Términos y conceptos de repaso

Ciclo de organización de información de David Nadler
 Cuestionario
 Entrevista
 Observación
 Información documental (en archivo)
 Herramientas cualitativas:

- Análisis de contenido
- Análisis de campo-fuerza de Lewin

Herramientas cuantitativas

Preguntas para análisis

1. ¿Cuál es la utilidad del modelo de Nadler?
2. Mencione tres preguntas clave que se pueden plantear en la etapa de planeación de la información recopilada.
3. Cite tres beneficios y dos limitaciones de cada instrumento de recopilación de información.
4. Sugiera cuatro medidas para realizar una entrevista exitosa.
5. Explique qué funciones desempeñan en el análisis y la retroalimentación de la información cualitativa, el análisis de contenido, el análisis de campo-fuerza y los diagramas.

Como parte importante de la sección de este capítulo correspondiente a ejercicios y aplicaciones, se incluye un interesante **Inventario de habilidades de consultoría** que sin duda constituirá una herramienta de análisis periódica a la que debe acudir. ¡Adelante!

Inventario de habilidades de consultoría

Esta lista de evaluación está diseñada para ayudarle a pensar sobre varios aspectos de las conductas involucradas en las habilidades de consultoría. Le dará la oportunidad de evaluar sus habilidades y de fijar sus propias metas para el crecimiento y el desarrollo. Los pasos para su uso son:

1. Lea la lista de actividades y decida cuáles son las que está haciendo bien, cuáles son las que necesita hacer más y cuáles las que necesita hacer menos. Marque cada punto en el lugar apropiado.
2. Algunas actividades pueden ser importantes para usted, pero no están incluidas en la lista, escribalas en las líneas blancas.
3. Lea otra vez toda la lista y ponga un círculo en los números de las 3 o 4 actividades que en la actualidad desea mejorar.

Habilidades generales

Bien

Necesito más

Necesito menos

1. Pensar antes de hablar.
2. Sentirme cómodo con mi preparación profesional.
3. Ser breve y conciso.

Habilidades generales	Bien	Necesito más	Necesito menos
4. Comprender mi motivación para trabajar en una profesión de ayuda.			
5. Captar el proceso de un grupo con precisión.			
6. Separar lo personal del trabajo.			
7. Escuchar en forma activa a los demás.			
8. Conocer el impacto de mi propio conocimiento.			
9. Estar consciente de mi necesidad de competir con los demás.			
10. Manejar el conflicto y el enojo.			
11. Formar un ambiente de confianza y apertura			
12. Sensing y diagnóstico			
13. Ayudar a los clientes a descubrir sus problemas.			
14. Hacer preguntas directas.			
15. Inspirar confianza en el cliente.			
16. Aceptar que el cliente ya no me necesita.			
17. Ofrecer encontrar respuestas a las preguntas.			
18. Hacer que los demás hablen.			
19. Esperar que los clientes usen mis soluciones.			
20. Ayudar a los clientes a generar soluciones para sus problemas.			
21.			
Contratación			
22. Hablar de dinero y cuotas sin pena.			
23. Prometer sólo lo que se pueda dar.			
24. Decir "no" sin sentir culpa ni temor.			
25. Trabajar bajo la presión de fechas, límites y falta de tiempo.			
26. Fijar metas realistas para mí y para el cliente.			
27. Presentar mis planes y fundamentos teóricos.			
28. Trabajar de manera cómoda con personas que tengan autoridad.			
29. Permitir que otro se "lleve las palmas".			
30. Trabajar con personas que no necesariamente me caen bien.			
31. Aceptar las restricciones y las limitaciones de los clientes.			

Contratación	Bien	Necesito más	Necesito menos
--------------	------	--------------	----------------

32.

Solución de problemas			
-----------------------	--	--	--

33. Definir con claridad los problemas y los objetivos.

34. Resumir las discusiones.

35. Vender mis propias ideas en forma efectiva.

36. Ayudar a los clientes a mantener una secuencia lógica de solución de problemas.

37. Poner en tela de juicio las soluciones que no son efectivas.

38. Describir de qué manera los otros clientes han resuelto un problema similar.

39. Pedir ayuda a los demás.

40. Evaluar posibles soluciones.

41.

Implantación			
--------------	--	--	--

42. Atender los detalles.

43. Ayudar a los clientes a aprovechar sus fuerzas y recursos.

44. Asumir responsabilidades.

45. Cambiar planes cuando surgen emergencias.

46. Crear y mantener la moral.

47. Solicitar retroalimentación sobre el impacto de mis presentaciones.

48. Controlar mi ansiedad cuando estoy realizando una tarea.

49. Intervenir sin amenazar a los clientes.

50. Intervenir en el momento apropiado.

51. Aceptar errores y equivocaciones.

52.

Evaluación			
------------	--	--	--

53. Evaluar mis propias aportaciones de forma realista.

54. Reconocer el fracaso.

55. Sentirme cómodo cuando los clientes revisan mis trabajos.

56. Solucionar los cambios impredecibles.

Evaluación	Bien	Necesito más	Necesito menos
57. Inventar formularios, inventarios y otros recursos para ayudar en la evaluación.			
58. Apoyar en la retroalimentación informal.			
59. Tomar nota de lo que se ha hecho.			
60. Dejar el trabajo cuando la tarea ha terminado.			
61. Diseñar los siguientes pasos y el seguimiento.			
62. Atribuir el fracaso a la resistencia del cliente.			
63.			

EL CAMBIO IRREVERSIBLE

José Solórzano, supervisor del departamento de producción de la planta número 1 de una reconocida fábrica de computadoras de la ciudad de Cartagena, Colombia, se enteró de que su departamento de ensamble sería automatizado.

Como resultado de ello, el número de empleados se reduciría de 120 a 25, aproximadamente. A la mayor parte de los trabajadores desplazados se les daría preferencia para ocupar vacantes en otros departamentos de la empresa, teniendo en cuenta, sobre todo, su antigüedad en ella.

El departamento administrativo le solicitó que preparara a sus trabajadores para el cambio, de modo que se evitaran las interrupciones de labores, quejas y discusiones con los afectados sobre las razones del mismo.

Los trabajadores siempre habían tenido excelentes relaciones con Solórzano y creían que éste los defendería en cualquier situación en que se viera amenazado su trabajo.

Los trabajadores sabían que sus trabajos eran los mejor remunerados de la empresa y que el cambio los perjudicaría. Además, dudaban de que sus derechos fueran respetados.

Se le pide responder las siguientes preguntas:

1. ¿Cómo debe abordar Solórzano el asunto con sus trabajadores?
2. ¿Qué posición debe adoptar Solórzano ante la administración?
3. ¿Debe continuar con su estilo de supervisión claramente identificado con los trabajadores o debe apegarse rigurosamente a los lineamientos dictados por la administración de la empresa?