
- b) La decisión de iniciar una nueva Fase de Planeación dirigida a elevar el nivel de éxito obtenido en la primera iteración de la metodología, específicamente la selección de un diseño alternativo particular.

Generalmente hay una cierta cantidad de euforia asociada con la terminación de un proyecto de Diseño de Alternativas. También hay una gran fatiga, ocasionada por la intensidad del trabajo. También puede ser cierto que el Cliente y el Contacto han ganado a través del proceso conocimiento substancial para determinar que acciones son necesarias para progresar en la resolución de la situación.

Si se elige la segunda opción, de retomar la IM para una vuelta siguiente es recomendable considerar lo siguiente: a) Una vez más hay que asegurarse que el personal de la organización del cliente ha asimilado completamente la interpretación de los productos, y b) Continuar con la Fase de Planeación y la Fase de Sesiones de Trabajo dirigidos a la selección de una alternativa superior a la que se seleccionó previamente.

Una parte crítica de esta elección será el ganar conocimiento del proceso necesario para llevar a cabo la implementación de el diseño seleccionado. Puede ocurrir que el seguimiento de una selección sea una nueva actividad en la cual el desarrollo de proceso de implementación sea la principal meta y esto forme parte de un nuevo Proyecto de Definición.

3. Interesarse por Implementar los Resultados

Independientemente del tipo de seguimiento que el proyecto pueda requerir, cuando es aplicada IM se debe tener en mente que hubo un grupo de personas trabajando arduamente durante un periodo de varios días, y este grupo desarrolló una forma de aprender y aumento su conocimiento sobre la situación estudiada, además de desarrollar expectativas sobre el uso de los resultados que ellos mismos produjeron. Es por esta razón que es extremadamente importante que el Cliente y el Contacto pongan especial atención al seguimiento de estos resultados, al menos en los términos en los que ellos estuvieron de acuerdo. Si las actividades de IM no tienen un seguimiento por alguna acción específica relacionada con los resultados generados, es posible que los participantes se frustren y se desmotiven, y que no tengan disponibilidad para participar en alguna otra actividad adicional para la resolución de problemas en grupo; esto es muy peligroso, especialmente cuando se considera que el tipo de problemas con los que se enfrenta la organización son bastante complejos y es necesario el trabajo participativo grupal.

Críticas a la Metodología

Como hemos podido comprobar, la IM cumple con todos aquellos requerimientos que son necesarios para satisfacer los criterios de ser una metodología con bases teóricas bien fundamentadas y aplicable en el contexto para la cuál fue diseñada. Se han analizado detenidamente las tres fases de la metodología y se han detallado los aspectos que pueden tener influencia en el tema de estudio de este trabajo: la participación de los individuos.

Indudablemente la metodología hace frente a situaciones complejas en ambientes pluralistas (Jackson 1991), pero como ya se mencionó antes (Ver críticas a la IP), en muchas ocasiones los individuos que se juntan para formar un grupo de trabajo no reúnen las características deseadas para que su trabajo pueda ser efectivo y eficiente. Es muy común que otro tipo de factores los influyeran y afecten su desempeño colectivo.

Por lo tanto es necesario tomar las debidas precauciones para prevenir este tipo de situaciones. A pesar de que la IM considera al individuo con respecto al trabajo en grupo, cargas de conocimiento comodidades necesarias, procedimientos específicos necesarios para facilitar el trabajo, etc., no considera el aspecto psicológico individual y grupal que juega definitivamente un papel muy importante en el trabajo de grupo y su medio ambiente. (Ver Capítulo de Fundamentos Psicológicos y Dinámica de Grupos)

El GroupSystems aparece entonces como una herramienta que puede ser de utilidad para disminuir algunos de los aspectos e impactos psicológicos en los individuos, ocasionados por el grupo de trabajo, puede contribuir a que el trabajo de grupo sea más eficiente, y ayuda además al rápido manejo y disposición de la información generada en sesiones de trabajo.

5. GroupSystems (Ventana, Co. 1994)

GroupSystems es un poderoso e innovador sistema electrónico de apoyo para sesiones de trabajo que puede reducir el tiempo empleado en dichas sesiones además de mejorar la calidad de trabajo de estas reuniones. Al permitir a los participantes que contribuyan de manera anónima y simultánea, GroupSystems fomenta la colaboración y la mejora en la productividad.

Es un software especializado para ayudar la toma de decisiones. Se caracteriza por el manejo eficiente de situaciones complejas y diversas de una manera rápida y estructurada, teniendo como base una metodología que lo dirija.

GroupSystems es una colección de herramientas de software que apoyan diferentes procesos de grupos tal como: lluvia de ideas, construcción de listas, recolección de información, votaciones, organización, priorización y alcance del consenso. Las herramientas se utilizan interactivamente por un grupo de personas seleccionadas para formar el grupo de trabajo, y cada una de ellas estará situada en una estación de trabajo. Al combinar estas herramientas con algunos otros recursos adicionales (como utilizarlo dentro de alguna metodología que utilice participación de grupos, búsqueda de consenso, etc.) mejoraran de manera drástica la efectividad del grupo de trabajo.

Como ya se ha mencionado, la calidad de cualquier sesión de trabajo depende de que tan bien se haya planeado. El GroupSystems no es un sustituto del pensamiento del diseñador o del planeador; una sesión pobremente planeada lo único que conseguirá es alcanzar metas equivocadas más rápido y a pesar de la ayuda que el sistema pueda ofrecer.

Cabe destacar que esta herramienta rompe con las barreras en las organizaciones porque las personas que normalmente no participan y que no contribuyen con la creatividad e innovación organizacionales, lo pueden hacer sin ningún temor, ya que todas las aportaciones son anónimas.

Otra ventaja es la reducción del tiempo perdido en juntas improductivas, donde muchas veces al tratar un problema, se producen desvíos del mismo en la búsqueda de soluciones.

Este sistema puede manejar todos los pasos para la toma de decisiones de manera ordenada y sistemática, logrando así que los usuarios tengan a la mano toda la información necesaria y definan claramente sus alternativas de solución.

Además esta herramienta puede ser útil desde la realización de encuestas escolares hasta para dirigir y medir decisiones gubernamentales.

Las ventajas de saber utilizar el sistema

1. Es necesario otro tipo de conocimiento para poder conjuntarlo con esta herramienta y obtener un óptimo resultado. Por citar sólo un ejemplo, para poder hacer una evaluación del desempeño de cierta organización, no sólo es necesario contar con el sistema y con la persona que lo sabe utilizar; se necesita un grupo especializado en recursos humanos para el diseño e introducción de dicha evaluación en la organización (pe. Planeación Estratégica).
2. La administración de la información como la clave del éxito del proceso participativo.
3. El fácil análisis y exploración de temas, previo a la ejecución de las sesiones de trabajo
4. Se llega a la toma de decisiones con un mínimo porcentaje de sentimientos involucrados

Groupsystems es una herramienta muy poderosa de ayuda para la toma de decisiones en diversos campos. Algunos campos en los que se puede explotar son :

- Realización de encuestas
- Apoyo al pensamiento grupal
- Apoyo en el área docente
- Desarrollo del liderazgo y estrategias organizacionales
- Apoyo a la facilitación
- Evaluación de desempeño
- Reuniones planeadas específicamente para organizaciones descentralizadas
- Proceso de planeación estratégica
- Comercialización del uso de un medio ambiente electrónico para reuniones
- Desarrollo de la Creatividad Grupal
- etc.

Críticas al Sistema

Cómo su nombre lo indica, GroupSystems es un sistema de apoyo para la toma de decisiones a través del consenso. Es un error el considerar esta herramienta como una estrategia para resolver situaciones complejas. Es necesario contemplar su utilización como un sistema de apoyo y no como la solución para nuestras situaciones problemáticas. Para clarificar mejor este punto pondré un ejemplo básico: cuando se tiene un problema de física es necesario determinar primero los datos que tenemos, posteriormente determinamos la fórmula o fórmulas que nos ayudarán a resolverlo y por último planteamos la fórmula con los datos y utilizamos una calculadora para que nos haga más sencillo el trabajo de calcular las operaciones. Obviamente los resultados también deberán ser interpretados por el analista. Haciendo una analogía con este ejemplo, nuestra situación compleja-problemática sería el problema de física, la fase de análisis sería el planteamiento de las fórmulas y definición de los datos y el realizar las operaciones con la calculadora sería el utilizar el GroupSystems para hacer más fáciles las operaciones con ideas.

Otra posible crítica que se puede hacer al sistema es que para muchas personas resulta difícil utilizar equipo computacional. Esto a su vez puede ser una ventaja ya que al no conocer el funcionamiento deben estar más atentos con las indicaciones y la utilización del sistema resulta un atractivo novedoso para los participantes.

CAPITULO IV HIPÓTESIS

Definición Formal del Problema

La Administración Interactiva es una metodología que ha demostrado ser de gran utilidad en el manejo y solución de situaciones problemáticas complejas. Su aplicación requiere de un gran esfuerzo por parte de todos los involucrados así como de tiempo. Uno de los procesos que requiere mayor tiempo y esfuerzo es el de las sesiones de trabajo.

En las sesiones de trabajo lo que se hace, es juntar a un grupo de participantes con conocimiento suficiente de la situación a tratar y mediante un proceso prediseñado se les dirige hasta el logro de ciertos objetivos preestablecidos. Este proceso se realiza con la ayuda de varias herramientas para la operación con ideas como: la Técnica de Grupos Nominales, Lluvia de Ideas, Modelación Estructural Interpretativa, etc. Estas herramientas lo que hacen básicamente (Warfield, 1994) es administrar ideas generadas y clarificadas por los participantes para su posterior evaluación y estructuración.

El problema está en que estas técnicas se realizan de manera manual y “frente a frente”, es decir la generación, clarificación y edición de ideas se realizan a la vista de todos. Esto no tiene nada de especial o de raro para individuos en los que su cultura los ha llevado a desenvolverse de esta misma forma (por ejemplo los Estadounidenses) (Robbins, 1997), pero ¿qué pasa con individuos a los que su cultura los ha llevado a comportarse de manera opuesta?

Me permito citar textualmente un artículo del Dr. Osvaldo Cairo, Investigador del ITAM, publicado en marzo de 1998 en la revista Expansión, el cual nos puede clarificar aún más el problema que estoy tratando:

“La Cultura en los países

Todavía existen diferencias entre la gente dentro de las organizaciones que se hallan en culturas diferentes. En otras palabras, la cultura nacional continúa siendo una fuerza poderosa para explicar una gran proporción del comportamiento organizacional. La cultura nacional explica aproximadamente 70% de las diferencias en las actitudes y el comportamiento de los empleados. En México tendemos mucho a importar tecnología, a importar conocimiento, a importar métodos que han resultado satisfactorios en otros países.

¿Y qué pasa con nosotros? ¿Porque esas modas y esa tecnología no resulta ser la respuesta esperada tanto buscada? La respuesta es relativamente simple. Cuando se hace una importación de métodos y tecnologías extranjeras no se piensa

en la adaptación necesaria al contexto nacional. Se aplican tal y como se desarrollaron en Japón, en Estados Unidos o en Europa y no se toma en cuenta que nuestro país difiere considerablemente en el aspecto cultural.

La evaluación de las diferencias entre países

Hablando de nuestro vecino más poderoso y comparándolo con nuestro país, por ejemplo, a los niños estadounidenses se les enseña desde muy pequeños los valores de la individualidad y singularidad; en contraste al niño mexicano se le enseña a obedecer y respetar a sus mayores. Una parte significativa de la educación de los estudiantes estadounidenses es aprender a pensar, analizar y cuestionar; para el joven mexicano es casi imposible el cuestionar y pensar para dar a conocer sus ideas. El trabajador estadounidense promedio es más competitivo y enfocado en sí mismo que el trabajador mexicano.”

El presenciar y participar en el tipo de sesiones arriba mencionadas, resulta entonces una pérdida de tiempo, ya que la participación y el involucramiento que se espera de ellos se verán impedidos por barreras culturales y psicológicas que estos individuos tienen consciente e inconscientemente.

Una posible solución es la introducción de un software especializado para la toma de decisiones en el desarrollo de las sesiones de trabajo. Con este mecanismo se pueden aligerar algunos aspectos que impiden el buen desempeño de los participantes. Al permitir que la participación sea anónima, el individuo se siente con mayor confianza para expresarse y tomar decisiones. El anonimato permite además, el asegurar al individuo que su posición será tomada en cuenta pero en ningún motivo se verá afectado por esta postura.

La introducción de una nueva variable en la metodología es algo que no puede hacerse a la ligera. De hecho, el diseñador de la metodología consideran que la introducción de un software para los procesos básicos de las sesiones de trabajo no es factible, debido a que esta introducción demerita uno de los productos finales más valiosos que da la metodología: el aprendizaje de los participantes en el proceso de generación de ideas:

“Yes, I am aware of GroupSystems. I have even been a participant in a session in which it was used.

As a superficial process, and a socializer of individuals, it may have some merit. However it is too superficial for my taste. The reason it is superficial is that it does not incorporate ISM and, consequently, does not uncover the extensive system of relations among elements. I do believe that it is superior to routine group conversations, partly because it documents what is done.

The supposed benefits of anonymity lack any scientific validity. I have known about over 500 applications of IM since it was invented. I have never seen any situation where participants requested anonymity, although in defense work I have

seen an organization that, as a matter of policy, stated that the work done there is for "non-attribution". But even in that instance there was no problem about anonymity within the group. I know that the Ventana people claim that anonymity is very valuable. In my view, they know nothing about human behavior".

John Warfield (mensaje electrónico mandado el día 21 10 98 a Karla Flores Correa)

Pero hay factores que se deben considerar para creer que la introducción de este software puede ser factible. El comportamiento humano varía dependiendo de su cultura, su posición social, su desarrollo y crecimiento.

Por ejemplo, no es lo mismo que se tome una decisión en una empresa desarrolladora de software, en la que la mayor parte de su personal está contratado por sus conocimientos, a que se tome una decisión en una maquiladora, en la que la mayoría de los trabajadores son contratados por su potencial manual. (Kissen, 1994)

Los individuos actúan dependiendo de factores sociales, psicológicos y culturales; por lo que una metodología puede funcionar bien para cierto tipo de personas, y mal para otro tipo de gente.

Como ya se mencionó arriba, la Administración Interactiva ha sido probada en muchas ocasiones, pero de las 115 aplicaciones que se conocían hasta 1994, por ejemplo (Warfield y Cárdenas 1994), solo en cinco ocasiones fueron organizaciones mexicanas. Es por esto que resulta interesante el cuestionarnos, si para el entorno mexicano la Administración Interactiva tal cual puede funcionar exitosamente o si la introducción de una nueva variable (en este caso un software para la toma de decisiones) puede conducir a una aplicación con mejores resultados.

Definición de la Necesidad de la Introducción

Los mexicanos y la mayoría de los latinoamericanos tendemos fuertemente al colectivismo, al miedo a la represión y a la participación cerrada, en parte por razones históricas que nos hacen remontarnos al trauma de la conquista y a la infancia de la Colonia y por la educación que se nos ha dado principalmente dentro del sistema escolar jerárquico, autoritario y clasista. (Hofstede, 1991)

Sería un milagro que después de quince o veinte años de escuela clasista y de aprendizaje individualista, el mexicano promedio llegara a una empresa convertido en un dinámico colaborador, libre de miedos y traumas históricos.

Con respecto de las clases de mayor jerarquía en las organizaciones, todavía hay muchos líderes mexicanos que no se han conscientizado de que mucha información que es valiosa para las grandes decisiones que se toman en su nivel, nace, crece y florece en niveles inferiores, y su formación no se presta para que se de

un clima de colaboración por lo que ésta información se queda estancada y no traspasa los umbrales que llegan hacia ellos.

Otro factor importante es la comunicación que puede ser considerada como la esencia del grupo. Enferma la comunicación, se enferma el grupo; si se rompe la comunicación entonces no hay grupo.

Las discusiones en grupo exigen notable versatilidad, pues hacen que uno cambie de exponente a oyente; de afirmante a replicante; de actor a espectador. Una discusión es algo así como tejer o bordar una tela con hilos muy diversos y heterogéneos, hasta dejar estampada una figura compleja que será la decisión. (Haiman 1990)

En la mayor parte de los casos el término natural de la discusión es la decisión o tomar la decisión (Ver capítulo Fundamentos Teóricos de Psicología y Dinámica de Grupos). Lo ideal es llegar a la decisión por consenso o por unanimidad. Pero no es lo más común. Dos formas frecuentes de decisión son:

- la imposición autoritaria del jefe, y
- la votación por mayoría

Ambas plantean graves inconvenientes:

La primera fácilmente genera desinterés y escaso compromiso a lo que nació del grupo; además de resistencias más o menos disimuladas a lo que se percibe como una agresión de más arriba.

La segunda tiene que cargar con la frustración de la minoría derrotada; ya que no cabe esperar que el triunfo de los unos cree el milagro de cambiarles a los otros las ideas y los gustos, hasta dejarlos bien convencidos y motivados hacia lo que estaban combatiendo.

El Groupsystems ayuda a disminuir algunas de las presiones que enfrentan los individuos cuando son puestos a trabajar en grupo, específicamente cuando se les pide que aporten su conocimiento para tomar alguna decisión importante, y además que lo hagan abiertamente.

La posibilidad que brinda el sistema de permanecer en el anonimato hace que las tensiones se liberen y que los individuos puedan hacer aportaciones libres de influencia de los demás. Esta es una de otras más ventajas que se discutirán posteriormente en el trabajo, pero está puesta para ejemplificar de que manera puede ayudar el sistema para la toma de decisiones veraz y eficiente.

Objetivo de la Tesis

Observar que efectos tiene la introducción de GroupSystems en la metodología de Administración Interactiva, en el contexto mexicano, para situaciones problemáticas relacionadas con planeación estratégica.

Determinar si es factible la introducción de GroupSystems en la metodología de Administración Interactiva, bajo algunas restricciones.

Hipótesis

En el contexto mexicano, la introducción de GroupSystems (Ventana Co.) en la metodología de Administración Interactiva en su Fase II (Warfield y Cárdenas, 1994) beneficiará la participación, actuación y desempeño de los individuos involucrados en proyectos de planeación estratégica y toma de decisiones grupal; llevados a cabo en sesiones de trabajo que estén dentro de las especificaciones y restricciones preestablecidas en esta investigación (Ver Capítulo Metodología de Investigación)

Justificación de la Hipótesis

Específicamente en la fase dos de la metodología, es en donde el grupo de participantes se reúne para que en conjunto logren llegar a la toma de decisiones que será el primer paso para la solución de la situación problemática.

Se reúnen en una sala especialmente diseñada para el trabajo en grupo, con todo el equipo humano y físico, y los recursos que facilitarán este tipo de procesos.

Los participantes entonces tendrán que generar una serie de ideas que respondan a una pregunta de partida (esta pregunta está diseñada especialmente para que los participantes generen ideas que respondan al objetivo ya antes establecido). Los participantes generan sus ideas, y posteriormente las expondrán en voz alta ante todo el grupo para su consideración y su clarificación. Este proceso forma parte de la técnica de grupos nominales (TGN) (Warfield, 1994). Teóricamente esta técnica asegura la participación equitativa de los individuos, la clarificación de las ideas, su corrección y jerarquización.

Lo que no se ha considerado hasta ahora, al utilizar este procedimiento, es que a pesar de que el proceso estará bien controlado, el mismo grupo de trabajo puede influenciar implícitamente a los individuos que lo conforman, es decir, el comportamiento de algunos individuos puede repercutir en el comportamiento de algunos otros. Dependiendo de algunos factores como: relaciones individuales, psicología del individuo, el clima que reine entre los participantes, es como se verá afectada la participación de los individuos con respecto al grupo, y del grupo en sí.

Si por ejemplo el grupo está conformado por individuos de la misma área de trabajo y existe una mala relación, entonces es posible que al generar ellos sus ideas, cada individuo se sienta influenciado por sus sentimientos hacia la persona que generó la idea, y aunque la idea sea muy buena, esta se rechaza.

De la misma forma, si en el grupo de trabajo se encuentra algún individuo con mayor nivel jerárquico (pe.: un jefe represivo (Kissen 1994)), puede llegar a suceder que los participantes, no se sientan con la suficiente comodidad para responder al cuestionamiento inicial, especialmente si éste está vinculado directamente con el área de trabajo de esta persona. Como estos ejemplos pueden haber muchos más, por lo que es necesario tratar de disminuir en la medida de lo posible las situaciones que no permitan la participación franca de los involucrados en el proceso.

La Propuesta, su importancia para el Individuo y el Grupo

Vivimos en un mundo no cortado a nuestra medida. Es natural que no todo en él nos guste. Si no somos conformistas, con frecuencia desearemos cambiar determinadas cosas, algún aspecto de nuestro medio laboral y social, introducir nuevas ideas, corregir ideologías y promover mejoras en nuestra comunidad. Por su naturaleza esto es innato del ser humano.

Pero ¿qué podemos hacer frente al gigante de la complejidad? Solos, podemos hacer bien poco; sin embargo, si sabemos captar el trabajo en grupo como el agente nato del cambio social, entonces nuestro poder de influencia se ve multiplicado.

Siempre que interactúan varios seres humanos, se ponen en juego numerosas fuerzas psicológicas: simpatía, antipatía, dominio, sumisión, entusiasmo, indiferencia, rivalidad, solidaridad, amor, temor, frustración, agresividad, etc. Para disminuir esta ráfaga de fuerzas y sentimientos que aparecen en el individuo cuando se reúne en un grupo, existen varias características que deben de ser satisfechas para que los individuos se sientan en condiciones óptimas para desempeñarse dentro de un grupo de trabajo enfocados a la toma de decisiones:

1. Inclusión: Sentirse aceptado, formar parte de una comunidad.
2. Reconocimiento: Darle la oportunidad de ser considerado un miembro positivo y valioso.
3. Estructura y control: Darle bien definidas las responsabilidades y actividades.
4. Creatividad: Permitirle sentir la libertad de equivocarse: es fácil discurrir nuevas cosas entre amigos; entre extraños se teme el parecer torpe y se ve obligado a inhibirse.
5. Desahogo: En esta sociedad tan tensa y frustrante, cada uno de los individuos debe expresar su sentir, no reprimirse.

Hasta que las necesidades básicas de los individuos no sean compartidas y resueltas en la medida de lo posible, no podrá establecerse ni asegurarse que el trabajo que se realizará en grupo tenga metas válidas; ya que cualquier insatisfacción de estas necesidades puede propiciar la inhibición del individuo en su participación.

Existe otra característica de vital importancia, que ayuda a resolver diferentes tipos de conflictos cuando se trabaja en grupo: la comunicación. Dentro de la dinámica de grupo (cualquiera), es necesario distinguir dos sentidos básicos de la comunicación: del grupo al individuo y del individuo al grupo.

El medio social interno del grupo apremia tanto como el medio físico. Quien entra a un grupo sufrirá el impacto de los hábitos y rutinas que prevalecen en él, del tipo de autoridad, normas y reglamentos, caracteres de los otros miembros, la tensión de todos (o sólo de algunos) hacia los objetivos y del clima psicológico resultante.

Múltiples experiencias nos enseñan que no hay buena integración grupal ni despliegue de creatividad mientras no exista un alto grado de apertura en la comunicación y las actitudes concomitantes: espontaneidad, autenticidad y seguridad en las relaciones mutuas de los miembros. Los sentimientos y motivaciones (conscientes o subconscientes, aclarados o encubiertos) con que llega el individuo al grupo, se transforman en intenciones, evaluación y conductas hacia los demás.

Quien entra a formar parte de un grupo es portador de un microcosmos en ebullición: llega con determinadas expectativas, temores, propósitos, motivaciones, algunas de las cuales son conscientes y otras inconscientes; pretenderá aportar al grupo algo de lo que él trae, y tal vez defenderse de ciertas amenazas, reales o imaginarias. Además, su percepción del medio grupal estará condicionada por sus necesidades, deseos, expectativas y en general por sus experiencias acumuladas a través de los años.

Ahora, si hay la capacidad para examinar y detectar, no sólo la comunicación que fluye por canales patentes, sino también la que serpentea subterráneamente en la obscuridad de las mentes y de los corazones de los individuos; es posible propiciar que el individuo pueda sentirse seguro dentro del grupo de trabajo y participe sin ningún temor.

Se han elaborado muchas técnicas para sacar a flote el inconsciente del individuo al igual que el de un grupo; algo así como lo que hacen las radiografías con las regiones no visibles del cuerpo humano y otras técnicas para ayudar y también para propiciar, a cada uno de los miembros a la participación, dar de sí mismos, poner en juego sus mejores dinanismos al servicio del grupo y de la tarea común.

Varias de estas técnicas o dinámicas han llegado a ser dominio universal para resolver esas inquietantes:

- Mesas redondas,

- Software especializado,
- Estudio de casos,
- Entrevistas,
- Metodologías para la Toma de Decisiones,
- Metodologías para la Participación,
- Etc.

Hablando del aspecto tecnológico en particular, con la utilización del GroupSystems dentro de la metodología de Administración Interactiva, se pueden disminuir la mayoría de los factores que provocan que el individuo se inhiba, y que impiden que participe activa y tranquilamente en sesiones de trabajo dirigidas al logro de algún objetivo vital para su organización.

Para clarificar el punto anterior, algunos de los factores inhibidores de la participación son:

1. La competencia en la colaboración, ya que la competencia intragrupal puede llegar a ser suicida, como si los miembros de un equipo de fútbol se pusieran a luchar, durante el partido, unos contra otros.
2. Los enemigos de la integración del grupo, a) por parte del participante: inhibiciones, tabúes, miedo, agendas ocultas, todas las formas de egocentrismo de los demás, b) por parte de los participantes con mayor poder (jefes, líderes, etc.): prejuicios, actitud evaluativa y no propiamente receptiva, percepción selectiva y subjetiva, .sordera a los mensajes, .miedo al cambio.

Con la introducción de GroupSystems además de ayudar a acelerar el proceso de toma de decisiones en grupo, se disminuye la presencia de esos factores que podrían dificultar la participación del grupo de trabajo. El sistema, al poseer características como el anonimato, toma de decisiones por medio del consenso, votaciones simultáneas, registro y documentación al momento, es un software que posee todas las ventajas para asegurar el éxito de una sesión de trabajo en la que se realicen actividades como: generación de ideas, clarificación de ideas, edición de ideas, votaciones, jerarquizaciones, estructuraciones, etc.

Con la aplicación de Administración Interactiva es claro el punto que se abarcan dos aspectos importantes, necesarios para el desempeño del grupo de trabajo: la toma de decisiones a través del consenso y la toma de decisiones de manera participativa.

CAPÍTULO V

METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

En dinámica de grupos y toma de decisiones grupal, es preciso reconocer que, bajo el efecto de las urgencias de este tipo de estudios, del diseño de cambio y aun de cierto apasionamiento en los medios profesionales y en amplios sectores de la opinión, todavía sigue siendo considerable la parte de improvisación y de aproximación hacia la realización o resolución de una situación a investigar. Se debe considerar que los problemas que se estudian, no son sólo de orden metodológico, sino también de orden deontológico, pues se trata de intervención sobre personas y grupos (Napier 1993).

Por lo que en los casos en los que se realiza investigación de este tipo, debe de tomarse en cuenta que el método científico puede ser un auxiliar o una guía para la investigación, pero resulta necesario recurrir a otros métodos alternativos para complementar y mejorar su calidad.

En otras palabras, el realizar un modelo basado exclusivamente en el método científico, resultaría un apoyo incompleto para la efectividad de la investigación.

A continuación se presenta detalladamente cómo es que se comprobará la hipótesis de este trabajo y las herramientas que se utilizarán.

Justificación para Comprobar la Hipótesis

Todo “estudio” o “aplicación”, sea cual sea su respaldo experimental, plantea un conjunto de opciones de carácter casi filosófico. El riesgo de esterilidad proviene con frecuencia de una tendencia de explotar en forma sistemática o diversa el procedimiento ya clásico de: reunión, discusión de casos, grupos de estudio, juego de roles, etc.

Como toda intervención está necesariamente situada aquí y ahora, no es posible definir ningún esquema susceptible de ser traspuesto en forma sistemática. La singularidad de la intervención se opone a la polivalencia por lo menos parcial de las fórmulas de formación. (Napier 1993)

Por ello el consultante debe aprovechar los propios datos del estado inicial y el sistema propio de la colectividad, con sus recursos, conflictos, carencias. En todos los casos la intervención será procedida, entonces, de exploración y de sondeos susceptibles de revelar por lo menos la parte explícita de esos datos.

Delimitación del Estudio

Características de las Sesiones de Trabajo para el Estudio

Las situaciones problemáticas estudiadas para este caso, deben de cumplir con ciertas características que hacen factible su consideración para nuestra investigación. Tomando en cuenta que existen una gran gama de situaciones que se pueden analizar y una gran gama además de metodologías que las pueden intervenir; es necesario entonces delimitar en que situaciones es en donde la metodología (IM) puede llevarse a cabo.

Parte importante son las sesiones de trabajo de IM (que serán los elementos de medición de la efectividad y eficiencia de la metodología (Ver Capítulo de Diseño del Experimento), por lo que a continuación se definen las características de las sesiones de trabajo:

1. Deben ser situaciones relacionadas con la planeación estratégica de la organización
2. Deben ser situaciones en la que las decisiones a tomar se realicen por mexicanos, dentro de una cultura organizacional propia de la empresa, libre de influencia cultural extranjera, o por extranjeros en un ambiente de trabajo predominantemente mexicano (Ver Capítulo Fundamentos Teóricos Parte II)
3. Las sesiones de trabajo se realizarán en las instalaciones diseñadas especialmente para Sesiones de Trabajo con IM manualmente y con GroupSystems
4. Los grupos de trabajo no excederán el número de participantes para los que la metodología fue diseñada (Warfield y Cárdenas, 1994)
5. Las sesiones de trabajo serán realizadas contando con todos los recursos necesarios, indispensables para la aplicación de IM.
6. Las sesiones de trabajo se llevarán a cabo en un periodo de no más de año y medio comenzando a partir de junio de 1997 y terminando en diciembre de 1998 (tiempo de elaboración de la Tesis)
7. Se evaluarán los aspectos relacionados con participación de los involucrados en las sesiones de trabajo, excluyendo aspectos como: instalaciones, grupo de apoyo, facilitación.

El Proceso en el que se Aplica IM

La Administración Interactiva se utiliza cuando ya se han intentado otros métodos de solución para la situación problemática y estos han fallado, se debe agregar que las situaciones tratadas bajo este esquema deben ser complejas (trabajo con seres humanos y sus interrelaciones).

Por lo que es necesario considerar los siguientes aspectos para llevar a cabo el proceso:

1. Una empresa, organismo, u otro se contacta con una organización que pueda brindar asesoría en la resolución de problemas, especialistas en Administración Interactiva
2. Se realizan varias entrevistas para conocer la situación general de la empresa (en este momento puede ser que se desconozca la situación problemática)
3. Se valida la necesidad de una intervención con Administración Interactiva
4. Se realiza la Fase I: de Planeación
5. Con base en la Fase I, se diseña la Fase II: de Sesiones de Trabajo (fase de interés, en donde se propone la introducción de GroupSystems)
6. Se determinan los resultados obtenidos de la Fase II
7. Se da el seguimiento de la Fase II
8. Puede ser, que sea necesaria una nueva iteración de la metodología

Generalmente la realización de sesiones de trabajo se lleva en dos días, este es el tiempo ideal para que los participantes lleguen a comprender y se familiaricen con el proceso de IM que se utiliza. (Warfiel y Cárdenas, 1994)

En la primera sesión se realizan las operaciones con ideas y algunas votaciones para jerarquizar las ideas generadas por los participantes. Este proceso se lleva a cabo casi siempre con la Técnica de Grupos Nominales (Warfield,1994). Con esta técnica se pueden abarcar los puntos de: generación de ideas, clarificación de ideas, edición de las ideas para su mejor comprensión, y jerarquización de las ideas. Este procedimiento se realiza manualmente y en promedio se lleva a cabo entre tres y cuatro horas dependiendo del número de participantes.

La segunda sesión generalmente se utiliza para la estructuración de ideas, sacar patrones, estructuras relacionales, gráficas, etc. Esto se realiza con la ayuda de la Modelación Estructural Interpretativa (ISM), que es la herramienta desarrollada específicamente para este fin. Para la realización de esta parte se utiliza el software comúnmente nombrado: ISM (Interpretative Structural Modeling) que ofrece el apoyo tecnológico para realizar la estructuración de la información según sea el caso.

Alguna otra sesión puede llevarse a cabo, si es necesario, para terminar alguna actividad pendiente o para realizar una nueva iteración con la metodología (según se requiera), y esta(s) sesión(es) tendrá(n) las mismas características de las anteriores.

Es en las sesiones en las que se realizan operaciones con ideas (por ejemplo sesión uno) en donde se propone la introducción del GroupSystems, ya que el sistema nos permite la generación de ideas, su clarificación simultánea, la edición de las ideas y la votación.

Cada situación intervenida con Administración Interactiva, ofrece la oportunidad de realizar dos o tres sesiones de trabajo. Por lo que la introducción del

software puede realizarse aleatoriamente en cualquiera de las sesiones en donde aplique.

Al final de cada sesión de trabajo (independientemente de cómo se realice) se aplicará un cuestionario de evaluación (Ver Anexos Cuestionarios: Cuestionario de Evaluación) para así conocer la opinión de los participantes con respecto a su sesión.

Al terminar el periodo de evaluación se contará con varias evaluaciones de las diferentes sesiones con la variante en el proceso. Y con estas, se podrán realizar las comparaciones para determinar si hubieron cambios significativos entre la aplicación del proceso de Administración Interactiva con GroupSystems y sin él.

El Diseño del Experimento

A lo largo del desarrollo de este estudio se ha descrito como es que el proceso de la IM funciona y se lleva a cabo. De la misma manera se han descrito algunos factores que influyen en la participación de los individuos en un grupo de trabajo. Para justificar lo anterior se presentó un estudio de mayor profundidad sobre la psicología de los individuos en el trabajo de grupo, la psicología de grupos, la dinámica de grupos, aspectos sociales y culturales que pueden fundamentar nuestra aseveración. (Ver Apéndice III: Fundamentos sobre psicología y dinámica de grupos)

En uno de los apartados del Capítulo Fundamentos Teóricos se describe de manera general cómo es que se evalúan las Sesiones de Trabajo del grupo de participantes en el proceso de IM. De este método de evaluación (Warfield,1994) se tomaron la mayor parte de los puntos para llegar al formato que finalmente se utilizó para evaluar las Sesiones de Trabajo que aplicaron para esta investigación. opciones (Ver Apéndice IV: Evaluación de sesiones de trabajo)

A continuación se describe el modelo de evaluación que sugiere el autor, teniendo en consideración que éste será la base para el formato de evaluación que será utilizado:

La Evaluación del Experimento

Para este tipo de sesiones se busca un nivel de éxito cuatro. El nivel cuatro se puede interpretar como el llegar a realizar varias alternativas de diseños potenciales, que provienen del perfil de opciones (Ver Apéndice IV: Evaluación de sesiones de trabajo) y de la documentación generada y relacionada con esto. (Warfield y Cárdenas,1994).

Para realizar la evaluación de la fase de sesiones de trabajo se deben considerar los siguientes puntos

1. Factores que provienen de la Fase de Planeación. Estos factores deben de quedar listos en la primera fase para el arranque de la segunda fase:
2. Otros Factores. La conducción de las sesiones de trabajo introduce nuevos componentes en la situación.
3. Factores de Evaluación. A la luz de los componentes de la discusión. los siguientes factores son importantes:
 - Desempeño de los Actores Externos
 - Actuación del Grupo de Apoyo Interno
 - Documentación de Calidad
 - Instalaciones

La siguiente tabla contiene todos los factores que son necesarios para la evaluación de la Fase Dos de la metodología:

No.	FACTOR EVALUADO	PUNTOS
1	El Contacto	0 a 30
2	Los Participantes	0 a 30
3	El Facilitador	0 a 50
4	El Interprete de Estructuras	0 a 30
5	El Administrador de Reportes	0 a30
6	El Grupo de Apoyo	0 a 50
7	La Documentación	-50 a 50

Como se puede observar, con este método de evaluación se puede realizar una medición del desempeño de los actores y participantes en el proceso de las sesiones de trabajo de la IM. En uno de los incisos se hace una evaluación de la actuación de los Participantes, pero este modelo no nos dice de que manera concreta deben de ser evaluados, como medir su participación, la calidad de su trabajo, su percepción particular de las sesiones a las que estuvieron asistiendo, ni tampoco su opinión sobre aspectos como las dinámicas realizadas en grupo.

Esta evaluación puede determinar por separado la actuación de todos los involucrados y un valor es asignado para cada una de las actividades desempeñadas por ellos. Pero sería necesario considerar una parte fundamental en el trabajo de grupo: los sentimientos ocultos de los participantes, la influencia ejercida por el mismo grupo de trabajo y sus repercusiones en el resultado final de las sesiones. (Robbins,1997)

Por esta razón se realizó un cuestionario complementario que considera algunos otros aspectos del sugerido por el autor, en el cual nos permita conocer las

percepciones de los participantes con respecto a la dinámica con grupo y su relación con la participación individual.

Es importante mencionar que nuestro punto de interés se centra en los participantes, específicamente con respecto a su percepción (Ver Capítulo Fundamentos Teóricos Parte II) sobre el medio ambiente de trabajo considerando al grupo y el efecto que esto tiene en ellos, por lo que el cuestionario se enfoca a la profundización de estos aspectos y toca de una manera más superficial aquellos factores que no tienen una relación directa en este sentido.

El cuestionario está diseñado de tal manera que pueda detectar implícitamente aquellos aspectos que pudieron influenciar a los individuos en su participación. También tiene como objetivo el conocer su punto de vista con respecto a la dinámica tradicional (sin la introducción del GroupSystems) y de la nueva dinámica con el sistema computacional.

Este dato es importante, porque cuando el proceso de clarificación se ve influenciado por la presión del grupo (los participantes expresan sus ideas cara a cara ante los demás y están sujetos a críticas directas (la metodología trata de evitar esto con el proceso prediseñado, pero de cualquier forma pasa porque los demás individuos conocen de quien viene la idea), los participantes no pueden estar libres de cualquier influencia psicológica para homogeneizar su pensamiento con el del grupo y es cuando la desviación estándar de los datos se incrementa, por la disparidad de las decisiones.

Otro factor considerado, que es valioso, y que se incluye en el cuestionario es el tiempo que en el que se llevan a cabo las sesiones (de ninguna manera el proceso propuesto pretende sacrificar tiempo (Warfield, 1998) para acelerar la obtención de resultados con la introducción del GroupSystems). Se evalúa entonces la percepción de los participantes con respecto al tiempo invertido en sesiones tradicionales y sesiones con apoyo computacional.

Se pregunta también sobre la dificultad que implica el utilizar una computadora en las sesiones de trabajo, si es difícil utilizar GroupSystems, si el sistema es amigable o no, si prefieren las sesiones manuales sobre las sesiones con apoyo computacional (si ya tuvieron la oportunidad de trabajar en los dos ambientes).

Al final del cuestionario se hace una pregunta abierta en la que ellos pueden expresar que les pareció la sesión y sus comentarios hacia los aspectos que se pudieran mejorar para futuras sesiones de trabajo. (Ver en Anexos Resultados de las Sesiones y Comentarios Generales)

Con todos los puntos anteriores se puede obtener la información suficiente para poder hacer una comparación que nos arroje resultados medibles entre los dos tipos de sesiones (con GroupSystems y sin él).

Este cuestionario se aplica al finalizar aquellas sesiones de trabajo en la que se utiliza el GroupSystems y en aquellas sesiones manuales que tienen las mismas características de las primeras. En otras palabras, en sesiones en las que es necesario utilizar otro tipo de herramientas como el ISM (estructuración de información) y en las cuales los participantes no están obligados a generar aportaciones que involucren la generación de ideas “personales”; no se aplica.

Este cuestionario se encuentra en los anexos de este trabajo. (Ver Anexos Cuestionarios: Cuestionario de Evaluación de la Sesión)

CAPÍTULO VI RESULTADOS

Lo que se presenta en este capítulo son los resultados obtenidos de la aplicación del cuestionario de evaluación en las sesiones de Administración Interactiva en las que se realizan generación, clarificación y edición de ideas. El periodo en el que aplicó el cuestionario comprende desde el mes de Agosto de 1997 a Noviembre de 1998, y la interpretación correspondiente de la comparación de las sesiones manuales y las sesiones que se llevaron a cabo con el GroupSystems.

Lo que se pretende hacer, es realizar una comparación en diferentes aspectos de las sesiones (medio ambiente de trabajo, medio ambiente grupal, situación del individuo, tiempo de la sesión, etc.) con respecto a aquellas sesiones en las que se aplicó la metodología tal cuál es sugerida por el autor y aquellas sesiones en las que se introdujo la aplicación del GroupSystems.

Los proyectos que se realizaron en el periodo antes mencionado son:

1. Proyecto ITESM CCM y SECTUR (Centro de Estudios Estratégicos) Situación del Turismo Alternativo en México
2. Proyecto ITESM CCM (alumnos de 8° semestre de IIS) Situación Dirección de Servicios Escolares
3. Proyecto ITESM CCM (Departamento de Finanzas) Situación Replanteamiento del Plan de Estudios de la Maestría en Economía
4. Proyecto ITESM CCM y Coordinadora Ciudadana (Centro de Estudios Estratégicos) Situación de la Organización
5. Proyecto ITESM CCM (Alumnos de 9° Semestre de IIS) Situación del Egresado del Sistema ITESM CCM
6. Proyecto ITESM CCM y CEMEFI (Centro de Estudios Estratégicos, CEE) Situación de la Filantropía en la Empresa Mexicana
7. Proyecto ITESM CCM (Alumnos de 7° Semestre de IIS) Situación Bolsa de Trabajo en el Campus Ciudad de México

Todos estos proyectos se intervinieron con la metodología de IM, algunos de ellos se llevaron a cabo por alumnos de las materias de Diseño de Sistemas y de Metodología de Sistemas, y otros por el Centro de Estudios Estratégicos del ITESM CCM. Todos ellos contando con la colaboración de las diferentes organizaciones con las que se trabajó.

Todas estas situaciones poseen algunas características en común:

- a) Se deseaba conocer como primera prioridad su situación actual para determinar cuál era su posición
- b) El primer resultado deseado será entonces la definición de una situación problemática. Es necesario dejar claro que este es el primer paso de cada

- proyecto, el segundo paso era la realización de la planeación estratégica de las organizaciones o del sector (según aplique).
- c) Cada una de las situaciones resultaba demasiado compleja para que la organización o los involucrados las pudieran resolver.
 - d) Las diferentes organizaciones se acercaron al ITESM CCM para pedir ayuda y mostraron interés por resolver sus “problemas”.
 - e) En el caso de los proyectos realizados por los alumnos del Campus, las situaciones seleccionadas fueron aquellas que cumplieran con los requisitos de complejidad y disponibilidad por parte de los involucrados para su resolución

En la mayoría de los casos se evaluó la primera sesión de cada proyecto, pero hubo algunas ocasiones en las que se tuvo la oportunidad de realizar evaluación en dos sesiones.

Es importante remarcar que la fase de interés para el estudio es la de Sesiones de Trabajo (Workshops de IM), por lo que la explicación de la primera fase (Planeación) y la última fase (Seguimiento) se ha omitido, lo que no significa que no se llevaron a cabo. La realización correcta de fase de Planeación es vital para la segunda fase, porque si no se planea cuidadosamente el efecto se reflejará en los resultados. (Ver capítulo de Marco Teórico: Administración Interactiva) hay que recordar también que la última fase de la IM es responsabilidad exclusiva del cliente por lo que en ese caso la actuación del equipo de IM queda determinada por él.

Se hizo especial énfasis en que las condiciones en las que se realizaron las sesiones fueran las mismas. Cuando se utilizaba el GroupSystems las sesiones se realizaron en la Sala de Toma de Decisiones del CCM, y las sesiones manuales se realizaron en ese mismo lugar o en el Laboratorio de Diseño de Sistemas, lugar diseñado exclusivamente para la realización de este tipo de actividades

A continuación se presentan desglosados cada uno de los proyectos y las características particulares de cada situación intervenida.

1. Turismo Alternativo en México (Mayo 1998)

La Secretaría de Turismo de México estaba interesada en conocer cual era la situación real de la rama del Turismo reconocida como “Turismo Alternativo”, “Turismo Ecológico” o “Ecoturismo”. Debido a que este tipo de actividad se había incrementado dramáticamente en los últimos 3 años (1995 a 1998), la cantidad de empresas “no autorizadas” aumentaron, poniendo en desventaja a las empresas que si tienen reconocimiento oficial, ya que estas empresas ilegales no consideran dentro de sus actividades algunos aspectos como:

- Deterioro del medio ambiente
- Normas de Seguridad para el turista

- Desarrollo Sustentable
- Precios
- Etc.

Por tal razón, la situación del Turismo Alternativo no se encontraba definida y se deseaba realizar este primer paso para que en uno posterior, se determinaran las estrategias que la Secretaría de Turismo en unión con las empresas con reconocimiento oficiales llevarían a cabo para dirigir el rumbo que el Turismo Alternativo debe seguir.

Número de participantes :15

Pregunta de partida: ¿Qué factores obstaculizan (impiden, dificultan) el éxito del Turismo Alternativo en México?

Duración de la sesión: 2 horas

¿Se utilizó Groupsystems?: SI

Resultado de la evaluación de la sesión:

I. Los Actores de la sesión	n	1	2	3	4	5	6	7	NR
1. El desempeño de mi Contacto fue el adecuado y cumplió con las expectativas que teníamos sobre su trabajo	15	13	2	0	0	0	0	0	0
2. El desempeño del Facilitador cumplió con las expectativas que yo formé de él	15	11	1	2	1	0	0	0	0
3. La información que me dieron fue oportuna y comprensible	15	12	2	0	1	0	0	0	0

II. El Proceso de la sesión	n	1	2	3	4	5	6	7	NR
1. El tiempo que duró la sesión estuvo bien aprovechado	15	13	2	0	0	0	0	0	0
2. Las actividades realizadas no permitían que desviara mi atención a otra cosa	15	12	1	0	2	0	0	0	0
3. La sesión se me hizo pesada por su duración	15	0	0	0	0	0	2	13	0
4. Los descansos fueron adecuados y estuvieron programados cuando los necesitaba	15	10	4	1	0	0	0	0	0

III. Participación	n	1	2	3	4	5	6	7	NR
1. La sesión de trabajo se desarrolló en un ambiente de cooperación	15	14	0	1	0	0	0	0	0
2. En la sesión de trabajo me sentí presionado para participar	15	0	0	0	1	2	5	7	0
3. Las actividades prediseñadas me dieron seguridad	15	12	1	0	2	0	0	0	0
4. En algún momento sentí presión por parte del grupo	15	0	0	0	1	0	1	13	0
5. Sentí que alguna(s) (de mis) idea(s) fue(ron) boicoteada(s)	15	0	1	0	0	1	2	11	0
6. Me hubiera gustado más participar anónimamente	15	0	0	1	0	0	2	3	9

Si no utilizó el software GroupSystems pase a la sección V

IV. El GroupSystems	n	1	2	3	4	5	6	7	NR
1. El sistema es fácil de usar	15	14	1	0	0	0	0	0	0
2. El sistema ayudó a agilizar la sesión de trabajo	15	12	3	0	0	0	0	0	0
3. El anonimato me permitió expresarme sin ningún temor	15	12	2	1	0	0	0	0	0
4. El sistema me permitió enfocarme efectivamente en el asunto que estábamos tratando	15	10	1	3	0	1	0	0	0

V. Instalaciones	n	1	2	3	4	5	6	7	NR
1. El lugar de trabajo fue el adecuado	15	14	0	1	0	0	0	0	0
2. Me proporcionaron todo el material necesario para trabajar en la sesión	15	15	0	0	0	0	0	0	0
3. Me sentí cómodo(a) trabajando aquí	15	12	1	2	0	0	0	0	0

2. Bolsa de Trabajo en el Campus Ciudad de México (Agosto 1997)

Los alumnos del Campus Ciudad de México, de la materia de Diseño de Sistemas (8° y 9° semestres) escogieron el sistema de la Bolsa de Trabajo del Campus Ciudad de México.

Ellos como clientes del sistema presentaban constantes quejas sobre la administración y desempeño de esta área.

En aquella época la bolsa de trabajo era administrada por dos personas que al parecer no se daban abasto con la demanda que tenían. Los responsables aceptaron con mucho gusto y disponibilidad la ayuda que el “laboratorio de Diseño de Sistemas” les ofrecía y se comprometieron a colaborar y participar con el grupo siempre y cuando les entregarán al final una propuesta sería para el mejoramiento del servicio.

Los participantes de la sesión fueron alumnos de 8° y 9° semestres, egresados del CCM, el personal de la Bolsa de Trabajo, becarios de la Bolsa de Trabajo, algunos responsables de Recursos Humanos de empresas que solicitan usualmente los servicios de esta área.

Número de participantes : 11

Pregunta de partida: ¿Qué factores obstaculizan (impiden, dificultan) el éxito de la Bolsa de Trabajo del Campus Ciudad México?

Duración de la sesión: 3.2 horas

¿Se utilizó Groupsystems?: NO

Resultado de la evaluación de la sesión:

I. Los Actores de las Sesiones	n	1	2	3	4	5	6	7	NR
1. El desempeño de mi Contacto fue el adecuado y cumplió con las expectativas que teníamos sobre su trabajo	11	2	5	2	1	0	0	0	1
2. El desempeño del Facilitador cumplió con las expectativas que yo formé de él	11	7	3	1	0	0	0	0	0
3. La información que me dieron fue oportuna y comprensible	11	0	0	0	0	0	0	0	11

II. El Proceso de la sesión	n	1	2	3	4	5	6	7	NR
1. El tiempo que duró la sesión estuvo bien aprovechado	11	9	0	2	0	0	0	0	0
2. Las actividades realizadas no permitían que desviara mi atención a otra cosa	11	2	1	4	0	1	2	1	0

3. La sesión se me hizo pesada por su duración	11	3	2	1	2	3	0	0	0
4. Los descansos fueron adecuados y estuvieron programados cuando los necesitaba	11	7	4	0	0	0	0	0	0

III. Participación	n	1	2	3	4	5	6	7	NR
1. La sesión de trabajo se desarrolló en un ambiente de cooperación	11	5	3	1	0	1	1	0	0
2. En la sesión de trabajo me sentí presionado	11	0	2	0	0	2	3	3	1
3. Las actividades prediseñadas me dieron seguridad para participar	11	9	0	1	1	0	0	0	0
4. En algún momento sentí presión por parte del grupo	11	4	2	2	1	0	0	0	2
5. Sentí que alguna(s) (de mis) idea(s) fue(ron) boicoteada(s)	11	6	3	0	0	0	1	1	0
6. Me hubiera gustado más participar anónimamente	11	7	0	2	0	0	0	2	0

Si no utilizó el software GroupSystems pase a la sección V

IV. El GroupSystems	n	1	2	3	4	5	6	7	NR
1. El sistema es fácil de usar	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2. El sistema ayudó a agilizar la sesión de trabajo	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3. El anonimato me permitió expresarme sin ningún temor	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4. El sistema me permitió enfocarme efectivamente en el asunto que estábamos tratando	0	0	0	0	0	0	0	0	0

V. Instalaciones	n	1	2	3	4	5	6	7	NR
1. El lugar de trabajo fue el adecuado	11	9	0	2	0	0	0	0	0
2. Me proporcionaron todo el material necesario para trabajar en la sesión	11	8	2	1	0	0	0	0	0
3. Me sentí cómodo(a) trabajando aquí	11	7	4	0	0	0	0	0	0

3. Maestría en Economía (Octubre de 1997)

El ITESM se ha caracterizado por ser una institución en la que se busca mantenerse a la vanguardia y proporcionar el correcto desarrollo y crecimiento a sus programas académicos. La Maestría en Economía se presentaba como una de las áreas de oportunidad .

Lo que se pretendía es que la Maestría en Economía recuperara su crecimiento de la matrícula conservando o mejorando el grado de satisfacción de sus alumnos. Se desconocía qué era lo que realmente estaba pasando con el programa.

Para la primera sesión, en la que se determinaría la situación de la Maestría en Economía de los Negocios (nombre que hasta ese entonces llevaba) se juntó a dos diferentes grupos de trabajo en uno. El primer grupo estaba formado por alumnos egresados del ITESM-CCM, alumnos que estaban estudiando su último semestre en el Campus (y que habían expresado su deseo de estudiar una maestría), algunos empresarios relacionados de alguna manera con la escuela de Graduados (en aquel entonces la EGA del CCM). También se juntaron con académicos del CCM relacionados con áreas de Economía y Finanzas, algunos académicos de otras universidades y Directores de Carrera y Departamento del CCM.

Número de participantes : 9

Pregunta de partida: ¿Qué factores obstaculizan (impiden, inhiben) el éxito de la Maestría en Economía de los Negocios del CCM?

Duración de la sesión: 3.5 horas

¿Se utilizó Groupsystems?: NO

Resultado de la evaluación de la sesión:

I. Los Actores de las Sesiones		n	1	2	3	4	5	6	7	NR
1. El desempeño de mi Contacto fue el adecuado y cumplió con las expectativas que teníamos sobre su trabajo		9	7	2	0	0	0	0	0	0
2. El desempeño del Facilitador cumplió con las expectativas que yo formé de él		9	8	1	0	0	0	0	0	0
3. La información que me dieron fue oportuna y comprensible		9	0	0	0	0	0	2	2	5
II. El Proceso de la sesión		n	1	2	3	4	5	6	7	NR
1. El tiempo que duró la sesión estuvo bien aprovechado		9	0	1	4	0	2	0	0	0

2. Las actividades realizadas no permitían que desviara mi atención a otra cosa	9	0	1	0	1	3	3	1	0
3. La sesión se me hizo pesada por su duración	9	1	2	1	0	0	4	1	0
4. Los descansos fueron adecuados y estuvieron programados cuando los necesitaba	9	3	5	1	0	0	0	0	0

III. Participación	n	1	2	3	4	5	6	7	NR
1. La sesión de trabajo se desarrolló en un ambiente de cooperación	9	8	0	1	0	0	0	0	0
2. En la sesión de trabajo me sentí presionado	9	0	1	0	0	0	2	6	0
3. Las actividades prediseñadas me dieron seguridad	9	8	1	0	0	0	0	0	0
4. En algún momento sentí presión por parte del grupo	9	4	2	1	0	0	1	1	0
5. Sentí que alguna(s) (de mis) idea(s) fue(ron) boicoteada(s)	9	4	1	0	0	0	2	1	1
6. Me hubiera gustado más participar anónimamente	9	5	2	0	0	1	1	0	0

Si no utilizó el software GroupSystems pase a la sección V

IV. El GroupSystems	n	1	2	3	4	5	6	7	NR
1. El sistema es fácil de usar	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2. El sistema ayudó a agilizar la sesión de trabajo	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3. El anonimato me permitió expresarme sin ningún temor	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4. El sistema me permitió enfocarme efectivamente en el asunto que estábamos tratando	0	0	0	0	0	0	0	0	0

V. Instalaciones	n	1	2	3	4	5	6	7	NR
1. El lugar de trabajo fue el adecuado	9	9	0	0	0	0	0	0	0
2. Me proporcionaron todo el material necesario para trabajar en la sesión	9	7	2	0	0	0	0	0	0
3. Me sentí cómodo(a) trabajando aquí	9	7	1	1	0	0	0	0	0

4. Coordinadora Ciudadana

Coordinadora Ciudadana es una Agrupación Política que se dedica a impulsar el proceso de transición Mexicana mediante la participación ciudadana. Esta Agrupación se formó por iniciativa de un grupo de líderes de empresas y ciudadanos independientes que tenían como visión común la democracia en México.

Cuando su Contacto se acercó al CEE para pedir asesoría sobre cómo llevar a cabo su planeación estratégica para los próximos diez años, se desconocía la situación que imperaba en la Agrupación.

El problema que se detectó al comenzar con las entrevistas para la fase de planeación fue que algunos de los miembros de la Agrupación no estaban de acuerdo con la administración, otros manifestaban que el poder estaba centrado en una sola persona, y que había otros que pensaban lo mismo. Por lo tanto se decidió que lo primero que se debería determinar era la situación de la Agrupación. Para que posteriormente se realizara la Planeación Estratégica. Este era un buen momento porque se iban a juntar los principales representantes del país.

A la sesión asistieron diferentes representantes de todo el país, que tenían a su cargo diferentes niveles poblacionales como: cuadrantes, localidades, municipios o estados.

Es importante destacar que en esta sesión se incluyó una pregunta adicional (muy importante porque evaluaron la labor de su presidente) con la ayuda de GroupSystems, está se encuentra al final de los resultados de la evaluación. También se debe mencionar que el presidente de la Agrupación estuvo presente durante toda la sesión de trabajo.

Número de participantes : 23

Pregunta de partida: ¿Qué factores obstaculizan (impiden, dificultan) el éxito en la labor de la Coordinadora Ciudadana ?

Duración de la sesión: 3.5 horas

¿Se utilizó Groupsystems?: SI

Resultado de la evaluación de la sesión:

I. Los Actores de las Sesiones	n	1	2	3	4	5	6	7	NR
1. El desempeño de mi Contacto fue el adecuado y cumplió con las expectativas que teníamos sobre su trabajo	23	8	12	1	0	1	1	0	0
2. El desempeño del Facilitador cumplió con las expectativas que yo formé de él	23	16	5	2	0	0	0	0	0
3. La información que me dieron fue oportuna y comprensible	23	0	0	0	0	0	0	0	21

II. El Proceso de la sesión	n	1	2	3	4	5	6	7	NR
1. El tiempo que duró la sesión estuvo bien aprovechado	23	14	7	1	1	0	0	0	0
2. Las actividades realizadas no permitían que desviara mi atención a otra cosa	23	9	13	1	0	0	0	0	0
3. La sesión se me hizo pesada por su duración	23	0	0	0	4	6	12	1	0
4. Los descansos fueron adecuados y estuvieron programados cuando los necesitaba	23	12	9	2	0	0	0	0	0

III. Participación	n	1	2	3	4	5	6	7	NR
1. La sesión de trabajo se desarrolló en un ambiente de cooperación	23	9	7	7	0	0	0	0	0
2. En la sesión de trabajo me sentí presionado	23	0	1	1	0	4	11	6	0
3. Las actividades prediseñadas me dieron seguridad	23	15	4	2	0	0	1	1	0
4. En algún momento sentí presión por parte del grupo	23	0	0	0	0	3	9	11	0
5. Sentí que alguna(s) (de mis) idea(s) fue(ron) boicoteada(s)	23	0	0	0	0	0	4	19	0
6. Me hubiera gustado más participar anónimamente	23	0	0	0	0	1	1	3	18

Si no utilizó el software GroupSystems pase a la sección V

IV. El GroupSystems	n	1	2	3	4	5	6	7	NR
1. El sistema es fácil de usar	23	18	4	0	0	1	0	0	0
2. El sistema ayudó a agilizar la sesión de trabajo	23	21	1	1	0	0	0	0	0

3. El anonimato me permitió expresarme sin ningún temor	23	19	4	0	0	0	0	0	0
4. El sistema me permitió enfocarme efectivamente en el asunto que estábamos tratando	23	15	7	0	0	0	0	0	1

V. Instalaciones	n	1	2	3	4	5	6	7	NR
1. El lugar de trabajo fue el adecuado	23	15	6	2	0	0	0	0	0
2. Me proporcionaron todo el material necesario para trabajar en la sesión	23	22	0	1	0	0	0	0	0
3. Me sentí cómodo(a) trabajando aquí	23	17	3	1	2	0	0	0	0

¿Está usted de acuerdo con la administración de su presidente?

Sí 16 No 7

5. El Egresado del Sistema ITESM

El proyecto se trataba de la situación en la que se encuentran los egresados del CCM al pedir trabajo en el mercado. Habían algunos factores, según su percepción, que se contraponían entre sí. El primero de ellos era la política del ITESM sobre los alumnos de tiempo completo y el segundo era la inquietud de los estudiantes por tener experiencia antes de graduarse para contar con una mayor ventaja sobre su competencia.

Con el propósito de justificar el proyecto se realizó una encuesta a los alumnos de profesional del ITESM-CCM para obtener información sobre su opinión al respecto. Esta encuesta (Ver Encuesta Egresado ITESM en ANEXOS) arrojó un dato importante que justificaba el proyecto: el 80% de los encuestados estaba en desacuerdo con el nivel de experiencia que podían obtener estudiando en el ITESM, y con la filosofía de ser “alumno de tiempo completo”.

Era necesario entonces conocer cuál era la situación a la que se enfrentaban. El estudio preliminar mostraba que los alumnos de últimos semestres estaban en desacuerdo con que no se les permitiera trabajar durante sus estudios universitarios, pero era necesario conocer los puntos de vista de otros individuos relacionados con la situación. Era necesario contar con el conocimiento de todos los involucrados: directores del Campus, egresados, empresas, etc.

Número de participantes : 13

Pregunta de partida: ¿Qué factores obstaculizan el éxito del Egresado del ITESM-CCM en su desempeño profesional?

Duración de la sesión: 2 horas

¿Se utilizó GroupSystems?: SI

Resultado de la evaluación de la sesión:

I. Los Actores de las Sesiones	n	1	2	3	4	5	6	7	NR
1. El desempeño de mi Contacto fue el adecuado y cumplió con las expectativas que teníamos sobre su trabajo	13	4	3	6	0	0	0	0	0
2. El desempeño del Facilitador cumplió con las expectativas que yo formé de él	13	11	1	0	0	1	0	0	0
3. La información que me dieron fue oportuna y comprensible	13	3	7	0	0	0	0	0	3

II. El Proceso de la sesión	n	1	2	3	4	5	6	7	NR
1. El tiempo que duró la	13	9	4	0	0	0	0	0	0

sesión estuvo bien aprovechado									
2. Las actividades realizadas no permitían que desviara mi atención a otra cosa	13	6	7	0	0	0	0	0	0
3. La sesión se me hizo pesada por su duración	13	1	0	0	0	0	7	5	0
4. Los descansos fueron adecuados y estuvieron programados cuando los necesitaba	13	11	1	1	0	0	0	0	0

III. Participación	n	1	2	3	4	5	6	7	NR
1. La sesión de trabajo se desarrolló en un ambiente de cooperación	13	11	2	0	0	0	0	0	0
2. En la sesión de trabajo me sentí presionado	13	12	0	1	0	0	0	0	0
3. Las actividades prediseñadas me dieron seguridad	13	9	4	0	0	0	0	0	0
4. En algún momento sentí presión por parte del grupo	13	0	0	1	0	0	5	7	0
5. Sentí que alguna(s) (de mis) idea(s) fue(ron) boicoteada(s)	13	0	0	0	0	0	3	10	0
6. Me hubiera gustado más participar anónimamente	13	0	0	0	0	1	1	0	11

Si no utilizó el software GroupSystems pase a la sección V

IV. El GroupSystems	n	1	2	3	4	5	6	7	NR
1. El sistema es fácil de usar	13	9	2	2	0	0	0	0	0
2. El sistema ayudó a agilizar la sesión de trabajo	13	7	4	2	0	0	0	0	0
3. El anonimato me permitió expresarme sin ningún temor	13	11	2	0	0	0	0	0	0
4. El sistema me permitió enfocarme efectivamente en el asunto que estábamos tratando	13	11	1	1	0	0	0	0	0

V. Instalaciones	n	1	2	3	4	5	6	7	NR
1. El lugar de trabajo fue el adecuado	13	8	5	0	0	0	0	0	0
2. Me proporcionaron todo el material necesario para trabajar en la sesión	13	9	1	0	0	0	0	0	3
3. Me sentí cómodo(a) trabajando aquí	13	12	1	0	0	0	0	0	0

6. La Filantropía en la Empresa Mexicana (Septiembre 1998)

La CEMEFI (Centro Mexicano para la Filantropía) es una organización no gubernamental (ONG) que se encarga de canalizar recursos de la iniciativa privada para la sociedad. . La inquietud de CEMEFI surge por la necesidad de encontrar un mecanismo para acercarse a la iniciativa privada para que sus acciones sean más eficientes.

Esta organización realizó en el año de 1993 un estudio sobre los hábitos de la empresa mexicana sobre filantropía. En este estudio se encontraron algunas características representativas de la empresa en México, por ejemplo que las únicas empresas que tienen contempladas actividades filantrópicas en su estructura son aquellas con una cultura organizacional heredada de otro país. En sí la empresa mexicana no cuenta con este tipo de cultura; otra característica que se detectó fue que de las pocas empresas que realizan actividades filantrópicas lo hacen porque sus líderes o altos dirigentes son personas que desean hacerlo, si ellos no estuvieran esta actividad no se realizaría. Con base en este estudio en ese año se plantearon algunas estrategias para mejorar la situación.

Considerando estos antecedentes, surge la necesidad de analizar, actualizar y comparar la situación actual de la filantropía en la empresa mexicana para así determinar las nuevas estrategias para los siguientes años. El objetivo principal del proyecto será determinar cuál es la situación de la filantropía empresarial y determinar los factores que influyen para que las empresas realicen inversión en la sociedad. Para ellos es muy importante conocer exactamente cuál es la impresión que las empresas tienen sobre este tipo de organismos ya que de esto depende su inversión.

Para este proyecto se seleccionaron Directores Generales, Gerentes Generales y algunos otros ejecutivos de primer nivel para formar una muestra de 45 empresas triple A (de una población total de 500 empresas registradas), que serían los encargados de definir la situación de la filantropía en México. Por tal razón se planearon 3 sesiones de 15 participantes cada una.

El proyecto a la fecha continúa. Con los resultados obtenidos en todas las sesiones se pretende definir la situación actual de la Filantropía en la Empresa mexicana, y con base en esto planear las estrategias que la CEMEFI debe de seguir para mejorar la situación.

Se realizaron dos sesiones en el periodo de septiembre a diciembre de 1998, en las cuales no se contó con el total de participantes deseados, por lo que se planearon tres sesiones más para juntar el requisito de 45 empresarios establecido por la CEMEFI.

A continuación se presentan los resultados de las tres primeras sesiones, ya que la última no se ha llevado a cabo:

Sesión 8 Septiembre

Número de participantes : 7

Pregunta de partida: ¿Qué factores obstaculizan la inversión de las empresas mexicanas en actividades filantrópicas?

Duración de la sesión: 1.5 horas

¿Se utilizó Groupsystems?: SI

Resultado de la evaluación de la sesión:

I. Los Actores de las Sesiones	n	1	2	3	4	5	6	7	NR
1. El desempeño de mi Contacto fue el adecuado y cumplió con las expectativas que teníamos sobre su trabajo	7	6	1	0	0	0	0	0	0
2. El desempeño del Facilitador cumplió con las expectativas que yo formé de él	7	4	3	0	0	0	0	0	0
3. La información que me dieron fue oportuna y comprensible	7	0	0	0	0	0	0	2	5

II. El Proceso de la sesión	n	1	2	3	4	5	6	7	NR
1. El tiempo que duró la sesión estuvo bien aprovechado	7	3	4	0	0	0	0	0	0
2. Las actividades realizadas no permitían que desviara mi atención a otra cosa	7	7	0	0	0	0	0	0	0
3. La sesión se me hizo pesada por su duración	7	2	2	2	0	1	0	0	0
4. Los descansos fueron adecuados y estuvieron programados cuando los necesitaba	7	1	2	0	0	0	0	0	3

III. Participación	n	1	2	3	4	5	6	7	NR
1. La sesión de trabajo se desarrolló en un ambiente de cooperación	7	5	2	0	0	0	0	0	0
2. En la sesión de trabajo me sentí presionado	7	0	1	0	0	0	4	2	0
3. Las actividades prediseñadas me dieron seguridad	7	6	0	1	0	0	0	0	0
4. En algún momento sentí presión por parte del grupo	7	0	0	0	0	0	1	5	1
5. Sentí que alguna(s) (de mis) idea(s) fue(ron) boicoteada(s)	7	0	0	0	0	0	2	4	1

6. Me hubiera gustado más participar anónimamente	7	0	0	0	1	1	0	0	5
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

Si no utilizó el software GroupSystems pase a la sección V

IV. El GroupSystems	n	1	2	3	4	5	6	7	NR
1. El sistema es fácil de usar	7	3	4	0	0	0	0	0	0
2. El sistema ayudó a agilizar la sesión de trabajo	7	4	2	0	1	0	0	0	0
3. El anonimato me permitió expresarme sin ningún temor	7	6	1	0	0	0	0	0	0
4. El sistema me permitió enfocarme efectivamente en el asunto que estábamos tratando	7	3	3	1	0	0	0	0	0

V. Instalaciones	n	1	2	3	4	5	6	7	NR
1. El lugar de trabajo fue el adecuado	7	5	2	0	0	0	0	0	0
2. Me proporcionaron todo el material necesario para trabajar en la sesión	7	7	0	0	0	0	0	0	0
3. Me sentí cómodo(a) trabajando aquí	7	4	3	0	0	0	0	0	0

Sesión 9 Octubre 1998

Número de participantes : 7

Pregunta de partida: ¿Qué factores obstaculizan la inversión de las empresas mexicanas en actividades filantrópicas?

Duración de la sesión: 2.5 horas

¿Se utilizó Groupsystems?: NO

Resultado de la evaluación de la sesión:

I. Los Actores de las Sesiones	n	1	2	3	4	5	6	7	NR
1. El desempeño de mi Contacto fue el adecuado y cumplió con las expectativas que teníamos sobre su trabajo	7	3	4	0	0	0	0	0	0
2. El desempeño del Facilitador cumplió con las expectativas que yo formé de él	7	5	2	0	0	0	0	0	0
3. La información que me dieron fue oportuna y comprensible	7	0	0	0	0	0	2	1	4

II. El Proceso de la sesión	n	1	2	3	4	5	6	7	NR
1. El tiempo que duró la sesión estuvo bien aprovechado	7	1	1	2	0	2	0	0	1
2. Las actividades realizadas no permitían que desviara mi atención a otra cosa	7	2	2	0	0	1	1	1	0
3. La sesión se me hizo pesada por su duración	7	0	0	0	2	2	3	0	0
4. Los descansos fueron adecuados y estuvieron programados cuando los necesitaba	7	4	3	0	0	0	0	0	0

III. Participación	n	1	2	3	4	5	6	7	NR
1. La sesión de trabajo se desarrolló en un ambiente de cooperación	7	6	1	0	0	0	0	0	0
2. En la sesión de trabajo me sentí presionado	7	2	1	0	0	1	1	2	0
3. Las actividades prediseñadas me dieron seguridad	7	4	3	0	0	0	0	0	0
4. En algún momento sentí presión por parte del grupo	7	4	2	1	0	0	0	0	0
5. Sentí que alguna(s) (de mis) idea(s) fue(ron) boicoteada(s)	7	3	1	0	0	1	1	1	0
6. Me hubiera gustado más participar anónimamente	7	5	1	0	0	0	1	0	0

Si no utilizó el software GroupSystems pase a la sección V

IV. El GroupSystems	n	1	2	3	4	5	6	7	NR
1. El sistema es fácil de usar	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2. El sistema ayudó a agilizar la sesión de trabajo	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3. El anonimato me permitió expresarme sin ningún temor	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4. El sistema me permitió enfocarme efectivamente en el asunto que estábamos tratando	0	0	0	0	0	0	0	0	0

V. Instalaciones	n	1	2	3	4	5	6	7	NR
1. El lugar de trabajo fue el adecuado	7	4	2	1	0	0	0	0	0
2. Me proporcionaron todo el material necesario para trabajar en la sesión	7	1	3	1	0	0	0	0	2
3. Me sentí cómodo(a) trabajando aquí	7	5	1	1	0	0	0	0	0

Sesión 13 enero 1999

Número de participantes : 13

Pregunta de partida: ¿Qué factores obstaculizan la inversión de las empresas mexicanas en actividades filantrópicas?

Duración de la sesión: 1 hora y 50 min.

¿Se utilizó Groupsystems?: SI

Resultado de la evaluación de la sesión:

I. Los Actores de las Sesiones	n	1	2	3	4	5	6	7	NR
1. El desempeño de mi Contacto fue el adecuado y cumplió con las expectativas que teníamos sobre su trabajo	13	12	0	1	0	0	0	0	0
2. El desempeño del Facilitador cumplió con las expectativas que yo formé de él	13	11	1	1	0	0	0	0	0
3. La información que me dieron fue oportuna y comprensible	13	3	5	0	2	0	0	1	2

II. El Proceso de la sesión	n	1	2	3	4	5	6	7	NR
1. El tiempo que duró la sesión estuvo bien aprovechado	13	7	5	0	1	0	0	0	0
2. Las actividades realizadas no permitían que desviara mi atención a otra cosa	13	4	9	0	0	0	0	0	0
3. La sesión se me hizo pesada por su duración	13	0	0	0	1	1	8	3	0
4. Los descansos fueron adecuados y estuvieron programados cuando los necesitaba	13	6	7	0	0	0	0	0	0

III. Participación	n	1	2	3	4	5	6	7	NR
1. La sesión de trabajo se desarrolló en un ambiente de cooperación	13	8	3	2	0	0	0	0	0
2. En la sesión de trabajo me sentí presionado	13	0	0	0	0	4	7	1	1
3. Las actividades prediseñadas me dieron seguridad	13	5	5	1	2	0	0	0	0
4. En algún momento sentí presión por parte del grupo	13	2	0	0	0	0	1	10	0
5. Sentí que alguna(s) (de mis) idea(s) fue(ron)	13	1	1	0	0	0	4	7	0

boicoteada(s)									
6. Me hubiera gustado más participar anónimamente	13	2	0	0	2	0	0	0	9

Si no utilizó el software GroupSystems pase a la sección V

IV. El GroupSystems	n	1	2	3	4	5	6	7	NR
1. El sistema es fácil de usar	13	6	6	0	1	0	0	0	0
2. El sistema ayudó a agilizar la sesión de trabajo	13	4	9	0	0	0	0	0	0
3. El anonimato me permitió expresarme sin ningún temor	13	12	1	0	0	0	0	0	0
4. El sistema me permitió enfocarme efectivamente en el asunto que estábamos tratando	13	11	1	0	0	1	0	0	0

V. Instalaciones	n	1	2	3	4	5	6	7	NR
1. El lugar de trabajo fue el adecuado	13	8	4	0	0	0	0	0	1
2. Me proporcionaron todo el material necesario para trabajar en la sesión	13	10	3	0	0	0	0	0	0
3. Me sentí cómodo(a) trabajando aquí	13	12	0	1	0	0	0	0	0

7. Dirección de Servicios Escolares (Agosto de 1997)

Una de las principales quejas por parte de los alumnos, es que al inicio de cada semestre o a lo largo del mismo, es frecuente que se enfrenten con actividades caóticas repetitivas, que al parecer no tienen solución. Dentro de estas actividades se encuentran: la inscripción, realización de horarios, transferencias, grupos cerrados sin aviso, autorización de materias, etc.

La responsabilidad sobre estas actividades era en aquella época de la Dirección de Servicios Escolares. Cada alumno que pasaba por alguno de esos procesos estaba expuesto a sufrir retrasos, percances, vueltas, etc.

Se contactó a la directora de la DSE y ella aceptó cooperar y ayudar para que el proyecto se llevara a cabo.

Por los antecedentes que se tenían, se concluyó que la Dirección de Servicios Escolares (DSE) reunía las características (complejidad, número de personas involucradas, interacciones, recursos) para ser intervenida con la metodología.

El primer sería definir las actividades (base para los proyectos estratégicos que se tenían contemplados) para apoyar, orientar y asistir al alumnado de manera eficiente, y con esto evitar todos los problemas a los que se enfrentaban los alumnos.

En la primera sesión se contó con la participación de alumnos de diferentes semestres y de maestría, con tres de las directoras de la DSE, con secretarías de la DSE y de algunos de los auxiliares de la Dirección.

Número de participantes : 18

Pregunta de partida: ¿Qué actividades debe realizar la DSE para apoyar, ayudar y asistir al alumnado del Campus Ciudad de México?

Duración de la sesión: 4 horas

¿Se utilizó Groupsystems?: NO

Resultado de la evaluación de la sesión:

I. Los Actores de las Sesiones	n	1	2	3	4	5	6	7	NR
1. El desempeño de mi Contacto fue el adecuado y cumplió con las expectativas que teníamos sobre su trabajo	18	18	0	0	0	0	0	0	0
2. El desempeño del Facilitador cumplió con las expectativas que yo formé de él	18	7	11	0	0	0	0	0	0

3. La información que me dieron fue oportuna y comprensible	18	4	8	3	1	0	2	0	0
---	----	---	---	---	---	---	---	---	---

II. El Proceso de la sesión	n	1	2	3	4	5	6	7	NR
1. El tiempo que duró la sesión estuvo bien aprovechado	18	0	0	7	2	1	4	4	0
2. Las actividades realizadas no permitían que desviara mi atención a otra cosa	18	0	2	1	1	5	3	6	0
3. La sesión se me hizo pesada por su duración	18	7	4	1	0	1	4	1	0
4. Los descansos fueron adecuados y estuvieron programados cuando los necesitaba	18	14	1	3	0	0	0	0	0

III. Participación	n	1	2	3	4	5	6	7	NR
1. La sesión de trabajo se desarrolló en un ambiente de cooperación	18	3	1	5	3	1	3	2	0
2. En la sesión de trabajo me sentí presionado	18	4	0	7	5	0	1	1	0
3. Las actividades prediseñadas me dieron seguridad	18	15	1	1	0	1	0	0	0
4. En algún momento sentí presión por parte del grupo	18	8	6	1		1	1	1	0
5. Sentí que alguna(s) (de mis) idea(s) fue(ron) boicoteada(s)	18	8	4	2	0	0	1	2	1
6. Me hubiera gustado más participar anónimamente	18	11	1	4	0	0	2	0	0

Si no utilizó el software GroupSystems pase a la sección V

IV. El GroupSystems	n	1	2	3	4	5	6	7	NR
1. El sistema es fácil de usar	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2. El sistema ayudó a agilizar la sesión de trabajo	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3. El anonimato me permitió expresarme sin ningún temor	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4. El sistema me permitió enfocarme efectivamente en el asunto que estábamos tratando	0	0	0	0	0	0	0	0	0

V. Instalaciones	n	1	2	3	4	5	6	7	NR
1. El lugar de trabajo fue el adecuado	18	7	11	0	0	0	0	0	0
2. Me proporcionaron todo el material necesario para trabajar en la sesión	18	17	0	1	0	0	0	0	0
3. Me sentí cómodo(a) trabajando aquí	18	6	8	1	3	0	0	0	0

Interpretación de los Resultados

En la sección anterior se presentaron los resultados de las encuestas realizadas a cada uno de los participantes de las sesiones de trabajo de IM. En esta sección realizaremos la interpretación de los resultados analizando las gráficas que se obtuvieron a partir de los resultados de las encuestas en sesiones manuales y en sesiones con GroupSystems. (Ver Gráficas en Anexo: Gráficas de Resultados)

Las encuestas se separaron en dos partes, aquellas encuestas en las que se utilizó GroupSystems y aquellas en las que no se utilizó. Las cantidades que aparecen en las celdas de las encuestas (número de votos en cada rango de 1 a 7) se transformaron en porcentaje. Esto con el fin de hacer más sencilla y fácil la interpretación de los resultados.

Así que por ejemplo si teníamos estas casillas:

I. Los Actores de las Sesiones	n	1	2	3	4	5	6	7	NR
1. El desempeño de mi Contacto fue el adecuado y cumplió con las expectativas que teníamos sobre su trabajo	11	2	5	2	1	0	0	0	1

1. El desempeño de mi Contacto fue el adecuado y cumplió con las expectativas que teníamos sobre su trabajo	15	13	2	0	0	0	0	0	0
---	----	----	---	---	---	---	---	---	---

Para poder sacar la gráfica se dividía el número en la casilla dentro del rango de (1 a 7) incluyendo NR con el número total de los que votaron y se obtuvo una nueva matriz de porcentajes que reflejaba las votaciones de cada una de las sesiones (separando las sesiones manuales de las de GroupSystems)

I. Los Actores de las	n	1	2	3	4	5	6	7	NR
-----------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Sesiones								
1. El desempeño de mi Contacto fue el adecuado y cumplió con las expectativas que teníamos sobre su trabajo	%	%	%	%	%	%	%	%
SESIÓN 1	11	19	45	19	10	0	0	10
SESIÓN 2	15	86	14	0	0	0	0	0

Esto quiere decir por ejemplo que si suponemos que la sesión 1 y la sesión 2 fueron manuales, la evaluación al punto uno que habla sobre los actores de las sesiones en su primera pregunta fue: en la sesión 1 evaluaron 11 participantes, el 19% le dio un valor de uno (totalmente de acuerdo) a la afirmación que se hace, el 45% le asignó un valor de 2, el 19% de los participantes le dio un valor de 3, y así hasta llegar con las NR (no aplica la afirmación). Y lo mismo sucede con la sesión 2, se interpreta de la misma manera. De esta forma se pueden graficar los porcentajes de las sesiones independientemente del número de participantes que hayan sido,

En el anexo se muestran todas las gráficas que se obtuvieron con esta evaluación. Se encuentran acomodadas por pares, mostrando de lado izquierdo la gráfica de sesión manual y de lado derecho la gráfica de sesión utilizando el GroupSystems. Esto con el objetivo de que la comparación entre los dos tipos de sesiones resulte más fácil.

Las gráficas siguen el orden del cuestionario que se aplicó. El único cambio que se hace es que las gráficas que evalúan el GroupSystems aparecen al final porque no tienen comparación con sesiones manuales, ya que las personas que participaron en estas no tenían punto de comparación, por lo que solo se muestran para observar la evaluación global del sistema y no hacer comparaciones.

Análisis de los Resultados

Para realizar el análisis de los resultados las gráficas no son de mucha utilidad. A simple vista se puede observar cuando la evaluación de un tipo de sesión en ciertos puntos es igual o muy parecida a la evaluación del otro tipo de sesiones. Y con las diferencias pasa lo mismo. A simple vista podemos observar cuando hay diferencias considerables entre uno y otro tipos de sesiones (manuales o con GroupSystems).

Como se establecía en el diseño del experimento el objetivo de este estudio es el observar el impacto que tiene la introducción del GroupSystems en la IM. Por lo que se estableció que los puntos de interés, los cuáles serían los que se evaluarían son aquellos que tienen que ver con: el proceso de la sesión y la participación.

Los puntos considerados en el Proceso de la Sesión son:

1. **El tiempo que duró la sesión estuvo bien aprovechado**
2. **Las actividades realizadas no permitían que desviara mi atención a otra cosa**
3. La sesión se me hizo pesada por su duración
4. Los descansos fueron adecuados y estuvieron programados cuando los necesitaba

Los puntos considerados en cuanto a Participación son:

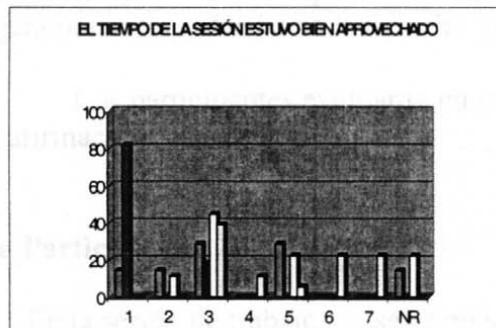
1. La sesión de trabajo se desarrolló en un ambiente de cooperación
2. **En la sesión de trabajo me sentí presionado**
3. Las actividades prediseñadas me dieron seguridad para participar
4. **En algún momento sentí presión por parte del grupo**
5. **Sentí que alguna(s) (de mis) idea(s) fue(ron) boicoteada(s)**
6. **Me hubiera gustado más participar anónimamente**

De los puntos anteriores se han puesto en *negritas* aquellos en los que el contraste en las respuestas resulta evidente a simple vista. De estos puntos es de los que se hace una interpretación más detallada para el completo entendimiento de su significado y su relación con la hipótesis generada inicialmente.

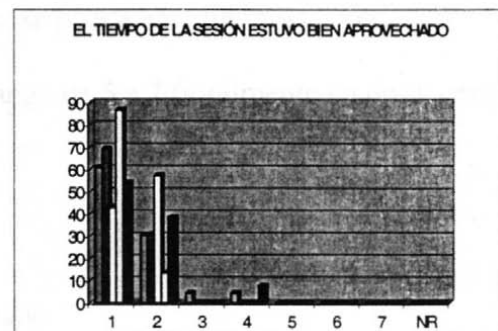
El Proceso de la Sesión

1. El tiempo que duró la sesión estuvo bien aprovechado

MANUAL



GROUPSYSTEM



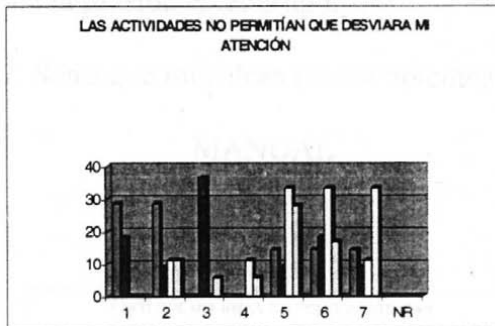
Como se mencionó en el capítulo del Marco Teórico la metodología de IM utiliza herramientas como la TGN para sus operaciones con ideas. Esto puede ocasionar que los participantes puedan distraerse con mayor facilidad que si utilizan el GroupSystems, ya que pasan largos periodos de tiempo escuchando las ideas que los otros participantes dictan al facilitador, y las clarificaciones que se hacen a estas ideas. Con el sistema no ocurre lo mismo, la generación de ideas y la clarificación se hace de manera simultánea, lo que evita que los participantes permanezcan inactivos por largos periodos de tiempo. Las gráficas confirman esta idea. Es posible observar la tendencia de las evaluaciones de las sesiones con el sistema hacia la izquierda, lo

que quiere decir que la mayoría de los participantes están de acuerdo con esta afirmación.

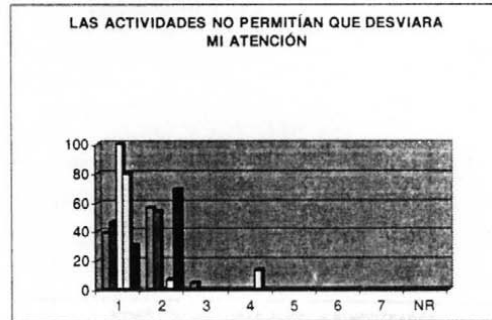
En el caso de las sesiones manuales se puede observar que las opiniones se encuentran divididas en todo el rango de evaluación.

2. Las actividades no permitían que desviara mi atención

MANUAL



GROUPSYSTEM



En este caso esta afirmación está muy relacionada con el punto anterior, y por consiguiente los resultados son similares. El que no haya tiempo perdido contribuye a que la atención esté puesta en el proceso y no en otras actividades que no tienen que ver con la sesión. Es interesante observar la gráfica de las sesiones manuales, en donde se puede ver que las opiniones estuvieron dispersas, pero ligeramente cargadas hacia la derecha. ¿Que se puede concluir con esto?

Los participantes evaluaron en un rango de 5 a 7 (totalmente en desacuerdo) a la afirmación.

La Participación

1. En la sesión de trabajo me sentí presionado

MANUAL



GROUPSYSTEM



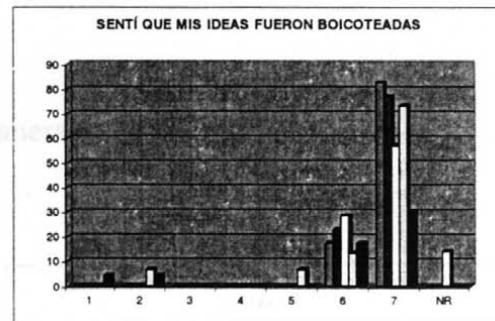
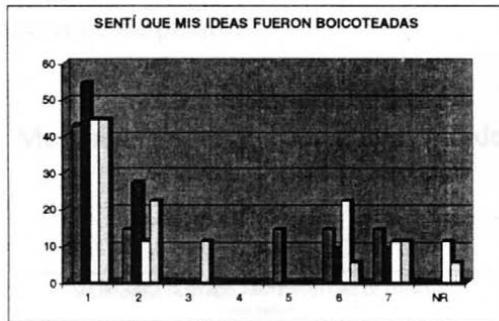
Este es uno de los puntos de mayor interés para el estudio. El detectar la percepción de los participantes con respecto a la presión ejercida en el trabajo grupal. Las gráficas muestran claramente la tendencia y la diferencia entre la percepción que hay de los participantes de sesiones manuales y de sesiones con GroupSystems.

Las personas que utilizaron el sistema se sintieron menos presionados que los que participaron en sesiones manuales. Aunque de la gráfica de sesiones manuales no se puede llegar a una conclusión en la que se diga que estos participantes sí se sintieron presionados. Lo único que se puede concluir es que los participantes en sesiones con GroupSystems tuvieron un a percepción más homogénea sobre lo que fue la presión en el grupo.

2. Sentí que mis ideas fueron boicoteadas

MANUAL

GROUPSYSTEM



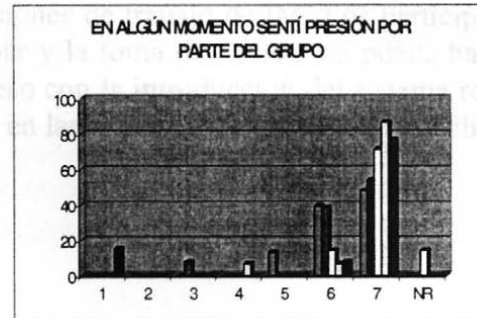
Aquí se puede observar muy claramente la posición prácticamente opuesta en la evaluación sobre la participación individual del grupo. Mientras que en las sesiones manuales hay una fuerte tendencia hacia la aceptación de la afirmación, de lado izquierdo encontramos que los participantes de sesiones con GroupSystems estuvieron en su mayoría en desacuerdo con la afirmación de que sus ideas fueron boicoteadas.

Esto tiene una explicación lógica. Las personas con mayor nivel o poder podían influenciar al grupo con respecto a ciertas ideas. Al ser abierta la participación el individuo se siente más vulnerable al boicot, al rechazo y a la manipulación (Ver Apéndice III: Fundamentos Psicológicos)

3. En algún momento sentí presión por parte del grupo

MANUAL

GROUPSYSTEM

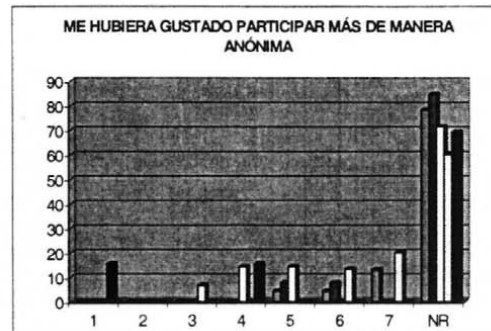
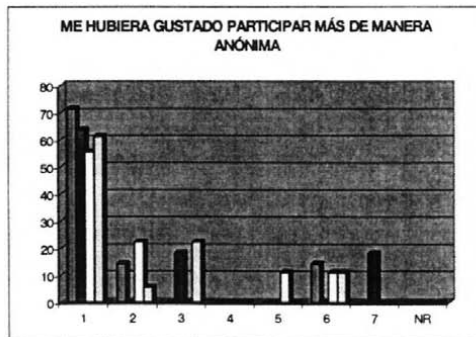


En este punto nos encontramos en el mismo caso que en el anterior. El anonimato permite al individuo liberarse de presiones psicológicas y sociales. Las gráficas muestran todo. Las personas que participaron de manera anónima en su mayoría estuvieron en desacuerdo con la afirmación sentir presión del grupo, y por el contrario las personas que lo hicieron abiertamente están de acuerdo en que sintieron esta presión.

4. Me hubiera gustado participar más de manera anónima

MANUAL

GROUPSYSTEM



Se puede observar que la mayoría de los participantes en sesiones manuales estuvieron totalmente de acuerdo en que su participación anónima hubiera sido una mejor opción. En el caso de los participantes de sesiones con GroupSystems, la mayoría emitieron un juicio de NR (no hay respuesta o no aplica) ya que el sistema ofrece esta posibilidad sin ninguna restricción.

Conclusiones de la evaluación

Como conclusión general puedo decir, basándome en la información que las gráficas arrojan, que la utilización del GroupSystems ayuda positivamente y mejora considerablemente la evaluación de las sesiones de trabajo de IM. Los participantes se sienten con mayor confianza al participar y la toma de decisiones puede hacerse con mayor facilidad y efectividad. El proceso con la introducción del sistema resulta más ágil y permite que el tiempo invertido en las sesiones de trabajo pueda utilizarse en actividades más productivas.

CAPÍTULO VII CONCLUSIONES

Como se ha podido observar a lo largo del desarrollo de este trabajo, existen diversas maneras de atacar los problemas, de tomar decisiones y de resolver cuestiones complejas. Cuando una persona selecciona un modelo, metodología, método para la solución de su situación problemática debe asegurarse que esta selección sea lo más acertada posible y hay aspectos que pasan casi desapercibidos que resultan trascendentes para los resultados que se desean obtener.

Hablando particularmente de este trabajo, la metodología que mejor cumplía con los requerimientos del tipo de situaciones que se estudiaron (*complejas-pluralistas*) fue Administración Interactiva.

Una metodología que a lo largo de sus 20 años de aplicación (Warfield 1994), ha demostrado ser eficiente en la solución de problemas complejos.

Pero ¿qué pasaba cuando se comenzó a aplicar en México? específicamente en la Ciudad de México y en ambientes diversos. Empresas que solicitaban asesoría para solucionar problemas de hacía tiempo o áreas internas del ITESM CCM.

Al principio yo no entendía por que, si me hablaban de las maravillas de esta metodología, en el momento de llevarla a la práctica las sesiones de trabajo mostraban características inesperadas como: aburrimiento, falta de interés por parte de los participantes, apatía, etc.

Por casualidad conocí el software de GroupSystems y después de varios meses de utilizarlo me di cuenta que tenía similitudes con algunas herramientas que IM utilizaba para llevar a cabo sus sesiones de trabajo. Se podían hacer operaciones con ideas, se podía documentar la sesión, se podían realizar votaciones y además agregaba un producto adicional: el anonimato.

Yo impartía el laboratorio de Diseño de Sistemas desde enero de 1996, en donde se ve la aplicación de la metodología a lo largo del semestre en un caso "real", es decir un proyecto externo a la escuela. Un semestre completo aplicamos la metodología tal cuál se indicaba en el manual.

Una vez se me ocurrió llevar a mis alumnos de la clase de Laboratorio de Diseño de Sistemas (septiembre 1996) a una sesión de trabajo introduciendo una nueva variable. La variación estuvo en la utilización del GroupSystems en lugar de la TGN. Los resultados fueron sorprendentes (no están documentados). Los alumnos se maravillaron al conocer el sistema y cómo funcionaba, pudieron expresarse libremente en sus opiniones y tomar decisiones más rápido y con mayor seguridad. Pensé que esto se debía a lo nuevo del sistema y a la novedad que causaba en ellos hacer una TGN totalmente computacional.

Después de este evento, seguí llevando a mis alumnos a realizar sus sesiones de trabajo (cuando aplicaba usar GroupSystems para la generación, clarificación, edición y votación de ideas), y los comentarios sobre las sesiones mejoraron mucho.

De hecho participé como facilitadora en varias sesiones y en otras como participante y al ser facilitador no comprendes cómo se sienten los participantes al estar interactuando en grupo. Cuando fui participante comprendí muchas cosas. Era cansado estar sentada tres horas viendo como alguien más escribía ideas y después esperar a que otra persona escribiera mi explicación y al final hacer una revisión para la edición de las ideas. También me presionaba que mi jefe estuviera allí y que otras personas supieran lo que yo pensaba.

Con el GroupSystems todo esto se hace más ligero. Se puede opinar libremente y escribir lo que realmente se está pensando.

De estas experiencias fue que me nació la idea de combinar de manera formal lo que era la metodología con el sistema.

Ese fue el primer paso para definir el tema de esta tesis. Mi asesor lo aceptó y quise ver lo que opinaba el creador de la metodología al respecto. De entrada fue una negativa rotunda, me dio varios ejemplos de éxito de la metodología y mencionó que no le parecía relevante el anonimato que ofrece GroupSystems.

En es momento no entendí porque tomaba esa postura y me decidí a buscar los fundamentos teóricos que pudieran soportar mi hipótesis. A lo largo de un año de investigación, descubrí varias cosas muy interesantes:

- a) En primer lugar hay aspectos culturales que hacen que lo que es bueno en un lugar tal vez no lo sea en otro. Es lo que marca la diferencia en el éxito o el fracaso de la administración en las distintas organizaciones en el mundo. Por lo que al aplicar IM en algunos lugares (Estados Unidos por ejemplo) resultaba de gran éxito; y al aplicarla en México algo estaba fallando.
- b) Otro aspecto importante es la dinámica de grupo que se maneja al llevar a cabo procesos con IM. Esta dinámica se ve totalmente influenciada por el comportamiento individual de las personas. Es decir, si un directivo o jefe se comporta de cierta manera el grupo actuará de una forma y si cambia esta manera de actuar el grupo también cambiará.
- c) La tecnología avanza a pasos agigantados, el saberla utilizar para nuestro beneficio es una habilidad que debe ser desarrollada por los administradores. El tener al alcance tecnología que nos facilite nuestro trabajo no debe de espantarnos, al contrario debemos saber identificar lo que nos sirva para explotarla.

Como conclusión final puedo decir que nuestra cultura todavía no está preparada mentalmente para delegar responsabilidades ni para aceptar responsabilidades que van más allá de nuestro alcance (nuestro nivel). Un directivo puede tomar muchos cursos para saber delegar responsabilidades, pero todos esos años inmerso en una cultura clasista, en donde los niveles jerárquicos marcan la pauta de la administración; no le permiten llevar a la práctica fácilmente esta tarea. Y un empleado que toda su vida laboral ha estado supeditado a cumplir órdenes, es difícil que pueda romper esas barreras (miedo, incertidumbre, frustración) que le permitan responsabilizarse de sus actos y tomar decisiones que beneficien a su organización.

Esta no es una visión fatalista de lo que es la administración y la toma de decisiones en México, es un llamado de atención para aquellos con poder de toma de decisiones. La cultura debe evolucionar, pero esta evolución debe irse dando poco a poco y ya. No podemos seguir esperando a que algún extranjero nos traiga la receta secreta para resolver nuestras necesidades.

En efecto, creo que la aplicación de Administración Interactiva con la ayuda de GroupSystems resulta ser una medida que ayuda eficientemente a los administradores en la solución de sus problemas complejos en organizaciones mexicanas.

ANEXOS

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE LA SESIÓN

Para nosotros es muy importante conocer su opinión sobre la sesión, para que podamos mejorar. Le pedimos que conteste las siguientes preguntas, asignando un valor de 1 a 7, dando un 1 si está totalmente de acuerdo con la afirmación o un 7 si esta totalmente en desacuerdo. Puede asignar un NR si la afirmación no aplica en su caso. ¡MUCHAS GRACIAS!

I. Los Actores de las Sesiones

De **En**
Acuerdo

Desacuerdo

1. El desempeño de mi Contacto fue el adecuado y cumplió con las expectativas que teníamos sobre su trabajo	1 2 3 4 5 6 7 NR
2. El desempeño del Facilitador cumplió con las expectativas que yo formé de él con la explicación que me dieron sobre su Rol	1 2 3 4 5 6 7 NR
3. La información que me dio en Administrador de Reportes fue oportuna y comprensible	1 2 3 4 5 6 7 NR

II. El Proceso de la sesión

1. El tiempo que duró la sesión estuvo bien aprovechado	1 2 3 4 5 6 7 NR
2. Las actividades realizadas permitían que desviara mi atención a otra cosa	1 2 3 4 5 6 7 NR
3. La sesión se me hizo pesada por su duración	1 2 3 4 5 6 7 NR
4. Los descansos duraron el tiempo adecuado y estuvieron programados cuando los necesitábamos	1 2 3 4 5 6 7 NR

III. Participación

1. La sesión de trabajo se desarrolló en un ambiente de cooperación	1 2 3 4 5 6 7 NR
2. En la sesión de trabajo me sentí presionado	1 2 3 4 5 6 7 NR
3. Las actividades prediseñadas me dieron seguridad para expresarme libremente	1 2 3 4 5 6 7 NR
5. Sentí que alguna(s) (de mis) idea(s) fue(ron) boicoteada(s)	1 2 3 4 5 6 7 NR

6. Me hubiera gustado más participar anónimamente	1	2	3	4	5	6	7	NR
---	---	---	---	---	---	---	---	----

Si en su sesión NO utilizó el software GroupSystems por favor salte a la sección V.

IV. El GroupSystems

1. El sistema es fácil de usar	1	2	3	4	5	6	7	NR
2. El sistema ayudó a agilizar la sesión de trabajo	1	2	3	4	5	6	7	NR
3. El anonimato me permitió expresarme sin ningún temor	1	2	3	4	5	6	7	NR
4. El sistema me permitió enfocarme efectivamente en el asunto que estábamos tratando	1	2	3	4	5	6	7	NR

V. Instalaciones

1. El lugar de trabajo fue el adecuado	1	2	3	4	5	6	7	NR
2. Me proporcionaron todo el material necesario para trabajar en la sesión	1	2	3	4	5	6	7	NR
3. Me sentí comod(a/o) trabajando aquí	1	2	3	4	5	6	7	NR

VI. Comentarios Generales. Si tiene algún otro comentario sobre algún aspecto que no se consideró dentro de la encuesta por favor escríbalo en este espacio:

CUESTIONARIO SESIÓN EGRESADOS

Proyecto Egresado del ITESM CCM

ENCUESTA

Sexo: M _____ F _____

Carrera: _____

Semestre: _____

1. Actualmente ¿cómo desarrollas prácticas profesionales? Marca todas las opciones que apliquen.

____ Clínica Empresarial / Comunitaria

____ Proyecto de Materia

____ Servicio Social

____ Otro

____ Trabajo

____ Ninguno

2. ¿Qué tan adecuado consideras que ha sido el nivel de prácticas profesionales que el ITESM-CCM te ha posibilitado hacer? (1 totalmente de acuerdo y 5 totalmente en desacuerdo)

1 2 3 4 5

3. Deseas obtener experiencia profesional antes de acabar tu carrera? (1 totalmente de acuerdo y 5 totalmente en desacuerdo)

1 2 3 4 5

4. ¿Desearías incrementar tu nivel de experiencia? ? (1 totalmente de acuerdo y 5 totalmente en desacuerdo)

1 2 3 4 5

5. Una de las posibilidades que te ofrece el ITESM-CCM para incrementar tu experiencia profesional son las Clínicas Empresariales, alguna vez has tomado alguna? (si tu respuesta es NO pasa a la pregunta)

____ SI ____ NO

6. Obtuviste los beneficios que esperabas en cuanto a lo que experiencia profesional se refiere?

____ SI ¿Por

qué? _____

____ NO ¿Por qué? _____

7. ¿Cuál fue el motivo por el cuál tomaste la clínica?

____ Flexibilidad de horario

____ Por conocer

____ Para adquirir experiencia

____ Otro _____

8. En tu opinión, ¿es adecuado que el estudiante sea de "tiempo completo"? (1 totalmente de acuerdo y 5 totalmente en desacuerdo)

1 2 3 4 5

**RESULTADOS DE LAS
SESIONES**
Tablas y Comentarios Generales

I. Turismo Alternativo

Votación de las ideas generadas a partir de la pregunta inicial:

¿Qué factores obstaculizan (impiden, dificultan) el éxito del Turismo Alternativo en México?

Resultados MI= muy importante, I= Importante, NI= No importante, N= Nulo

DESARROLLO

Promedio

- | | |
|------|--|
| 2.75 | 1. Al cabo de tiempo ciertas áreas ya sean naturales, rurales, etc. consiguen tal éxito que se ven cómo lugares ya simplemente comerciales para TA y las normatividades que regulan las actividades ya no toman parte. |
| 2.69 | 2. La presencia de "Pseudo Guías de Turistas", provoca la competencia desleal. |
| 2.50 | 3. Gran cantidad de pseudo-profesionales en el tema. |
| 2.44 | 4. desconocimiento de los campos de aplicación |
| 2.31 | 5. INFORMACION, ESTUDIO Y PLANTEAMIENTOS BIEN DEFINIDOS. |
| 2.25 | 6. APATIA POR PARTE DE ALGUNOS PRESTADORES DE SERVICIOS TURISTICOS QUE PODRIAN APOYAR E IMPULSAR LA ACTIVIDAD |
| 2.25 | 7. Falta de segmentos de TA organizados |
| 2.13 | 8. carencia de un adecuado mecanismo de acercamiento a la comunidad para poder presentar el TA como una opción económica real y conveniente. La falta de reconocimiento "oficial" a operadoras de TA frente a instancias locales. |
| 2.06 | 9. SEGUIMIENTO Y LOGISTICA EN PROYECTOS INICIALES |
| 2.00 | 10. La sobrepoblación de empresas operando una misma ruta en una misma zona puede ocasionar una baja en la calidad de los productos. |
| 1.81 | 11. falta de apoyo en asesorías por parte del gobierno federal para que el pequeño empresario tenga las bases suficientes para emprender un negocio sustentable correctamente. (Falta de información lista y fácil de utilizarse y al alcance de todos) |
| 1.81 | 12. Falta de un Padrón nacional de operadores al 100% |
| 1.75 | 13. carencia de prestadores de servicio especializados |
| 1.75 | 14. Falta de una revisión actualización y observancia de la legislación turística que defina el desarrollo ordenado de la actividad. |
| 1.75 | 15. Desconocimiento de los parámetros, umbrales y límites ambientales que definan la capacidad de carga de los ecosistemas o del medio natural para el desarrollo, entre otras, de las actividades del turismo alternativo; falta de incorporación precisa en los sistemas de clasificación productiva, y por tanto de acceso directo a las estadísticas productivas, etc.; falta de incorporación a los esquemas de planeación ambiental y productiva; desconocimiento de mucha de la potencialidad económica, social y ambiental que se derivarían de la actividad, etc. |
| 1.75 | 16. RECURSO HUMANO ESPECIALIZADO |
| 1.75 | 17. Necesaria mayor promoción de la actividad hacia los inversionistas, diseños de proyectos de inversión. |

- 1.69 18. En las comunidades locales falta de capacidad técnica, infraestructura y financiamiento para el desarrollo de proyectos sustentables
- 1.69 19. No existe un marco conceptual homogéneo
- 1.69 20. Organismo rector que homogeneice términos y regulaciones
- 1.69 21. falta de información confiable para el diseño y fomento del producto
- 1.63 22. El impacto ambiental en las zonas naturales y el proceso de aculturación de las comunidades. El no considerar a las comunidades en los planes de desarrollo turístico, genera una lucha constante de dos polos: prestadores de servicios - comunidad.
- 1.63 23. Desvinculación de intereses entre los empresarios, prestadores de servicios y habitantes de la región en la que se llevan a cabo los proyectos
- 1.56 24. Falta de seguimiento de políticas administrativas intergubernamentales por lo que se pierden grandes logros y se regresa a cero con cada nueva administración pública.
- 1.56 25. Ausencia de un Inventario a nivel nacional de productos de TA
- 1.50 26. Falta de incentivos financieros para motivar a empresarios a invertir en este rubro.
- 1.44 27. Falta de profesionalismo en el desempeño de actividades turísticas, marginando calidad por resaltar precios bajos.
- 1.44 28. a).- Carencia de un Modelo de Desarrollo Turístico Sustentable. b).- Falta de Definición del Producto - Imagen.
- 1.44 29. Falta de una estrategia nacional y en cada estado para incluir en los planes de desarrollo los productos de TA
- 1.44 30. falta de planeación y ordenamiento de las áreas donde se desarrollara el producto, dando por consecuencia incertidumbre en las inversiones
- 1.38 31. Carencia de diseño profesional de productos turísticos sustentables competitivos, falta de estudios de competitividad y atractividad de destinos especializados.
- 1.38 32. falta de planeación en infraestructura, capacidades de carga, normatividad, capacitación y calidad integral de la industria en conjunto
- 1.38 33. Falta un verdadero desarrollo de empresarios para esta actividad, tanto a las comunidades locales y a la IP que desea invertir .
- 1.31 34. Una reglamentación del uso del turismo alternativo que permita estandarizar hasta donde sea posible el producto mexicano.
- 1.31 35. No ha existido una coordinación intersectorial, que permita integrar estrategias conjuntas en la planeación del turismo en todos los ámbitos de acción
- 1.25 36. Apoyos financieros para la investigación y estudios de factibilidad que orienten confiablemente al inversionista

Tabla 1. Turismo Alternativo Desarrollo

POS	MI (1)	I (2)	NI (3)	N (4)	Total	STD	n
1	1	6	5	4	44	0.93	16
2	3	4	4	5	43	1.14	16
3	5	3	3	5	40	1.26	16
4	3	6	4	3	39	1.03	16
5	2	9	3	2	37	0.87	16
6	4	6	4	2	36	1	16
7	4	7	2	3	36	1.06	16
8	4	7	4	1	34	0.89	16
9	5	7	2	2	33	1	16
10	5	7	3	1	32	0.89	16
11	6	8	1	1	29	0.83	16
12	6	8	1	1	29	0.83	16
13	6	8	2	0	28	0.68	16
14	6	9	0	1	28	0.77	16
15	6	9	0	1	28	0.77	16
16	7	7	1	1	28	0.86	16
17	7	7	1	1	28	0.86	16
18	7	7	2	0	27	0.7	16
19	8	6	1	1	27	0.87	16
20	8	6	1	1	27	0.87	16
21	9	4	2	1	27	0.95	16
22	8	6	2	0	26	0.72	16
23	10	4	0	2	26	1.02	16
24	9	6	0	1	25	0.81	16
25	10	3	3	0	25	0.81	16
26	8	8	0	0	24	0.52	16
27	9	7	0	0	23	0.51	16
28	9	7	0	0	23	0.51	16
29	10	5	1	0	23	0.63	16
30	10	5	1	0	23	0.63	16
31	10	6	0	0	22	0.5	16
32	10	6	0	0	22	0.5	16
33	11	4	1	0	22	0.62	16
34	11	5	0	0	21	0.48	16
35	11	5	0	0	21	0.48	16
36	12	4	0	0	20	0.45	16

PROMOCIÓN

Promedio

- | | |
|------|--|
| 2.56 | 1. Pésima imagen del país en cuanto al respeto de su naturaleza |
| 2.13 | 2. Uso de tecnologías (internet) etc. para la comercialización de los productos y un verdadero acercamiento con empresas que pudieran patrocinar algunos proyectos de TA |
| 2.13 | 3. pésima imagen de lo que es específicamente el TA en México, Falta de credibilidad de lo que se oferta como aventura, |
| 2.06 | 4. SEGMENTAR Y DEFINIR LOS MERCADOS POTENCIALES |
| 2.00 | 5. Falta de clasificación o parámetro del tipo de alojamiento que va a recibir el turista, al viajar bajo el concepto de TA |
| 2.00 | 6. Ausencia de compañías aseguradoras que cubran todas las actividades de TA . Para extranjeros. |
| 1.94 | 7. Promoción falaz al no existir un verdadero estudio de producto a mercadear. |
| 1.94 | 8. Generar imagen básica corporativa a nivel nacional perfectamente conceptualizada que sirva de marco a los productos. |
| 1.94 | 9. INADECUADOS CANALES DE PROMOCION. |
| 1.88 | 10. Falta de verdaderos productos de TA como oferta para un turismo internacional |
| 1.88 | 11. Sistemas de distribución en cada Estado y promoción intensa a nivel nacional e internacional |
| 1.81 | 12. falta de definición de un concepto firme de lo que significa el turismo "alternativo", para que este se pueda comercializar en el extranjero como una imagen potente. México debe tener una línea fija de promoción turística. |
| 1.81 | 13. Fragilidad del mercado debida a efectos de fenómenos sociales, políticos y naturales. |
| 1.81 | 14. Detección de nichos de mercado en el extranjero. |
| 1.75 | 15. En México se presentan desventajas competitivas con los esquemas de mercadeo y promoción que dominan las grandes economías internacionales; ante el reto de competir con "los grandes" del turismo alternativo sólo es posible potenciar las capacidades mexicanas fomentando, promoviendo y facilitando figuras múltiples de producción (Asociaciones de producción rural - campesina, asociaciones productivas IP - poseedores de los recursos, etc. |
| 1.69 | 16. Falta de apoyo y cooperación por parte de los prestadores de servicios turísticos que de alguna manera saldrían beneficiados en este rubro |
| 1.69 | 17. falta de personal capacitado que de seguridad del producto que se pretenda vender |
| 1.69 | 18. Es importante que antes de que se promocióne un producto, este realmente sea un producto ya establecido que se opere con calidad. Hay varios ejemplos en donde se hace promoción de un destino en particular (cascada, laguna, bosque, etc.) pero no se opera. Esto en el extranjero da una muy mala imagen, ya que de alguna manera se está intentando vender algo que no existe. Que lo que se ofrece, opere. |
| 1.69 | 19. Grave falta de seguridad en algunas zonas rurales con alto potencial turístico. |

- 1.69 20. Falta de utilización de canales alternativos de promoción como son competencias internacionales, producciones cinematográficas, programas promocionales de apoyo en eventos internacionales no necesariamente relacionados con el tema.
- 1.69 21. Respetar los servicios y garantías ofrecidos durante los viajes
- 1.63 22. Grave ausencia de guías profesionales certificados con normas polivalentes internacionales
- 1.50 23. No se ha considerado la opinión técnica del INE para los promocionales turísticos de las áreas naturales protegidas
- 1.44 24. a) Desinformación sobre el producto Turístico. b) Carencia de un Plan de Mercadotecnia del producto en general y particular

Tabla 2. Turismo Alternativo Desarrollo 2

POS	MI (1)	I (2)	NI (3)	N (4)	Total	STD	n
1	4	3	5	4	41	1.15	16
2	4	7	4	1	34	0.89	16
3	5	6	3	2	34	1.02	16
4	5	6	4	1	33	0.93	16
5	4	8	4	0	32	0.73	16
6	5	7	3	1	32	0.89	16
7	6	7	1	2	31	1	16
8	7	4	4	1	31	1	16
9	8	4	1	3	31	1.18	16
10	5	9	1	1	30	0.81	16
11	6	7	2	1	30	0.89	16
12	6	8	1	1	29	0.83	16
13	6	8	1	1	29	0.83	16
14	7	6	2	1	29	0.91	16
15	9	3	3	1	28	1	16
16	6	9	1	0	27	0.6	16
17	7	7	2	0	27	0.7	16
18	7	8	0	1	27	0.79	16
19	8	6	1	1	27	0.87	16
20	8	6	1	1	27	0.87	16
21	10	2	3	1	27	1.01	16
22	8	6	2	0	26	0.72	16
23	11	3	1	1	24	0.89	16
24	10	5	1	0	23	0.63	16
25	10	5	1	0	23	0.63	16
26	11	4	1	0	22	0.62	16

COMENTARIOS GENERALES:

1. Compañeros, amigos todos:
2. Espero que esta sesión haya sido
3. muy interesante sesión ya que se sentaron las bases y se ubicaron cuales son los problemas e inquietudes urgentes a resolver. Es importante que se de seguimiento a esta reunión retomando lo ya logrado para seguir avanzando y llegar a un producto sólido
4. Este tipo de reuniones encausan problematizar el concepto, lo que implica un mayor análisis para su efectiva ejecución y manejo.
5. La intención es un buen principio para reunir y recopilar los puntos de vista de todos los actores y sectores involucrados en el desarrollo del Turismo Sustentable. Este esfuerzo de la Secretaría de Turismo, debe rendir resultados óptimos y tangibles. Gracias.
6. Agradecer la apertura por parte de la SECTUR hacia la concertación para la problemática del Turismo Alternativo.
7. considero un sistema muy interesante y que promueve la participación de todos los asistentes. la experiencia de cada uno de los asistentes logró una reunión con un contenido y resultado muy importante para nuestra actividad en turismo alternativo desde los diferentes lugares en que actuamos
8. Considero que la sesión llegó a sus objetivos con la ayuda del sistema. Es un sistema de lo más adecuado para este tipo de reuniones, bien coordinado por Karla y Elvia, el lugar es cómodo.
9. Antes de iniciar cualquier sesión de trabajo es importante mencionar antecedentes y objetivos específicos. La metodología debería ser explicada exhaustivamente antes de iniciar cualquier trabajo para evitar problemas de logística.
10. La sesión me pareció muy eficiente, dinámica y creo que los resultados serán sumamente útiles para todos nosotros (si nos los dan...). El haber tenido acceso a este sistema de trabajo fue una excelente oportunidad para llegar a resultados realmente válidos en nuestro país en estos momentos.
11. una felicitación a la SECTUR por haber organizado este intercambio con esta calidad es importante dar seguimiento a este esfuerzo y efectuar mas actividades de este tipo
12. Perdón por lo anterior, es que se cerro la ventana, pero lo que les quiero decir es que es necesario dar continuidad a estos trabajos, ya que esta sesión es solo el inicio de una estructuración de la actividad y se requiere de intercambios, asesorías e información para los Estados que estamos iniciando esta noble tarea y se requiere conocer cuál fue el aprovechamiento para cada uno de nosotros, tal vez estableciendo períodos de revisión y propongo que la segunda sesión de trabajo sea en Acapulco o Cancún, gracias
13. Que la "metodología" sea conocida con anterioridad, y que los coordinadores posean "técnicas" para dirigir grupos de alta capacidad de dispersión
14. Muy necesario no dejar que se pierda el intento, darle seguimiento a estas reuniones e ir aterrizando líneas de acción y palomeando objetivos realizando, no decaer.
15. Me pareció que la sesión fue buena sin embargo que hizo falta más tiempo de discusión y siento que en la sesión quedaron ciertos puntos inconclusos tales cómo si se queda alternativo o rural en dado caso si habrá un cambio de ambos. Agradezco a SECTUR por la invitación a tratar la problemática del Turismo Alternativo. Tuvo excelente coordinación y es un excelente programa
16. Hará falta un seguimiento.
17. este tipo de reuniones nos compromete a trabajar en equipo por el turismo alternativo y promover que se le de el valor que para el país tiene
18. Si tanto aportamos y pedimos una interacción de todos los sectores, ésta es una oportunidad para unir trabajos, ideas y proyectos logrando mejorar la imagen de nuestra profesión y con ello la del "México Alternativo"

19. Es indispensable dar seguimiento a este evento y coordinar acciones para evitar ejecuciones aisladas en los diferentes estados para realmente trabajar por un fin común.
20. Muy buen ejercicio de concertación y análisis conjunto entre representantes o actores de diferentes sectores ligados de manera específica o general a la promoción, difusión, regulación, administración, regulación, disfrute, etc. de la actividad turística alternativa. A esto hay que sumar la agilidad y orden que ofrece el sistema computacional para trabajo de grupos. De este trabajo sin duda se derivaran productos interesantes que contribuyan a una mejor definición de la política en materia turística.
21. Qué bueno que se utilizó una forma "alternativa" sin tanto protocolo para tratar el tema "alternativo".
22. Me pareció un foro muy interesante para conocer las diferentes perspectivas del desarrollo del turismo. En cuanto al sistema fue excelente y ágil. Es importante darle continuidad a este esfuerzo.
23. Me encantó la herramienta de trabajo, sin embargo creo que se requería más tiempo para analizar en la recta final que es la definitiva o propositiva
24. Se requiere dar seguimiento y aterrizar acciones concretas de difusión, fomento y capacitación.
25. Esta por caminar la gestión del ordenamiento ecológico en la cual se requiere de la participación de actores de los diferentes sectores productivos, incluido el turístico en todas sus modalidades. Es importante la participación de este "subsector" a través de asociaciones de prestadores, empresas en lo particular, etc.

II. Maestría en Economía

Votación de las ideas generadas a partir de la pregunta inicial:

¿Qué factores obstaculizan (impiden, inhiben) el éxito de la Maestría en Economía de los Negocios del CCM?

Resultados Muy Importante (MI), importante (I), Neutral (N), no importante (NI), Nulo (NU).

Promedio

- | | |
|------|--|
| 4.75 | 1. Falta incluir en el programa otro curso estadístico avanzado |
| 4.75 | 2. Se desechan técnicas de pronósticos |
| 4.75 | 3. No hay investigación y publicación de artículos en los medios |
| 4.75 | 4. Encuentro que las materias al ser compartidas o iguales a las que llevan por ejemplo MEN, admón. tendrá que bajar nivel de exigencia por que el perfil de los estudiantes de otras maestrías es diferente |
| 4.75 | 5. Al finalizar la maestría el estudiante debe realizar una investigación original que aporte y le aporte un conocimiento mas profundo de su área de especialización, lo que no se realiza |
| 4.75 | 6. Falta de organización de simposiums, conferencias, foros, mesas redondas en el CCM aprovechando los contactos actuales de los académicos |
| 4.75 | 7. Falta apoyo por parte de la academia a la labor promocional y de relaciones públicas |
| 4.75 | 8. La maestría en economía no tiene una orientación paralela a la tendencia que la economía en su conjunto tenga para preparar especialistas que respondan al enfoque actual que el mercado demanda |

- 4.50 9. El núcleo de la maestría no señala la orientación general que tendrá la maestría
- 4.50 10. No hay liberación de las posibilidades de negociación con las empresas, en cuanto a beneficios por inscribir a sus colaboradores en la empresa
- 4.50 11. No cuenta con un curso de microeconomía
- 4.50 12. No se acentúa el carácter internacionalista de la maestría con convenios efectivos con instituciones extranjeras
- 4.25 13. No encuentro la columna vertebral de el área cuantitativa
- 4.25 14. Faltan cursos de microeconomía aplicada
- 4.00 15. Falta incentivar de manera importante el trabajo de relaciones públicas con las empresas
- 3.50 16. Hay pocas herramientas cuantitativas
- 3.50 17. No hay un estudio de mercado previo
- 3.50 18. Falta ingresar con materias que deban ser cursadas en su mayoría en el extranjero
- 3.25 19. Me parece que este plan está más disperso
- 2.75 20. Está muy inclinado hacia macroeconomía
- 2.50 21. No veo la utilidad de Derecho Corporativo

Tabla 3. Maestría en Economía

OS	MI (5)	I (4)	N (3)	NI (2)	NU (1)	Total	STD	n
1	6	3	0	0	0	42	0.5	9
2	6	3	0	0	0	42	0.5	9
3	6	3	0	0	0	42	0.5	9
4	6	3	0	0	0	42	0.5	9
5	6	3	0	0	0	42	0.5	9
6	6	3	0	0	0	42	0.5	9
7	6	3	0	0	0	42	0.5	9
8	6	3	0	0	0	42	0.5	9
9	5	4	0	0	0	39	0.58	9
10	5	4	0	0	0	39	0.58	9
11	4	5	0	0	0	40	0.58	9
12	6	0	3	0	0	39	1	9
13	4	3	2	0	0	38	0.96	9
14	3	2	4	0	0	35	0.96	9
15	2	4	4	0	0	38	0.82	9
16	3	4	0	0	2	33	1.73	9
17	5	0	2	0	2	33	1.91	9
18	5	0	2	0	2	33	1.91	9
19	2	0	5	2	0	29	1.26	9
20	0	2	5	0	2	25	1.26	9
21	2	0	2	0	5	21	1.91	9

COMENTARIOS GENERALES:

1. La metodología, pero extremadamente lenta

2. Empezamos demasiado tarde, y eso se refleja en que todo se tuvo que hacer apresuradamente
3. El proyecto me parece estupendo, sin embargo deseo hacer los siguientes comentarios:
 - la metodología es muy buena
 - lástima que el grupo fue pequeño
 - debemos ser mas rigurosos en los horarios
 - de preferencia limitar la sesión a no más de dos horas
4. Me parece muy importante que se hagan este tipo de estudios, para tener una idea más amplia del tema
5. Espero recibir el resultado final del estudio
6. Lástima que fuimos pocos. Por favor para las demás sesiones hay que trabajar más en lograr la participación empresarial para darle validez al estudio
7. La metodología es muy buena, pero si es muy tardada
8. La metodología es lentísima, y sesión demasiado larga
9. Espero que nos puedan dar una impresión de lo que hicimos
10. Empezamos tarde y tuvimos que correr un poco después
11. Siento que se abarcaron muy pocas preguntas en comparación al tiempo que se llevo
12. Hay que avisar a los participantes la duración de este evento, para evitar stres innecesario
13. La sesión me pareció ordenada, bien llevada, grata y la comunicación accesible.
14. Es muy poca gente la que participó (8 ó 9) Eso da pobreza en el debate
15. La metodología es interesante. Sin embargo el trabajo ha sido excesivamente largo Hubiera sido más divertido con un mayor número de personas pero no deja de ser un método de "discusión" muy atractivo. Lo único que espero es que esto no desplace nunca a las discusiones de cantina.
16. Espero que nos manden el resultado final

III. Coordinadora Ciudadana

Votación de las ideas generadas a partir de la pregunta inicial:

¿Qué factores obstaculizan (impiden, dificultan) el éxito en la labor de la Coordinadora Ciudadana ?

Resultados Selección de las 7 ideas más importantes

Total

8	1. Falta de comunicación con todos los que firmaron su adhesión
8	2. La debilidad de las delegaciones
8	3. Insuficientes recursos económicos
7	4. Falta de representantes populares.
5	5. Falta plan de trabajo
5	6. Estamos desperdiciando momentos históricos de crisis
5	7. Insuficiencia económica
5	8. Delegaciones sin vida activa
4	9. Publicación propia poco conocida
4	10. falta de equipos que fortalezcan las secretarias en investigaciones para la elaboración de proyectos para
4	11. Falta actual de presencia y liderazgo popular

- 4 12. Propuestas muy teóricas y poco aterrizadas
- 4 13. Sin atractivo popular
- 4 14. Falta un despegue impresionante a nivel nacional
- 3 15. La comunicación en ocasiones no es eficaz ni rápida
- 3 16. Alta dependencia de trabajo voluntario
- 3 17. No tener precisado las demandas sociales que debemos cumplir
- 3 18. La tendencia acelerada a pensar en un partido político
- 3 19. Dificultad para identificar el como lograr los objetivos
- 3 20. El deseo incontrolado de hacer de todo
- 2 21. Debilidad financiera - frente a magnitud de la tarea
- 2 22. Falta de programas concretos, mensurables y duraderos
- 2 23. Falta una estructura operativa de tiempo completo, empezando por el Presidente.
- 2 24. La comunicación institucional
- 2 25. Falta de estructura
- 2 26. Falta de presencia para encabezar socialmente la transición
- 2 27. Establecimiento de requerimientos mínimos para ser delegación
- 2 28. Carecer de recursos económicos para "profesionalizar" directivos
- 2 29. No hay un mecanismo hasta ahora para renovar recursos económicos
- 2 30. Faltan relaciones fuertes e influjo con otras agrupaciones
- 2 31. falta de comunicación con los 15000 afiliados
- 2 32. Poco conocimiento de las otras agrupaciones
- 2 33. Recursos económicos mínimos.
- 2 34. Falta de claridad en la estructura nacional
- 2 35. Confusión respecto de su naturaleza entre algunos socios
- 1 36. Poco aprovechados los miembros que tienen mucha capacidad
- 1 37. Poca experiencia en el trabajo popular
- 1 38. no se ha iniciado la campaña financiera
- 1 39. Debilidad financiera - frente a magnitud de la tarea
- 1 40. Que subsista la idea que C.C. su principal misión es la conformación de un partido político
- 1 41. Escasa presencia en los medios. Cada semana tenemos que estar
- 1 42. Falta claridad en los objetivos
- 1 43. La falta definición en cuanto a posibilidades de financiamiento
- 1 44. No nos hemos presentado formalmente con los ejecutivos estatales ni con el ejecutivo federal
- 1 45. Compromisos poco claros en los miembros de las delegaciones
- 1 46. Estados sin representación
- 1 47. Pocos recursos económicos

COMENTARIOS GENERALES:

No hay registrados

IV. Egresados del ITESM CCM

Votación de las ideas generadas a partir de la pregunta inicial:
¿Qué factores obstaculizan el éxito del Egresado del ITESM-CCM en su desempeño profesional?

Resultados Selección de las 5 ideas más importantes

Votos

- | | |
|---|---|
| 7 | 1 Competencia de otras universidades |
| 7 | 2 . No se promueve el compromiso de los profesores hacia las clínicas |
| 7 | 3 Falta establecer el sistema oferta demanda de las prácticas profesionales |
| 6 | 4 Hay un cambio continuo en las autoridades |
| 6 | 5 Falta adquisición de experiencia en el campo real |
| 6 | 6 Falta otorgar reconocimientos con valor curricular |
| 5 | 7 La coordinación de servicio social no se responsabiliza por lo que los alumnos necesitan |
| 5 | 8 No hay una concientización por parte de las autoridades para que sepamos que es lo que podemos tomar como experiencia laboral y lo que no |
| 5 | 9 La filosofía de alumnos de tiempo completo alcanza a los alumnos que estamos en últimos semestres |
| 4 | 10 Falta una amplia difusión de lo que es el servicio social |
| 4 | 11 Hace falta realizar juntas informativas para la realización de prácticas que den experiencia |
| 4 | 12 Carencia de visión por parte de algunos directores |
| 3 | 13 Cambio continuo de la sociedad |
| 3 | 14 Hay una fuerte competencia extranjera dentro del mercado |
| 1 | 15 La situación económica nos obliga a trabajar antes de graduarnos |
| 1 | 16 No se hacen revisiones de las políticas actuales |
| 1 | 17 No se adecua la filosofía del ITESM con respecto a las filosofías de otras universidades extranjeras |

COMENTARIOS GENERALES:

No se tienen registrados

Filantropía en la Empresa Mexicana Sesión 1

Votación de las ideas generadas a partir de la pregunta inicial:

Resultados Escala de 1 a 10

Promedio

9.83	1. Fundamentalmente es un problema cultural, la empresa piensa únicamente en su finalidad económica y su acción "intramuros" y desconoce su responsabilidad social
9.33	2. Falta de compromiso de los accionistas o los directivos
9.17	3. Porque no ha visto todas las maneras de involucrarse sin tener que desembolsar efectivo necesariamente
9.17	4. Porque no se han analizado todas las ventajas que esto representa para las empresa, los empleados sus familias y la comunidad mas extensa.
8.83	5. Porque no hay liderazgo desde los niveles de alta dirección ni por parte de los accionistas
8.67	6. Existe el temor en la empresa, de perderse en actividades distintas al negocio.
8.67	7. Por falta de sentido de responsabilidad
8.67	8. La carencia de una filosofía
8.50	9. Falta de metodología que permita identificar receptores adecuados
8.50	10. Porque cuando se da simplemente un cheque sin seguimiento, no genera compromiso en la empresa
8.00	11. Ignorancia, tacañería, pereza.
8.00	12. Falta de interés por problemas sociales
7.83	13. Desconocimiento sobre el tema
7.83	14. La empresa no ve con claridad su papel y responsabilidad social
7.83	15. Por temor a recibir tantas peticiones que no sabría como procesarlas
7.67	16. Falta de promoción de entidades dedicadas a esta actividad
7.67	17. Avaricia de los accionistas
7.33	18. No ven los beneficios concretos para las utilidades de la empresa
7.00	19. Las actividades filantrópicas requieren de una inversión
6.50	20. Miedo de la empresa a que las autoridades (SHCP) sepan que les sobra dinero
5.83	21. Por falta de conocer las necesidades y carencias sociales de la comunidad
5.50	22. Por no tener una situación financiera adecuada

Tabla 4. Filantropía en la Empresa Mexicana

POS	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	Total	STD	n
1	6	1	0	0	0	0	0	0	0	0	69	0.41	7
2	5	0	2	0	0	0	0	0	0	0	66	1.03	7
3	5	0	1	1	0	0	0	0	0	0	65	1.33	7
4	5	1	0	0	1	0	0	0	0	0	65	1.6	7
5	5	0	0	1	1	0	0	0	0	0	63	1.83	7
6	4	0	1	2	0	0	0	0	0	0	62	1.51	7
7	4	0	2	0	1	0	0	0	0	0	62	1.63	7
8	4	1	1	0	0	1	0	0	0	0	62	1.97	7
9	4	0	2	0	0	1	0	0	0	0	61	1.97	7
10	4	0	2	0	0	1	0	0	0	0	61	1.97	7
11	3	0	3	0	0	0	1	0	0	0	58	2.19	7
12	4	0	1	0	1	0	1	0	0	0	58	2.53	7
13	2	0	3	1	1	0	0	0	0	0	57	1.33	7
14	4	1	0	1	0	0	0	0	0	1	57	3.54	7
15	5	0	0	0	1	0	0	0	0	1	57	3.71	7
16	0	1	3	1	1	0	0	0	0	0	46	1.03	7
17	2	0	2	1	0	0	0	1	0	0	46	2.58	7
18	2	2	0	0	0	2	0	0	0	1	49	3.61	7
19	3	0	0	0	1	1	0	1	0	1	45	3.69	7
20	1	1	1	2	0	0	0	1	1	0	44	3.27	7
21	1	1	1	0	1	0	0	0	0	3	36	3.97	7
22	1	1	1	0	0	0	1	1	0	2	36	4.04	7

COMETARIOS GENERALES:

1. Excelente dinámica.
2. La falta de tiempo apresura el sistema entre el primero y el ultimo no se Invierte el mismo tiempo.
3. Tratar de optimar el tiempo de la sesión.
4. El sistema es una muy buena opción de integrar ideas y de evitar discusiones que muchas veces son más problemáticas que de solución.
5. El tema es importante, y creo que existe un interés general.
6. Es una muy buena opción de lluvia de ideas.
7. Más integrantes enriquecería la investigación
8. Me parece que esta metodología de trabajo es por demás conveniente y eficiente. Creo que permite una interacción ordenada y una exposición clara y precisa de argumentos en favor o en contra de una posición. En general, la sesión me parece muy bien llevada y muy productiva.
9. La atención del personal que maneja el sistema es muy buena y agradable.
10. El sistema es eficiente, pero...
11. si bien es cierto que logras acuerdos en corto tiempo, existe poco compromiso y poca profundidad en el análisis, creo que es útil para estadísticas y comentarios ligeros.
12. para acuerdos profundos no hay como un encuentro cara a cara. Muchas gracias.

Filantropía en la Empresa Mexicana Sesión 2

Resultados Escala de 1 a 10

Promedio

9.00	1. Por que no ven un costo/beneficio a un corto plazo
8.43	2. Para no gastar
8.43	3. Su único fin son las utilidades
7.57	4. No existe una filosofía de dar
7.29	5. Por desconfianza hacia diferentes asociaciones
7.29	6. Por que se piensa que los fondos son dedicados a otros objetivos
7.29	7. No se sabe de los beneficios de hacer este tipo de actividades
7.14	8. Falta de interés en su entorno social
7.00	9. Los dueños no sienten un compromiso social
6.86	10. Porque considera que es un gasto que disminuye utilidades
6.86	11. Por agarrados (codos)
6.86	12. Porque consideran que es un desperdicio de tiempo
6.71	13. No son hermanas de la caridad
6.71	14. Posiblemente ni se lo ha preguntado o ni se lo han planteado
6.57	15. Porque el empresario considera que su única responsabilidad es generar ganancias para sí mismo y para su empresa
6.57	16. Por que se carece de un sentido de co-responsabilidad hacia la comunidad en la que esta insertada la empresa
6.43	17. Porque no se le comunica a las empresas en qué se utilizan los fondos
6.43	18. Porque consideran que eso corresponde a instituciones de caridad
6.43	19. Consideran que esto es deber del gobierno
6.43	20. No tiene utilidades
6.43	21. Desconocen los beneficios que esto trae tanto con los empleados como con los consumidores
6.29	22. No tienen iniciativa
6.14	23. Porque la empresa se encuentra en crisis
6.14	24. Falta de conscientización por parte de la autoridad gubernamental
6.00	25. Por desconocimiento de como se pueden hacer
5.57	26. Consideran que las sobreutilidades sólo deben repartirse entre los socios o reinvertirse en la empresa pero no regresarlas a la sociedad
5.43	27. Porque hay demasiadas instituciones filantrópicas
5.00	28. Los recursos que tienen no son suficientes

Tabla 5. Filantropía en la Empresa Mexicana 2

POS	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	Total	STD	n
1	4	2	0	0	0	1	0	0	0	0	63	1.83	7
2	3	1	0	2	1	0	0	0	0	0	59	1.72	7
3	3	2	0	1	0	0	1	0	0	0	59	2.23	7
4	3	0	1	2	0	0	0	0	0	1	53	3.21	7
5	1	1	2	0	1	2	0	0	0	0	51	1.98	7
6	2	1	2	0	0	1	0	0	0	1	51	3.25	7
7	4	0	1	0	0	0	0	0	1	1	51	4.03	7
8	1	1	2	1	0	1	0	1	0	0	50	2.41	7
9	1	1	2	1	1	0	0	0	0	1	49	2.94	7
10	1	1	2	1	0	0	1	0	1	0	48	2.85	7
11	2	0	1	1	2	0	0	0	0	1	48	3.08	7
12	2	0	1	1	2	0	0	0	0	1	48	3.08	7
13	2	0	1	1	1	1	0	0	0	1	47	3.15	7
14	2	1	0	1	1	0	1	0	0	1	47	3.35	7
15	1	0	1	3	1	0	0	0	0	1	46	2.76	7
16	2	1	0	1	0	1	0	1	1	0	46	3.31	7
17	1	0	2	0	1	2	0	1	0	0	45	2.37	7
18	2	0	0	2	0	2	0	0	0	1	45	3.15	7
19	1	2	0	0	1	2	0	0	0	1	45	3.15	7
20	1	2	0	1	1	0	0	1	0	1	45	3.36	7
21	1	2	1	1	0	0	0	0	0	2	45	3.82	7
22	1	1	1	0	2	0	1	0	0	1	44	3.09	7
23	1	0	1	1	2	1	0	0	0	1	43	2.79	7
24	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1	43	3.44	7
25	1	2	0	0	0	1	1	1	1	0	42	3.27	7
26	1	0	0	2	0	2	0	1	1	0	39	2.7	7
27	2	0	0	1	0	1	1	0	0	2	38	3.78	7
28	0	1	1	1	0	0	2	0	1	1	35	3.06	7

COMENTARIOS GENERALES:

1. El desayuno bien seleccionado por ser ligero.
2. Bien organizado el evento.
Que bueno que instituciones como esta tenga nuestro país.
3. aunque el sistema de encuesta es increíble, me decepciona ver como se generan pocas ideas muy diferentes ¿habrá alguna metodología que aumente la variedad de puntos de vista y el enriquecimiento del tema
4. Falta tiempo para leer los comentarios .
5. Felicidades muy bien organizado , mi sugerencia es que muchos de los comentarios son repetitivos y debería de haber una concentración de los mismos antes de la votación.
6. La mecánica de la reunión debe darse a conocer antes de la reunión, no sólo el tema
7. Excelente atención e instalaciones

8. La organización estuvo muy bien y la idea de traernos a estas instalaciones para retroalimentarlos bajo este programa computarizado ha sido un acierto. Espero que hayan cumplido con sus objetivos y los felicito.
9. la logística de entrada, puntualidad y desayuno estuvieron sensacionales, la puntualidad en la salida me gustaría que se mejorara.
10. El sistema no considera que algunas ideas son las mismas; pero con otras palabras, por lo que la evaluación de la idea puede ser incorrecta.
11. En principio me agrado el sistema de cómputo, pero me desilusiono ver que es comprado y no desarrollo mexicano.
pues lástima.. así es la vida

12. Me gustó mucho lo siguiente: El hecho de comenzar con un desayuno promueve el conocimiento inmediato de los participantes. El respeto estricto al horario programado. La conducción técnica precisa y puntual. Excelentes instalaciones. El número de participantes estuvo ideal. Muchas Gracias.
13. Sobre el desayuno ok! el sistema me parece muy interesante y me gustaría conocerlo más a fondo. supongo que tiene más posibilidades y alternativas de las que he podido percibir. Tal y como se dijo al principio, el conocimiento genera conocimiento por lo que quizá una última oportunidad de reafirmar ideas (respuestas) podría ser interesante.. ¿se conservan la verbalizaciones?; si es así, se hace algún tipo de análisis con ellas? Gracias.
14. La atención personalizada de cada etapa es amable y llevada por personas que conocen su área.
15. falta dar tiempo para presentar los resultados y sacar conclusiones
16. Únicamente esperamos los resultados
17. La forma de colocación de pantallas es deficiente ya que produce reflejos y el tablero oculta parcialmente la pantalla. el vidrio superior debe tener cierta inclinación para evitar reflejos.
18. seria conveniente una sesión al final para que los participantes digan un comentario final sobre lo realizado.
19. El horario es adecuado
20. Primeramente quiero comentar que este ejercicio estratégico me pareció muy simpático. Creo que tienen una excelente organización amen de una cálida recepción. Estoy convencida de que esta reunión traerá muy buenos frutos empezando hoy mismo en que se nos ha brindado la ocasión para que personas integrantes de diferentes organizaciones filantrópicas en México nos hayamos reunido y conocido . Para mí es un ¡muy buen! comienzo.

Filantropía en la Empresa Mexicana Sesión 3

Resultados Escala de 1 a 10

Promedio

- | | |
|-------------|---|
| 8.73 | 1. Se contemplan otras prioridades en la empresa antes que esta |
| 8.55 | 2. Falta de una conciencia de responsabilidad social con su comunidad |
| 8.45 | 3. Desconfianza del paradero de los fondos |
| 8.36 | 4. Por considerar un costo que no genera un beneficio monetario |
| 8.27 | 5. Desinteres |
| 8.27 | 6. Falta de conciencia de su compromiso social |
| 8.18 | 7. Objetivos centrados en adquisiciones monetarias |
| 8.00 | 8. No se invierte por falta de convicción de sus directivos en cuanto al beneficio que puede recibir. |

8.00	9. Falta de valores sociales
8.00	10. Falta de liquidez económica
8.00	11. Crisis económica
8.00	12. Desconocimiento de alternativas de trabajo social más allá de las posibilidades presupuestales
7.91	13. No se visualiza una inversión de empresa
7.91	14. No hay utilidades
7.82	15. No contemplan la filantropía en su visión
7.73	16. El deseo de que no mermen las ganancias
7.64	17. por considerar que la empresa sirve nada más para ganar dinero
7.64	18. Se piensa que donar o invertir es sinónimo de Dispendio inútil
7.64	19. No hay dinero o recursos
7.45	20. Distracción de recursos humanos y financieros
7.45	21. El desconocimiento del entorno
7.45	22. Actitud egoísta de los dirigentes
7.45	23. Concientización precaria del entorno social
7.36	24. Se cree que el desarrollo social es responsabilidad del gobierno
7.36	25. Los directivos tienen temor de proponer a sus accionistas que destinen parte de las utilidades a programas sociales
7.36	26. La falta de liquidez
7.27	27. Se desconoce las bondades y beneficios de estas inversiones
7.18	28. Desconfianza respecto al uso del dinero
7.18	29. Simplemente no le interesa invertir a la empresa
7.00	30. Temor a que sus utilidades o recursos no estén bien invertidos.
7.00	31. Definitivamente porque desconoce el concepto esencial de la actividad filantrópica
7.00	32. Se confunde el Dar con el Invertir
6.64	33. Por desconocimiento de los beneficios para sus trabajadores y de la comunidad a la que pertenecen
6.45	34. Porque no se vean resultados a corto plazo.
6.45	35. Se desconoce como manejar apoyos en cuestión de impuestos
6.36	36. Desconfianza de la verdadera motivación de la organización promotora
6.27	37. No se conocen los incentivos fiscales
6.27	38. La falta de preparación
5.82	39. Por no saber que existen otras empresas que lo hacen
5.82	40. No tiene tiempo el director de enterarse
5.18	41. Ausencia de un área responsable del proyecto
4.36	42. Abandono de su imagen institucional

Tabla 6. Filantropía en la Empresa Mexicana 3

POS	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	Total	STD	n
1	5	2	3	0	0	0	1	0	0	0	96	1.79	11
2	4	4	0	1	1	1	0	0	0	0	94	1.75	11
3	2	5	2	1	0	1	0	0	0	0	93	1.44	11
4	3	4	0	2	2	0	0	0	0	0	92	1.57	11
5	4	2	2	1	1	0	1	0	0	0	91	1.95	11
6	5	2	1	0	1	1	1	0	0	0	91	2.24	11
7	2	5	1	0	2	1	0	0	0	0	90	1.72	11
8	3	2	1	3	1	1	0	0	0	0	88	1.73	11
9	3	2	4	0	0	1	0	1	0	0	88	2.19	11
10	4	3	1	0	1	0	1	1	0	0	88	2.53	11
11	3	4	2	0	0	0	1	0	1	0	88	2.61	11
12	6	1	0	0	2	1	0	0	1	0	88	2.79	11
13	3	2	1	2	2	1	0	0	0	0	87	1.81	11
14	2	4	2	1	0	0	2	0	0	0	87	2.12	11
15	0	4	3	2	2	0	0	0	0	0	86	1.17	11
16	4	2	2	0	0	0	2	1	0	0	85	2.72	11
17	3	2	2	1	0	1	2	0	0	0	84	2.34	11
18	2	4	1	1	1	1	0	0	1	0	84	2.46	11
19	3	3	2	0	1	0	0	1	1	0	84	2.8	11
20	1	3	2	2	1	1	1	0	0	0	82	1.86	11
21	1	4	1	1	3	0	0	1	0	0	82	2.07	11
22	3	3	0	1	1	1	1	1	0	0	82	2.58	11
23	4	1	0	1	4	0	0	0	1	0	82	2.58	11
24	2	2	2	2	1	1	0	0	1	0	81	2.38	11
25	3	1	2	1	2	1	0	0	1	0	81	2.5	11
26	3	3	2	0	0	1	0	0	1	1	81	3.23	11
27	0	3	5	0	1	1	0	0	1	0	80	2.15	11
28	0	3	2	3	1	1	1	0	0	0	79	1.66	11
29	1	4	1	0	3	0	1	1	0	0	79	2.32	11
30	1	3	1	0	4	1	0	1	0	0	77	2.14	11
31	2	2	2	0	1	3	0	0	1	0	77	2.57	11
32	3	1	2	2	0	0	1	0	2	0	77	3.03	11
33	3	1	0	0	4	1	0	1	1	0	73	2.8	11
34	1	2	1	2	2	1	0	1	0	1	71	2.7	11
35	3	1	1	1	1	0	1	1	2	0	71	3.24	11
36	1	2	2	1	1	1	0	2	1	0	70	2.77	11
37	2	1	0	3	1	0	2	1	1	0	69	2.76	11
38	2	2	0	0	2	2	0	3	0	0	69	2.8	11
39	1	1	1	0	4	1	0	2	1	0	64	2.52	11
40	2	1	1	0	2	1	1	1	1	1	64	3.16	11
41	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	57	3.06	11
42	0	0	1	1	4	0	0	1	2	2	48	2.58	11

COMENTARIOS GENERALES:

1. Me pareció muy interesante la metodología
Pienso que el sistema es excelente, fácil de entender y condensar
2. Me parece excelente la forma de hacer los comentarios. Te ayuda a explayarte!
Es fácil dialogar, la gente no se reprime ante los comentarios
3. Creo que faltó un intercambio de ideas entre los participantes para generar debate o conocer las experiencias particulares de los otros
El desayuno ayudó a conocerse y a poder iniciar sobre el tema
4. Si, la forma de trabajo es novedosa y permite una participación más abierta y sincera
El anonimato invita a la apertura
5. La facilitación fue adecuada
6. Muchas gracias por su participación y apoyo a este proyecto
Sería interesante una junta posterior con todos los que participamos para que conozcamos los resultados, posteriormente sería bueno enviarlos a los presidentes de las Cías que participaron

Hay que difundir los resultados a las empresas renuentes
7. Pensé que además del "system group" habría una mesa redonda
Cada empresa tiene sus ideas particulares que podrían enriquecernos
8. Este tipo de metodología permite contar con la opinión de todos en un tiempo bastante razonable, lo cual no sería posible si debatiéramos sobre el tema
De acuerdo
9. El proceso hoy fue mucho más ágil. La facilitación buena.
10. Considero que la explicación sobre el cómo usar el sistema se debería usar un ejemplo sencillo primero para después empezar propiamente. Por otro lado este tipo de equipo cansa mucho la vista. Finalmente, me parece excelente la metodología y los resultados que se pueden obtener, independientemente que el sistema es totalmente democrático. Felicidades.
Pienso que el sistema es fácil de entender, no requiere de mayor explicación que la que se nos da
De acuerdo
11. Creo muy importante para desarrollar ideas
Fue una recapitación que me sirvió para aclarar metas
12. Los comentarios y apreciaciones vertidas el día de hoy han sido de gran riqueza
Es importante escuchar las opiniones de otras personas a cerca del mismo tema
13. Es la aplicación de la tecnología moderna a los procesos de encuesta
Creo que es importante mostrar a las empresas éste tipo de tecnología y su aplicación en formar un consenso
14. La facilitación es muy amable y genera confianza para preguntar y poder aclarar las dudas
15. De las ideas de otros se te ocurren nuevas
16. Nos da gusto conocer más a fondo la sensibilidad y requerimientos de la empresa en este terreno
17. Sólo hace falta aclarar la subjetividad de las preguntas ya que al parecer la desviación estándar fue por diferencias en la interpretación
18. Da la oportunidad de ver que piensan otros de tus ideas, en forma abierta
19. Las empresas que hacen proyectos filantrópicos de manera estratégica serán las empresas más productivas y admiradas en el siglo XXI

20. Hace falta que dentro de la metodología se considere un tiempo para el intercambio verbal entre los participantes. Hubo momentos muy "fríos" en la sesión
21. Es un proceso rápido y práctico
22. Si no hay generación de riqueza no puede haber filantropía
Importantísimo
23. Se me ocurre esta idea para muchas otras actividades de mi empresa
24. La metodología que realizamos hoy nos ayuda a aportar nuestro granito de arena. Espero que nos puedan facilitar las acciones concretas que el CEMEFI llevará a cabo después de esta sesión. Gracias!
25. Se conocieron opiniones de otras empresas sobre sus consideraciones para realizar actividades filantrópicas
26. Favor de informarnos cómo poder utilizar esta metodología en nuestra empresa.

Dirección de Servicios Escolares

Votación de las ideas generadas a partir de la pregunta inicial:

¿Qué actividades debe realizar la DSE para apoyar, ayudar y asistir al alumnado del Campus Ciudad de México?

Resultados Selección de las 5 ideas más importantes

Votos

- | | |
|----|--|
| 10 | 1 Asegurar brindarle toda la información que se requiera para su inscripción |
| 9 | 2 Automatizar la elaboración de certificados de estudio |
| 9 | 3 Saber que es lo que requiere el alumno |
| 9 | 4 Desarrollar al personal de escolares para que sean tomadores de decisiones |
| 8 | 5 Captura de calificaciones por profesores |
| 8 | 6 Asesorar y asistir al alumno en procesos de transferencias, bajas, PAA |
| 7 | 7 Automatizar la captura de datos de nuevos alumnos |
| 7 | 8 Eficientar el proceso de información mediante el sistema de cómputo |
| 7 | 9 Dar soluciones o alguna opción a los alumnos |
| 7 | 10 Redefinir procesos de escolares para quitar la burocracia que hay en ellos |
| 7 | 11 Producir listas actualizadas de alumnos suspendidos en periodos de exámenes |
| 6 | 12 Conseguir que las inscripciones sean un proceso que requiera de poca asistencia de otras áreas |
| 6 | 13 Ofrecer un buen trato |
| 6 | 14 Dar información clara y precisa |
| 6 | 15 Capacitar en los nuevos procedimientos de escolares a todos |
| 6 | 16 Capacitar al personal de mostrador sobre los planes de estudio de admisión de diferentes carreras |
| 6 | 17 Mejorar el proceso de inducción del alumno de nuevo ingreso |

- 6 18 Saber procesos que se manejan en las diferentes divisiones para dar apoyo a los alumnos
- 5 19 Globalizar la información a nivel campus para mejor apoyo al alumnado
- 5 20 Facilitar el proceso de captura de calificaciones
- 5 21 Dar información confiable
- 5 22 Automatizar pronóstico y planeación de grupos
- 5 23 Incluir en la tarjeta plan de preparatoria los ingleses avanzados por cursar
- 4 24 Dar la atención al alumno cuando la requiere
- 4 25 Actualizar a tiempo real carga académica con tesorería
- 4 26 Revalidar en forma automatizada los tópicos y las materias de otros planes
- 4 27 Tener al día los expedientes de los alumnos en archivo
- 4 28 Actualizar el sistema de captura de alumnos de diplomado
- 4 29 Simplificar trámites de exámenes extemporáneos
- 4 30 Automatizar la consulta de expedientes
- 4 31 Expedir boletas de calificaciones con mayor rapidez
- 4 32 Poner al servicio de distintas áreas la información que se encuentra en banco de datos y estadísticas
- 3 33 Agilizar los trámites
- 3 34 Asegurar un sistema que brinde reportes y estadísticas con todas las variables requeridas para la toma de decisiones
- 3 35 Asegurar que el promedio en tarjeta plan sea confiable
- 3 36 Generar información sin depender de otras áreas
- 2 37 Fortalecer lazos de comunicación con seis y extensión universitaria
- 2 38 Agilizar la recepción de listas
- 2 39 Actualizar archivo de credenciales
- 2 40 Dar énfasis a la promoción de carreras con poca matrícula
- 2 41 Participar en la toma de decisiones con las áreas involucradas en estas
- 2 42 Estandarizar el servicio a alumnos de posgrado
- 1 43 Tener el equipo necesario para brindar un mejor servicio
- 1 44 Agilizar modificaciones de historia académica extemporánea
- 1 45 Involucrar a todo el personal en la labor de venta de los programas que ofrece el TEC
- 1 46 Difundir la calendarización de fechas establecidas (proceso)
- 1 47 Involucrar al personal de escolares en todos sus procesos

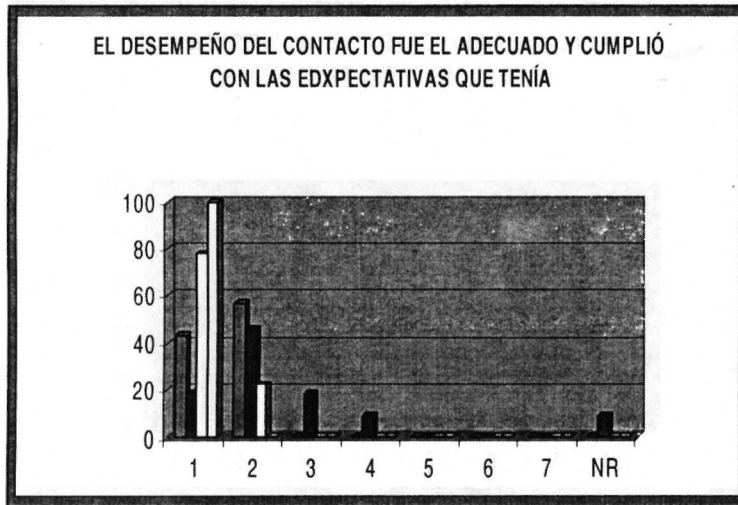
COMENTARIOS GENERALES:

No se tienen registrados

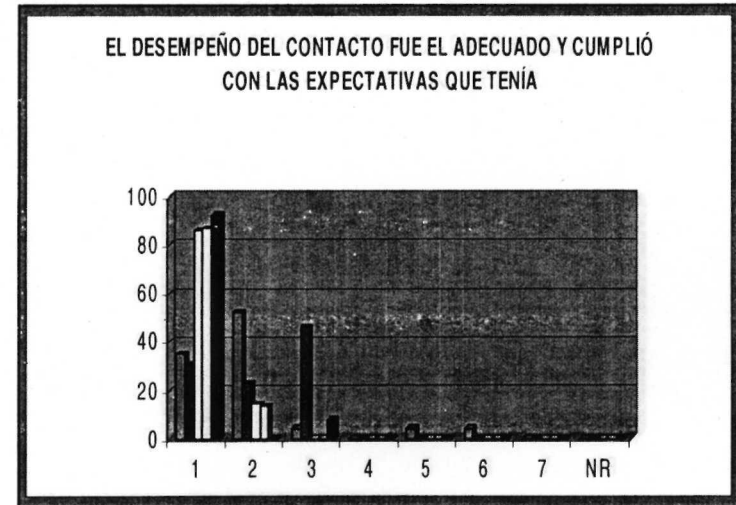
**RESULTADOS DE LAS
SESIONES**
Gráficas

Los Actores de la Sesión

Manual



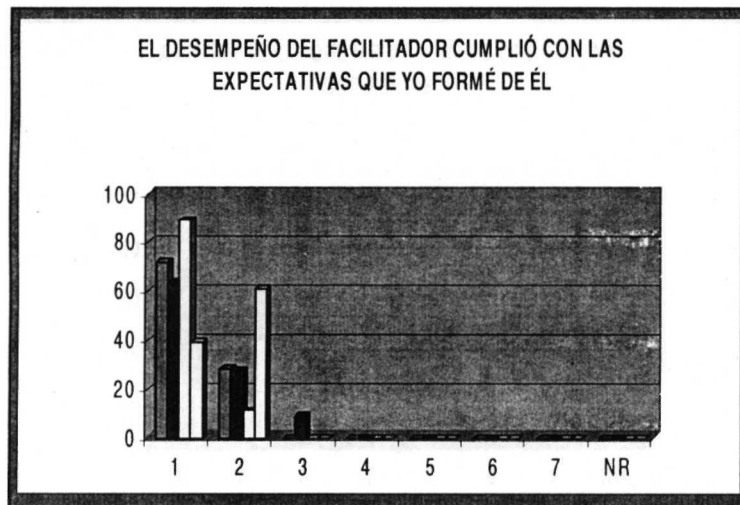
GroupSystems



Escala de medición: (1 a 7) totalmente de acuerdo/
totalmente en desacuerdo

Los Actores de la Sesión

Manual



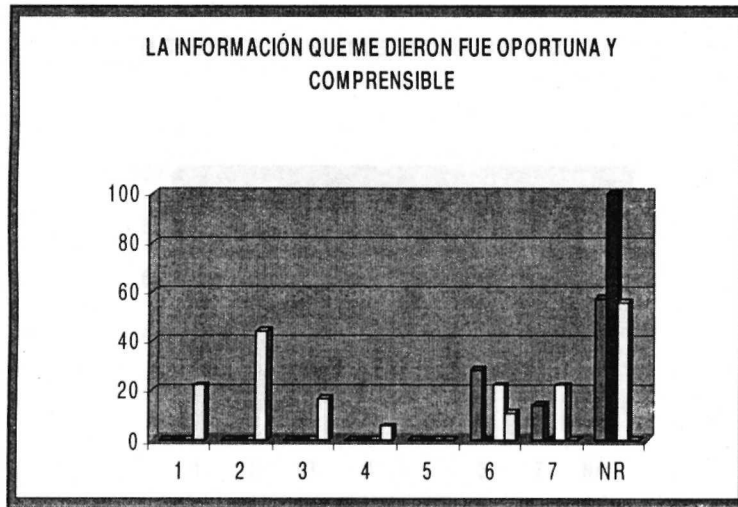
GroupSystems



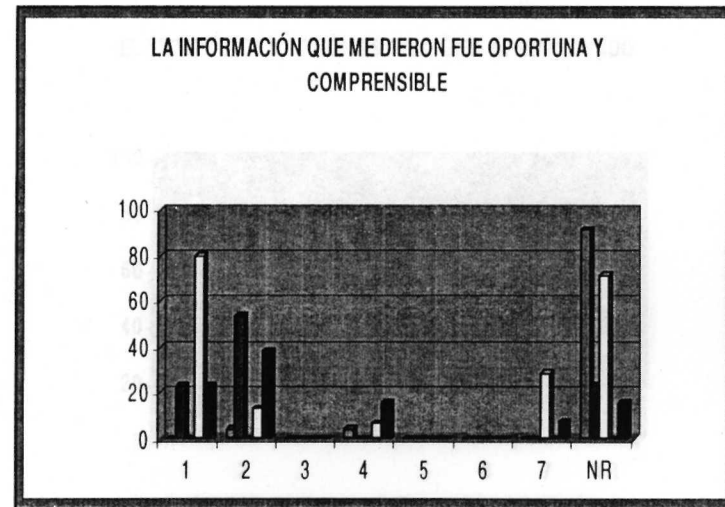
Escala de medición: (1 a 7) totalmente de acuerdo/
totalmente en desacuerdo

Los Actores de la Sesión

Manual



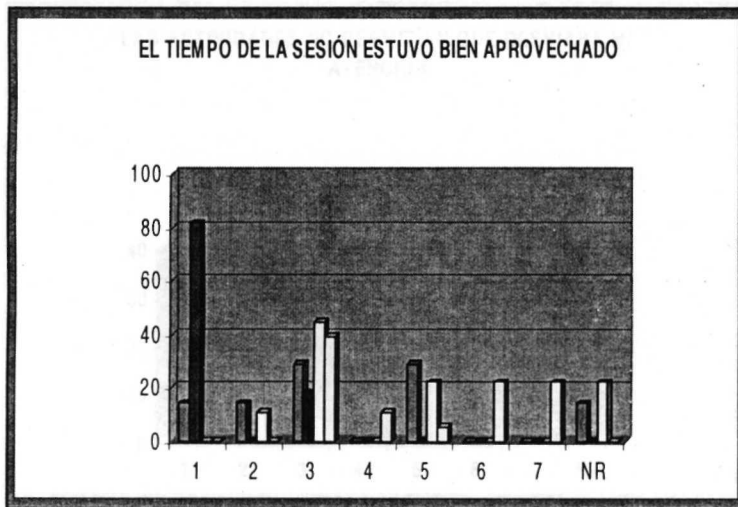
GroupSystems



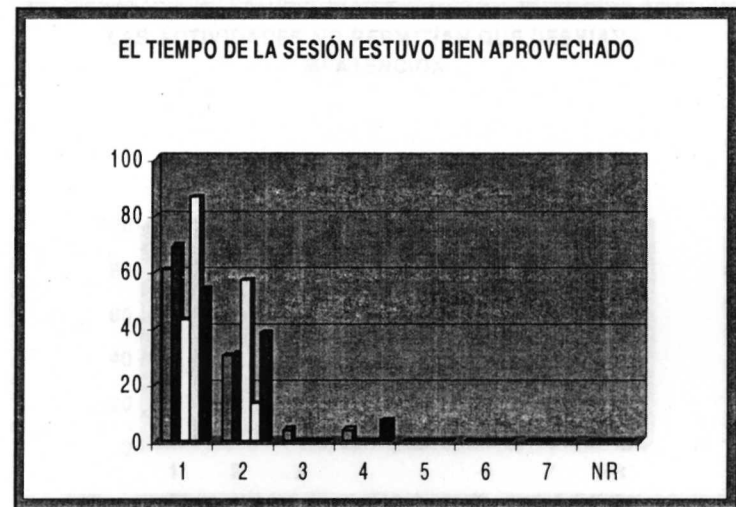
Escala de medición: (1 a 7) totalmente de acuerdo/
totalmente en desacuerdo

El Proceso de la Sesión

Manual



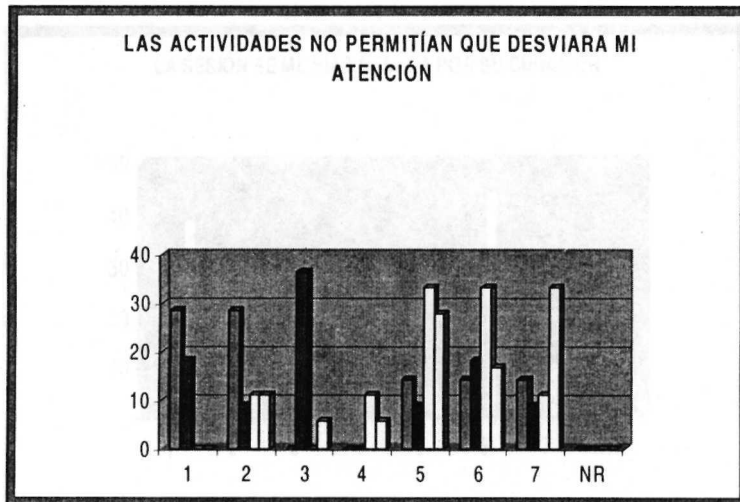
GroupSystems



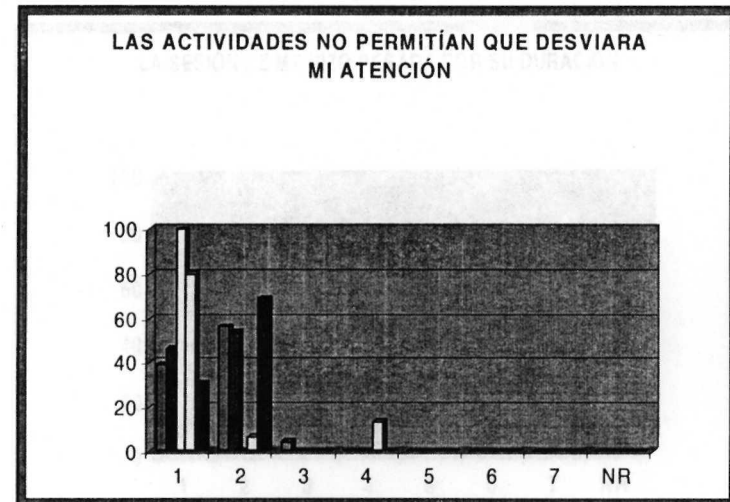
Escala de medición: (1 a 7) totalmente de acuerdo/
totalmente en desacuerdo

El Proceso de la Sesión

Manual



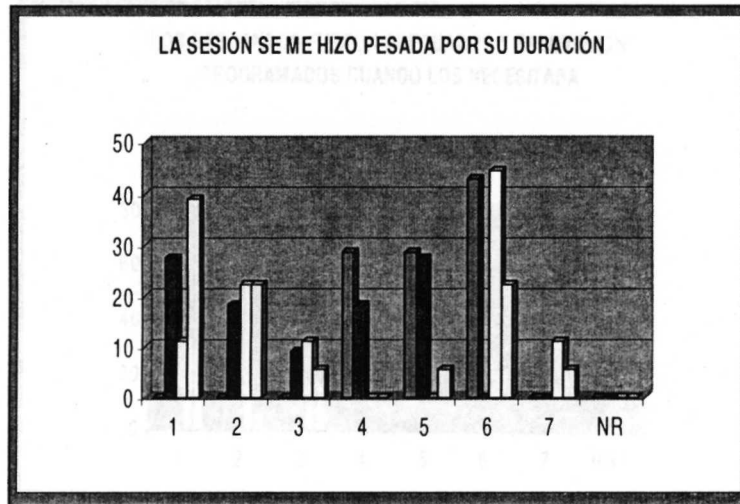
GroupSystems



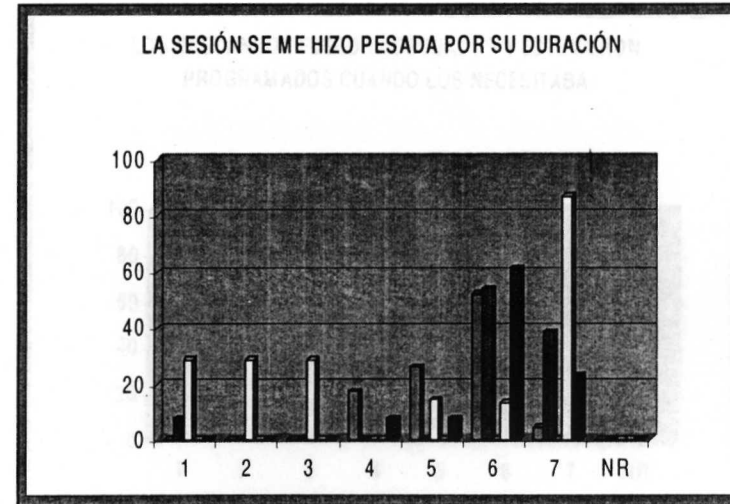
Escala de medición: (1 a 7) totalmente de acuerdo/
totalmente en desacuerdo

El Proceso de la Sesión

Manual



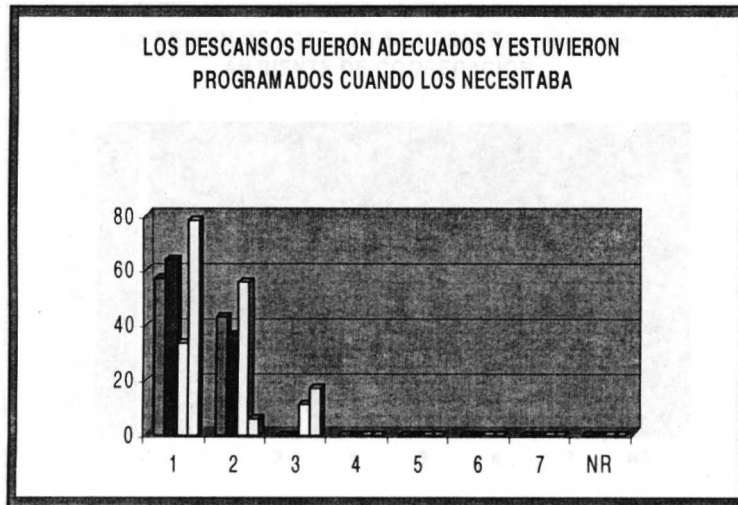
GroupSystems



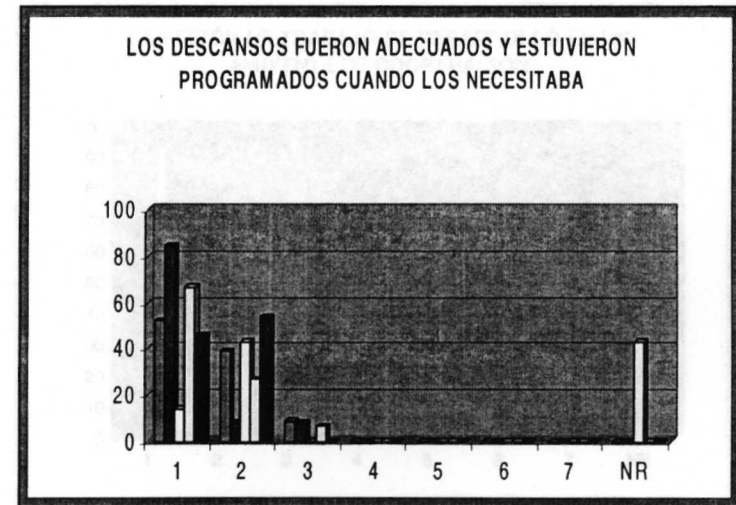
Escala de medición: (1 a 7) totalmente de acuerdo/
totalmente en desacuerdo

El Proceso de la Sesión

Manual



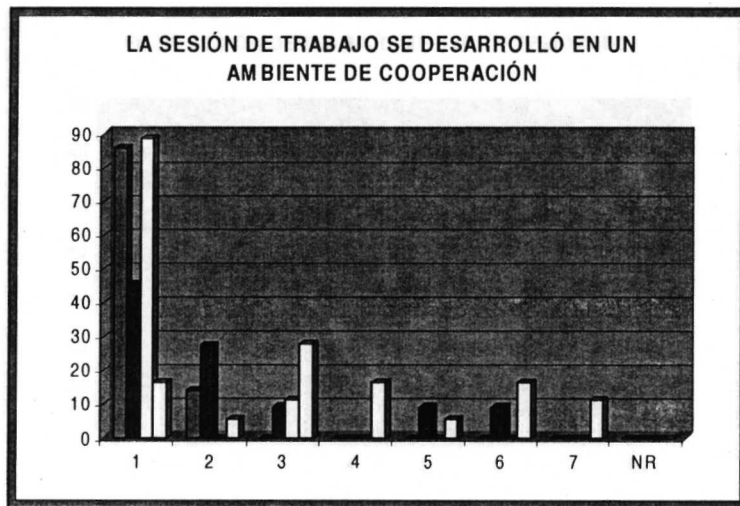
GroupSystems



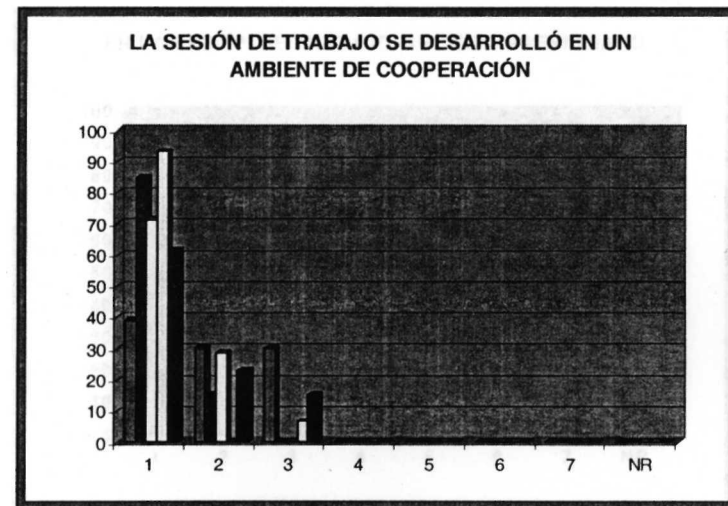
Escala de medición: (1 a 7) totalmente de acuerdo/
totalmente en desacuerdo

Participación

Manual



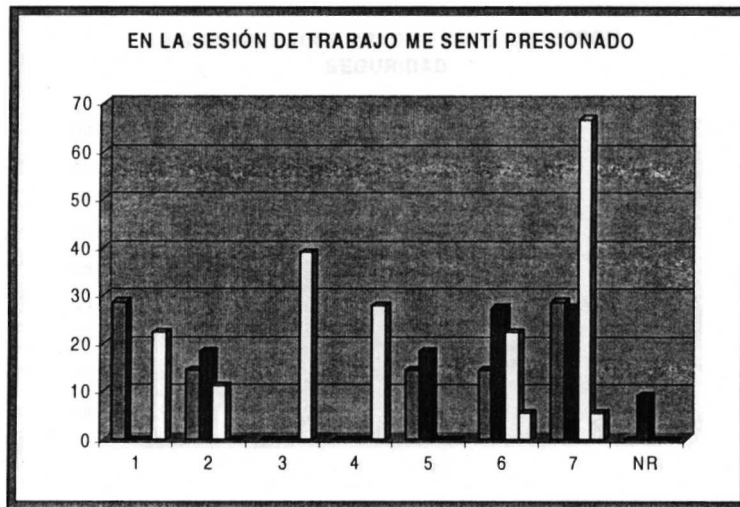
GroupSystems



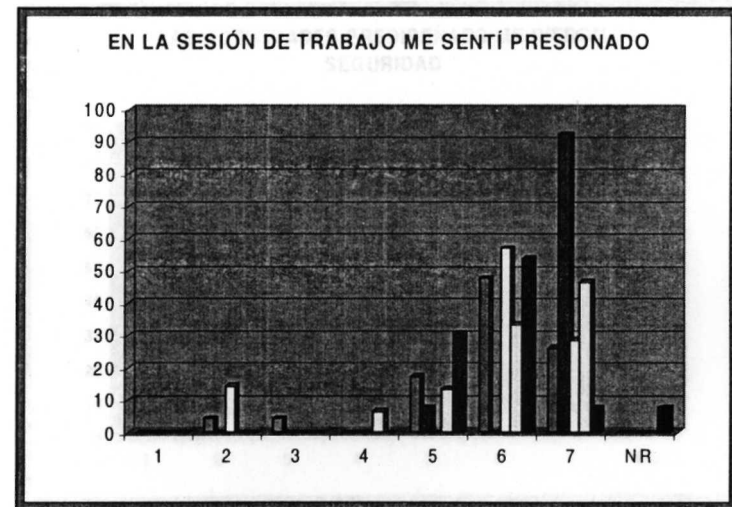
Escala de medición: (1 a 7) totalmente de acuerdo/
totalmente en desacuerdo

Participación

Manual



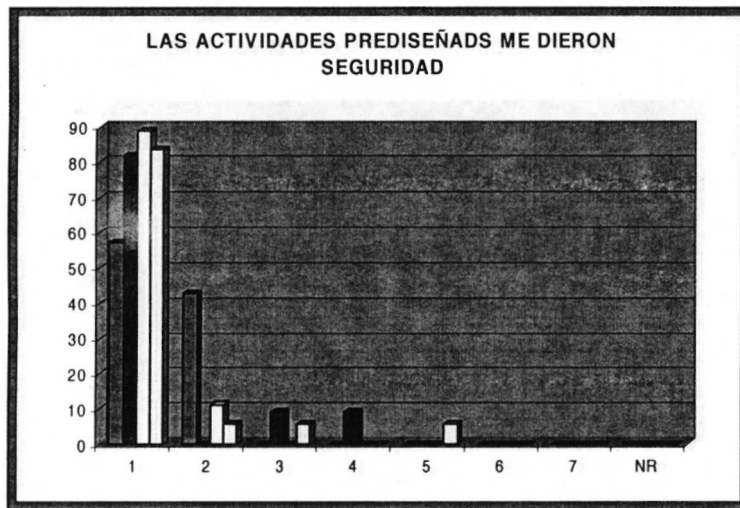
GroupSystems



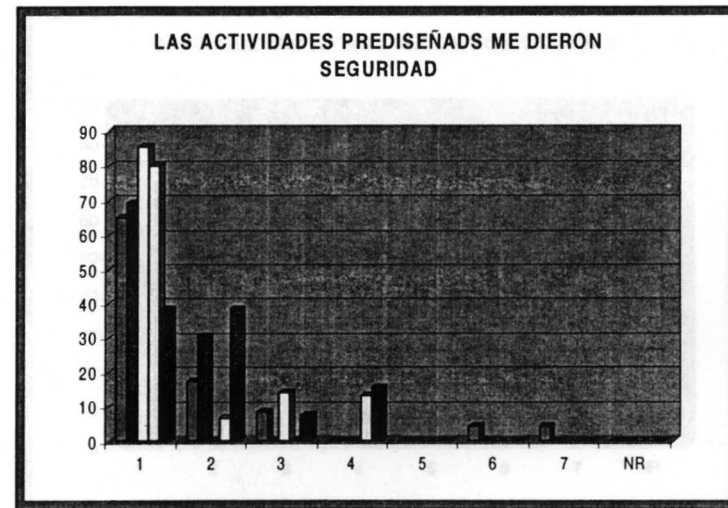
Escala de medición: (1 a 7) totalmente de acuerdo/
totalmente en desacuerdo

Participación

Manual



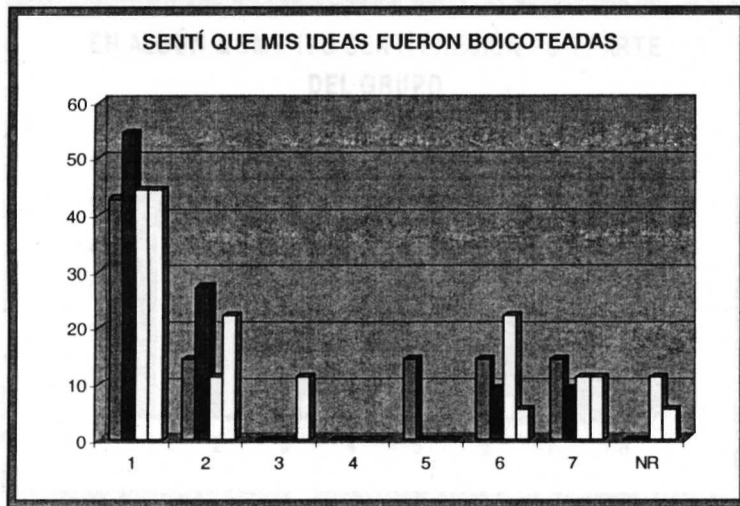
GroupSystems



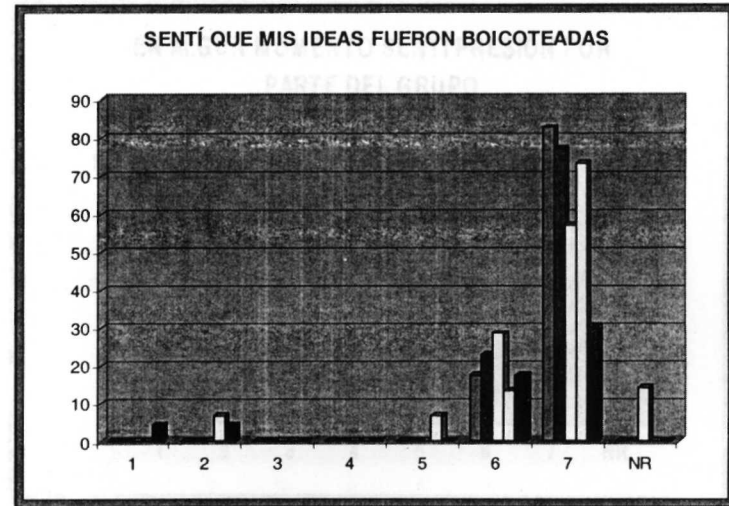
Escala de medición: (1 a 7) totalmente de acuerdo/
totalmente en desacuerdo

Participación

Manual



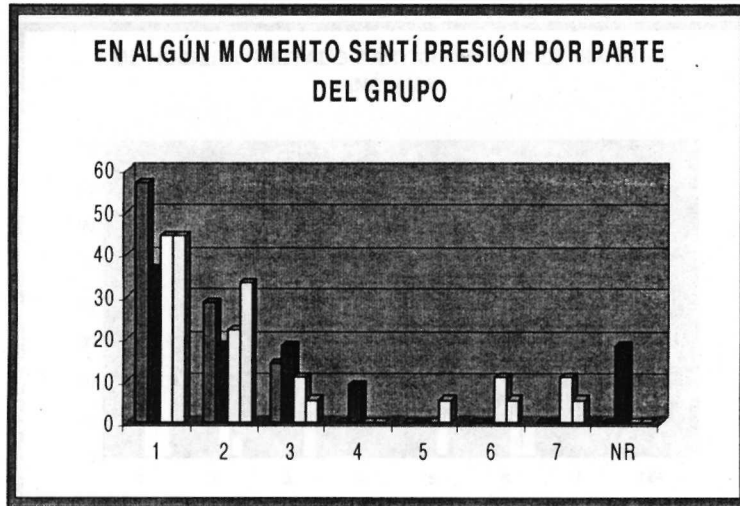
GroupSystems



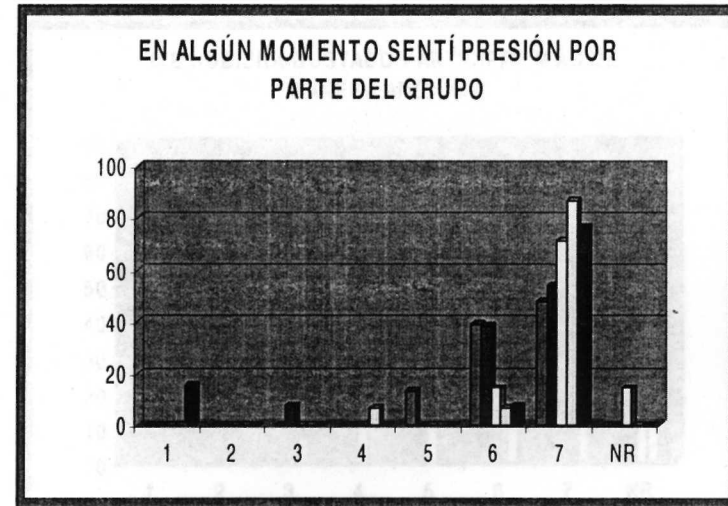
Escala de medición: (1 a 7) totalmente de acuerdo/
totalmente en desacuerdo

Participación

Manual



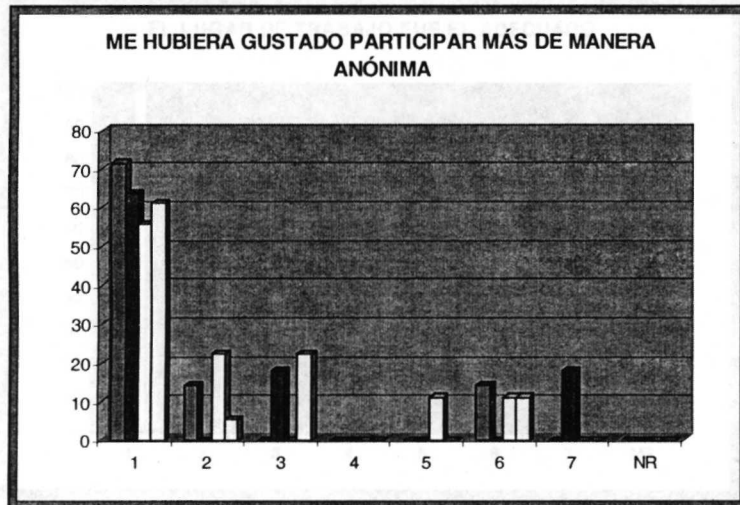
GroupSystems



Escala de medición: (1 a 7) totalmente de acuerdo/
totalmente en desacuerdo

Participación

Manual



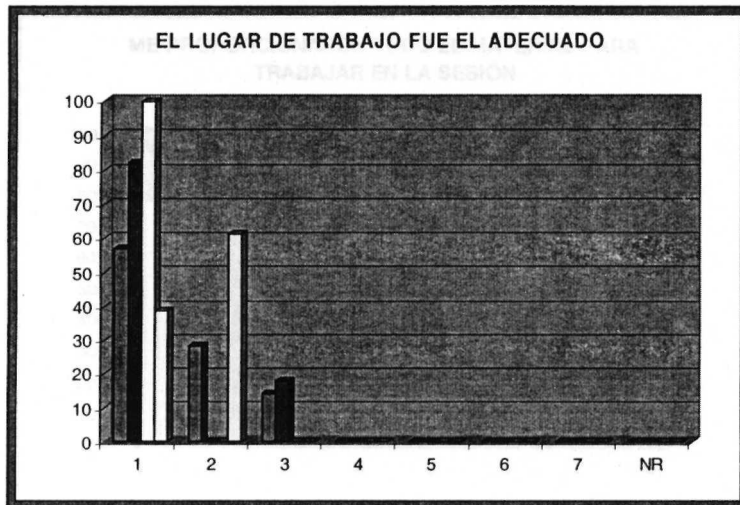
GroupSystems



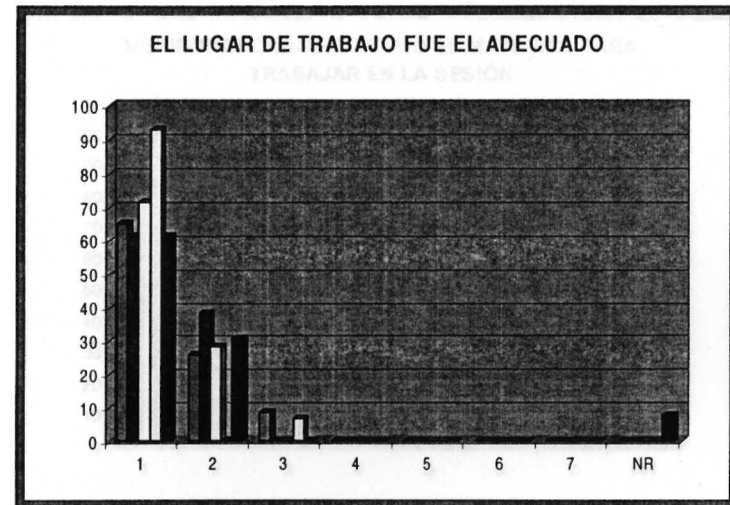
Escala de medición: (1 a 7) totalmente de acuerdo/
totalmente en desacuerdo

Instalaciones

Manual



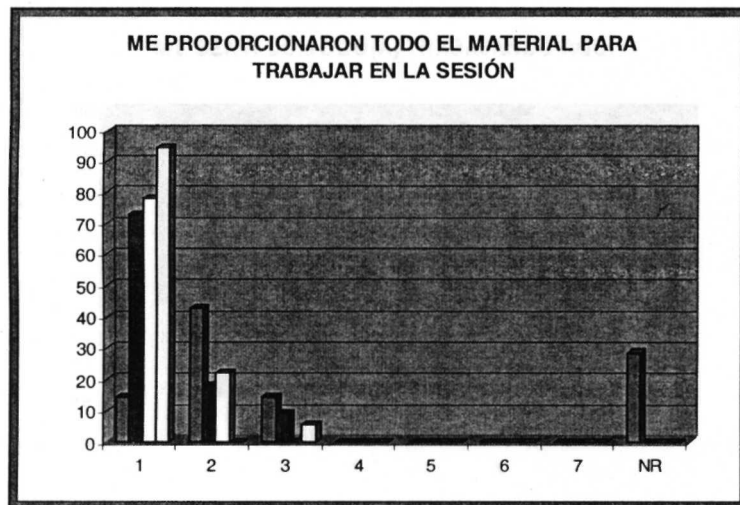
GroupSystems



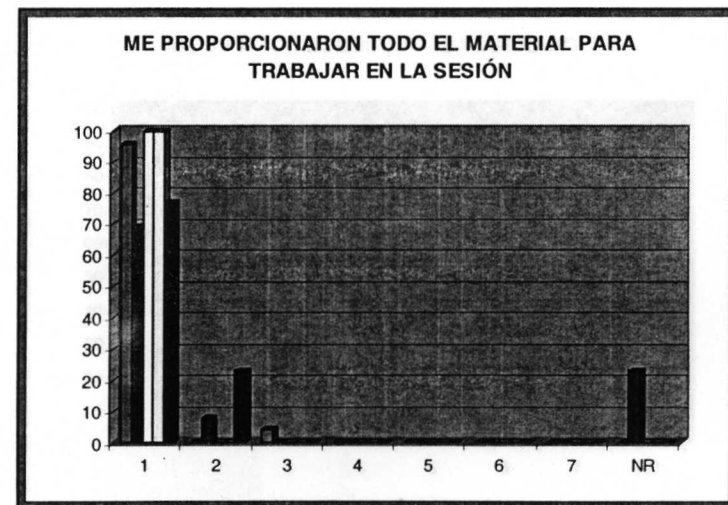
Escala de medición: (1 a 7) totalmente de acuerdo/
totalmente en desacuerdo

Instalaciones

Manual



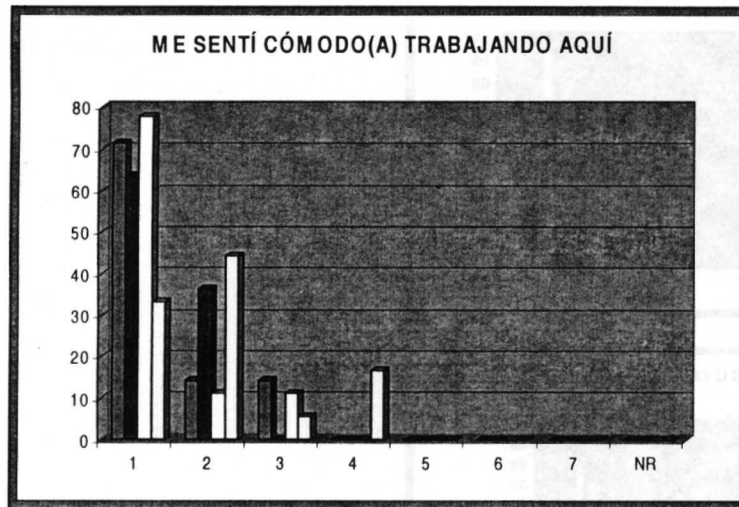
GroupSystems



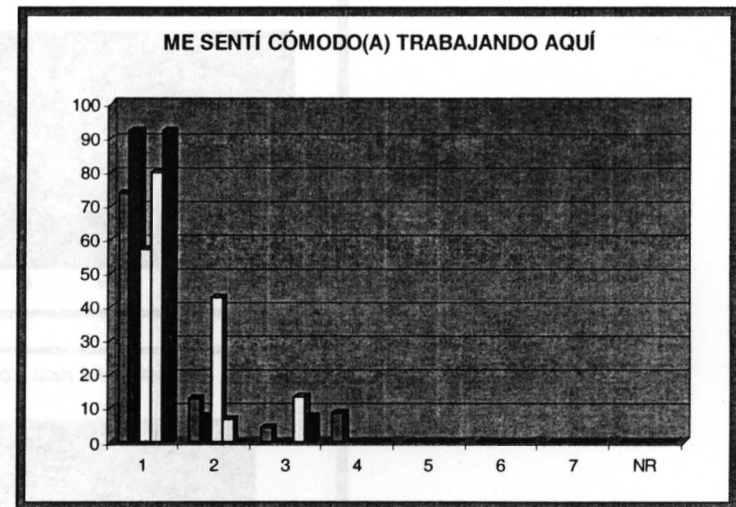
Escala de medición: (1 a 7) totalmente de acuerdo/
totalmente en desacuerdo

Instalaciones

Manual

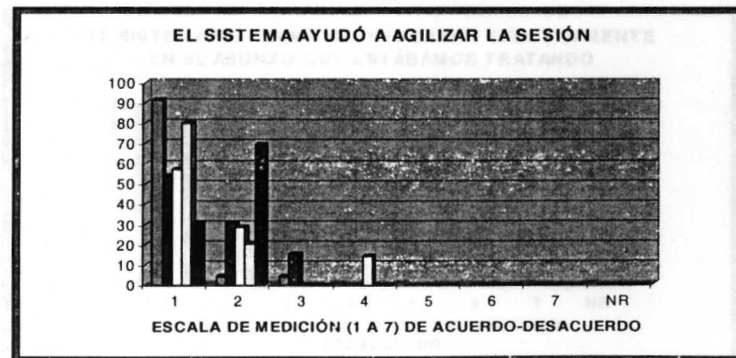
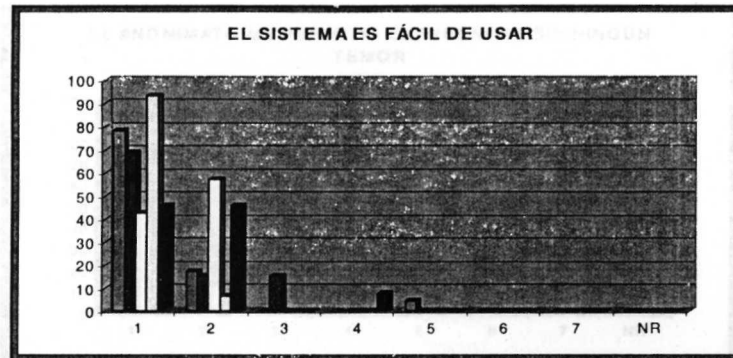


GroupSystems



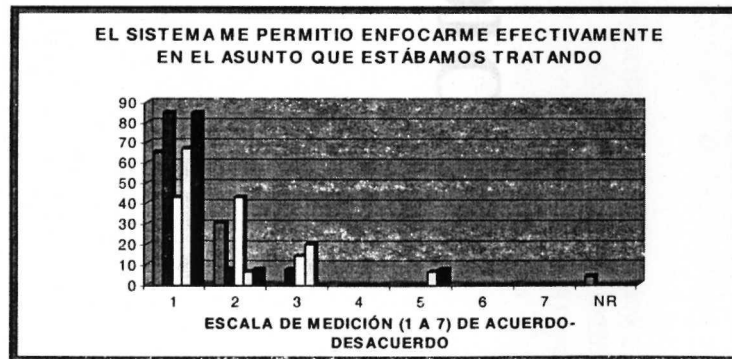
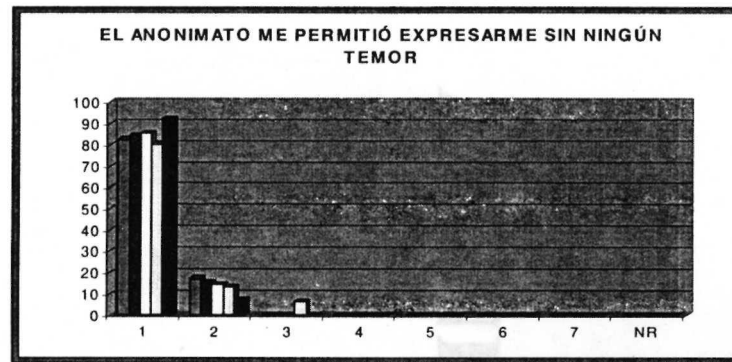
Escala de medición: (1 a 7) totalmente de acuerdo/
totalmente en desacuerdo

El GroupSystems



Escala de medición: (1 a 7) totalmente de acuerdo/totalmente en desacuerdo

El GroupSystems



Escala de medición: (1 a 7) totalmente de acuerdo/totalmente en desacuerdo

APÉNDICES

APÉNDICE I

LA SOCIOLOGIA EN EL ENFOQUE DE SISTEMAS

Fundamentos Sociológicos

Para empezar, es necesario hacer una diferenciación sobre las metodologías de sistemas, en el sentido que estas no son teorías sociales. No son cantidades de lo que el "mundo real" es, pero intentan establecer algunos principios de métodos para la investigación de sistemas para seguir cuando se busque el aprender sobre y especialmente intervenir en el mundo real. Sin embargo, cualquier principio de método para intervenir el mundo real debe contener ciertas suposiciones sobre como podemos y debemos aprender sobre la realidad y sobre la naturaleza de esta realidad. Los diseñadores de metodologías de sistemas deben tener consciente o inconscientemente incorporados en sus metodologías suposiciones sobre la naturaleza del pensamiento de sistemas y la naturaleza de los sistemas sociales.

Una herramienta muy útil que puede capacitarnos, y ayudarnos para lograr el entendimiento de los fundamentos sociológicos de las diferentes metodologías de sistemas es el "mapa de paradigmas sociológicos" desarrollado por Burrell y Morgan (1979). Este marco de trabajo fue construido para relacionar el trabajo en el campo del análisis organizacional con un amplio contexto sociológico.

Es la tesis de Burrell y Morgan un tratado acerca de las teorías sobre el mundo social, en donde éste que puede ser concebido en términos de cuatro paradigmas de acuerdo con las suposiciones que estas teorías hagan con respecto a la naturaleza de las ciencias sociales y sobre la naturaleza de la sociedad.

Las suposiciones sobre la naturaleza de las ciencias sociales pueden ser vistas ya sea de manera **objetiva** o **subjetiva**. Si una teoría esta basada en suposiciones objetivas sobre la naturaleza de las ciencias sociales, tendrá ciertas características distintivas. La realidad social debe ser percibida como poseedora de una existencia completamente objetiva, externa a lo individual (la teoría se apega a una ontología "realista"). La teoría buscará establecer la existencia de regulaciones y relaciones causales en el mundo social ("positivismo" epistemológicamente). El comportamiento humano será visto así como determinado por circunstancias externas ("determinismo"). Las pruebas científicas y los análisis cuantitativos serán preferentemente técnicas para adquirir conocimiento detallado (metodología "nomotética").

Si la teoría esta basada en suposiciones subjetivas sobre la naturaleza de las ciencias sociales, entonces tendrá algunas otras características que la distinguen. La realidad social será percibida por tener una mayor existencia subjetiva como producto de la conciencia individual ("nominalista" ontológicamente). La teoría buscare conocimiento intentando entender el punto de vista de las personas involucradas en la creación de la realidad social ("antipositivismo" epistemológicamente). Los seres humanos serán vistos como entes que poseen una

voluntad y disponibilidad libres ("voluntarismo"). Tener tan cerca como sea posible el sujeto bajo investigación será el mejor método para adquirir conocimiento detallado (metodología "ideografía"). Esta diferenciación entre las suposiciones objetivas y las subjetivas sobre la naturaleza de las ciencias sociales conforman la primera dimensión del marco de trabajo de Burrell y Morgan.

Las suposiciones sobre la naturaleza de la sociedad pueden ser vistas enfatizando un **cambio radical** o como una **regulación**. La "sociología de regulación" se interesa en el entendimiento del estatus quo. La sociedad esta viéndose como una sociedad consensual, y son estudiados los mecanismos con los cuales se mantiene el orden social. La "sociología del cambio radical" se interesa con la búsqueda de explicaciones para el cambio radical que tiene lugar en los sistemas sociales. La sociedad esta caracterizada por las contradicciones y por los conflictos estructurales. Algunos grupos en la sociedad se benefician a expensas de otros; cualquier cohesión existente es lograda por la dominación de unos grupos sobre otros. La sociología del cambio radical ve mas allá del estatus quo. La diferencia entre estas dos corrientes sociológicas conforma la dimensión dos del trabajo de Burrell y Morgan.

Si ahora se combinan las dimensiones objetivo-subjetivo con regulación-cambio radical, se puede producir una matriz que puede definir los cuatro paradigmas sociológicos clave. Estos cuatro paradigmas fueron etiquetados como: funcionalista, interpretativo, estructuralista radical y humanista radical (ver figura 1). Estos paradigmas, están basados en un exclusivo y mutuo punto de vista del mundo social (Morgan y Burrell).

Si uno ve los sistemas desde el punto de vista funcionalista (objetivo, sociología de regulación), los sistemas que entran en este rubro deben ser duros, existencia fácilmente identificable independiente de uno como observador. Se puede entender el trabajo de tales sistemas si se encuentran regulaciones en las relaciones entre los subsistemas y el "todo". Los seres humanos en el sistema no presentan muchos problemas en comparación con otros componentes del sistema. El propósito de estudiar este tipo de sistemas es para entender el estatus quo mejor; esto facilita las predicciones y el control del sistema.

Si uno ve a los sistemas desde el punto de vista del paradigma interpretativo (subjetivo, sociología de regulación) estos sistemas deben ser más suaves, para eludir fácilmente su identificación y para poseer una existencia tan insegura tal y como las construcciones creativas de los seres humanos. Podemos entender este tipo de sistemas solamente al tratar de entender subjetivamente los puntos de vista y las intenciones de los seres humanos que los construyeron. La presencia de seres humanos en los sistemas poseyendo una voluntad libre hace una profunda diferencia con el tipo de análisis que se debe de realizar para su estudio. Esto no será posible normalmente con la construcción de un modelo cuantitativo.

Se debe adquirir información detallada sobre el sistema al involucrarse en sus actividades; estando adentro de él. El propósito de estudiar este tipo de sistemas es

para entender el estatus quo mejor para que esto pueda facilitar la predicción y el control del sistema.

Si el sistema cae dentro del paradigma del estructuralismo radical (objetivo, sociología del cambio radical), estos sistemas parecerán tener una dura existencia externa para cualquier persona. Se podrán descubrir regulaciones causales que gobiernan el comportamiento. No se debe poner mucha atención, se necesita creer, en las intenciones de los seres humanos. Es posible desarrollar modelos cuantitativos. Sin embargo, el propósito de tales estudios es para entender el cambio radical. El énfasis está puesto en contradicciones del sistema y en los conflictos entre los diferentes grupos en el sistema. Esto facilita la emancipación de las personas de las estructuras sociales existentes.

Por último, si uno ve a los sistemas bajo el punto de vista del paradigma humanista (subjetivo, sociología del cambio radical), los sistemas deben parecer construcciones creativas de los seres humanos. Para analizar tales sistemas, se deben entender las intenciones de los seres humanos que los construyeron. La habilidad de las personas para transformar los sistemas que han creado debe ser aparente. El camino para aprender sobre este tipo de sistemas es el involucrarse uno mismo en las actividades. El énfasis está en obtener conocimiento de los arreglos sociales actuales que son vistos como restricciones para el desarrollo humano. Esto facilita la emancipación de las personas de las estructuras sociales actuales.

De acuerdo con Burrell y Morgan, cualquier enfoque objetivista a las ciencias sociales puede ser posiblemente realista en su ontología; esto es, es posible aceptar la existencia de restricciones sociales del mundo externo para con el individuo. Y es probable el ser positivista en su epistemología, buscando el descubrir patrones y regulaciones en el mundo social.

Conocimiento, Intereses y Evolución Social

No es posible hablar de metodologías de sistemas sin incluir dentro de las bases sociológicas de estas las teorías de Jürgen Habermas es un prolífico y talentoso sociólogo alemán. Se ha dedicado el estudio del comportamiento del hombre y estos estudios han servido como base para el desarrollo del movimiento de sistemas y sus teorías dan las bases para el desarrollo de metodologías de participación interactiva y toma de decisiones a través del consenso. (Jackson, 1993)

De acuerdo con Habermas los seres humanos poseen dos intereses cognoscitivos fundamentales que dirigen sus intentos de adquirir conocimiento: un interés técnico y un interés práctico. Estos dos intereses son "cuasi-trasendentales" porque ellos necesariamente se derivan de la forma sociocultural de vida de la especie humana, la cual depende del "trabajo" y de la "interacción". El trabajo capacita al ser humano para lograr sus metas y para obtener bienes materiales. Su éxito depende en lograr la maestría técnica sobre el medio ambiente en acción. Los intereses técnicos en la predicción y el control de los sistemas naturales y sociales.

La interacción requiere seres humanos para asegurar y expandir las posibilidades para el entendimiento intersubjetivo entre todos aquellos envueltos en los sistemas sociales. Un desacuerdo entre los diferentes individuos y grupos puede ser a los más una amenaza para la reproducción de las formas socioculturales de vida como una falla para predecir y controlar los procesos naturales y sociales. La importancia de la interacción dirige a la especie humana a tener un interés práctico en el progreso del entendimiento mutuo.

Mientras que el trabajo y la interacción tienen, para Habermas, un predominante estatus antropológico, **el análisis de poder y la manera en la que es ejercitado son igualmente importantes, él argumenta que, si estamos para entender los pasados y presentes arreglos sociales. El ejercicio del poder en el proceso social puede prevenir la discusión abierta y libre necesaria para el éxito del trabajo y de la interacción. Los seres humanos tienen, por esa razón, un tercer interés cognoscitivo: la emancipación.**

El interés de emancipación es el liberar a los seres humanos de restricciones impuestas por relaciones de poder y de conocimiento, a través de un proceso de genuina participación democrática, para controlar sus propios destinos. Este interés está subordinado a los otros dos porque se basa en derivar tipos de acción-explotación y sistemática distorsión de la comunicación. Esto ayuda a liberar a las personas de estas restricciones históricas contingentes.

Para Habermas, el conocimiento producido por las ciencias empíricas analíticas es muy necesario para el desarrollo de las sociedades modernas. Ellas pueden guiar "acciones instrumentadas" orientadas al desarrollo de fuerzas de producción y "acción estratégica" orientada al desarrollo de las capacidades de dirección. Pero la evolución social depende de la "acción de comunicación" relacionada con los intereses prácticos y emancipatorios en la creación del entendimiento mutuo libre de dominación, y apoyado por las ciencias históricas hermenéuticas y críticas. El marco de trabajo institucional de la sociedad posee su propia lógica de racionalización diferente de los subsistemas de gobernación de la acción instrumental que están envueltas en el marco institucional.

La racionalización en el dominio de las acciones instrumentales se interesa por el control sobre las fuerzas de producción y sobre las formas de organización que promueven la capacidad de dirección de la sociedad. **La racionalización en el dominio de las interacciones sociales, en la esfera institucional de la sociedad, requiere el desarrollo de comunicación libre de dominación.**

Habermas pone límites a la esfera de aplicabilidad del conocimiento producida por las ciencias analíticas empíricas. Al mismo tiempo, es muy cuidadoso para rechazar la queja de la ciencia Hermenéutica de ser único método apropiado para estudiar el fenómeno humano. La Hermenéutica puede ser únicamente universal si la gente hace su historia como sujetos con conocimiento libres del juego de fuerzas inconscientes y si sus acciones tienen únicamente consecuencias destinadas. Sin embargo, por la existencia de relaciones de poder que toman un mutuo

entendimiento basados en un genuino consenso difícil de alcanzar, y debido a los complejos arreglos sociales modernos, el resultado de las acciones humanas pueden ser muy seguido diferentes de los que esta destinado por los actores humanos.

La Comunicación y la Participación

Para lograr este tipo de participación ideal la estructura de comunicación debe estar libre de limitaciones en donde todos los participantes tengan igual oportunidad de seleccionar y desempeñar sus aportaciones, y allí haber oportunidades iguales para todos de asumir diferentes roles dentro del dialogo. Todos los participantes deben tener las mismas oportunidades de iniciar y seguir sus aportaciones y ponerlas adelante, poder hacer preguntas, y dar razones para encontrar ideas de otros participantes, explicaciones, interpretaciones y justificaciones. Y todos los participantes deben tener la misma oportunidad de expresar sus aptitudes, su actitud, sus sentimientos, e intenciones y de compartir u oponerse, permitir y prohibir, etc. Cuando estas condiciones son alcanzadas, una situación ideal de participación esta llevándose a cabo y cualquier consenso emergente será racionalmente motivado y genuino.

Todas las consideraciones anteriores entran en el conocimiento de la "comunicación distorsionada". Se utilizan además para desenmascarar la comunicación sistemáticamente distorsionada en situaciones en donde no hay oportunidades iguales de participación para el dialogo y también ayuda a determinar en donde hay una distribución desigual de poder por naturaleza y se ha alcanzado un falso consenso.

La cantidad de distorsión de la comunicación en una sociedad esta cercanamente relacionada con el desarrollo de la esfera económica y con los mecanismos que dirigen esta sociedad. La competencia comunicativa depende de gran manera en el establecimiento de ciertas condiciones sociales relacionadas con la libertad y la justicia. Esto, entonces es el lazo que vuelve a unir con las teorías de Marx. Él analiza el desarrollo de la sociedad en términos de las formas tomadas por la labor de enajenación. Habermas refuerza esto con una "Critica Ideológica" de las formas tomadas por la distorsión en la comunicación. El materialismo histórico puede por esta razón ser reconstruido con una competencia comunicativa como la base para su teoría de crítica de la sociedad. Para Habermas el progreso hacia la sociedad racional esta medido por la extensión en la cual la competencia comunicativa es realizada en la sociedad. Solamente con el alcance de la competencia comunicativa puede el poder de dominación inherente en la razón instrumental ser hecho sujeto del control público.

En resumen, la corriente teórica de Habermas ayuda a distinguir varias cosas: las organizaciones así como las sociedades tienen subsistemas interesados en la producción y en la dirección, y estos poseen un marco de trabajo institucional en el cual sus asuntos o lo que debe ser hecho y lo que deberían hacer es discutido. Todos poseen intereses técnicos, prácticos y

emancipatorios en sus funciones. Las metodologías de sistemas deben ser cimentadas en los tres tipos de conocimiento, y pueden ser clasificadas de acuerdo con: a) que puedan guiar la acción instrumentada orientada al desarrollo de las fuerzas de producción, de acción estratégica orientada al desarrollo de capacidades de dirección, b) acción comunicativa interesada en la creación del mutuo entendimiento libre de dominación.

Las metodologías que están a disposición y que sirven a los intereses prácticos en el entendimiento intersubjetivo, por la facilidad que tienen en el debate sobre los objetivos perseguidos, deben poner atención especial a la posibilidad de la distorsión sistemática de la comunicación, la cual puede arriesgar de los propósitos iniciales genuinamente compartidos.

Desarrollo de las metodologías de Sistemas para la Administración

La palabra metodología en las ciencias sociales se refiere a los procedimientos usados por un teórico en la búsqueda de la realidad social. Además, con referencia en la descripción de una metodología en particular, dicha referencia debe generalmente estar hecha con suposiciones teóricas adoptadas por dicha metodología.

En el movimiento de sistemas, también, la palabra metodología es algunas veces utilizada para referirse a los métodos para explorar y ganar conocimiento sobre sistemas. Pero su uso más común, es para describir el conjunto de métodos organizados que un analista emplea para intervenir y cambiar situaciones problemáticas en el mundo real.

Las ciencias sociales son muy fuertes en cuanto a su fundamento teórico, sobre el pensamiento ontológico y en las suposiciones epistemológicas que sirven para ganar conocimiento, pero tienen debilidades en la práctica. Es también obvio que las presuposiciones teóricas que guían a la metodología utilizadas para estudiar el mundo social deben tener implicaciones para como uno puede intervenir la realidad social.

La mejor manera para obtener conocimiento de un sistema social es interviniéndolo. La gente que estudia sistemas, ya sean teóricos o practicantes, operan dentro de este paradigma. Ellos suponen que los sistemas de todos tipos pueden ser identificados por una observación empírica de la realidad, y pueden ser analizados esencialmente por los mismos métodos que han tenido éxito en las ciencias naturales. Los sistemas pueden entonces, si el interés está en la práctica, ser manipulados para lograr alcanzar cualquier propósito para el que fueron diseñados.

El pensamiento de sistemas desde 1970, por esa razón, fue dominado por el positivismo y el funcionalismo característicos del método científico tradicional. Es posible entonces llamar a este tipo de pensamiento de sistemas "el enfoque tradicional". Este abarca ramas de trabajo tal como: organizaciones como sistemas,

teoría general de sistemas, teoría de contingencia, investigación de operaciones, análisis de sistemas, ingeniería de sistemas, administración cibernética.

Durante las décadas de 1970 y 1980, el pensamiento tradicional de sistemas se volvió vulnerable a muchas críticas, particularmente de aquellos que sentían que eran incapaces de enfrentar y resolver estructuras enfermas y problemas estratégicos. Como resultado de los fracasos que el pensamiento tradicional de sistemas, y de la enorme cantidad de críticas, enfoques alternativos de sistemas fueron naciendo y empezaron a florecer. Por citar sólo un ejemplo para finales de 1970 y principios de 1980 "el pensamiento de sistemas suaves" y la "cibernética organizacional" vinieron para adelante y para finales de 1980 "el pensamiento crítico de sistemas" nació. Estas nuevas tendencias tuvieron que luchar no solo en contra de los tradicionalistas de sistemas sino también entre sí mismas porque algunas se oponían en asuntos fundamentales concernientes a la naturaleza y propósito de cada una de ellas. **Cada una de ellas esta basada en diferentes suposiciones filosóficas y sociológicas. En esencia, están basadas en diferentes paradigmas. Por lo tanto cada una de ellas es posible utilizarla en diferentes contextos y con diferentes posibilidades.**

Las más significativas corrientes metodológicas de sistemas (Jackson 1993) que vale la pena analizar y que ejemplifican perfectamente la situación del enfoque de sistemas son: la organización como un sistema tradicional, el pensamiento de sistemas duros, cibernética organizacional y el pensamiento de sistemas suaves (mismas corrientes consideradas por Checkland en su esquema del movimiento de sistemas. Ver capítulo de Fundamentos Teóricos).

APÉNDICE II

LA FILOSOFÍA Y LOS SISTEMAS

Los Diferentes Tipos de Situaciones Problemáticas en el Mundo Real

Cada situación, o la naturaleza de cada situación, es diferente. Por lo que no es posible hablar de situaciones problemáticas que puedan ser atacadas por modelos similares para cada una de ellas.

Para poder identificar y clasificar los diferentes tipos de situaciones problemáticas, vamos a utilizar una matriz propuesta por (Flood y Jackson 1990) en la cual es posible la colocación, para su identificación, de las situaciones problemáticas en diferentes celdas según su contexto y naturaleza. El contexto de un problema puede ser definido por uno o varios individuos o grupos de individuos que serán los que vayan a solucionar la situación bajo estudio, el sistema en el que esta inmerso el problema y el grupo de participantes relevantes. Este grupo contiene a todos aquellos que pueden tomar decisiones que afecten el comportamiento del sistema. Existen dos aspectos relevantes para identificar los diferentes tipos de problemas: a) la naturaleza del sistema en el que el problema esta localizado y b) la naturaleza de la relación entre los participantes. Estas dos variables pueden ocasionar diversos cambios cualitativos en el contexto de las situaciones. Una red de tipos de problemas se puede construir tomando en cuenta estas consideraciones y preguntando en cada caso que formas significativas tomarán.

Los sistemas pueden ser clasificados en varias formas. Muy general podemos hablar de sistemas:

a) Suaves, caracterizados por tener un número pequeño de elementos con pocas o al menos alguna interacción entre ellos. Estos sistemas son apropiados para ser gobernados por leyes bien definidas de comportamiento, y no deben ser afectados por influencias de comportamiento, tienen subsistemas que son pasivos y que no tienen metas propias. Mecanicistas (Ackoff , 1974)

b) Complejos, están caracterizados por tener un número muy grande de elementos con grandes interacciones entre ellos. Estos subsistemas son probabilísticos, abiertos al medio ambiente, evolucionan con el tiempo, están sujetos a influencias de comportamiento y tienen partes con propósitos propios. Sistémicos (Ackoff(1974a))

La naturaleza de la relación entre los participantes es otro factor que puede afectar de manera muy significativa el carácter del contexto de la situación problemática.

Si los participantes relacionados con una situación problemática particular están genuinamente de acuerdo con los objetivos, comparten intereses comunes, tienen valores y creencias compatibles, y todos desean participar en la toma de decisiones, entonces el contexto de la situación problemática será menos difícil de

atacar, que si por ejemplo tuvieran objetivos diferentes. Este tipo de contexto puede ser llamado *unitario*.

Si los participantes tienen valores y creencias divergentes, y difieren en sus intereses y objetivos, pero tienen un compromiso genuino para alcanzar algún acuerdo (porque sus intereses fundamentales no están irreconciliables) entonces el contexto de su situación problemática puede ser *pluralista*.

Si hay un pequeño interés entre los participantes, y hay un conflicto fundamental y el único consenso que se puede alcanzar es a través del ejercicio del poder y la dominación de uno o más grupos de participantes sobre otros, entonces el contexto es su situación problemática es *coercitivo*.

Estos tres tipos de situaciones características de los participantes pueden describir la relación de ellos como involucrados de una situación con su interés dentro de alguna organización.

Cabe agregar que la dimensión de los participantes corresponde a los intereses prácticos y emancipatorios para el aseguramiento y expansión de las posibilidades de mutuo entendimiento entre todos los involucrados en la reproducción de la vida social.

Metodologías de Sistemas y su Clasificación según el Contexto de las Situaciones Problemáticas

Con anterioridad se analizaron los diferentes tipos de enfoques metodológicos, considerando su origen y corrientes sociológicas y filosóficas. Las metodologías para sistemas duros, las metodologías para sistemas suaves. Las organizaciones como sistemas, la cibernética organizacional, las metodologías de sistemas socio técnicos, etc., son algunos ejemplos de corrientes que pueden ser estructuradas dentro de la matriz para la clasificación de situaciones problemáticas.

Se puede argumentar, entonces, que el pensamiento duro de sistemas (Investigación de operaciones clásica, análisis de sistemas, ingeniería de sistemas) asume que los problemas están puestos dentro de un contexto mecanicista-unitario por la fácil clasificación e identificación de los objetivos del sistema.

Las metodologías cibernéticas, pueden asociarse apropiadamente en un contexto sistémico-unitario para atacar problemas y resolverlos. El contexto mecanicista-pluralista responde al tipo de metodologías propuestos por Churchman (1979) y Mason Mitroff(1981) específicamente la metodología SAST.

El contexto coercitivo produce sus dificultades únicas las cuales han sido recientemente tocadas por Metodologías de sistemas emancipatorios (pe.: Sistemas Críticos Heurísticos de Ulrich, 1983)

El tipo de metodologías que corresponden al contexto sistémico-pluralista son aquellas que a través del principio de la participación y del diseño de un sistema de decisión responsable, satisfacen sus requerimientos e intentan desempeñarse en términos de sistemas (pe. Planeación Interactiva).

Estas metodologías se diseñaron específicamente para tratar con situaciones complejas en las que los participantes juegan un papel muy importante para la consecución exitosa. Factores como la toma de decisiones en grupo, a través del consenso, sesiones interactivas, interés por la mejora, etc., son características del tipo de metodologías que pueden hacer frente a ambientes sistémicos-pluralistas.

Ya que la metodología que es la base de este estudio en particular, es la Administración Interactiva, es necesario comprender su desarrollo y evolución, por lo que se ha dedicado una sección especial para llevar a cabo dicho propósito.

La comprensión y evolución de la metodología puede ser más fácil si se conocen sus fundamentos teóricos específicos. Por lo que en la siguiente sección se explican detalladamente estos fundamentos, dirigidos específicamente a la Administración Interactiva.

APENDICE III

FUNDAMENTOS BÁSICOS SOBRE PSICOLOGÍA Y DINÁMICA DE GRUPOS

1. Corrientes de Investigación y Nociones Básicas sobre Psicología

Para hablar de una manera formal sobre los fundamentos de la psicología y la dinámica de grupos es necesario considerar las teorías básicas que les dieron origen. En este sentido se hablará sobre las corrientes más importantes y representativas.

La psicología de los grupos sigue deudora, en muy amplia medida, de los grandes precursores europeos de las ciencias humanas, en especial de Durkheim y de Freud. El primero (aunque en general se le presente como el ejemplo de una psicología vinculada a la primacía de la “sociedad global”) se interesó también, por los grupos específicos como: familia, escuela, sindicato. Durkheim, por otra parte, fue el creador de la expresión de “dinámica social”. Su influencia se ejerció con fuerza sobre los investigadores norteamericanos más eminentes que, aun sin emparentarse con la corriente dinámica de los grupos, se interesaron en forma directa por los problemas del cambio: el sicólogo Merton y el psicólogo Sherif.

Otro brillante autor es Kurt Lewin, que es el creador del término “dinámica de los grupos” y el promotor de la corriente de investigación que lleva ese nombre.

En el dominio de la dinámica de los grupos, más que en ningún otro dominio psicológico, están unidas metodológicamente la teoría y la práctica. Si se la asegura en forma correcta, esa unión puede proporcionar respuestas a problemas teóricos, y al mismo tiempo reforzar el enfoque racional de nuestros problemas sociales prácticos, que es una de las exigencias fundamentales de la solución de cualquier conflicto.

Otras dos implicaciones de la dinámica Lewiniana que aceptan más o menos todas las corrientes de investigación son las siguientes:

- a) la investigación y la intervención deben estar estrechamente relacionadas;
- b) el cambio y la resistencia al cambio constituyen un aspecto esencial en la vida de los grupos.

2. Algunas Corrientes de la Psicología de Grupos

La corriente Lewiniana

La introducción decisiva de lo que él denomina “el espíritu de Galileo” en la psicología contemporánea consiste en vincular estrechamente la investigación de

la ley con el examen de la situación en la que ella interviene. “La validez general de la ley y el carácter concreto debe sustituir la referencia a la colección más amplia posible de casos históricos que consideran frecuentes”.

El propósito de la dinámica consiste en abordar la conducta de un individuo o de un grupo en su “campo”. En cuanto al grupo se define como un conjunto de personas interdependientes. En el seno de ese grupo en situación se desarrolla un sistema de “tensiones”, unas veces positivas, otra negativas, correspondientes al juego de los deseos y las defensas; la conducta del grupo consistirá en un conjunto de operaciones tendientes a resolver esas tensiones y a restablecer un equilibrio más o menos estable.

Una teoría “explicativa” de los fenómenos de grupos progresa por un vaivén entre el terreno y el laboratorio: en efecto, el primero sugiere los factores e hipótesis que le segundo se encarga de refinar y de verificar o invalidar.

La corriente Interaccionista

Esta estrategia supone ante todo la construcción de hipótesis teóricas generales; luego, la formulación de definiciones operacionales para cada una de las variables englobadas por la hipótesis. En general, toda variable se presta a varias definiciones operacionales entre las cuales el investigador puede elegir, y que él mismo crea a menudo, con ayuda de tareas artificiales asignadas a los sujetos de la experiencia. El remedio que propone Bales (Bales 1976) consiste en un regreso a los datos con ayuda de “la observación armada”, en especial de métodos de registro continuo y sistemático de los procesos naturales que se desarrollan en los grupos.

La corriente Psicoanalítica

El freudismo constituye el tipo mismo de un enfoque dinámico de la conducta; y luego, debido al desarrollo de la terapia de grupo, que debía poner a los psiquiatras frente a los procesos colectivos. Reduciendo, por ejemplo, la presión interna de un grupo sobre sus miembros a un juego de identificación interindividual. Las acciones y las percepciones de los miembros son sólo los elementos de una estructura compleja, no reductible a esos elementos.

Conceptos Fundamentales de la Dinámica de Grupos

“Es mejor debatir un problema sin decidir, que decidir sin debatirlo.” Joseph Joubert.

La dinámica de grupo es el conjunto de fuerzas que se generan en la interacción de un grupo y que se ejerce sobre los miembros del grupo modificando su conducta. Es un proceso en marcha, en donde todo grupo modifica y es modificado por sus integrantes. Pero hay que tener cuidado que ese tipo de influencia no se transforme en enajenación, porque en ese caso puede ser que los individuos

sufran modificaciones contraproducentes en su conducta que tarde o temprano repercutirán en su desarrollo profesional.

La dinámica de los grupos se interesa por el conjunto de los componentes y de los procesos que aparecen en la vida de los grupos, más en particular en los grupos con participación "frente a frente". Se interesa además de relación con la organización social, con las normas admitidas, con las metas colectivas y con el propio proyecto científico.

El terror es la fuerza más poderosa que puede imperar en un grupo. Cuando existe terror, surge una exigencia activa de lealtad al grupo. Lo que se conoce como **"presión de grupo"**. En la dinámica de grupos, el término "presión de grupo" puede implicar hasta las modificaciones de la opinión individual por la presión ejercida como expresión del grupo (Kissen 1994).

Es natural que cuando los grupos tienen una fuerte cohesión generen una poderosa presión que se ejerce sobre sus propios miembros. Esta fuerza se canaliza sobre el miembro disidente que comienza a exteriorizar sus objeciones al consenso general del grupo. Se implantan normas que fortalecen el espíritu de grupo a expensas del sentido crítico. "La lealtad al grupo sobre todo".

Conformismo y Desviacionismo

1. El conformismo se refiere a la medida en que se establece un sistema de comunicaciones y de operaciones entre varias personas, y allí es cuando aparecen también ciertas uniformidades en sus conductas respectivas, en sus opiniones, sus sentimientos y aún su lenguaje. En los grupos institucionales estos modelos adquieren la forma de costumbres a las cuales los recién llegados deben someterse en forma más o menos espontánea para integrarse al grupo. La función colectiva del conformismo toca simultáneamente a las zonas operativas y afectivas de la cohesión, pues permite al grupo perseguir sus metas y mantenerse como tal. Por otra parte, es vano preguntarse si influye más bien sobre los "fines" o igualmente sobre los "medios". Cuando estallan conflictos graves respecto de la elección de los medios, es porque éstos ponen en juego el sistema de valores colectivos.
2. En las conductas desviacionistas por lo común, cuanto más aislado está el grupo más sencillas son las normas que adopta, más estrechas y rígidas.

Por ejemplo, el delincuente, miembro de una pandilla o banda, puede y debe adaptarse a las normas de esos grupos, que son incluso especialmente severos hacia quienes cometen transgresiones. El alineado, por su parte, es desigualmente tolerado según las culturas y los medios.

En definitivo, el desviante puede definirse como miembro de un grupo determinado, que, solo o en compañía de una minoría, elige, de modo más o menos deliberado, transgredir o transformar las normas de ese grupo en el plano

práctico o en el ideológico, y que provoca las reacciones más o menos violentas de la mayoría conformista contra él. La resistencia a las desviaciones depende de presiones del medio. Cuando éstas son nulas o débiles, se asiste a un esfuerzo a menudo paciente y prolongado de los conformistas para volver a llevar a los desviantes a una norma común, buscando eventualmente ciertas conciliaciones. Si los desviantes rechazan toda concesión, son aislados, sancionados y por último expulsados.

Este proceso, que ha sido verificado experimentalmente en grupos artificiales, no es sin embargo inevitable en todos los contextos culturales. En todos los casos los resortes del cambio provienen, no sólo de tensiones internas entre la opinión de los individuos miembros de los grupos, sino de presiones externas vinculadas con una evolución sociológica general.

Quando el desviante está solo, es ineficaz y a la postre es neutralizado, expulsando o liquidando. Debe aparecer en un momento y en un lugar en que por lo menos pueda arrastrar tras de sí a una corriente minoritaria. El momento decisivo es aquel en que el réprobo se convierte en reformador.

3. “In group” y “Out group”: en ese sentido, el estudio de los grupos institucionales, como el de los grupos en vías de formación, revela una agresividad potencial entre el reforzamiento de la cohesión interna del grupo y la virtualidad de las tensiones entre los grupos. Cuando la conservación y el valor del “in group” son puestos en tela de juicio por una conducta cualquiera de un “out group”, sea éste cual fuere, se desarrollan procesos de tensión en forma defensiva y agresiva.

Cambios y Resistencia al Cambio

Es notorio que la introducción de cambios provoca al comienzo resistencias a menudo considerables. Sea cual fuere la influencia eventual de una corriente desviacionista, la transición resulta ser siempre difícil.

La vida cotidiana es regida por un conjunto de costumbres, hábitos y modelos que afectan tanto a la forma de alimentarse y vestirse, como a las de trabajar, curarse o aun establecer relaciones con los demás. La resistencia al cambio puede provenir ante todo del carácter coercitivo que con frecuencia tiene ese cambio. Los modos actuales de conducta han sido el resultado de un aprendizaje y de una adaptación al medio físico o social. El individuo siente, un riesgo de devaluación, tanto respecto de los demás como frente a la imagen que tiene de sí mismo. La resistencia al cambio se debe a los fenómenos de solidaridad y de presión colectiva. Mientras el individuo se adapte a sus modelos, el grupo aprueba y protege. Cuando se siente tentado de ir más allá, se expone en el acto a la reprobación, cuando no a la sanción de los propios compañeros, quienes de este modo refuerzan la repugnancia que experimenta al dejar de ser solidario con el grupo.

Investigaciones sobre la participación de los individuos

Ante todo el grado de implicación, de compromiso de las personas invitadas a una discusión es más intenso que cuando se conforman con leer el folleto o escuchar una conferencia; los miembros de un grupo de discusión son más activos, se sienten implicados en forma más directa cuando adoptan una decisión colectiva. Como pueden expresarse con mayor libertad, en forma más espontánea, al animador capta mejor las reservas, los obstáculos, las diversas dificultades que surgen frente a sus proposiciones o sus informaciones, y le es posible tenerlos en cuenta. La discusión es capaz de provocar un movimiento colectivo de evolución de las actitudes.

Una de las primeras fuente de resistencia al cambio es el temor de apartarse de las normas de grupo. He ahí por qué, dice Lewin, es más fácil modificar las costumbres de un grupo que las de un individuo tomado aisladamente.

El problema de la Participación

Hay otras fuentes de resistencia que escapan a su análisis y que se refieren, bien a los objetos mismos del cambio, bien a la participación colectiva.

En cuanto a la participación colectiva, sus implicaciones y las actitudes respecto de ellas son en realidad mucho más complejas de lo que postulan los Lewinianos. En muchos casos el refuerzo de la información y la proposición de ciertas formas de participación encuentran adhesión y corresponden a expectativas o aun a exigencias explícitas, pero no siempre sucede así. La situación es mucho más compleja cuando implica ciertos cambios de las estructuras y de los modelos institucionales en un plano propiamente psicológico.

Tales cambios son pocas veces propuestos en forma espontánea e incondicional por los dueños de la información y del poder, quienes deben abandonar entonces una especie de zona reservada, susceptible de transformar en mayor o menor medida el propio sistema del poder.

Postular, por una parte, que es evidente que los hombres tienen siempre el deseo de participar, en cualesquiera condiciones; postular, por otra parte, que si los dueños de la autoridad adoptan métodos más cooperativos y más permisivos, los subordinados están siempre dispuestos a responder a ellos. La participación ejerce siempre cierto atractivo, pero por lo demás los subordinados temen a menudo que si ceden pueden perder cierta autonomía respecto a la dirección, y además exponerse a cierto control horizontal por parte de las coparticipaciones. Cuando se discute, se encuentra uno mezclado en la acción colectiva y por consiguiente resulta más vulnerable a las presiones de los superiores y aun de los colegas. Debido a ello, los miembros de una

organización aceptan muy pocas veces colaborar sin obtener contrapartidas. Otras actitudes, fuera de la participación, pueden parecer preferibles para el individuo o el grupo, sobre todo si sospecha que la colaboración propuesta es muy parcial y puede ocultar una forma sutil de manipulación. Las concepciones Lewinianas sobre el cambio presentan un gran interés, pero deben ser completadas en sus márgenes por un aporte psicoanalítico en lo que se refiere al papel de las resistencias inconscientes, y por un aporte sociológico en lo que concierne al juego de los conflictos y de la negociación.

Procesos de Interacción

Interacción se refiere a la fuerza interna de la acción colectiva vista desde el lado de quienes participan en ella.

La dinámica de las relaciones provoca un paso incesante, variado pero orientado, de una categoría a otra. Trata de encontrar ciertas normas de proceso casi constantes. Las doce categorías que se aplican en esencia a los procesos producidos durante las discusiones colectivas, son las siguientes: 1 Dar pruebas de solidaridad, 2. Mostrarse moderado, 3. Aprobación por presión, 4 Ofrecer una orientación o sugestión, 5. Dar una opinión, 6. Dar información, 7. Pedir información, 8. Pedir opinión, 9. Pedir una orientación, 10. Desaprobar, 11. Manifestar una tensión o molestia, 12. Manifestar agresividad.

La hipótesis general dice que todo grupo que trata de resolver un problema tiende a pasar sucesivamente por tales fases, y que por lo tanto existen normas de procesos. En ciertas condiciones asignables, todo problema de grupo tiende a un proceso tipo resolución. Estas normas consisten en pasar sucesivamente de una fase de información a una de evaluación, luego a una de influencia y de investigaciones de control, y por último de decisión. Durante la de evaluación el conflicto de las opiniones puede ser prolongado: el control del grupo implica la aparición de un liderazgo eficaz. **Las fuentes de tensiones, entonces, son múltiples y cuando el grupo no logra liquidarlas es poco productivo, y no soluciona el problema.** El análisis muestra que la elaboración de una decisión colectiva implica una combinación íntima de pasos operatorios y de procesos afectivos e ideológicos.

El sujeto que ha efectuado el mayor número de intervenciones hacia los individuos es también el que se dirige con más frecuencia al grupo en general. El sujeto que más emite es también el que más recibe. En lo que respecta a todos los sujetos las emisiones se dirigen ante todo hacia los miembros más activos, y luego hacia el grupo en general. En ese sentido, Bales (Bales 1976) pudo descubrir la existencia de una complementariedad significativa entre el rol del líder y el de otros miembros del grupo (tomado en su conjunto) según el tipo de liderazgo ejercido y aceptado. **Si el líder interviene mucho en la orientación de las tareas, el propio grupo produce relativamente poco; y a la inversa, el grupo es más productivo y**

está más comprometido cuando el líder interviene sólo o sobre todo el plano de la información y de la explicación y manifiesta una actitud de comprensión.

Liderazgo e Influencia Social

La autoridad, el poder, conciernen a la vez una acción, a una operación del líder y a una relación de éste con el grupo. El ejercicio práctico de la autoridad depende de modo simultáneo de las normas colectivas ambientes, de las situaciones concretas que examinan y de la personalidad propia del jefe.

Conviene subrayar que hay dos aspectos (operativo y afectivo) que si provocan acciones que interfieran entre sí sin cesar, en el curso de la actividad colectiva, y comprometen en forma solidaria a todos los miembros del grupo, una dificultad operativa, por ejemplo la insuficiencia o la disparidad de las informaciones durante el tratamiento de un problema, provocará rápidamente un malestar y el retiro de ciertos participantes. A la inversa, **la aparición de conflictos interpersonales no dejará de engendrar ciertas distorsiones perceptivas o procesos de intención que perturbaran el trabajo del grupo.**

Conclusión

Lo propio de los grupos de trabajo consiste en situarse en cierta forma en la línea divisoria entre lo psicológico y los sociológico, y de permitir captar e interpretar al mismo tiempo una vivencia colectiva, y observar experimentalmente los comportamientos y las producciones.

En el plano prospectivo, se ha clarificado que es necesario disminuir los modos específicos de inseguridad, de alineación y de aislamiento que caracterizan a los grupos de trabajo de esta época. Factores como (inherentes a la naturaleza humana): la cohesión, el conformismo, desviacionismo, resistencia al cambio, autoridad, ansiedad, etc., afectan de manera indiscutible el comportamiento del individuo y su participación en el trabajo de grupo.

Un medio ambiente prediseñado que tienda a la reducción de estos factores debe ser una de las prioridades de cualquier técnica o metodología que pretenda administrar y tratar con el trabajo de grupos para la toma de decisiones.

Algunos roles específicos deben de jugar un papel muy importante en el trabajo de grupo, ya que gracias al desempeño de sus actividades se puede asegurar que sea inminente el éxito del trabajo grupal.

APENDICE IV

LA EVALUACIÓN DE LAS SESIONES DE TRABAJO EN ADMINISTRACIÓN INTERACTIVA

Evaluación de la fase de sesiones de trabajo

A continuación se describe una opción para la evaluación de la Fase de Sesiones de trabajo para cuando se diseñan alternativas de solución. Para este tipo de sesiones se busca un nivel de éxito cuatro (Warfield y Cárdenas,1994). El nivel cuatro se puede interpretar como el llegar a realizar varias alternativas de diseños potenciales, que provienen del perfil de opciones y de la documentación generada y relacionada con esto.

Para realizar la evaluación de la fase de sesiones de trabajo se deben considerar los siguientes puntos:

1. Factores que provienen de la Fase de Planeación. Estos factores deben de quedar listos en la primera fase para el arranque de la segunda fase:

1.1 Enunciado del Contexto

1.2 La lista de productos que se busca alcanzar en la fase de sesiones, estos pueden ser: campo de opciones, diferentes perfiles de opciones, alguna estructura de información, diversos digrafos, etc.

1.3 El proceso que será utilizado con la ayuda de la TGN y el ISM

1.4 Las preguntas de partida

1.5 El plan de las Sesión de Trabajo

2. Otros Factores. La conducción de las sesiones de trabajo introduce nuevos componentes en la situación. Esto incluye:

1. La actuación del facilitador

2. El conjunto de las ideas producido por los Participantes

3. El registro de la discusión producida por el Escribano

4. Las estructuras producidas por los participantes

5. El despliegue producido por el encargado

6. La impresión y conservación de los objetivos

7. La documentación de los resultados para que estos se utilicen en el Reporte Final

8. La interpretación escrita de estructuras preparada por el Interprete de Patrones

9. Los comentarios verbales de los participantes en las sesiones de trabajo entre el tiempo disponible y el tiempo requerido

2. Factores de Evaluación. A la luz de los componentes de la discusión, los siguientes factores son importantes:

Desempeño de los Actores Externos. Como se explicó con anterioridad, los actores externos son el Cliente, el Patrocinador, el Contacto y los participantes. Durante la Fase de Sesiones de Trabajo, el Contacto y los Participantes son los actores clave. La evaluación de su actuación es parte de la evaluación general de la Sesión. Los pesos asignados a para la evaluación son los siguientes:

- Para el Contacto, una calificación negativo de (-30) como máximo por una desempeño realmente pobre. Otra evaluación con calificación positiva reflejará una buena actuación del Contacto. Por esta razón en la evaluación del Contacto, se puede otorgar un valor de cero como una excelente calificación, y los puntos negativos serán asignados por alguna(s) falla(s) en su actuación.
- Para los participantes como un grupo, se asigna una calificación de 30 para una excelente actuación.

Desempeño de los Actores Internos Profesionales. Estos actores son las personas que llevan el rol de Diseñador de sesiones, Facilitador, Interprete de patrones y el Administrador de Reportes. Todos ellos con excepción de Diseñador de la sesión juegan importantes papeles en la Fase de las Sesiones. Los pesos asignados para su evaluación son las siguientes:

- Para el Facilitador, una calificación negativa con un valor máximo de (-50). Las evaluaciones positivas reflejan entonces un buen desempeño del Facilitador. Por eso en la evaluación del Facilitador, un valor de cero será una muy buena calificación. Una evaluación negativa puede ser asignada por fallas en su desempeño
- Para el interprete de patrones, una calificación máxima de 30
- Para el Administrador de Reportes, una calificación máxima de 30

Actuación del Grupo de Apoyo Interno. En este grupo están las siguientes personas: el Administrador de los lugares de trabajo, el operador de la Computadora, el Escribano, el encargado del Despliegue, el Operador de video cintas. Para cada uno de ellos la máxima calificación que pueden obtener es 10, así que el equipo de apoyo solo puede aspirar a un 50 como su mejor calificación.

Documentación de Calidad. La calidad de la documentación depende de la actuación y el desempeño de muchos de los actores. El Administrador de Reportes es responsable de recolectar, organizar, y reportar la información; pero algunos otros actores son responsables de preparar la documentación, la evaluación del Documento de Calidad en ningún momento debe confundirse con la evaluación de los actores simplemente es la primera evaluación que se hace sobre la calidad de la información que será utilizada para conformar el reporte que será entregado a los clientes. Cada componente importante de la documentación puede recibir una calificación de 10 puntos por calidad, con un límite superior de 50 puntos para la

documentación completa. Sin embargo es importante asignar valores negativos de 10 puntos por cada componente que se haya omitido para la documentación. Específicamente, se penalizará con 20 puntos negativos cuando en la documentación hagan falta: la información necesaria para construir las estructuras y cuando se imprima la votación por dudas que surjan con respecto a esta votación y que no hayan sido aclaradas en su momento.

La siguiente tabla contiene todos los factores que son necesarios para la evaluación de la Fase Dos de la metodología:

No.	FACTOR EVALUADO	PUNTOS
1	El Contacto	0 a 30
2	Los Participantes	0 a 30
3	El Facilitador	0 a 50
4	El Interprete de Estructuras	0 a 30
5	El Administrador de Reportes	0 a 30
6	El Grupo de Apoyo	0 a 50
7	La Documentación	-50 a 50

Con este arreglo es posible obtener para una sesión de trabajo una calificación mínima de -130 puntos y una calificación máxima de +190, la primera calificación representaría una catástrofe , y la segunda representaría un esfuerzo sobresaliente que ha producido un producto sobresaliente.

Como se puede observar, con este método de evaluación se puede realizar una medición del desempeño de los actores participantes en el proceso de las sesiones de trabajo de la IM. En uno de los incisos se hace una evaluación de la actuación de los Participantes, pero este modelo no nos dice de que manera concreta deben de ser evaluados, como medir su participación, la calidad de su trabajo, su percepción particular de las sesiones a las que estuvieron asistiendo, ni tampoco su opinión sobre aspectos como las dinámicas realizadas en grupo.

Esta evaluación puede determinar por separado la actuación de todos los involucrados y un valor es asignado para cada una de las actividades desempeñadas por ellos. Pero sería necesario considerar una parte fundamental en el trabajo de grupo: los sentimientos ocultos de los participantes, la influencia ejercida por el mismo grupo de trabajo y sus repercusiones en el resultado final de las sesiones.

Por esta razón se realizó un cuestionario que considera algunos otros aspectos del sugerido por el autor, en el cual nos permita conocer las percepciones de los participantes con respecto a la dinámica del grupo y su relación con la participación de los individuos.

Es importante mencionar que nuestro punto de interés se centra en los participantes, específicamente con respecto a su percepción sobre el medio ambiente de trabajo considerando al grupo y el efecto que esto tiene en ellos, por lo que el cuestionario se enfoca a la profundización de estos aspectos y toca de una manera más superficial aquellos factores que no tienen una relación directa en este sentido.

El cuestionario está diseñado de tal manera que pueda detectar implícitamente aquellos aspectos que pudieron influenciar a los individuos en su participación. También tiene como objetivo el conocer su punto de vista con respecto a la dinámica tradicional (sin la introducción del GroupSystems) y de la nueva dinámica con el sistema computacional.

Un dato importante que se consideró y que pienso es significativo por la información que aporta, es la desviación estándar de las votaciones en las que fue posible calcularla (por el tipo de votación que se utilizó), ya que generalmente se emite una votación después de haber analizado y clarificado las ideas originales de los participantes. Y este procedimiento se realiza para que el grupo se homogeneice en la percepción de la situación bajo estudio y tome su decisión por medio del consenso.

Este dato es importante, porque cuando el proceso de clarificación se ve influenciado por la presión del grupo (los participantes expresan sus ideas cara a cara ante los demás y están sujetos a críticas directas (la metodología trata de evitar esto con el proceso prediseñado, pero de cualquier forma pasa porque los demás individuos conocen de quien viene la idea), los participantes no pueden estar libres de cualquier influencia psicológica para homogeneizar su pensamiento con el del grupo y es cuando la desviación estándar de los datos se incrementa, por la disparidad de las decisiones.

Otro factor considerado, que es valioso, y que se incluye en el cuestionario es el tiempo que en el que se llevan a cabo las sesiones (de ninguna manera el proceso propuesto pretende sacrificar tiempo para acelerar la obtención de resultados con la introducción del GroupSystems). Se evalúa entonces la percepción de los participantes con respecto al tiempo invertido en sesiones tradicionales y sesiones con apoyo computacional.

Se pregunta también sobre la dificultad que implica el utilizar una computadora en las sesiones de trabajo, si es difícil utilizar GroupSystems, si el sistema es amigable o no, si prefieren las sesiones manuales sobre las sesiones con apoyo computacional (si ya tuvieron la oportunidad de trabajar en los dos ambientes).

Al final del cuestionario se hace una pregunta abierta en la que ellos pueden expresar que les pareció la sesión y sus comentarios hacia los aspectos que se pudieran mejorar para futuras sesiones de trabajo. (Ver en Anexos Resultados de las Sesiones y Comentarios Generales)

Con todos los puntos anteriores se pretende obtener la suficiente información para poder hacer una comparación que nos arroje resultados medibles para realizar la comparación entre los dos tipos de sesiones (con GroupSystems y sin él).

Este cuestionario se aplica al finalizar aquellas sesiones de trabajo en la que se utiliza el GroupSystems y en aquellas sesiones manuales que tienen las mismas características de las primeras. En otras palabras, en sesiones en las que es necesario utilizar otro tipo de herramientas como el ISM (estructuración de información) y en las cuales los participantes no están obligados a generar aportaciones que involucren la generación de ideas “personales”; no se aplica.

APENDICE V

DIVERSIDAD CULTURAL

En una economía global, los administradores necesitan comprender las diferencias culturales y ajustar a ellas sus organizaciones y su estilo de administración. Hay una necesidad de que los administradores ajusten sus estilos y prácticas para reflejar las diferencias nacionales.

Omnipresencia de la diversidad

Construimos sobre el tema de que la gente de cada país tiene características comunes que la diferencian de la gente de otros países.

Diversidad internacional

Las diferencias entre los países son reales. Aquellos administradores que comprenden esto y pueden ajustar adecuadamente sus estilos cuando trabajan con gente de otros países, serán más eficaces que aquellos que suponen que “toda la gente es igual”.

La puntualidad no es muy apreciada en la cultura hispánica.

Desafío Internacional

Tratar con diversas culturas nacionales –valores y prácticas primordiales que caracterizan a países específicos-, muchas de las cuales no se parecen en absoluto a aquellas a las que han estado acostumbrados a tratar durante toda su vida.

Prejuicios Estadounidenses

Como parte de su cultura, los estadounidenses sufren especialmente de localismo, es decir, ven al mundo únicamente a través de sus propios ojos y perspectivas. Las personas que tienen una perspectiva local no reconocen que otros puedan tener diferentes formas de vivir y trabajar.

Los estadounidenses tienen puntos de vista etnocéntricos. Creen que sus valores culturales y costumbres son superiores a los de los demás. Por ejemplo, los estadounidenses están acostumbrados a la estabilidad. La comunicación suele ser más difícil, valoran la franqueza, tienden a decir exactamente lo que quieren decir, acostumbran tomar decisiones rápidamente, se frustran por lo que interpretan como demoras innecesarias. Estas características hacen que los procesos de toma de decisiones se realicen exclusivamente enfocándose a la tarea.

La Cultura en los países

Todavía existen diferencias entre la gente dentro de las organizaciones que se hallan en culturas diferentes. En otras palabras, la cultura nacional continúa siendo una fuerza poderosa para explicar una gran proporción del comportamiento organizacional. La cultura nacional explicaba aproximadamente 50% de las diferencias en las actitudes y el comportamiento de estos empleados.

Evaluación de las diferencias entre países

A los niños estadounidenses se les enseña desde muy pequeños los valores de la individualidad y singularidad. Una parte significativa de la educación de los estudiantes estadounidenses es aprender a pensar, analizar y cuestionar. El trabajador estadounidense promedio es más competitivo y enfocado en sí mismo que el trabajador.

Sin embargo, la evidencia sugiere que esto rara vez sale bien. ¿Por qué? Porque la gente que ha nacido y se ha criado en un país está totalmente programada, de acuerdo con las normas de su cultura. La cultura impregna todo pero está escondida.

El marco Kluckhohn-Strodtbeck (Robbins,1997)

Uno de los enfoques al que más se hace referencia para analizar variaciones entre las culturas es el marco Kluckhohn-Strodtbeck. Por ejemplo, los norteamericanos son muy informales. Tienden a tratar a la gente de la misma manera, aun cuando haya grandes diferencias en edad o status social, son directos, no le dan rodeos a las cosas. Para algunos extranjeros, esto puede parecer un comportamiento hosco o incluso grosero. Les disgusta el silencio. Prefieren hablar del clima que tener lagunas de silencio en la conversación. Aprecian la puntualidad. Se ajustan a sus citas y viven de acuerdo con sus compromisos y el reloj.

Factores Culturales

La orientación en el tiempo. ¿Se enfoca la cultura en el *pasado*, el *presente* o el *futuro*? Las sociedades difieren en el valor que le asignan al tiempo.

La naturaleza de la gente. ¿Concibe una cultura a la gente como buena, mala o con alguna mezcla de ambas? En muchos países en desarrollo, la gente se ve a sí misma como básicamente honesta y digna de confianza.

La orientación de la actividad. Algunas culturas dan más peso al hacer o a la acción y enfatizan los logros. Otras culturas valoran más el ser o el vivir el momento

y enfatizan la experiencia de la vida buscando una gratificación inmediata de sus deseos. Otras más se enfocan en controlar. Éstas enfatizan la restricción de los deseos desprendiéndose anímicamente de los objetos.

Los estadounidenses viven en sociedades orientadas a la acción. Trabajan duro y esperan ser recompensados con promociones, incremento de salarios y otras formas de reconocimiento de sus logros. México, en contraste, está orientado a la existencia. La siesta de la tarde es consistente con un ritmo más lento y una orientación de la cultura a disfrutar el momento.

La comprensión de la orientación de las actividades de una cultura puede proporcionar elementos de juicio respecto del enfoque de la gente hacia el trabajo y el entretenimiento, la forma en que toma decisiones y los criterios que utiliza para la asignación de recompensas. Por ejemplo, en culturas con una orientación dominante hacia el ser, es posible que las decisiones sean emocionales. En comparación, las culturas que exaltan la acción y el control tal vez enfatizan el pragmatismo y la racionalidad en la toma de decisiones, respectivamente. Esta dimensión de la cultura tiene consecuencias en el diseño de los puestos, la toma de decisiones, los patrones de comunicación

El marco de Hofstede (Robbins,1997)

En contraste con la mayoría de los estudios organizacionales anteriores, que incluían un número limitado de países o analizaban diferentes compañías en distintos países, Hofstede encuestó a más de 116 000 empleados de 40 países, que trabajaban para una sola corporación multinacional.

¿Qué encontró Hofstede? Su enorme base de datos confirmó que la cultura nacional tiene gran impacto sobre los valores y actitudes en el trabajo de ellos empleados. Algo de mayor importancia es que descubrió que los administradores y empleados varían en cuatro dimensiones de la cultura nacional: (1) el individualismo en comparación con el colectivismo; (2) la distancia al poder; (3) la evasión de la incertidumbre, y (4) la cantidad en comparación con la calidad de vida.

Distancia al poder. Como una medida del grado en el que una sociedad acepta el hecho de que el poder en las instituciones y organizaciones está distribuido en forma desigual. Una sociedad con mucha distancia al poder acepta amplias diferencias en el poder dentro de las organizaciones. Los empleados muestran mucho respeto para aquellas personas que están en posiciones de autoridad. Los títulos, el rango y el estatus tienen mucho peso. Al negociar en países con mucha distancia al poder, la compañías encuentra que es de gran ayuda enviar representantes con títulos por lo menos tan elevados como aquellos de los interlocutores con los que están negociando. En contraste, una sociedad con poca distancia al poder minimiza las desigualdades tanto como es posible. Los superiores conservan su autoridad, pero los empleados no se sienten temerosos ante el jefe.

La evasión de la incertidumbre. La gente de dichas sociedades se siente más o menos cómoda con los riesgos. También son relativamente tolerantes con respecto al comportamiento y opiniones que difieren de los suyos, porque no se sienten amenazados por ellos. Hofstede describe a tales como sociedades con poca evasión de la incertidumbre, es decir, la gente se siente relativamente segura.

Una sociedad con una alta evasión de la incertidumbre se caracteriza por un alto nivel de ansiedad entre su gente, que se manifiesta en nerviosismo, tensión y agresividad. Puesto que la gente se siente amenazada por la incertidumbre y la ambigüedad en estas sociedades, se crean mecanismos para proporcionar seguridad y reducir el riesgo. Es posible que las organizaciones tengan reglas más formales; habrá menos tolerancia a las desviaciones de ideas y comportamientos, y los miembros se esforzarán en creen en verdades absolutas. No es de sorprender que en las organizaciones de países con una alta evasión de la incertidumbre, los empleados muestren una movilidad de puesto relativamente baja y el empleo vitalicio sea una política ampliamente practicada.

Comparación cultural entre Estados Unidos y México

Ejemplo de las dimensiones culturales de Hofstede

País	Individualismo/ Colectivismo	Distancia al poder	Incertidumbre
México	Colectiva	Grande	Alta
Estados Unidos	Individual	Pequeña	Baja

La realidad del choque cultural

La mayor parte de los conceptos que actualmente integran el cuerpo de conocimientos a los que llamamos comportamiento organizacional ha sido desarrollado por estadounidenses que han utilizado compatriotas suyos dentro de contextos domésticos. Por ejemplo, un amplio estudio de más de 11000 artículos publicados en 24 revistas sobre administración y comportamiento organizacional en un periodo de diez años, reveló que aproximadamente 80% de los estudios se habían efectuado en Estados Unidos y que habían sido realizados por estadounidenses. Estudios de seguimiento continúan confirmando la falta de consideraciones transculturales en la investigación de la administración y el CO. Lo que esto significa es que no todos los conceptos que presentaremos en capítulos futuros son aplicables a la administración de gente alrededor del mundo.

BIBLIOGRAFÍA

Libros consultados:

ACKOFF, R.L. Creating the Corporate Future. Wiley . New York. 1981.

ABASCAL, R., Francisco.¿ Cómo se hace un Plan Estratégico?. ESIC. Madrid, España. 1994.

ADLER, N.J., International Dimensions of Organizational Behavior, Kent, Boston, 1991

BAZERMAN, M.H., Judgement in Managerial Decision Making, Wiley, New York 1994.

BION. A. Experiences in Groups and Other Papers. Tavistock Publications, London 1961.

BURELL, G., & Morgan, G., Sociological Pardigms and Organizational Analysis, Heinemann, London, 1976.

EMERY, M. & Purser, R.E. The Search Conference: A Powerful Method for Planning organizacional Change and Community Action., Jossey-Bass, San Francisco. 1996.

BRANDFORD, Leland P., Group development. La Jolla, Calif.:University 1974.

CHURCHMAN, C. West, El Enfoque de Sistemas. DIANA. México 1993.

COLLINS, Barry E. Psicología Social de los Procesos de Grupos en la Adopción de decisiones

DELBECQ, Andre L., Group techniques for program planning: a guide to nominal group and delphi processes. Trillas. México, 1989.

DRUCKER P., La Dirección Dinámica de las Empresas 1989

DUFFENDACK, Stanley. Effective management through work planning. THE MAQUA COMPANY. New York. 1970.

DYER, William G., Modern theory and method in group training. New York Van Nostrand Reinhold 1972.

FLOOD, Robert; Michael Jackson. Creative Problem Solving. Wiley. England. 1993.

- GALBRAITH, Jay. Strategy Implementation : Structure, systems and process. West publishing Company, Saint Paul, MN. 1986.
- GITTLER, H., Industry Week, pg. 46 (3 de enero de 1994)
- HABERMAS, JÜRGEN, Knowledge an interest in: Sociological Theory and Philosophical Analysis. Heinemann, London, 1970
- HAIMAN, Franklyn S. Dirección de grupos. Ciencia y Técnica, México, 1990
- HAMMER, Michael, Champy, James, Reingeniería, Norma, México, 1994
- HAMERMESH, Richard G. Planeación estratégica. Limusa .México, 1990.
- HOFSTEDE, G., Culture and organizations: Software of the Mind. Mcgraw Hill, London, 1991
- JACKSON, Michael C. Systems Methodology for the Management Sciences. PLENUM Press, New York,1991.
- JANES, F.R., Interactive Management. Plenum Press. New York. 1995.
- JESSUP, Leonard M. Group support systems: new perspectives. MacMillan, New York, 1993.
- KISSEN, Morton. Dinámica de Grupo y Psicoanálisis de Grupo. LIMUSA. México, 1994.
- MAISONNEUVE, Jean. La Dinámica de los grupos, Ed. Nueva Visión 1987
- MINTZBERG, Henry; J.B. Quinn. El Proceso Estratégico. Prentice Hall. Naucalpan, Estado de México. 1993.
- NAPIER, Rodney; Gershenfeld, Matti. Groups, Theory and Experience. Houghton Mifflin Co. USA 1993.
- PFEIFFER, J. William. Annual handbook for group facilitators. San Diego, Calif.: University 1980.
- ROBBINS,Stephen, Comportamiento Organizacional. Prentice Hall, 1996.
- RODRIGUEZ , Mauro, Integración de Equipos, Ed. El Manual Moderno, S.A., México 1988.
- SHAW, Marvin E., Dinámica de Grupo: Psicología de la conducta de los Grupos. Editorial Herder, Barcelona, 1989.

STEVEN, Saint; Lawson James R., Rules for Reaching Consensus: A Modern Approach to Decision Making , PFEIFFER, San Francisco CA 1994.

VENTANA, GroupSystems for Windows Reference Manual. Ventana Co. Tucson, Arizona 1994

WARFIELD, John N., A Science of Generic Design. Managin Complexity Through Systems Design. IOWA STATE UNIVERSITY PRESS, 2d edición., USA, 1994

WARFIELD, John N. A, Roxana Cárdenas. Hand book of interactive Management. IOWA STATE UNIVERSITY PRESS. Iowa. 1994.

WARFIELD, John N., Christakis A.N., "Dimensionality", Systems Research, June 1987.

WARFIELD, John N. , Hill, D.J., "The DELTA CHART", Institute of Electrical and Electronic Engineers Transactions on Engineering Management, November 1971.

WARFIELD, John N. "Spreadthink : Explaining Ineffective Groups". Systems Research. Vol. 12, No. 1, pg. 5-14. 1995.

Páginas consultadas en Internet:

<http://www.cwaltd.com/>

<http://www.netreach.net/company/interact/aboutinteractivedesign.html>

<http://www.netreach.net/company/interact/index.html>

<http://www.attractor.com.mx/servi3.html>

<http://www.phrontis.com/FacilIM.htm>

<http://www.csnp.ohio-state.edu/glarrc/IMsystem.htm>

<http://www.netreach.net/company/interact/index.html>

<http://www.maccoby.com/Articles/WHWLAP2.html>

http://www.statewave.com/tiers_1_4/BIBWARF.HTM

<http://www.merseyworld.com/ims/>

<http://libertynet.org/medical/interact/index.html>

<http://world.std.com/~lo/95.10/0066.html>.

<http://world.std.com/~lo/95.10/0075.html>.

