

116



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

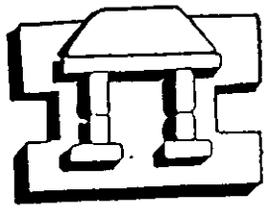
CAMPUS IZTACALA

LA COMUNICACION COMO PRINCIPAL FUENTE DE MOTIVACION EN UNA ORGANIZACION PRIVADA, DE PUBLICIDAD

288138

TESIS EMPIRICA QUE PARA OBTENER EL TITULO DE LICENCIADO EN PSICOLOGIA PRESENTA: ALFONSO MONROY JIMENEZ

ASESORES: LIC. GUILLERMO HERNANDEZ NERIA LIC. ISAAC PEREZ ZAMORA LIC. ALEJANDRO GAONA FIGUEROA



IZTACALA

LOS REYES IZTACALA, ESTADO DE MEXICO, AGOSTO DE 2000



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

AGRADECIMIENTOS:

A MIS PADRES

CUANDO BUSCO PARA LO MÁS IMPORTANTE
Y LAS PALABRAS SE QUEDAN CORTAS,
CUANDO QUIERO HACERLES SABER
SU PREEMINENTE IMPORTANCIA
Y NO ENCUENTRO EXPLICACIONES,

ES PORQUE,

NO NECESITO DECIRLO,

PERO QUIERO...

MIL GRACIAS PADRES

JUAN Y AMADA

TODA LA VIDA.

MIL GRACIAS

CLAN MONROY

TODA LA VIDA

RESUMEN

Actualmente, y con la creciente competencia en cualquier ámbito laboral, se hace indispensable el desarrollo de estrategias que permitan al individuo sentirse bien en lo que realiza, sentir que al trabajar está creciendo, al mismo tiempo que su empresa, su propio nivel de vida. Al realizar las cosas con agrado, puede llegar a sentirse como parte de una familia, con un mismo fin para todos, ser los mejores en lo que realizan.

En el presente trabajo se realiza una investigación acerca del nivel motivacional en una organización privada de publicidad encontrando que el factor que los trabajadores consideran más importante y menos atendido es el de la comunicación en su sentido más amplio, por encima de factores extrínsecos tales como el salario y su equipo de trabajo.

Por tal motivo aquí se presenta la comunicación como principal fuente de motivación en una organización humana. Para sustentarlo, aunado a la investigación realizada directamente con trabajadores de una empresa de publicidad, se realiza una revisión de diferentes teorías motivacionales, en las que se encuentran marcadas limitantes, dado que no parecen adaptarse a todo tipo de condiciones laborales. Es importante aclarar que si bien no se retoma una teoría en especial para esta investigación, esto no quiere decir que sean descartadas en su totalidad.

Lo que en realidad se busca es que el sistema laboral en su totalidad, participe activamente, desde la identificación de los conflictos hasta su posible solución. Es por esta razón que la propuesta planteada al final del trabajo se basa en un enfoque sistémico desarrollado por Bertalanffy en los años 60s. y que ha tenido significativas aplicaciones para la Psicología de grupos, principalmente en el área clínica en la Terapia Familiar. Aquí se busca extrapolar estas aplicaciones al ámbito laboral utilizando el modelo estructural que Minuchin (1986) describe en su libro "Familias y Terapia Familiar".

De tal forma, el objetivo general de esta investigación será identificar los principales generadores de motivación en una organización, y con ello proponer alguna estrategia que la incremente. En concreto se pretende reestructurar la organización a partir de sus propias cualidades y necesidades, utilizando la comunicación como principal herramienta.

Esto tendría una repercusión enorme tanto a nivel empresa como a nivel social, puesto que además de contar con empresas que vendan o presten mejores servicios, también se generaría una cultura laboral de gran satisfacción, los individuos se sentirían parte importante, con un lugar en nuestra sociedad y se mostrarían más complacidos y motivados para hacerla crecer.

INDICE

Introducción	5
I. La Motivación	11
A. Concepto	12
B. La Motivación en la Organización	18
C. Diferentes Teorías	24
a) McClelland	24
b) Teoría del Reforzamiento	26
c) Maslow	27
d) Herzberg	30
e) Alderfer	32
D. Consecuencias de una Motivación Deficiente	34
a) Ausentismo	35
b) Rotación de Personal	36
c) Accidentes	38
E. Estrategias para mejorar la Motivación Dentro de una Organización	40
a) La Confianza	41
b) El saber escuchar	42
c) Actitud para con el trabajo de otros	43
II. La Comunicación	47
A. Concepto	47
B. La importancia del líder en el proceso de la comunicación	50
C. Toma de decisiones y solución de problemas	54
D. Ambiente laboral y clima organizacional	56
E. Teoría de la comunicación humana	61
a) Axiomas de la comunicación	63

F. Teoría General de Sistemas	66
a) La optimización	68
b) Características de los sistemas	69
c) Modelo estructural	72
III. Los Círculos de Calidad	79
A. Concepto de Calidad	80
B. Concepto de los Círculos de Calidad	82
C. Características de los Círculos de Calidad	83
IV. Metodología	94
A. Población	95
B. Lugar	96
C. Procedimiento	96
V. Resultados	98
VI. Propuesta	108
VII. Justificación de la propuesta y Conclusiones	124
VIII. Bibliografía Consultada	131
IX. Anexos	136

INTRODUCCIÓN

El empleo lucrativo permite a las personas obtener dinero para sostenerse a sí mismos y a sus familias, pero además, como señala Blum (1992) el trabajo se relaciona también con la sociedad, da a las personas una sensación de ubicación o de desempeñar un papel. En otras palabras, el trabajo permite no solamente subsistir, sino también tiende a estabilizar su lugar en la sociedad o macrosistema.

Así mismo, la comunicación, definida como el sistema de comportamiento integrado que calibra, regulariza y mantiene, según Bateson (1994) hace posibles las relaciones entre los hombres, y de alguna manera permite este proceso denominado "morfogénesis", caracterizado por generar una retroalimentación positiva dentro de un grupo (sistema) al permitir constantes cambios dentro de una estructura formal. Es decir, aun cuando una organización laboral exija funciones y jerarquías específicas y aun cuando todos y cada uno de los miembros de un grupo o sistema tengan que someterse a reglamentos internos, la comunicación es el elemento que dirige el accionar de estos sin someterlos a situaciones rígidas de comportamiento.

De este modo podemos pensar que tanto la motivación como la comunicación juegan un papel sumamente relevante en las actividades laborales. De hecho se admite que alrededor del 80% de los problemas serios que aquejan a las organizaciones modernas se refieren al factor humano. En México, en donde se cuenta con inmensos recursos climatológicos, minerales, forestales, marinos, etc., nos encontramos con la triste paradoja de ser un país subdesarrollado. Pero la principal causa de esto es que somos suborganizados, subadministrados y subeducados. Como refiere Rodríguez (1990) nuestros grandes problemas son las fallas humanas.

Es por esta razón que resulta importante comenzar a trabajar con las relaciones humanas sobretodo en un contexto que así lo exige como lo es el ámbito laboral. Este tipo de relaciones con los colaboradores, los supervisores y la colectividad influyen

con mucha frecuencia en lo que motiva a una persona a producir, restringir su producción, permanecer en el trabajo o abandonarlo o ausentarse de él. Estas fuerzas sociales, señala Blum (1992) pueden ser tan poderosas como ciertos incentivos aislados por la gerencia, tales como premios por puntualidad, premios por cero accidentes, etc.

Más aun, habiéndome basado en la revisión teórica de diferentes propuestas motivacionales que a mi parecer se quedan cortas para su aplicación a un campo tan heterogéneo como lo es el comportamiento humano, puedo pensar que las relaciones interpersonales tienen un poder aun más relevante para el desempeño del trabajador. Como veremos más adelante, la Motivación es un concepto demasiado complejo y resulta seriamente difícil llegar a un acuerdo acerca de su origen, a pesar de que el término ha sido analizado desde diferentes teorías psicológicas.

Ahora bien, si partimos de una postura sistémica, es pertinente hacer referencia a lo que Schein (1982) analiza para tratar de explicar el término, “a pesar de que los seres humanos puedan empezar con tendencias biológicas y genéticas muy similares, desarrollan patrones diferentes de necesidades, motivaciones, talentos, actitudes y valores que reflejan el tipo de crianza particular y la situación sociocultural en la que se encuentran”.

Como se puede notar resulta evidente la dificultad para encontrar ese elemento unificador, del cual podamos decir que puede motivar a todo tipo de persona a realizar actividades determinadas o a pensar de una manera específica. Resultaría demasiado pretencioso plantearse un objetivo de este tipo. Lo que si se busca en este trabajo es elaborar una estrategia a partir de las propias características de cada sistema (en este caso un grupo de trabajo), aprovechando para ello sus propias cualidades, sus propias necesidades, es decir, su naturaleza.

Es por este motivo que el planteamiento presentado en este trabajo, sustenta el hecho de que la comunicación es el principal elemento motivador dentro de un campo

en el que el hombre es el elemento más importante para su desarrollo y crecimiento. Y si partimos de un enfoque en el que el sistema es considerado como un conjunto de elementos en interacción, debemos destacar las relaciones existentes entre los diversos elementos de las organizaciones a fin de hacer consciente que las organizaciones constituyen lo que Arias (1976) denomina unidades integrales, dentro de las cuales cualquier cambio afecta a la estructura misma y a su medio, en conjunto.

Es decir, la comunicación, que en este trabajo será entendida como un sistema de canales múltiples, en el que el autor social participa en todo momento, tanto si lo desea como si no, por sus gestos, su mirada, su silencio e incluso su ausencia, será la principal herramienta para entender al sistema estudiado con todas sus interacciones, dado que como se ha descrito, es imposible no comunicarse, a lo más que podemos aspirar es a comunicar que no queremos comunicarnos. El mismo Vigotsky (1996) parecía coincidir con estos postulados cuando criticaba la hipótesis de Piaget acerca del lenguaje egocéntrico, de acuerdo al cual hablaría fundamentalmente para sí. De acuerdo a Vigotsky, el llamado lenguaje egocéntrico que se observa cuando un niño habla sin tener aparente destinatario para sus palabras, cumple también una función social de comunicación.

Ahora bien, si encontramos que el humano es un ser menesteroso por naturaleza, que cuando alcanza un propósito, ya se encuentra encaminado a uno nuevo, e incluso casi nunca está conforme de encontrarse estático, inmerso en una homeóstasis, entonces debemos enfocarnos a una forma de desarrollo que permita al trabajador permanecer en un constante cambio, que evite la fatiga, el aburrimiento y de manera general el descontento de este. Esta forma de desarrollo constante y flexible debe ser la comunicación.

Así podemos aplicar un viejo mensaje oriental del Arte de la Guerra planteado por Sun Tzu "Por eso cuando he logrado una victoria, no repito una táctica, sino que respondo a las circunstancias de formas infinitamente variadas". Esta cita presentada por Méndez (1997) en la revista "Creativa" especializada en publicidad, describe

claramente la forma en que puede ser utilizada la comunicación, involucrando un pensamiento estratégico cuando tengamos que enfrentarnos al caos e involucrando también a todas y cada una de las partes del sistema para la búsqueda de las posibles soluciones.

No debemos olvidar que el principal problema al que se enfrenta el psicólogo cuando habla de motivación, no es el despertar la actividad, sino el saberla dirigir. Sabemos, por medio de la Teoría de la Comunicación Humana, desarrollada principalmente por Watzlawick (1988) que es imposible no comunicarse. Y la Teoría general de Sistemas, en uno de sus principales postulados, nos dice que cada una de las partes de un grupo está íntimamente ligada a las demás, entonces cuando hay un cambio en una parte del sistema, lo hay en la totalidad.

El presente trabajo pretende retomar cada uno de estos postulados para lograr la reestructuración cognitiva de los trabajadores de un grupo laboral. Toda organización se ve afectada de diferente manera cuando hay un mal funcionamiento. Si se logran identificar los factores que están propiciando estas dificultades, y más aun si se hacen del conocimiento de toda la organización se puede dar un paso en la concientización del problema. Se dice que los verdaderos líderes consideran los problemas y los previenen, ante lo cual estoy de acuerdo, sin embargo pienso que esta labor no es única y exclusiva de los líderes, sino de todos y cada uno de los miembros del sistema.

El considerar a todas las partes marca la diferencia entre esta propuesta y algunas registradas anteriormente en el estudio de la solución de conflictos. Por ejemplo Beyodere (1993) realiza una propuesta denominada *Solución de Problemas Cara a Cara*, en la cual considera pertinente la participación única y exclusiva del subordinado que está presentando el conflicto y su jefe, a través de su modelo LEGUP (sigla en inglés de escuchar, explorar, fijar objetivos, apuntalar y seguir) en el que el jefe escucha al trabajador, juntos exploran la naturaleza del problema y lo que debe

modificarse a fin de solucionarlo, entre ambos acuerdan objetivos concretos y se lleva a cabo un seguimiento para ver si se han resuelto los conflictos.

Sin dudar que esta propuesta haya tenido resultados favorables, me parece que en el logro de verdaderos cambios y resultados favorables se queda corta, dado que sólo considera a una parte del sistema y al resto se le deja en el olvido, tomándose decisiones hasta cierto punto arbitrarias ya que como hemos visto, todo cambio, por pequeño que sea afecta de alguna manera al sistema total.

Por tal motivo en nuestra propuesta se parte de una filosofía sumamente compleja, y que en los últimos tiempos ha generado logros importantes a nivel mundial. Y aun cuando el trabajo no está centrado teóricamente en el concepto mismo de la Calidad Total, es un hecho que los principales postulados son retomados de esta corriente. Partimos del procedimiento PAEI (Producción, Administración, Empresa, Integración), descrito por Chiavenato (1989) en el que se da por descartada la Teoría X que sugería que el trabajo era una obligación, igualmente se deja de lado la Teoría Y en donde se consideraba que el trabajo era en sí mismo una motivación, y en realidad se estaba descuidando la producción.

La nueva propuesta denominada Teoría Z manifiesta una integración entre administración y producción para el desarrollo de la empresa. Considera que gerencia y trabajadores deben participar por igual para la generación de la motivación y el crecimiento de la organización. Si cada uno de los miembros del sistema tiene un conocimiento pleno de las funciones que debe desempeñar, así como las de sus compañeros; Si tiene por entendidas las cosas que puede y no realizar, En concreto si la comunicación se lleva a cabo evitando lo más posible las ambigüedades, si cada uno de los miembros del sistema cumple adecuadamente con sus funciones correspondientes, y si el respeto gobierna las relaciones en todos y cada uno de los contactos, entonces las personas se sentirán más tolerantes, más agradosos con sus actividades y por ende, más productivos.

Sobre todo cuando estamos hablando de una organización encargada de crear ideas efectivas para el crecimiento de sus clientes, como es el caso de el grupo aquí estudiado que se encarga de la publicidad de otras muchas organizaciones. Esta empresa parte de la revisión de todas las partes del sistema al que van a dirigir sus estrategias publicitarias, llámese mercado, medios, posibles consumidores, etc., McCann Erickson, como empresa parte del hecho de que teniendo un entendimiento completo del conflicto, se puede llegar no solamente a su solución, sino a evitarlo por completo.

Así es que estas estrategias no son utilizadas únicamente para la realización del trabajo encargado por sus clientes, sino que están contempladas para aplicarse cuando sea requerido con sus diferentes subsistemas (las diferentes áreas y departamentos). De tal forma que si su filosofía es realmente llevada a cabo, no será difícil adaptar una propuesta con fundamentos e ideas similares como lo es la que aquí se presenta. Así, los objetivos a cumplir durante esta investigación serán los siguientes:

OBJETIVO GENERAL

Identificar las estrategias motivacionales dentro de la organización, y con ello reestructurar cognitiva y funcionalmente al grupo.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Investigar el nivel de motivación de los miembros del sistema por medio de entrevistas, para conocer de primera mano sus necesidades y cualidades.

Identificar los principales generadores de conflictos dentro del sistema por medio de entrevistas.

Elaborar una propuesta enfocada a las partes problemáticas del sistema, pero que involucre a todos sus integrantes.

CAPITULO I.

LA MOTIVACIÓN

I. LA MOTIVACIÓN

A. CONCEPTO

Actualmente el concepto de *motivación* juega un papel importante tanto a nivel psicológico como cultural, debido a la influencia que tiene para que el ser humano realice sus tareas cotidianas y otros tipo de exigencias tecnológicas. El concepto es muy diverso y múltiple, y prueba de ello es que dependiendo del autor que se consulte, la motivación puede ser consciente o inconsciente, puede orientar o no a la conducta, puede equivaler al impulso o ser diferente de él, y todos los motivos pueden ser aprendidos o instintivos.

Además, como señala Kotler (1986) se puede argumentar que la motivación es un factor decisivo para la conducta, o simplemente que es la energía que mueve al cuerpo o que es una descarga nerviosa de las estructuras centrales específicas del sistema nervioso. Por todo lo anterior podemos dar cuenta de que el concepto de motivación es un factor difícil de definir en lo que respecta a su naturaleza esencial y en cómo se origina.

Según Smith (1989) la motivación es una noción muy sensible y aún sometida a grandes controversias en la disciplina psicológica. Pero controvertida o no, es de gran importancia, que se logre entender el concepto en su sentido amplio.

Debido a esta dificultad podemos comenzar por tratar de comprender, primeramente, el concepto de *motivo*, "motivación viene de motivo y motivo viene del verbo *moveré motum*, de donde proviene móvil, motor, emoción, terremoto, y algunos otros" (Canseco, 1996). Su comprensión nos ayudará ya que esta es una palabra de uso popular, que suele emplearse con frecuencia en relatos, como los de intriga. Además todos nosotros tenemos una comprensión intuitiva del significado del término en estos contextos. Kolb, y cols.(1985) ejemplifica lo anterior con el siguiente caso:

“el detective, al buscar al culpable, pensará siempre en alguien que tenga un motivo, una razón para cometer el asesinato”.

Sin embargo, no es tan sencillo como este ejemplo, y de hecho, la motivación sigue siendo mal entendida por tratarse de un fenómeno extremadamente complejo y sutil. Veámoslo de la siguiente manera, un modelo X supone que una persona se comporta en respuesta a estímulos asociados con un estado hipotético interno de desequilibrio. La conducta se dirige a alcanzar un incentivo o meta que el individuo anticipa será gratificante porque restaurará el equilibrio. Con esto podríamos suponer que el modelo motivacional es muy sencillo. Desafortunadamente, como mencionan Dunnette y Kirchner (1986) es mucho más complejo por diferentes factores, entre otras cosas es difícil hacer una identificación de motivos, ya que cada persona actúa y piensa de acuerdo a beneficios particulares. Por lo tanto, la necesidad de inferir motivos de la conducta y de la no conducta complica mucho la comprensión de la motivación humana.

Dos de los más grandes teóricos de todos los tiempos como lo son Freud (1992) y Vigotsky(1982) coincidían en esta dificultad, al menos es lo que se puede observar en algunos de sus escritos, como una de las cartas dirigida por Freud a su novia Martha, en la que le explicaba la razón por la que su misiva era nocturna y la cual decía “... como sabes, el pobre ser humano siente siempre más necesidad de afecto por la noche que por la mañana, porque..., bueno..., hay tantas razones que sería estéril mencionar alguna...”

Por su parte Vigotsky hablaba de dos tipos básicos de impulso de la actividad humana, el primero, al que llama reproductor o reproductivo, estrechamente relacionado con la memoria dado que se limita a reproducir hechos o impresiones vividas; y el segundo que crea nuevas imágenes, nuevas acciones, pertenece a lo que él llama función creadora o combinadora. Es precisamente esta actividad creadora la que hace del hombre un ser proyectado hacia el futuro, un ser que contribuye a crear y que modifica su presente.

Entonces motivos hay para todos los gustos, dependiendo de cada teoría, de cada autor, e incluso en el mismo autor dependiendo de múltiples factores presentes. Así, conductas o formas de pensar semejantes pueden surgir de motivos básicos muy diferentes, y distintas conductas o maneras de pensar pueden resultar a menudo del mismo motivo básico. Esto es muy claro, la motivación humana no es lineal ni sigue un mismo patrón.

Un motivo rara vez existe solo o aislado. El arreglo y configuración de motivos dentro de una persona está en un estado constante de cambio, por lo que la motivación humana no puede reducirse a un modelo de este tipo. En este sentido también debemos esperar que las personas difieran en la manera que sus motivos cambian y se modifican después de alcanzar la meta, y por tanto, es sumamente difícil predecir las consecuencias conductuales y hasta cierto sentido ideológicas que puede tener un conjunto dado de incentivos en un individuo determinado.

Por ello es importante averiguar cuáles son esas fuerzas que impulsan a la persona, no olvidando en ningún momento que el ser humano no es un objeto inanimado que sólo se mueve por fuerzas externas, sino que hay en él una cantidad de fuerzas dinámicas que determinan su conducta. Según Fingerhann (1992) estas fuerzas obedecen a ciertas necesidades básicas, fundamentales; unas son de *orden biológico*, como la satisfacción del hambre, de la sed, del sueño, del descanso y del amor. Otras son de *orden cultural*, como la necesidad de compañía, de amistad, de consideración, de respeto, de alabanza, de prestigio, de comodidad, de ilustración intelectual o artística, de esparcimiento, etc.

Es igualmente importante recalcar, que cuando el individuo satisface cualquiera de estas necesidades, es todo él, en su totalidad, quien siente la satisfacción, y no como se sugería con el modelo de la restauración del equilibrio, en cuanto a la satisfacción de una parte del organismo. Como dice Maslow (1982) cuando se ha calmado el hambre o la sed que nos aqueja, no sólo es el estómago el que siente la

satisfacción, sino que es la persona en su totalidad la que se siente satisfecha. Más aún, esa satisfacción repercute sobre cada una de sus funciones, con la exaltación de las emociones, haciendo que el pensamiento sea más lúcido y dinámico. Con esto queda claro que al hablar de motivación debemos considerar aspectos internos como lo es el pensamiento y no solamente la conducta manifiesta.

Entonces podemos decir que Maslow no considera las motivaciones del individuo en términos de una serie de impulsos, sino más bien en términos de una jerarquía: algunas necesidades *superiores* son activas en cuanto hayan sido satisfechas las *inferiores*. McGregor(1986) dice "el hombre es un animal menesteroso: en cuanto se satisface una de sus necesidades otra ocupa su lugar", señala que este proceso es interminable, transcurre desde la cuna hasta la muerte.

Con base a los puntos hasta aquí retomados se han sugerido una gran cantidad de definiciones, siendo abordadas principalmente por psicólogos y sociólogos. Los primeros han explorado previamente el campo y teorías usadas por los administradores organizacionales, mientras que los segundos han enfatizado los modelos de intercambio de la motivación.

De esta manera, los motivos pueden manifestarse con diferente intensidad no sólo de un individuo a otro, sino en el mismo individuo, y pueden variar según la situación; por ejemplo, el obrero puede trabajar horas extras o no, dependiendo de si considera que necesita reposo, si tiene una cita, si desea quedar bien, si necesita un poco más de dinero.

Es importante mencionar que existen dos formas básicas de motivación:

- 1.- Extrínseca: es decir, lo que uno hace con o por las personas para motivarlas.
- 2.- Intrínseca: que se refiere a los factores auto generados que influyen a las personas para comportarse de una manera determinada o para moverse en cualquier dirección.

Para Rodríguez (1988) la motivación es un conjunto de razones que explican los actos de un individuo, o la explicación del motivo o motivos por lo que se hace una determinada cosa. Ocupando su campo los sistemas de impulso, necesidades, interés, pensamientos, propósitos, inquietudes, aspiraciones y deseos que mueven a las personas a actuar en diversas formas. Por su parte Whittaker (1989) considera que la motivación es un término amplio que se utiliza en Psicología para poder entender las condiciones o estados que activan o dan energía al organismo, generando una conducta dirigida hacia determinados objetivos. Los motivos o impulsos, como son llamados frecuentemente, pueden ser innatos en su naturaleza o aprendidos socialmente..

Mc Teer (1979) coincide con este autor al definir la motivación como el conjunto de comportamientos activos, integrados y dirigidos del organismo, el cual se utiliza para explicar estos comportamientos en función de:

1. Las energías que se invierten en la actividad
2. Los factores internos y externos que determinan la orientación de dichos comportamientos.

Canseco (1996) cita a otros autores que también han tratado de definir el término de motivación. Entre ellos se encuentra Young quien la describe como el proceso para despertar la acción, sostener la actividad en progreso y regular el patrón de actividad. Por su parte Hebb comenta que el principal problema al que se enfrenta el psicólogo cuando habla de motivación, no es el despertar la actividad, sino darle un patrón y dirigirla.

Todas estas definiciones se quedan cortas si reconocemos que la motivación es algo más que una simple generadora de conducta, si reconocemos que es un proceso mucho más complejo que involucra aspectos externos pero también internos en el desarrollo humano.

La estructura social canaliza y sostiene la motivación de forma específica, cuando una persona interioriza un valor, éste se convierte en guía para la actividad futura, esta interiorización significa colocar dentro de la persona modos de actividades y formas de pensar que se convierten en bases para el comportamiento y el pensamiento (Dubin, 1974). Esta postura coincide con la que anteriormente señalábamos de Vigotsky (1982) dado que su camino fue el de aplicar el método histórico genético sosteniendo que los distintos aspectos de la actividad psíquica no pueden ser entendidos como hechos dados de una vez para siempre, sino como producto de una evolución filo y ontogénica, con la cual se entrelaza, determinándola, el desarrollo histórico cultural del hombre.

Para finalizar esta serie de definiciones, retomaré la aseveración realizada por Schein (1982) "a pesar de que los seres humanos puedan empezar con tendencias biológicas y genéticas muy similares, desarrollan patrones diferentes de necesidades, motivaciones, talentos, actitudes y valores que reflejan el tipo de crianza particular y la situación sociocultural en la que se encuentran". Este argumento permite establecer los lineamientos de los cuales partirá esta investigación, puesto que la motivación es básica y fundamental para todo ser humano, siendo un factor determinante en cualquier actividad que se realiza, así como en los diferentes ámbitos en los que se desenvuelve la persona, Dado que la motivación no sólo es su forma de actuar sino también su forma de pensar ante todos estos aspectos.

La sencillez de esta última definición, aunada a su precisión para describir la amplitud y complejidad del término, la hace parte importante del presente trabajo, dado que, a partir de ella será entendido el concepto de la motivación.

B. LA MOTIVACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN

Anteriormente hemos hablado de la motivación en un sentido hasta cierto punto general; ahora trataremos de centrarnos dentro del ámbito industrial. Para esto partimos del hecho de que las organizaciones están compuestas por diversos elementos, entre ellos y con gran importancia se encuentra el hombre, así que el esfuerzo del personal es fundamental en el funcionamiento de la empresa. No resulta entonces difícil saber, por qué es extraordinariamente importante conocer los resortes que mueven a la acción humana. La motivación de los empleados en la industria es uno de los aspectos más importantes, pero menos entendidos de la Psicología Industrial, cuando la importancia de la motivación en la industria es trascendental al abarcar la fase de acción de la conducta.

Dunnette y Kirchner (1986) citan un viejo refrán, el cual dice que uno puede llevar un caballo al agua, pero no puede hacerlo beber. En la analogía, un empleado industrial puede estar dotado generosamente con todo el equipo físico, las capacidades y la maquinaria necesaria para realizar una tarea, pero esto no garantiza que él ejecutará la tarea. Con esto no pretendo descartar la importancia de los factores externos de apoyo para que el trabajador se sienta alentado, pero no es lo único. La misteriosa cualidad que lo impulsa realmente a emprender la acción, pasando por los procesos internos hasta ejecutar la tarea es lo que se pretende estudiar en el campo de la motivación humana en la organización, al menos en esta propuesta.

La motivación se considera como un complejo de fuerzas que inician y mantienen a una persona en su trabajo; dentro de una organización existen fuerzas interiores en la persona que inician y mantienen la actividad (autorrealización, impulsos, instintos, deseos, etc.). Dichas fuerzas pueden encontrar canales apropiados de extensión, a través del establecimiento del comportamiento social, así como elementos externos que pueden mantener dicha motivación.

Específicamente, la motivación es uno de los problemas más frecuentes y urgentes que tienen las organizaciones, pues quieren encontrar la manera de motivar al personal para que realice mejor su labor, la intensifique o logre mayor satisfacción. Pues se podría suponer que con un aumento de salario o simplemente un estímulo monetario el empleado quedaría satisfecho. Tradicionalmente se ha pensado que se puede motivar a los empleados de esta manera, es decir, con dinero. Pero en la actualidad se ha encontrado que tiene una relación más clara como disatisfactor que como satisfactor.

El gran error de las empresas, señalan Hernández y Rodríguez (1994) ha sido simplificar excesivamente el concepto de motivación, ya que se ha supuesto que la única razón por la que trabaja la gente es por ganar dinero. Es por lo anterior, según Schultz (1985) que en la sociedad contemporánea el dinero ha perdido su fuerza motivadora.

De esta manera, para que cualquier empresa cubra satisfactoriamente sus metas debe contar con trabajadores productivos, interesados en su labor, con un alto nivel de desempeño. Coincidiendo estos dos últimos autores en que es importante tomar en cuenta que ahora el empleado no se conforma con obtener un buen pago, sino más bien, busca un empleo que satisfaga, además de sus necesidades económicas, sus necesidades psicológicas.

En este sentido, Fleishman (1979) plantea interrogantes como ¿Por qué algunos grupos de trabajadores limitan su producción, mientras que otros producen a niveles elevados?, ¿Por qué hay personas que abandonan sus empleos?, ¿Cuáles son sus necesidades?, ¿Qué metas persiguen al tratar de satisfacer esas necesidades?, ¿Qué factores contribuyen a que haya relaciones de trabajo y satisfacción en el empleo?

Según la investigación realizada por el psicólogo ruso Zotora (cita. en Rodríguez, 1988) los principales motivadores de una empresa suelen ser:

1. Amistad del grupo, ayuda mutua	97%
2. Posibilidad de desplegar creatividad	60%
3. Importancia social del trabajo	48%
4. Perfeccionamiento profesional	42%
5. Buen Salario	22%

Si bien la sociedad Rusa no es igual a la sociedad occidental, esta realidad tal vez no este muy alejada de la que vivimos actualmente en México, y un ejemplo claro de ello lo podemos observar en algunas estrategias implementadas por la CFE (Comisión federal de Electricidad), en donde además de buscar incrementar el rendimiento de la mano de obra, también se enfoca a conceptos como el de la dignificación de la persona, el mejoramiento de su entorno laboral, el fomento a la convivencia y el compañerismo. Además se invita a hijos y esposas de los trabajadores para que vean lo que estos hacen para el sostenimiento del hogar, dándole a estos eventos un toque más humano (Aguado, 1999).

De la misma forma Blum (1992) considera que la motivación en el trabajo está en función de diversas actitudes que poseen los empleados. Estas actitudes tienen relación con factores como: salario, la constancia del empleo, las condiciones de trabajo, las oportunidades de ascenso, el reconocimiento de la capacidad, la evaluación justa del trabajo, las relaciones sociales en el empleo, las resoluciones rápidas de conflictos, el tratamiento justo por los patrones, entre otros.

Al respecto Rivera (1991) cita un estudio realizado por Herzberg, Mausner y Peterson en el cual informan de un estudio con 11 000 empleados, que clasifican distintos factores de motivación de acuerdo con su importancia, obteniendo en primer lugar la *seguridad*, como variable más importante del trabajo; las *oportunidades de ascenso* en segundo lugar; mientras que los factores considerados de menor importancia fueron las *prestaciones* del empleo y las *facilidades*. Mencionan que para

las personas de niveles ocupacionales y educativos superiores, los aspectos intrínsecos del trabajo adquieren mayor importancia, mientras que la seguridad de contar con el empleo la pierde considerablemente. Esto se debe, al mayor mercado de trabajo que poseen las personas de las categorías ocupacionales más altas.

Me parece importante aclarar que este estudio es realizado en un contexto diferente al cual nos encontramos actualmente en México, en donde aun las personas preparadas altamente en sus estudios presentan dificultades para conseguir un buen empleo, sin que deje de considerársele como un buen dato, dado que en este tipo de investigaciones existen otros factores que se deben tomar en cuenta como: la edad, la salud, el temperamento, los deseos, el nivel de sus aspiraciones, las relaciones familiares, posición social, las recreaciones y las actitudes hacia las organizaciones.

Ahora bien, si un trabajador es motivado, su sentir, actuar y pensar se desarrolla creando nuevos proyectos, teniendo más iniciativa, actitud de cooperación, integración, trabajo en equipo, etc., y es cuando una organización puede decir que está en la parte más exitosa de su existir, pues con gente motivada y satisfecha se crea un buen ambiente de trabajo, lo que ayuda a un mejor desempeño y al desarrollo humano (Schultz, 1985).

Para Maslow (1982) el problema es que la mayor parte de los empleados en la industria moderna se hallan tan especializados o fragmentados que no permiten a los trabajadores utilizar sus capacidades, ni les capacitan para establecer una relación entre lo que están haciendo y la misión global de una organización. Podemos pensar incluso, que muchas veces no conocen las funciones de sus compañeros de trabajo y sólo tienen un conocimiento general de la misión de la empresa.

Con esto una vez más confirmamos que los factores motivacionales no son los mismos para un directivo, que para un empleado. Undaneta (1982) investigó los factores motivacionales de 423 sujetos, hombres y mujeres divididos en tres grupos:

directivos, supervisores y obreros. Encontró que el orden de preferencia para cada uno de los niveles jerárquicos estudiados fue el que se presenta en la tabla 1.

NIVEL DIRECTIVO	SUPERVISORES	OBREROS
1. Logro	Ascenso	Ascenso
2. Afiliación	Logro	Afiliación
3. Ascenso	Afiliación	Logro
4. Remuneración	Reconocimiento	Remuneración
5. Autoestima	Remuneración	Reconocimiento
6. Poder	Poder	Autoestima
7. Reconocimiento	Autoestima	Poder

Tabla 1. Factores motivacionales más importantes por nivel jerárquico, según Undaneta (1982).

Podemos observar como el aspecto monetario no es considerado en los primeros lugares en ninguno de los tres niveles, siendo relegados hasta el 4° o 5° lugar en importancia. Mientras que los factores que parecen ser más importantes son de naturaleza intrínseca.

Resultados muy diferentes a los encontrados en el contexto de la industria textil en México en donde según Ruiz (1997) los factores más importantes se dieron en el siguiente orden:

1. Seguridad en el empleo (55%)
2. Sueldo Justo (12%)
3. Oportunidad de progresar (8%)
4. Buenas prestaciones (7%)
5. Condiciones de trabajo (6%)
6. Buenas relaciones con mis compañeros y jefes (5%)
7. Reconocimiento y participación (4%)
8. Retos y logros personales en el trabajo (3%)

Resulta evidente que para esta población resulta más preocupante la seguridad en el empleo, siendo este un factor de índole económico, que los factores relacionados con el bienestar personal, y esto no resulta nada sorprendente si consideramos la constante inestabilidad, y la dificultad para encontrar nuevos y/o mejores empleos. Este tipo de investigaciones denotan claramente la dificultad para elegir una estrategia motivacional en una empresa, puesto que en algunos casos, como en este último reporte de Ruiz(1997) tal parece que la gente únicamente se emplea para tener dinero y sin embargo ya hemos reconocido, basándonos en otras investigaciones, que son otros los factores preponderantes para el trabajador. De tal suerte que la investigación presentada aquí tendrá su propia respuesta, para poder realizar una propuesta propia y en la que son consideradas las personas a quienes será dirigida.

C. DIFERENTES TEORÍAS

a) McCLELLAND

Uno de los aspectos más importantes señalados en la tabla No. 1, y que de hecho aparece en los tres niveles, es el logro. Al respecto McClelland (1979) fue de los primeros que se interesaron en desarrollar una medida válida de la motivación del logro. Utilizando el T.A.T.(Test de Murray), precisó: "toda imagen que sugiriera competencia como un estándar se relacionará con el logro". Ya anteriormente Atkinson (1966) observó que el desempeño real y la necesidad de logro se relacionan positivamente cuando se suscitan las expectativas de satisfacer el motivo mediante el desempeño y satisfacer otros motivos por medio de la misma acción.

De hecho, McClelland, ha propuesto la teoría de las tres necesidades, que a grandes rasgos plantea la existencia de tres motivos principales de relevancia en situación de trabajo:

1. La ya mencionada necesidad de logro, que es el impulso de sobresalir, de lograr algo en relación a un conjunto de estándares, esforzarse para tener éxito.
2. Necesidades de poder, que es la necesidad de lograr que otros se comporten de una manera, como no se hubieran comportado de otro modo.
3. Necesidades de afiliación, enfocadas al deseo de tener relaciones interpersonales amistosas y cercanas.

Las personas motivadas por el primer factor (logro), se plantean metas que los impulsen a realizarlas, ya que con ello podrán sobresalir y lograr algo en relación a un grupo de estándares, los impulsa a esforzarse para tener éxito. En cuanto al poder, se trata de influir sobre las demás personas con el fin de lograr que los otros se comporten de una determinada forma. Mientras que los motivados por la afiliación,

están más interesados en establecer contactos personales cálidos, de forma amistosa y cercana. Este último factor aun cuando no parece estar directamente ligado al trabajo mismo, y aun cuando los directivos lo consideran muy poco, será muy importante en el desarrollo de este trabajo.

Ahora bien, McClelland, al igual que Undaneta, observó que hombres de empresa, sobre todo administradores, científicos y profesionistas, tienen una motivación por los logros relativamente mayor que otros grupos de personas en la sociedad. En general dice que este tipo de personas tienen las siguientes características: Le gustan las situaciones en donde buscar soluciones a problemas y responsabilidad personal; busca objetivos de logros moderados tomando riesgos calculados, más que situaciones de altas posibilidades de fracaso. Por lo general, este tipo de personas tiende a analizar detenidamente una situación antes de actuar, además este tipo de persona busca una retroalimentación concreta de su desempeño, es decir, espera que sus superiores o compañeros manifiesten su agrado o satisfacción con la realización de su trabajo. Así, para McClelland lo más importantes es la motivación de logro, ya que este factor es para él el centro de desarrollo económico de un país (Nuñez, 1994).

Pareciera ser que los únicos que pueden estar motivados por la autorrealización y las ganas de obtener mayor poder son los trabajadores de un nivel jerárquico elevado, mientras que los empleados de rango más bajo sólo estarían centrados en el aspecto económico y algún tipo de relación de amistad. No me parecería raro encontrar a un obrero con aspiraciones tan altas como las de un ejecutivo, y menos dudo que está sea su mayor fuente de motivación para realizar de buena forma su labor; en el último de los casos la labor del motivador sería la de encaminar la motivación de el trabajador con menores aspiraciones a alturas semejantes a las de el personal más estimulado.

Un dato curioso que contradice la teoría de McClelland y que no se ha explorado a fondo es que en sus mismas investigaciones ha hallado que los más altos ejecutivos denotan menos motivación de logro que algunos de sus subordinados.

Finalmente, el aspecto concluyente, que nos conduce a no retomar esta teoría como la base de nuestra investigación, es que el mismo McClelland dice que el logro y la afiliación son opuestos, en otras palabras, el realizador es un individuo aislado afectivamente, por lo que debe ser individualista, siendo con ello evidente su intención de introducir patrones de conducta y valores típicos de los Estados Unidos, valores que no deberían ser considerados en una buena organización, que desea tener a toda su gente motivada.

b) TEORÍA DEL REFORZAMIENTO

Esta teoría, de origen conductista, establece que el reforzamiento condiciona al comportamiento, siendo este, producto del ambiente circundante. Este es su principal argumento, agregando que aquellas consecuencias que se presentan de forma inmediata a una respuesta aumentan la probabilidad de que ese comportamiento se repita (Skinner, 1988).

Como podemos notar esta teoría deja de lado el estado interno del individuo, por lo que autores como Stephen (cita en Nuñez, 1994) consideran que no debe concebirse como una teoría motivacional. Lo rescatable de esta teoría, en cuanto a el estudio de la motivación, es precisamente la influencia que tiene el refuerzo en el comportamiento en el trabajo, es decir, lo que los trabajadores realizan y el esfuerzo que ellos ponen en sus tareas son afectados, en cierta medida, por las consecuencias que siguen a su comportamiento.

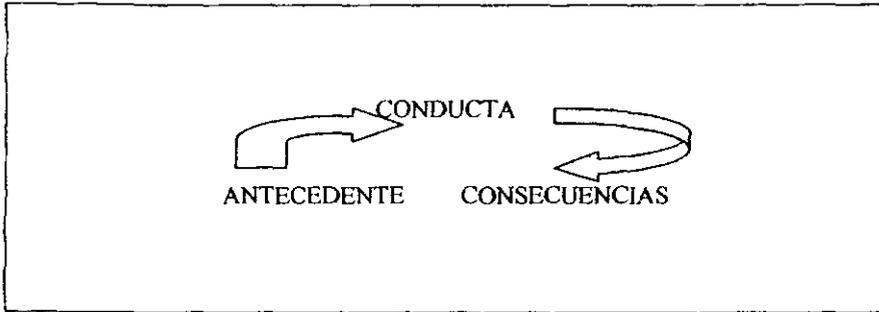


Figura 1. Este esquema nos muestra como un antecedente o un hecho en el entorno desencadena una conducta determinada.

Esta conducta produce una consecuencia favorable que la refuerza. Así mismo, esta consecuencia hace que sea más probable que la conducta vuelva a ocurrir cuando se repiten el antecedente o el hecho. Werther (1985) nos lo ejemplifica de la siguiente manera "un gerente que advierte que si lanza una andanada de órdenes urgentes poco antes de la hora de salida recibe resultados de calidad inferior, puede cambiar sus hábitos y esperar a las primeras horas de la mañana para girar ciertas instrucciones. La renuencia del personal (antecedente) llevó al gerente a cambiar de política (conducta) para obtener mejores resultados (consecuencia). Lo que aquí me parece sorprendente es el hecho de que se empeñen en dejar de lado los factores intrínsecos, cuando es tan marcada la diferencia en el accionar de los empleados dependiendo de la hora, que lleva implícita diferentes estados de ánimo, diferentes necesidades y diferentes intenciones.

c) TEORÍA DE MASLOW

Este autor, ordena jerárquicamente las necesidades, las cuales se van cubriendo en el siguiente orden: en el nivel más bajo, aunque de fundamental importancia cuando no se les atiende, encontramos las *necesidades fisiológicas*; una vez que estas han sido razonablemente satisfechas, empiezan a dominar la conducta del hombre y a motivarlo, las del nivel inmediatamente superior, las *necesidades de protección* (contra el peligro, las amenazas, las carencias); cuando no hay temores y han sido

satisfechas las necesidades fisiológicas, sus *necesidades sociales* se constituyen en motivadores importantes de su conducta: necesidades de pertenecer, de asociación, de ser aceptado por los demás, de dar y recibir amistad y amor; enseguida están las *necesidades del Yo* que son las de mayor significación para la administración empresarial y para el hombre mismo. Son de dos clases, las vinculadas con la autoestima (de confianza en sí mismo, de independencia, de realización, de competencia, de conocimientos), y las vinculadas con la propia reputación (de status, de reconocimiento, de aprecio); y finalmente, como una especie de coronación de las necesidades del hombre, están las *necesidades de autorrealización*, en que se trata de desarrollar el potencial propio, de autodesarrollo continuado, de ser creativo en el sentido más amplio de este término.

Estas dos últimas necesidades, a diferencia de las necesidades inferiores, rara vez se satisfacen puesto que las condiciones de la vida moderna brindan pocas oportunidades para la expresión de estas.

En nuestra sociedad, la mayoría de las personas suelen quedar parcialmente satisfechas y parcialmente insatisfechas en cada una de las áreas de necesidades. Pero según Kolb (1985) la mayor parte de los individuos suelen obtener mayor satisfacción de las necesidades inferiores que de las superiores. Maslow ayuda a explicar esta situación, representando al ciudadano medio, satisfecho en un 85% en sus necesidades fisiológicas, en un 70% respecto a las de protección, en un 50% a las de pertenencia, en un 40% a las del Yo y en un 10% en cuanto a las de autorrealización.

Si bien estas cifras son elocuentes y dignas de tomarse en cuenta más aun en la sociedad mexicana actual en que son realmente pocas las oportunidades de sobresalir, también es cierto que no es necesario satisfacer las necesidades que Maslow llama inferiores, para poder lograr las de nivel superior. Hay personas que no necesitan tener aprecio o reconocimiento de otros para poder sentirse satisfechos con lo que realizan, esto como ejemplo.

Las tablas 2 y 3 nos muestran de una manera más clara como es marcada la diferencia y por ello difícil pensar en una jerarquía plenamente confiable a la hora de satisfacer las necesidades laborales.

NECESIDADES	ORDEN DE SATISFACCIÓN
SEGURIDAD	1
SOCIABILIDAD	4
ESTIMA	5
AUTONOMÍA	2
AUTORREALIZACIÓN	3

Tabla 2. Orden de insatisfacción de las necesidades, en un grupo de gerentes del sector privado de México D. F.

FACTORES	ORDEN DE IMPORTANCIA				
	HOMBRES			MUJERES	
	OBREROS	EMPLEADOS DE OFICINA	VENDEDORES	OBRERAS	EMPLEADAS DE OFICINA
a) Tener un jefe comprensivo y justo	3	3	4	5	1
b) Disfrutar más días de descanso y vacaciones	8	8	8	7	7
c) Obtener un salario muy superior a sus propias necesidades	6	4	5	4	5
d) Trabajar en un lugar limpio y protegido contra accidentes	1	6	6	2	4*
e) trabajar con compañeros simpáticos y afables	7	7	7	8	6
f) Tener oportunidad para poner en práctica las propias ideas en el trabajo	5	1	2	6	
g) Tener un trabajo que dé oportunidad de destacarse y sobresalir	4	2	1	3	2
h) Tener la seguridad de conservar el trabajo, siempre que se haga bien.	2	5	2	1	4*

*Empate

Tabla 3. Al parecer cada nivel jerárquico tiene sus propias necesidades motivacionales para desempeñarse adecuadamente en su trabajo.

Así, mientras que las obreras lo que mas parece importarles es la conservación de su trabajo, a otros como los empleados de oficina prefieren que se les motive permitiéndoles poner en práctica su propia creatividad. Es decir, tampoco es un empleo en el que puedan estar seguros de conservarlo y sin embargo tienen un tipo de aspiraciones diferentes al de las obreras. De esta manera, la jerarquía propuesta por Maslow parece no adaptarse a un proceso laboral y si no, vasta ver a los vendedores que como prioridad solicitan el tener un trabajo que les permita sobresalir, por encima de condiciones de seguridad o de descanso, por ejemplo.

Un ejemplo claro son las investigaciones realizadas por Arias (1976) (tablas 2 y 3) las cuales indican que la jerarquía de necesidades propuesta por Maslow es diferente en México. Los intereses máximos de una muestra compuesta por obreros, vendedores y oficinistas consistieron en trabajar en un lugar limpio, en destacarse y sobresalir en su actividad, y en tener oportunidad de poner en práctica las propias ideas en el trabajo, respectivamente.

d) FREDERICK HERZBERG

Su teoría, llamada de los “dos factores”, contempla la existencia de factores motivacionales y de higiene dentro del ambiente laboral. Los primeros, también llamados factores satisfactorios son de tipo intrínseco, y se basan en lo que Maslow llama necesidades superiores, como lo son la realización, el reconocimiento, la responsabilidad y el trabajo en sí. Mientras que los de higiene, llamados insatisfactorios, son de tipo extrínseco, tales como condiciones de trabajo y comodidad, políticas de la administración, relaciones con el supervisor, salarios, y otros.

Herzberg hace énfasis en que tanto los factores internos como externos, son factores importantes para el ser humano; sin embargo las organizaciones han dado

mayor importancia a los segundos, como factores para obtener motivación en los empleados. Así, podemos observar que para Herzberg la motivación no depende de cosas que vengan de fuera, sino que debe provenir del interior del mismo individuo. Además hace una distinción en cuanto a las necesidades del hombre, reiterando que son dos las diferentes necesidades que el hombre tiene hablando laboralmente.

En primer lugar habla de un grupo de necesidades biológicas primarias, un ejemplo claro es el hambre, que es un impulso biológico básico que hace necesario ganar dinero, así el dinero se convierte en impulso específico. El otro grupo de necesidades está relacionado con una característica específicamente humana: la capacidad de realización y mediante la realización, la obtención del desarrollo. En realidad esta teoría no me parece del todo adecuada, dado que con ella se corre el riesgo de adjudicarnos, como señala Arias (1976) el crédito por los éxitos y, en cambio, culpar a alguien por lo fracasos ajenos a nosotros.

En las tablas 2 y 3 basadas en investigaciones en el contexto mexicano podemos notar que cuando se habla de insatisfacción, las personas suelen hablar de inseguridad y condiciones de trabajo, pero por otra parte, cuando se les cuestiona acerca de su principal fuente de motivación la denominan como ellos mismos, a partir de la oportunidad de desarrollarse.

En este tipo de casos los sujetos tenderían a indicar que la satisfacción se debió a que pudieron poner en juego algún aspecto personal, mientras tenderían a arrojar la responsabilidad de su insatisfacción a los compañeros, al supervisor, a las políticas de la empresa, etc., es decir, a factores existentes en el medio, y en este caso no tenemos esa intención, pues pensamos que para que la motivación funcione, esta debe manejarse a un nivel global, en donde cada quien pueda realizar su función con agrado "contagiando" a todo el personal.

e) CLAYTON ALDERFER

Alderfer (1978) desarrolló su propio modelo de necesidades, encaminadas principalmente a los deseos y satisfacciones. Para ello se basa en tres categorías básicas:

1. Necesidades de existencia, que incluyen todas las formas de deseos, materiales y fisiológicos. Necesidades de alimento, abrigo y dinero. Estas son insaciables y los individuos tienen cierto grado de satisfacción que consideran suficiente.
2. Necesidades de relación, las cuales se refieren a las relaciones con otras personas significativas, considerando tanto a individuos como a grupos. Estas necesidades se refieren a la participación mutua de pensamiento y sentimiento con otras personas (aceptación, confirmación, comprensión, etc.).
3. Necesidades de crecimiento, aquellas que impulsan a una persona a realizar efectos creativos o productivos en sí misma y el medio. Esta satisfacción se logra cuando el individuo se encuentra envuelto en alguna situación que le permite utilizar plenamente sus capacidades.

A diferencia de otros autores, Alderfer no utiliza una jerarquización estricta, menciona que estas características se pueden presentar en forma simultánea, es decir, la satisfacción de una de ellas no conduce estrictamente a la aparición de una de nivel superior.

Este hecho me parece muy importante y acertado, ya que no dirige algún tipo de satisfactor específicamente a algún tipo de persona por la labor que realiza, considera que estas necesidades son características de cualquier trabajador, y de hecho engloba desde aspectos materiales hasta los más personales que se podrían considerar como intrínsecos de la persona.

Además, la teoría de Alderfer se basa en tres supuestos:

1. Mientras menos satisfecha se encuentra la necesidad, más imperioso es el deseo de satisfacerla.
2. La fuerza del deseo que lleva a satisfacer necesidades de orden superior crece a medida que se colman requerimientos de carácter inferior.
3. Mientras más frustración produzca la búsqueda de canales para satisfacer necesidades de más alta jerarquía, más se deseara llenar necesidades de orden inferior.

Al contrario de lo que ocurre en la teoría de Maslow, que se basa en una progresión siempre ascendente en la jerarquía de las necesidades humanas, la teoría de Alderfer incluye un elemento de frustración y regresión. En circunstancias en que las necesidades de orden superior no se satisfacen, Alderfer sostiene que el individuo involuciona para atender a necesidades más básicas, incluyendo las de carácter elemental, y que esta certidumbre de necesitar más, puede conducir a resultados operativos en todas las circunstancias.

Hasta estos momentos se han descrito diferentes definiciones y teorías referentes a la motivación, tratando de enfocarla al campo laboral. Las grandes o pequeñas diferencias, y las pequeñas pero elocuentes semejanzas llevan necesariamente a reconocer la importancia de ambos tipos de motivación, tanto la extrínseca como la intrínseca. Es difícil determinar cuál de ellas es la que tiene mayor peso en una empresa.

En el siguiente apartado trataremos de disminuir esta duda, a partir de la revisión de casos, tanto de reportes encontrados en la literatura como de elementos obtenidos de personas relacionadas a la temática. Si bien no puedo estar de acuerdo con el planteamiento de cada una de estas teorías en su totalidad, es importante mencionar que hay elementos muy importantes que he de considerar para la propuesta final.

D. CONSECUENCIAS DE UNA MOTIVACIÓN DEFICIENTE

Al hablar de consecuencias necesariamente debemos considerar el aspecto de la productividad. La productividad de una organización se determina por muchos factores; la motivación de los empleados y su grado de satisfacción con el puesto son dos de ellos, que por supuesto son de vital importancia.

De toda la gama de trabajadores encontramos a los que esquivan el trabajo, a los que encubriendo su falta de capacidad y aptitud se hacen pasar por sabihondos, los que siempre están de mal humor, los quejumbrosos, los que pretenden siempre ayudar pero en realidad descuidan sus tareas, los que de plano no cooperan, los que están inconformes con todo, parlanchines, entrometidos, apáticos y muchas otras categorías que de alguna manera bloquean la eficiencia productiva.

Una de las principales causas de que todo esto esté aconteciendo en las empresas actuales se debe al hecho de que se ha perdido el sentido referente a que "las organizaciones existen para servir a las personas y no estas para servir a las organizaciones" (Davis, 1981). Es decir, el valor de la persona ha quedado reducido ante el trabajo mismo, los trabajadores se perciben como una parte con poca importancia de la organización y entonces no se sienten motivados a realizar de manera gratificante sus tareas, lo hacen "porque tienen que comer".

De hecho, al hablar de todas las categorías antes mencionadas, se suele hacer referencia a trabajadores difíciles, cuando en muchas ocasiones los jefes son quienes pueden estar dirigiendo incorrectamente su función como motivadores. De manera general, el directivo debe cuidar que todos sus trabajadores cooperen, pues cuando un individuo juzga insuficiente la compensación recibida, se corre el riesgo de que el individuo disminuya la intensidad de sus esfuerzos, o en su defecto traiga consecuencias como el ausentismo, la rotación de personal y la alta tasa de accidentes.

a) AUSENTISMO

Una de las actitudes más frecuentes y comunes que son reflejo del descontento de los empleados es el ausentismo, es decir "la condición que existe cuando las personas no vienen al trabajo para una tarea ya programada"(Flippo, 1978). Es necesario aclarar que el ausentismo no siempre es propiciado por factores inherentes a la empresa, también se puede deber a problemas familiares o enfermedades en la propia persona del empleado, así como aspectos sociales y económicos que no puede afrontar él mismo.

Sin embargo, lo que más interesa, pensando en condiciones que estén al alcance de la motivación generada en la organización, lo encontramos en las relaciones interpersonales, en diferentes dimensiones: *El trabajador con su jefe*, en donde este último no cumple con sus dos objetivos fundamentales, la eficiencia en el trabajo encomendado y la satisfacción de sus colaboradores; *La relación dentro del grupo*, dado que la persona que cuenta con aceptación y apoyo de grupos unidos tiene tasas menores de ausentismo, mientras que la falta de amistades o de atractivo en el grupo puede causar tasas elevadas de ausentismo.

Esta situación genera serias dificultades para cualquier tipo de organización, ya que como señala Flippo (1978) el ausentismo excesivo constituye un costo considerable para las empresas, aun cuando los ausentistas no reciban paga, ya que los honorarios de trabajo se posponen y sufren serios trastornos, la calidad del producto tiende a deteriorarse, el sobretiempo requiere de trabajo extra. Así que son muchas más las consecuencias negativas que trae consigo el no contar con un buen sistema motivacional dentro de la organización. En la tabla 4 podemos observar como es que en el contexto mexicano, este tipo de factores han generado improductividad e insatisfacción por parte de los trabajadores.

PROBLEMAS IDENTIFICADOS EN LA PLANTA PROCESADORA (INSPRO)

- Falta de control en las áreas operativas debido a una deficiente labor de supervisión
- Falta de comunicación entre áreas, provocando confusión en el conocimiento y logro de objetivos de la organización.
- Débil desarrollo de nivel gerencial, jefatura y supervisión para afrontar situaciones de presión y crisis.
- Divisionismo entre personal administrativo y operativo.
- Falta de trabajo en equipo basado en la utilización de sistemas efectivos de control para asegurar una adecuada toma de decisiones.
- Tiempo improductivo de la gente, desperdicios y mermas por negligencia del personal, y por alto índice de impuntualidad e inasistencia.

Tabla 4. Podemos observar como la ineficacia involucra ambas partes, el personal no está comprometido con los objetivos y la gerencia no sabe afrontar los conflictos (Carcamo, 1998).

b) ROTACIÓN DE PERSONAL

Este es otro de los factores constantes en gran número de organizaciones. Se refiere específicamente a la movilidad o movimiento de empleados que existe en una empresa determinada. Al igual que en el caso del ausentismo, este tipo de

movimientos se pueden deber a diferentes factores, pero en cualquier condición se generan problemas y costos como los que Flippo(1978) menciona:

1. Costos de contratación, que involucran tiempo y factores relativos al reclutamiento, entrevista, examen y reemplazamiento.
2. Costos de entrenamiento, lo cual involucra tiempo extra de parte de los demás empleados.
3. El pago inicial del aprendiz suele exceder en mucho la productividad del mismo.
4. Las tasas de accidentes en los nuevos empleados llegan a ser altas.
5. Se producen bajas en la producción en el intervalo comprendido entre la separación del empleado antiguo y el reemplazamiento por uno nuevo.
6. El equipo de producción no es utilizado al máximo durante el intervalo de contratación y de entrenamiento.
7. Los nuevos empleados tienden, al empezar, a producir grandes cantidades de desperdicios.
8. Una paga por horas extras es causada a menudo por un excesivo número de separaciones y causa molestias en el cumplimiento de los pedidos.

Así es que, aun cuando se trate de la separación de un mal elemento que no tenía un buen desempeño ni rendimiento, la rotación de personal desmoraliza a los ocupantes de puestos y daña la imagen pública de la organización, por lo que debemos considerarla como una causa directa y a la vez consecuencia de una deficiente motivación.

c) LOS ACCIDENTES

Los accidentes no sólo son costosos para la economía industrial, sino que también dan como resultado angustias, dolores o incluso la muerte para los desventurados individuos que llegan a sufrirlos. El factor humano, como causa de contribución a los accidentes se puede observar en la figura 2, en la que Blum(1992) nos menciona las principales causas de accidentes entre los empleados de una compañía americana (Cleveland Railway Company).

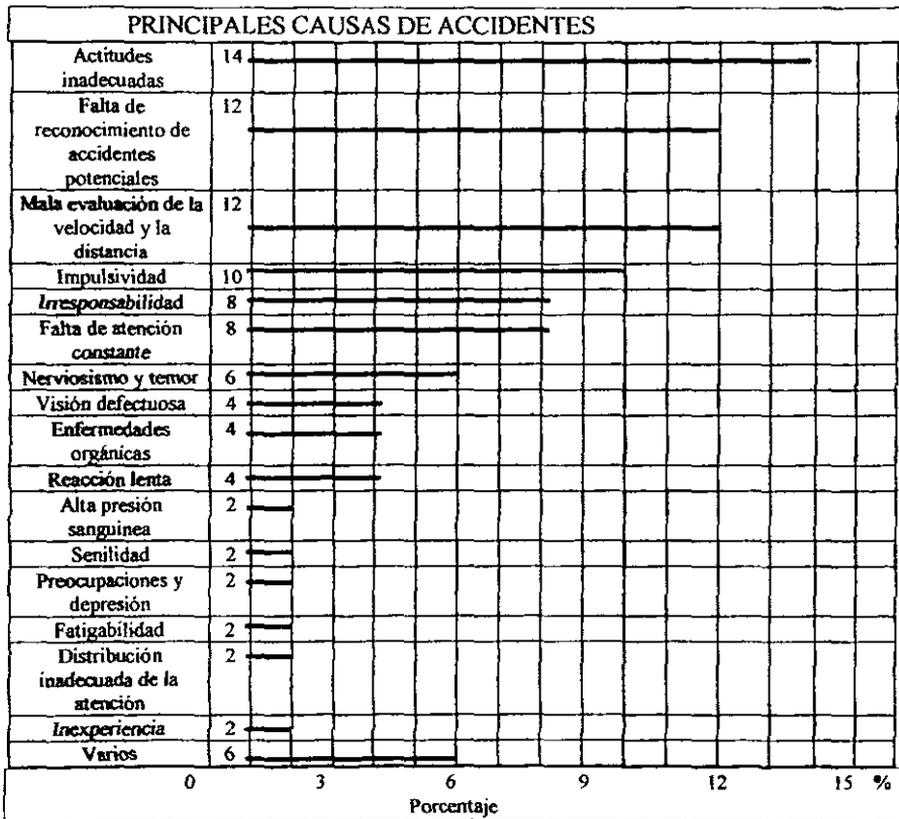


Figura 2. Causas primarias de accidentes. Cabe señalar que esta escala se retoma de un ambiente de trabajo netamente operativo.

Podemos ver claramente que estos factores, aun cuando se pueden considerar como individuales, no dejan de tener una carga psicológica muy importante, dentro de la cual, los directivos tienen inferencia por mínima que se le quiera considerar. La realidad es que si un trabajador no está adecuadamente motivado, presentará actitudes inadecuadas, será irresponsable, tendrá temores, etc., etc.

Es cierto que debemos considerar por si solos, factores como el diseño de las maquinas, factores físicos de desgaste, el ambiente, y muchos otros. De hecho, como menciona Blum (1992) se puede decir que el comienzo de una reducción en la tasa de accidentes se da en el reconocimiento de que hay múltiples elementos que contribuyen a un percance.

Con ello se pueden generar actos de prevención que pueden ir desde métodos actuariales, que principalmente consisten en presentar una serie de datos completa y actual acerca de los principales accidentes y sus causas dentro de un determinado contexto, hasta la implantación de medios educativos, que principalmente debería estar a cargo de las gerencias, pero con la participación comprometida de los trabajadores. En este sentido Carcamo (1998) encontró que el personal aprendió que la mejor forma de llevar al grupo a mejores resultados está en la medida en que se transmitan claramente los objetivos y resultados de una determinada actividad, es decir, a través de la Comunicación.

Entendiendo con esto que la participación de cada una de las partes involucradas en el sistema total es sumamente importante. La consideración en la toma de decisiones involucrando a todos los trabajadores y más precisamente en todo el proceso de comunicación, como veremos en el capítulo II, son una herramienta elemental para el mejoramiento de la organización.

E. ESTRATEGIAS PARA MEJORAR LA MOTIVACIÓN DENTRO DE UNA ORGANIZACIÓN

Cuando revisamos algún libro de corte gerencial nos damos cuenta de la desnivelada importancia que se le concede a los factores endógenos en comparación con factores más bien de tipo organizacional, como lo son el ambiente físico, el equipo y otros parecidos. Suponen que con estos últimos es más que suficiente para movilizar los recursos humanos y dirigirlos hacia el logro de los objetivos de la empresa. En realidad deberían preocuparse un poco más y de manera vital por lo que hacen sus empleados dado que el propio rendimiento de un gerente se encuentra sumamente ligado al desempeño de otras personas dentro de la organización, sobre todo al de las personas que trabajan con y para él.

Es un hecho actual que la motivación no ha resultado bien dirigida en la mayoría de las empresas, y como ya hemos visto, se refleja en el constante ausentismo, la rotación de personal continua, y el bajo rendimiento. Tolela (1983) describen en la tabla 5 un modelo de la relación entre el rendimiento y la motivación, y cómo se median ambos a través de la influencia de los jefes.

DESEMPEÑO DEL EMPLEADO				
FACTORES ORGANIZACIONALES	FACTORES SOCIALES	FACTORES PSICOSOCIALES	FACTORES PSICOSOCIALES Y BIOLÓGICOS	
Naturaleza del trabajo	Grupos de referencia	Necesidades	Conjunto perceptivo	Genéticos
Ambiente físico	Grupos de compañeros	Capacidades		Educación
Equipo	Grupos de trabajo	Aspiraciones	NINGUNA	Configuración familiar
Sistemas de recompensas	Conjunto de roles	Metas personales		POCA
Supervisión				
Información				
Metas organizacionales				
Estructura organizacional				
MUCHA	POCA	POCA	POCA	NINGUNA

Tabla 5. Cantidad de influencia administrativa. Según esta investigación, lo único que interesa a la empresa es sacar el trabajo, las personas pasan a segundo término.

Aun cuando parece difícil influir sobre las fuentes de motivación psicosocial y biológica de los empleados, puesto que llegan al trabajo ya constituidos de una manera particular, es posible alentar hacia un cambio tanto en las capacidades como en las actitudes de alguna persona. A través de la comunicación (tema que se tratará más a fondo en el siguiente capítulo) puede ayudarse a una persona a cambiar sus niveles de aspiración y a reevaluar sus objetivos personales.

De esta manera, cuando encontramos que en una empresa hay personas que tienen un desempeño mejor que otras, es preciso pensar que siempre hay una razón que explica la manera de actuar de cada individuo. La forma en que se lleva a cabo el proceso motivacional es parte preponderante de entre las causas de un malo o excelente desempeño laboral.

a) LA CONFIANZA

Esto es seguramente lo que toda organización pretende, y sin embargo no saben como lograrlo, o menosprecian las técnicas que se les proponen. Un primer elemento para que haya buena motivación son las relaciones interpersonales de entre las cuales, una muy importante es la que se lleva a cabo entre administrador y subordinado. Lo primero es la confianza, pues si alguna persona puede tener confianza en su jefe, entonces tiene ciertos fundamentos para determinar si sus predicciones sobre el comportamiento del jefe son adecuadas; y cuando menos en algunas ocasiones, tiene opciones sobre qué hacer. Por esto es importante que los directivos sean y se muestren como gente competente, con buenas intenciones y lejos de ser egoístas. Este proceso implica reciprocidad ya que, como señala Tolela (1983) "la confianza entre dos personas se establece asumiendo riesgos". En concreto, la confianza es algo que no puede forzarse.

La posición del administrador es sumamente difícil, ¿Cree la triste historia que le cuenta un empleado para salirse del trabajo y asume así el riesgo de que lo

consideren un bobo? ¿o actúa como supervisor rígido que no transige con facilidad?. En ambos casos, su comportamiento afectará la conducta de los empleados.

Así es que, en su calidad de jefe, tiene que definir su posición en cuanto a este aspecto. El tipo de cooperación que obtiene de las personas depende de si existe o no confianza en la relación. "Sus empleados no le mandaran mensajes precisos y francos si no confían en usted. Deben creer que usted no usará la información en su contra. Deben esperar que se cumplan las promesas. Deben pensar que usted no se desquitará con ellos si expresan honestamente sus sentimientos. En esencia, deben ubicarlo del <<lado de ellos>> y creer que pueden confiar en usted" (Tolela, 1983).

La importancia de todo esto la podemos observar en la llamada *profecía de autorrealización*, que nos cita Margerison (1986). En ella se establece, simplemente, que la gente se comportará como uno espera que lo haga; por tanto, si uno profetiza que el trabajo funcionará bien, entonces hay gran probabilidad de que la profecía se convierta en realidad. Si, por lo contrario, uno expresa alguna duda o incertidumbre, esa actitud afectará a otras personas, las cuales se comportarán de acuerdo con lo que uno espera.

Diferentes experimentos en industrias reales sugieren que si una persona con influencia espera un buen desempeño de otra persona y es capaz de transmitirle su sentimiento, esta acción será una profecía de autorrealización. En realidad, esto no es otra cosa que el efecto de la confianza dentro de una organización.

b) EL SABER ESCUCHAR

Otro punto muy importante es el referente al saber escuchar. Escuchar es vital, ya que el sentimiento común de quienes no son escuchados es frustración, enojo, dolor y, a menudo, resentimiento. Para el encargado de un grupo de personas es fundamental su papel como facilitador de la comunicación, por lo que se requiere que sea él quien

la propicie, lo que significa que debe saber escuchar bien. Si en realidad desea ayudar a sus empleados en sus problemas de trabajo, los tiene que oír de tal manera que propicie que le cuenten más, que hablen con él de forma precisa y no filtrada, que le digan la verdad de los hechos y no lo que él desea oír.

c) ACTITUD PARA CON EL TRABAJO DE OTROS

Generalmente los directivos de una empresa adoptan una actitud de menosprecio hacia las opiniones de sus subordinados, llevando a cabo únicamente los proyectos que ellos mismos proponen, o en todo caso se adjudican méritos que no les corresponden. En la tabla 6 se muestran las actitudes que suelen tener los encargados de alguna área de personal en una empresa.

TONO DE DECISIÓN				
RECHAZO	DESACUERDO	CONSIDERACIÓN	ACUERDO	COMPROMISO
NEGATIVO		NEUTRAL	POSITIVO	

Tabla 6. Actitudes para con el trabajo de otros. Parece ser que cuando una persona se siente respetada y valorada, su respuesta suele ser mejor (Margerison, 1986)

1. Rechazo: El gerente rechaza y descarta ideas de subordinados y colaboradores. Este es un caso que como ya hemos mencionado, es muy común, en donde el jefe es visto como alguien que desecha las ideas de otros.
2. Desacuerdo: El gerente parece interesado en el estudio de proyectos propuestos pero siempre con una vista crítica y consecuentemente la negación de la idea. Su actitud no fomenta la cooperación, aunque su supervisión resulte valiosa.

3. **consideración.** Es un término medio. No motiva o desalienta a sus colegas o subordinados. No apoya ni descarta ideas o proyectos.
4. **Acuerdo:** Está convencido de que las ideas o proyectos presentados tienen, en su opinión, una probabilidad de éxito. Expresa apoyo aunque está consciente de que puede fallar.
5. **Compromiso:** El gerente tiene un firme convencimiento, confianza y fe de que las ideas o proyectos son buenos. La probabilidad de fracaso la ve como nula. Se compromete junto con sus recursos, con las ideas o proyectos siempre que acepte la importancia de los mismos. Motiva a los demás para que tengan la misma fe que él tiene en los proyectos.

Podemos decir que con estas dos últimas actitudes se puede llegar a una participación productiva por parte de todos los sistemas que conforman una organización. Chruden (1980) dice: "Una de las condiciones fundamentales para el aprendizaje es que, quien va a entrenarse este suficientemente motivado". Por esto resulta tan importante la relación entre gerentes y subordinados. Estos últimos deben reconocer la necesidad de tener la información, los recursos y las habilidades necesarias para desarrollar óptimamente su trabajo. Más ambiciosamente, el deseo de aprender y servir a su organización.

Intentando sintetizar lo descrito en este capítulo, puedo decir que al observar diferentes tipos de investigaciones, en diferentes tipos de puestos y realizadas por autores representantes de diferentes teorías, hay algo en común, que pienso es básico: El ser humano es un ser menesteroso, siempre está buscando satisfacer sus necesidades, necesidades que son significativamente diferentes en cada persona, inclusive del mismo nivel laboral, social, o cultural.

Entonces, la gran pregunta para la Psicología Organizacional, enfocada al tema de la Motivación, no puede ser otra sino la siguiente ¿Cuál es ó cómo encontrar ese factor homogéneo que al menos incluya a la mayoría de los trabajadores, para que se sientan satisfechos en sus actividades?. El siguiente capítulo, centrado en la Comunicación, podría ser una alternativa.

CAPITULO II.
LA
COMUNICACIÓN

II. LA COMUNICACIÓN

A. CONCEPTO

En el capítulo anterior ya se ha destacado el hecho de que el incremento de la riqueza no es el único aliciente de la actividad humana, aun cuando estemos inmersos en el campo de los negocios. Gran parte de la vida diaria está dedicada a las organizaciones, de hecho casi todos pertenecemos a una o más de ellas y no dudo que la mayoría estará de acuerdo en que la comunicación es la que da vida a la estructura organizacional.

Para los fines en que será utilizado el tema de comunicación, es importante aclarar que la comunicación organizacional es distinta de los otros tipos de comunicación humana porque se presenta en ambientes altamente estructurados. En el pasado, los expertos se centraron principalmente en la estructura y no en su comportamiento en cuanto a las relaciones e información. En concreto, descuidaron la comunicación en las estructuras organizacionales.

Esto último es precisamente lo que se pretende rescatar y para ello me basaré en la Teoría General de Sistemas desarrollada por Ludwin Von Bertalanffy en los años 60's, en la que es necesario entender que un sistema es un conjunto de elementos en interacción. Se considera a los sistemas como cerrados o abiertos, en el primer caso son sistemas en completo aislamiento, es decir, no hay entrada ni salida de energía, mientras que en el abierto hay un intercambio de energía, hay un flujo de entrada y salida.

Así mismo retomaré los principales señalamientos de la Teoría de la Comunicación Humana de Watzlawick (1994) es decir, no se hará referencia a la comunicación con esa imagen del telégrafo o del ping-pong (un emisor envía un

mensaje a un receptor que, a su vez, se convierte en emisor, etc.), sino a lo que Winkin (1994) llama la metáfora de la orquesta, en donde, la comunicación se concibe como un sistema de canales múltiples en el que el autor social participa en todo momento, tanto si lo desea como si no: por sus gestos, su mirada, su silencio e incluso su ausencia. En su calidad de miembro de una cierta cultura, forma parte de la comunicación, como el músico forma parte de la orquesta.

Según la tradición, la comunicación entre dos individuos es un acto verbal, consciente y voluntario. Para investigadores como Bateson, Birdwhistell, Goffman, Hall, Jackson, Schefflen, Sigman, Watzlawick, y Winkin (1994) es necesario partir otra vez de la visión ingenua del historiador natural, es decir, desde el punto de vista del observador del comportamiento natural.

Para estos autores, la comunicación es, pues, un proceso social permanente que integra múltiples modos de comportamiento: la palabra, el gesto, la mirada, la mímica, el espacio interindividual, etc. No se trata de establecer una oposición entre la comunicación verbal y la comunicación no verbal: la comunicación es un todo integrado.

Thayer (1986) basándose en estos principios define a la comunicación organizacional como aquel flujo de datos que sirve a los procesos de comunicación e intercomunicación de la organización. Dentro de la organización identifica tres sistemas de comunicación: *operacionales*: datos relacionados con tareas u operaciones; *reglamentarios*: ordenes, reglas, instrucciones; y de *mantenimiento/ desarrollo*: relaciones publicas y con los empleados, publicidad, capacitación.

Por el momento lo importante es resaltar la importancia de la comunicación en cualquier ámbito en que haya relaciones humanas. El siguiente ejemplo es tal vez extremista pero también contundente, puesto que nos muestra algunas de las posibles consecuencias de una comunicación poco clara y con distorsiones.

“El siguiente mensaje fue enviado por un coronel a un mayor: Mañana a las 9am se producirá un eclipse de sol, algo que no ocurre cada día. Alinee a los hombres en sus trajes de faena para que puedan ver tan raro fenómeno, y así tendré oportunidad de explicárselos. Ahora bien, en caso de lluvia, no podremos ver nada, por lo que le sugiero que lleve a los hombres al gimnasio.

El mayor le envió el mensaje al capitán: Por orden del coronel, mañana a las 9am habrá un eclipse de sol. Si llueve, no podrán verlo, por lo que, en traje de faena, el eclipse de sol tendrá lugar en el gimnasio, lo cual no ocurre cada día.

El capitán le dijo al teniente: Por orden del coronel, mañana en traje de faena, a las 9am se efectuará en el gimnasio la inauguración de un eclipse de sol. El coronel dará la orden si llueve, lo cual no ocurre cada día.

El teniente le comunicó al sargento: Mañana a las 9, el coronel, en traje de faena, eclipsará al sol en el gimnasio como ocurre cada día que hace buen día. Si llueve se celebrará afuera.

Y el sargento le dijo al cabo: Mañana a las 9, el eclipse del coronel, en traje de faena, tendrá lugar debido al sol. Si llueve en el gimnasio, lo cual no ocurre cada día, se alinearán fuera.

Y, finalmente, un cabo le dijo a otro cabo: Mañana, si llueve, parece que el sol eclipsará al coronel en el gimnasio. Es una lastima que no ocurra cada día.”(Goldhaber, 1977).

Lo anterior, aun cuando parece retomado de algún libro de chistes, en realidad nos enseña como una mala estructura de la comunicación conduce a una serie de problemas, la comunicación no es directa, es poco clara, los intermedios distorsionan el contenido y la intención buscada de inicio se pierde. En este sentido Rodríguez (1988) menciona que muchos de los principales problemas que afligen a los individuos, neurotizándolos, amargándolos y bloqueándolos, son problemas de comunicación. Sobre todo lo son muchos de los problemas que afectan a las organizaciones, restándoles fuerza y eficacia.

Para afirmar lo anterior se parte del hecho de que el campo de la comunicación está íntimamente relacionado con las relaciones humanas. Por ello, toda persona, planta, animal u objeto emite señales que, cuando son percibidas, transmiten un mensaje al receptor. Este mensaje cambia la información del receptor, puede alterar su conducta e incluso, como señalan Bateson y Ruesch (1984) esta última conducta puede alterar la del emisor. En síntesis, la conducta comunicativa de un elemento de un sistema puede alterar la de el sistema en conjunto dentro de un mismo ciclo.

En suma, la comunicación puede definirse como el sistema de comportamiento integrado que calibra, regulariza, mantiene y, por ello, hace posibles las relaciones entre los hombres. En consecuencia, podemos ver en la comunicación el mecanismo de la organización social, de la misma manera que la transmisión de la información es el mecanismo del comportamiento comunicativo.

B. IMPORTANCIA DEL LIDER EN EL PROCESO DE LA COMUNICACIÓN

Casi todos los administradores encuentran útil el empleo de medidas cuantitativas de desempeño, son seductoramente simples. Lamentablemente, pueden no ser tan efectivas o simples como parecen. En la teoría, proporcionan la retroalimentación crítica que alentará a los subordinados a esforzarse con más vigor.

Este es el dilema que enfrentan los líderes. Es obvio que los empleados deben ser motivados mediante una retroalimentación clara y no ambigua sobre el desempeño, como señala Sayles (1980); sin embargo, ningún incentivo funciona en forma tan simple como lo suponen sus defensores. Las cuestiones de equidad, de retribuciones, de comparaciones intergrupales y de presiones contra los "distorsionadores de tasas" como los nombra este autor, sirven para viciar su efectividad.

Es por esto que resulta importante contar con un buen líder. Si un líder realiza bien su trabajo, los subordinados comienzan la acción en forma simultánea y coordinada. Así, las posibilidades de que la decisión, que ya paso a ser orden, guie hacia lo que todos perciben como resultado exitoso, aumenta por el comportamiento previo del líder.

Es importante aclarar que no hay forma de hacer las cosas con firmeza y que la otra persona esté de acuerdo totalmente con ello. Inevitablemente los administradores tienen que decir o hacer cosas que van a malinterpretarse o molestar, y que serán consideradas arbitrarias e injustas por uno o más de los subordinados. Pero cuando estos últimos pueden confiar en su jefe, pues estos son claros, entonces los problemas se reducen en gran medida. Para ello el líder debe cumplir con aspectos como los siguientes:

1. Al convertirse en centro de comunicación, saben más de la situación y de la capacidad y de la capacidad de los individuos.
2. La respuesta de los seguidores es simultánea, cooperativa y complementaria, incrementa la probabilidad de alcanzar la meta y realizar la misión.
3. La preparación de los líderes aumenta la energía y la determinación de los subordinados lo que constituye el impulso hacia la nueva actividad.
4. Desde luego, si el intento comprueba las respuestas de ambas partes, este resultado acrecentará el status de los líderes, e incrementará su capacidad para dar en el futuro ordenes más difíciles y controvertidas.
5. El éxito engendra éxito al aumentar la confianza del grupo subordinado, los individuos tienen la facultad de proseguir con éxito para ganar, para ser los escogidos.

Además de estas 5 fuentes de motivación planteadas por Sayles (1980) los líderes tienen otra ventaja para lograr la respuesta simultánea del conjunto para lo que se percibe como resultado exitoso. Muchos estudios sobre organizaciones han demostrado el entusiasmo y motivación que se derivan del sentido de responder en forma conjunta a un problema común, a un enemigo, o a un objeto común. Estar consciente conductual y psíquicamente de que se forma parte de un esfuerzo solidario coordinado y complementario es en sí mismo estimulante.

Así, un líder debe tener:

CAPACIDAD

Los líderes deben mostrar una capacidad superior, ya sea una habilidad técnica, o bien, organizativa. Deben acreditar sus habilidades y conocimientos para obtener su posición. Por lo tanto, los profesionistas esperan que sus jefes sepan más del área; los profesores, que sus jefes de departamento sean expertos reconocidos; los artesanos, que sus supervisores sean maestros en el comercio

CREDIBILIDAD

Se espera que los jefes sepan normas, expectativas y valores del grupo para que lo supervisen. Saber las normas significa tener la facultad para comunicar. Con estos conocimientos se le puede tener confianza.

REPRESENTACIÓN Y DEFENSA

Nada legítima y justifica más la posición de los líderes que su destreza para manejar las relaciones externas. Los líderes respetados y admirados son aquellos que pueden tratar provechosamente con personas ajenas a la empresa (incluso ajenas a su sistema) y obtener ganancias y protección. Esta última consiste en impedir al mundo exterior que presione a los de adentro, al violar las normas o intervenir con las costumbres predecibles y cómodas.

Otro punto muy importante es el referente al "saber escuchar". Escuchar es vital, pues el sentimiento común de quienes no son escuchados es frustración, enojo, dolor y a menudo resentimiento. Para el encargado de un grupo de personas, según Toleda M (1983) es fundamental su papel como facilitador de la comunicación, por lo que se requiere que sea él quien la propicie, lo que significa que debe saber escuchar bien. Si en realidad desea ayudar a sus empleados en sus problemas de trabajo los tiene que oír de tal manera que propicie que le cuenten más, que hablen con él en forma precisa y no filtrada, que le digan la verdad de los hechos y no lo que él desea oír.

Aunado a estas características que debe tener un buen líder, la existencia de metas y de retroalimentación sobre el desempeño con relación a las metas, motiva a los individuos y a los grupos. La energía y el entusiasmo se producen cuando existen las que parecen ser metas razonables y cuando se reflexiona cómo se ha comportado uno con relación a estas metas. Es por eso que todos y cada uno de los miembros de una organización deben tener bien claras y definidas sus metas, su papel a desempeñar y cada una de sus funciones para lograr el desarrollo de la organización. Si cada miembro conoce su función y la lleva a cabo, la toma de decisiones será mejor manejada y menos mal vista.

Podemos ver en algunos estudios, como el realizado por Ruiz (1997) el hecho de que las relaciones entre trabajadores de diferentes departamentos suele ser mala, aun cuando forman parte de una misma área con metas y objetivos similares. Las razones parecen ser el desconocimiento de la interrelación entre departamentos, la mal encaminada competencia, dado que suelen utilizarla buscando dejar atrás a quienes sin saberlo con precisión forman parte de su mismo sistema, de hecho los mismos trabajadores señalaron que no se les había capacitado para sus propias funciones, situación que se complica aun más por el hecho de que cada jefe suele manejar diferentes políticas dentro de la empresa. El ejemplo que se nos presenta en esta empresa Textil Mexicana Grupo Hytt nos muestra la importancia del papel del líder en el proceso de la comunicación, el cual debe buscar la forma de solventar estas

problemáticas, lo cual, como veremos en el siguiente punto, tiene su grado de dificultad.

C. TOMA DE DECISIONES Y SOLUCIÓN DE PROBLEMAS

La toma de decisiones juega un papel muy importante dentro del contexto laboral, por lo general, como menciona Sayles (1980) le toca al administrador asumir esta tarea, y su papel suele manifestarse como antisocial. Esto, según él, porque demasiada gente comprende e interpreta mal el papel y la función del poder. La suposición en concreto, producida por el medio, y que se infiltra en toda la cultura laboral, es que los administradores son egoístas, tiranos, mezquinos que prefieren hacer uso de su posición en la organización para el éxito personal más que para la relación desinteresada.

La toma de decisiones es tal vez la función más importante que ha de desempeñar el administrador. Sin duda, algunos administradores se manifestarán en contra de esta aseveración, manteniendo que alguna otra función, como la planificación o el control, es más importante que la toma de decisiones, cuando deberían darse cuenta de que toda función administrativa requiere tomar decisiones. No se puede ser administrador si no se toman decisiones, dice Braverman(1994) y un administrador eficiente sólo lo es si toma buenas decisiones.

Un buen tomador de decisiones no es el que realiza una adivinanza acertada, ni el que realiza magia, por el contrario debe ser inteligente, debe conocer todos los aspectos de su campo, además de ser un prodigioso buscador y recopilador de información.

A lo anterior le podríamos agregar un aspecto muy importante, considerar al grupo, atribuyéndoles cierta responsabilidad y haciéndolos sentir parte importante en la solución de problemas. Maier (1975) en un resumen de investigaciones para analizar los puntos fuertes y débiles de los grupos, identifica las ventajas de los grupos:

1. Un total superior de conocimientos e información (los grupos saben más que los individuos).
2. Aportan un mayor número de sistemas para resolver un problema (los individuos tienden a dejarse llevar por la rutina; el grupo lo evita debido a la participación múltiple).
3. La participación en la resolución de problemas incrementa la aceptación (los miembros que participan en la toma de una decisión tienden a apoyar la decisión tomada).
4. Una mejor comprensión de la decisión tomada (los miembros del grupo que han tomado la decisión no necesitan de ningún traductor, ya que han sido precisamente ellos quienes han tomado la decisión).

Como podemos ver la toma de decisiones es fundamental para que un sistema funcione de manera integral, pues cuando alguien se siente tomado en cuenta suele rendir más, suele estar más a gusto e incluso le aminora la carga de responsabilidad al líder. Este, además de sentirse integrado, habrá adquirido mayor respeto de parte de sus subordinados.

Todos estos aspectos, los cuales resaltan en los llamados círculos de calidad que revisaremos más adelante, crean una conciencia de calidad y productividad en todos y cada uno de los miembros de una organización, a través del trabajo en equipo y el intercambio de experiencias y conocimientos.

Para que esto pueda ser considerado, debemos hablar de otro aspecto preponderante, me refiero al clima organizacional.

D. AMBIENTE LABORAL Y CLIMA ORGANIZACIONAL

En los primeros estudios organizacionales, los ambientes eran concebidos en forma muy amplia, como las condiciones generales sociales y políticas en las cuales operaba un sistema. En consecuencia, menciona Rogers (1980) el ambiente era una categoría residual puesto que constaba de todo lo que se encontraba fuera de las fronteras de la organización.

Es obvio que esta concepción del ambiente tuvo que ser restringida a fin de que pudiera ser medida, y fuera útil para explicar el comportamiento organizacional. Así pues, se limitó la definición del ambiente para que comprendiera a los individuos, a los grupos y a otras organizaciones con las cuales una organización potencialmente interactúa para tomar decisiones. En este sentido más limitado, pero más claro, el ambiente consiste en las unidades aplicables o potencialmente aplicables a las operaciones de la organización, por ejemplo, clientes, proveedores, competidores y reglamentos.

Así, el ambiente organizacional básicamente se ha situado fuera de las fronteras del sistema; sin embargo, también existen factores físicos y sociales afines a un ambiente que están situados dentro de las fronteras de la organización, y no me refiero a lo que Goldhaber (1977) introduce con el término "influencias ambientales" refiriéndose a aspectos como el territorio y espacio; tiempo, diseño del edificio, de la habitación y de los asientos; además de los artefactos y objetos.

A lo que pretendo hacer referencia es a lo que los expertos designan como el clima de la organización, a fin de evitar una confusión semántica con el concepto de ambiente. El clima de un sistema es el estado de su naturaleza interna, según lo perciben sus miembros.

Sabemos que el clima de una organización ejerce una fuerte influencia sobre el comportamiento de sus miembros, se supone que esta influencia se da a través de la **comunicación interpersonal**.

En la tabla 7 se presenta una escala que ejemplifica algunos de los principales climas que pueden encontrarse en una organización:

NOMBRES DE LA ESCALA	DESCRIPCIÓN
1. Desvinculación	Describe un grupo que actúa mecánicamente; un grupo que "no está vinculado" con la tarea que realiza.
2. Obstaculización	Se refiere al sentimiento que tienen los miembros de que están <i>agobiados con deberes de rutina y otros requisitos que se consideran inútiles</i> . No se está facilitando su trabajo.
3. Espíritu	Es una dimensión de espíritu de trabajo. Los miembros sienten que sus necesidades sociales se están atendiendo y al mismo tiempo están gozando del sentimiento de la tarea cumplida.
4. Intimidad	Los trabajadores gozan de relaciones sociales amistosas. Esta es una dimensión de necesidades sociales, no necesariamente asociada a la realización de la tarea.
5. Alejamiento	Se refiere a un comportamiento administrativo caracterizado como formal e impersonal. Describe una distancia "emocional" entre el jefe y sus colaboradores.
6. Énfasis en la producción	Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por supervisión estrecha. La administración es altamente directiva, insensible a la retroalimentación.
7. Empuje	El comportamiento se orienta a la tarea y les merece a los miembros una opinión favorable.
8. Consideración	Este comportamiento se caracteriza por la inclinación a tratar a los miembros como seres humanos y hacer algo para ellos en términos humanos.
9. Estructura	Las opiniones de los trabajadores acerca de las limitaciones que hay

	en el grupo, se refieren a cuántas reglas, reglamentos y procedimientos hay; ¿Se insiste en el papeleo y el conducto regular o hay una atmósfera abierta e informal?
10. Responsabilidad	El sentimiento de ser cada uno su propio jefe; no tener que estar consultando todas sus decisiones; cuando se tiene un trabajo que hacer, saber que es su trabajo.
11. Recompensa	El sentimiento de que a uno se le recompensa por hacer bien su trabajo; énfasis en el reconocimiento positivo más bien que en sanciones. Se percibe equidad en las políticas de paga y promoción.
12. Riesgo	El sentido de riesgo e incitación en el oficio y en la organización; ¿Se insiste en correr riesgos calculados o es preferible no arriesgarse en nada?
13. Cordialidad	El sentimiento general de camaradería que prevalece en la atmósfera del grupo de trabajo; el énfasis en lo que quiere cada uno; la permanencia de grupos sociales amistosos e informales.
14. Apoyo	La ayuda percibida de los gerentes y otros empleados del grupo; énfasis en el apoyo mutuo, desde arriba y desde abajo.
15. Normas	La importancia percibida de metas implícitas y explícitas, y normas de desempeño; el énfasis en hacer un buen trabajo; el estímulo que representan las metas personales y de grupo.
16. Conflicto	El sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen.
17. Identidad	El sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu
18. Conflicto en inconsecuencia	El grado en que las políticas, procedimientos, normas de ejecución, e instrucciones son contradictorias o no se aplican uniformemente.
19. Formalización	El grado en que se formalizan explícitamente las políticas de prácticas normales y las responsabilidades de cada posición.

20. Adecuación de la planeación	El grado en que los planes se ven como adecuados para lograr los objetivos del trabajo.
21. Selección basada en capacidad y desempeño	El grado en que los criterios de selección se basan en la capacidad y el desempeño, más bien que en política, personalidad, o grados académicos.
22. Tolerancia a los errores	El grado en que los errores se tratan en una forma de apoyo y de aprendizaje, más bien que en una forma amenazante, punitiva o inclinada a culpar.

Tabla 7. Diferentes tipos de clima organizacional observados en las empresas (Aguado, 1999).

Las organizaciones que desean incrementar su productividad dependen, en gran medida, de sus empleados para conseguirlo. Mientras los empleados se interrelacionan con sus iguales, sus subordinados o sus superiores amplían sus conocimientos de los antecedentes, experiencias, actitudes y conductas de las otras personas. Basándose en estas entradas se establecen las relaciones entre los empleados de la organización. Estas relaciones pueden ser amistosas y producir efectos positivos en el desarrollo de la organización y de los individuos, o pueden ser hostiles y producir efectos negativos en los individuos y en la organización.

Idealmente, el clima y el ambiente de la organización deberían ser tal que permitiesen el establecimiento de relaciones que beneficien a los individuos y a la organización. Rogers (1980) sostiene que las relaciones interpersonales efectivas tienen lugar cuando ambas partes:

1. Se encuentran o se reúnen en base persona a persona.
2. Empatizan con sus mundos privados y comunican mutuamente esta comprensión (ver realidad de segundo orden en Axiomas de la Comunicación).

3. Se respetan positiva y cariñosamente a despecho de la conducta que muestren en un determinado momento.
4. Se respetan positiva e incondicionalmente sin reservas ni evaluaciones.
5. Perciben la mutua autenticidad, aceptación y empatía.
6. Perciben el mutuo clima abierto y tolerante que limita las tendencias a distorsionar el significado de sus comunicaciones.
7. Muestran conductas que inspiran confianza mientras refuerzan mutuamente sentimientos de seguridad.
8. Aceptan la responsabilidad de las posibles desavenencias y se esfuerzan activamente para establecer sentimientos y percepciones interrelacionadas.
9. Intentan alcanzar los objetivos de las interacciones interpersonales (mutua satisfacción, autoconfirmación, confirmación del medio ambiente físico, cambios deseados y productividad).

Cumplir con todas y cada una de estas condiciones no deja de parecer una utopía, más aún si hablamos de grupos numerosos y con tareas directamente relacionadas que generalmente conducen a constantes confrontamientos de ideas. Así es como generalmente las personas deciden realizar sus actividades de una manera hasta cierto punto egoísta, sin considerar las relaciones con otras gentes que realizan actividades afines. La Teoría de la Comunicación Humana y La Teoría General de Sistemas, nos brindan elementos muy interesantes que permiten mantener una postura más positiva y una visión más alentadora para lograr una eficiencia laboral muy cercana a lo que muchos sólo lo han considerado como "ideal".

E. TEORÍA DE LA COMUNICACIÓN HUMANA

Una de las grandes expansiones de las ciencias del comportamiento fue generada por lo que acabó llamándose el enfoque comunicacional o interaccional o sistémico. Su origen se nutre de campos tales como la ingeniería de comunicaciones y la cibernética, además de la antropología y la teoría de los sistemas. Es posible que haya sido precisamente esta característica la que le otorgó tal cualidad expansiva, en tanto proporcionó un modelo general, no enraizado en campo específico, que puede ser aplicado con comodidad tanto en las ciencias propiamente psicológicas como en todas las demás ciencias sociales, en cada uno de los diferentes niveles de ambas.

En el prefacio del libro *La Nueva Comunicación*, Carlos E. Aluzki(1994) director del "Mental Research Institute" con sede en Palo Alto California, destaca la importancia de la comunicación, entendida tal y como es propuesta por Paul Watzlawick "...el estudiar y comprender al ser humano desde el paradigma que se propone aquí es una experiencia de enriquecimiento intelectual. El ojo se ensancha. Nuestra comprensión acerca del comportamiento se amplía dramáticamente. Uno de los procesos más significativos y más propios de la especie humana, la comunicación, aparece con nuevos relieves y nueva profundidad. Se diversifica, así mismo, nuestro bagaje de instrumentos clínicos. Y, por cierto, se multiplica el monto de los interrogantes y de las áreas que se abren a la exploración. Esta última constituye una prueba irrefutable, de necesitarse alguna, acerca de la fertilidad que posee el campo de la pragmática de la comunicación humana que abre este libro liminar..."

A lo que este autor se refiere, de una manera concreta, es al hecho de que la comunicación, como sistema, no debe entenderse sobre la base de un simple modelo de acción y reacción, por compleja que sea su formulación. Como sistema, debe entenderse a un nivel transaccional.

Desde la perspectiva pragmática, toda conducta, y no sólo el habla, es comunicación, y toda comunicación, incluso los indicios comunicacionales de contextos impersonales, afectan a la conducta. Es preciso entender que la pragmática aquí la entendemos en el sentido de que estudia los efectos de la comunicación sobre la conducta, pero no una conducta aislada, sino dentro de un sistema en el que interacciona. Veamos un ejemplo que nos podrá aclarar esta postura:

“En el parque de una casa de campo, a la vista de los transeúntes que pasan por la vereda, un hombre barbudo se arrastra, agazapado siguiendo recorridos que asemejan un ocho, observando constantemente por sobre su hombro y graznando sin cesar”. Así describe el etólogo Konrad Lorez la conducta que debió adoptar durante uno de sus experimentos con patitos. “Yo me felicitaba”, escribe este autor, “por la obediencia y exactitud con que mis patitos me seguían, cuando de pronto levanté la vista y vi sobre la cerca del parque una fila de rostros tremendamente pálidos: un grupo de turistas me contemplaban horrorizados desde la cerca”. Los patitos resultaban invisibles debido a las altas hierbas y los que los turistas veían era una conducta totalmente inexplicable y, de hecho, loca.

Este ejemplo, aparentemente dispar incluye un fenómeno que permanece inexplicable en tanto el margen de observación no es suficientemente amplio como para incluir el contexto en el que aquél tiene lugar, entre un organismo y su medio, o enfrenta al observador con algo misterioso o como señala Watzlawick (1995) lo lleva a atribuir a su objeto de estudio ciertas propiedades que quizás el objeto no posea. En comparación con la amplia aceptación que este hecho tiene en biología, las ciencias de la conducta, en su mayoría siguen basándose en una visión monádica del individuo y del método, consagrado por el tiempo, que consiste en aislar variables.

Ello resulta particularmente evidente cuando el objeto de estudio es la conducta perturbada. Si a una persona que exhibe una conducta alterada (psicopatológica) se le

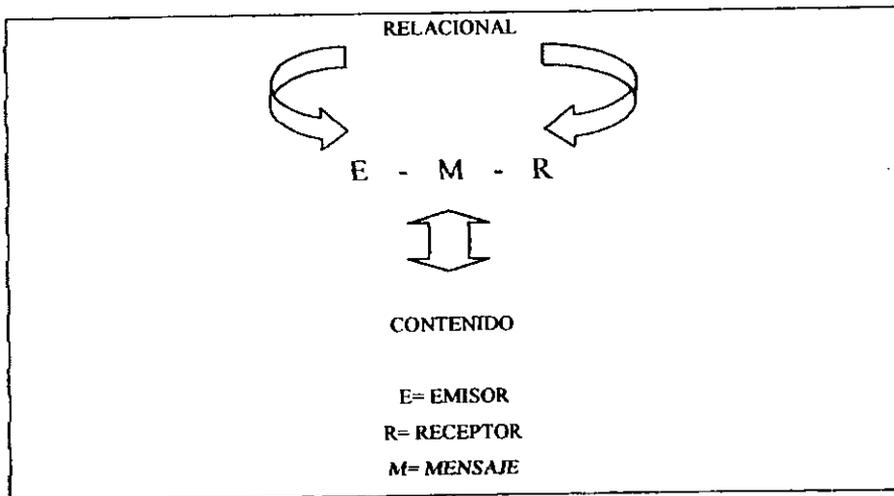
estudia en aislamiento, entonces la investigación debe ocuparse de la naturaleza de su estado y, en un sentido más amplio, de la naturaleza de la mente humana. Si los límites de la investigación se amplían con el propósito de incluir los efectos de esa conducta sobre los demás, las reacciones de estos últimos frente aquéllas y el contexto en que todo ello tiene lugar, entonces el foco se desplaza desde la monada artificialmente aislada hacia la relación entre las partes de un sistema más amplio. Para ello debemos considerar los siguientes axiomas generales propuestos por Bateson (1994) de lo que es la comunicación para nuestros propósitos organizacionales.

a) AXIOMAS DE LA COMUNICACIÓN

1. TODA CONDUCTA ES COMUNICACIÓN.

Por lo tanto es imposible no comunicarse: con los silencios, los monosílabos, o la sola utilización de movimientos corporales lo que hacemos es comunicar que no queremos comunicarnos.

2. TODA COMUNICACIÓN TIENE UN NIVEL DE CONTENIDO Y UN NIVEL RELACIONAL.



Es mucho más importante el nivel relacional que el de contenido a la hora de enfrentarse a alguna problemática, dado que el primero incluye a emisor y receptor, mientras que el contenido se refiere al mensaje. Cabe suponer que el aspecto relativo al contenido se transmite en forma digital, mientras que el aspecto relativo a la relación es de naturaleza predominantemente analógica.

3. TODA COMUNICACIÓN ES SIMÉTRICA O COMPLEMENTARIA:

SIMÉTRICA: Igualdad entre emisor y receptor, ambos se consideran iguales.

COMPLEMENTARIA: Se acepta que hay una desigualdad (Como en el caso de padre - hijo, jefe - subordinado, etc.).

4. PUNTUACIÓN.

Esto se refiere al significado que le damos a lo que otro nos dice. Por aquello de los dos tipos de realidades.

REALIDAD DE PRIMER ORDEN. Construida consensualmente (básicamente a través del lenguaje). Se refiere a una realidad compartida.

REALIDAD DE SEGUNDO ORDEN. Es en donde generalmente se ubican los problemas, puesto que en ella se encuentran los juicios de valor, la moral, la ética (lo bueno - lo malo, etc.). Esta realidad no necesariamente es consensual, ya que es una realidad que construimos individualmente gracias a los procesos de autorregulación. Por ello llegan a surgir las dificultades, las realidades chocan.

5. TODA COMUNICACIÓN PUEDE SER ANALÓGICA Y DIGITAL.

ANALÓGICA. Se refiere a la comunicación corporal, gestual

DIGITAL. Es la comunicación verbal, vocal, con palabras.

Ambas se utilizan al mismo tiempo.

El hombre es el único organismo que utiliza tanto los modos de comunicación analógicos como los digitales. Un gesto o una expresión facial puede revelar más que cien palabras.

La revisión y comprensión de estos postulados permiten observar de una manera más abierta el concepto de la comunicación. Si queremos lograr una buena cohesión del grupo, y más aun, si se quiere formar parte de lo que ahora se conoce como cultura organizacional, debemos comenzar por la comunicación, entendiendo que la mayor parte de los conflictos son generados por una visión cerrada de los diferentes eventos en los que participamos, de la misma forma suponemos que nuestra comunicación es totalmente clara y por tanto los demás entenderán con precisión nuestros mensajes, cuando las diferentes percepciones e interpretaciones lo convierten en algo ambiguo.

Si en realidad se busca transmitir un sentimiento de identidad a los miembros de la organización, reforzando además la estabilidad del sistema social y ofreciendo premisas reconocidas y aceptadas para la toma de decisiones, entonces se debe evitar en la mayor medida posible la comunicación confusa. Con esto se habrá dado un gran paso hacia lo que muchos administradores definen como EMPOWERMENT, es decir, "la creación de un ambiente en el cual los empleados y todos los niveles sientan una real influencia sobre los estándares de calidad, servicio y eficiencia del negocio dentro de sus áreas de responsabilidad" (Aguado, 1999).

Se ha pensado que EMPOWERMENT significa hacer menos responsables a los administradores o que se divide la responsabilidad como si fuera un pedazo de pastel, lo cual en verdad sería un riesgo. Sin embargo un buen manejo incrementa el poder de la organización, y para este manejo debemos observar a la empresa como un sistema total, tal como se define en el siguiente apartado.

F. TEORÍA GENERAL DE SISTEMAS

Para tratar de comprender más ampliamente la influencia que ejerce la Teoría general de Sistemas en el presente proyecto, es indispensable revisar algunos datos representativos de este pensamiento. Esta corriente retoma elementos de la Teoría Estructuralista en el sentido de que "considera que el trabajo se realizará de manera más efectiva si éste se divide de acuerdo con una jerarquía de funciones bien delimitada con normas y reglamentos que definan los derechos y deberes de sus participantes"(Pinto, 1994).

La Teoría General de Sistemas, en su sentido más amplio, se refiere a una colección de conceptos generales, principios, instrumentos, problemas, métodos y técnicas relacionados con los sistemas. Aunque el significado de la palabra sistema no es el mismo en toda circunstancia y para todo el mundo, generalmente se aplica a una disposición de componentes interrelacionados para formar un todo. A los distintos tipos de componentes e interrelaciones corresponden distintos sistemas (el familiar, el de las amistades, el laboral, etc.).

La idea de la Teoría General de Sistemas la esbozó Ludwin Von Bertalanffy poco antes de la Segunda Guerra Mundial, pero le fue dada publicidad únicamente después de que se formara en 1954 la Sociedad para el Progreso de la Teoría General de Sistemas (más tarde llamada Sociedad para la Investigación en Sistemas Generales). La necesidad de una comprensión más profunda de los fenómenos biológicos, psicológicos y sociales, despertó el interés en el estudio de sistemas que, si en bloque interactuaban con el medio ambiente, estaban a su vez constituidos por partes ligadas por interacciones fuertes (no despreciables).

Este nuevo campo de estudio contrastaba con el método clásico (Newtoniano), que concebía el objeto de investigación como una colección de componentes aislados,

de cuyas propiedades intentaban deducirse las propiedades de todo el objeto, sin considerar las interacciones entre las partes (Klir, 1981).

Así pues, la organización de un sistema es el conjunto de todas las propiedades que producen el comportamiento del sistema. Mientras que la estructura del sistema es la parte de la organización que se mantiene permanente, fija o constante, y forma la base para el comportamiento permanente. La porción que forma la base para el comportamiento permanente se le llama estructura real, y la porción que forma la base para el comportamiento relativamente permanente se llama la estructura hipotética (p. ej. los subsistemas).

Los recursos humanos conforman uno de los subsistemas de la estructura con capacidad de integridad y organización, que se caracteriza por influir y ser influido por su medio ambiente, procurando alcanzar un estado de equilibrio dinámico en ese medio.

De esta manera, de la Teoría General de Sistemas retomamos aspectos como la misma definición de Organización, dado que esta es considerada como una estructura autónoma con capacidad para comprender de manera objetiva sus interacciones y tomar las decisiones más adecuadas para la organización en su totalidad.

La empresa en si es todo un sistema cuyos elementos se relacionan entre si. La Teoría de los Sistemas sostiene que la interacción entre dichos elementos o subsistemas es la condición primordial para que exista el sistema, y cualquier cambio que se presente en una de sus partes afectará a toda la unidad.

Todo esto tiene una implicación importante en la optimización laboral, Klir (1981) lo resume de la siguiente manera:

a) LA OPTIMIZACIÓN

1. La optimización implica la búsqueda del espacio disponible de parámetros para maximizar o minimizar un índice relevante de funcionamiento (maximizar los beneficios o minimizar a los costes).
2. El índice de funcionamiento comprende un conjunto ponderado de índices de componentes, y las mayores dificultades en la teoría de la optimización de sistemas está en la distribución apropiada de estas cargas.
3. Una vez que se ha conseguido la optimización, existe todavía el problema adaptativo de hallar una estrategia de control con la cual descubrir cualquier movimiento en la condición óptima debido al cambio o a las perturbaciones del sistema.
4. En los sistemas humanos, un aspecto importante es la medida en que se disponen de grados de libertad en la optimización, especialmente en los niveles jerárquicos más bajos, porque esto afecta en profundidad al nivel de motivación del ser humano, y por lo tanto a su funcionamiento.

Este último punto engloba los tres aspectos básicos de esta tesis, Motivación, Comunicación y Organización sistémica (estructura). Se dice con frecuencia que con un buen personal cualquier organización funciona. Se ha dicho incluso que es conveniente cierto grado de vaguedad en la organización pues de esta manera, las personas se ven obligadas a colaborar para poder realizar sus tareas. Lo cierto es que los individuos capaces que deseen cooperar entre sí trabajarán con efectividad si todos conocen el papel que deben cumplir y la forma en que sus funciones se relacionan con otras.

Es por esto que, a pesar de que se ha ocupado todo un capítulo al aspecto motivacional, no quiere decir que lo consideremos la parte más importante para el buen funcionamiento de una empresa. La comunicación tiene un papel igualmente

importante en una organización moderna y exitosa. De la misma forma los conceptos retomados de la Teoría General de Sistemas nos permiten armonizar estos conceptos, puesto que la estructura implica dependencia organizacional adecuada, autoridad definida, áreas de responsabilidad claras y tramos de control delimitados.

Para esto es importante conocer los elementos que conforman a la empresa entendida como sistema. Es decir, corresponde al responsable de la capacitación conocer independientemente de la misión, los objetivos, la tecnología de la empresa, los subsistemas que la constituyen, obteniendo así la posibilidad de dirigir las acciones de capacitación de manera más adecuada y confiable.

Pinto (1994) lo explica de la siguiente manera, menciona que los subsistemas se encuentran tan interrelacionados que cuando se presenta una deficiencia en alguno, ésta repercute en el resto del sistema. Si en la producción no se están logrando las metas prefijadas, tal vez la causa sea la baja calidad de la materia prima que se adquirió, o bien alguna deficiencia en el desempeño de los trabajadores de un área. En el primer caso se recurre al departamento de compras para investigar qué es lo que está pasando en la adquisición de equipo o materiales; en el segundo, se recurre al departamento de capacitación para tratar de solucionar que atañe al operador.

Ambas situaciones, en caso de no solucionarse, repercutirán necesariamente en el decaimiento de las ventas., ya que, como lo hemos repetido, el enfoque sistémico se define como el conjunto de fuerzas, elementos y factores que se encuentran íntimamente relacionados.

b) CARACTERÍSTICAS DE LOS SISTEMAS

1. TOTALIDAD.

El todo es algo más que la suma de sus partes. Procesos interactivos (calidad - características).

Si se altera un elemento, se alteran los demás.

2. RETROALIMENTACIÓN

Ida y vuelta de la comunicación.

En el sistema y con otros sistemas.

3. HOMEÓSTASIS

Tendencia al equilibrio - estabilidad.

Pequeños cambios no drásticos, para permanecer igual.

Retroalimentación negativa.

4. MORFOGÉNESIS

Si cambio, si transformación.

Retroalimentación positiva.

5. AUTORREGULACIÓN

Cada sistema tiene sus propias formas de crecimiento.

Cada uno tiene sus propias reglas.

Los sistemas sólo comparten algunos aspectos, pero cada uno tiene su propia manera de ver el mundo.

6. CIRCULARIDAD

En todo sistema hay patrones repetitivos de interacción (rutinas problemáticas que hay que identificar para cambiarlas, dado que tienen consecuencias en todas las partes del sistema).

7. EQUIPOTENCIALIDAD

Una misma intervención puede tener diferentes resultados con diferentes sistemas.

8. EQUIFINALIDAD

Un mismo objetivo se puede alcanzar a través de distintas intervenciones.

Todas estas características, citadas por Bertalanffy (1981) son propias de un sistema, el cual además, está necesariamente incluido en una estructura. En cierto sentido, la estructura es la ausencia de calidad aleatoria y la presencia de un patrón en las relaciones entre las unidades de un sistema. Digamos que reunimos en el mismo lugar a cien individuos que son por completo extraños. Quizá sean reclutas del ejército o novatos universitarios. En muy poco tiempo, mientras principian a interactuar, comenzará a crearse cierta especie de estructura. Ciertos individuos comienzan a asumir papeles directrices, en tanto que otros son influenciados por ellos. Ciertas personas platicarán más con otros en particular, y es así como según Goldhaber (1977) emergen los patrones de comunicación. Estos patrones proporcionan conocimientos útiles a cualquiera que los entienda, ya que prestan un determinado grado de pronosticabilidad acerca de quién se comunica con quién.

De hecho, todo individuo ha sido educado en un grupo social; de lo contrario no habría sobrevivido. El comportamiento de ese grupo ha sido determinado por su tradición cultural, y el niño ha aprendido a actuar de una manera regular y previsible. A lo largo de su existencia, vivirá en una estructura social, y los modelos que ha aprendido estarán preservados y reforzados. Incluso cuando esté solo actuará, y tal vez incluso pensará de una manera ajustada a las unidades y los programas adquiridos. Estos modelos afectarán incluso a su propio estilo, sus producciones idiosincrásicas y sus desviaciones personales.

Partiendo de esto se ha propuesto un modelo estructural, utilizado principalmente en el área clínica para la terapia familiar. Minuchin (1986) partió del supuesto de que existe un modelo normativo para las familias que están funcionando adecuadamente, modelo que implica una estructura con ciertas características, que de no presentarse conlleva a una organización familiar problemática.

Fue en la década de los años 50 cuando en diversas partes de Estados Unidos surge el interés y los primeros estudios dirigidos a la familia (como grupo) más que al

individuo, estudios que comenzaron a formar la amplia investigación, con base en la cual se desarrollaron algunos modelos de terapia familiar sistémica, entre los que se encuentra el modelo estructural.

En este trabajo se intenta extrapolar los principios de la terapia familiar, propuestos por Minuchin (1986) al campo laboral, para lo cual se realiza una serie de modificaciones necesarias pero siempre preservando la esencia, la idea general y los mismos propósitos originales para un grupo social.

c) MODELO ESTRUCTURAL

Es en la década de los años 50 cuando en diversas partes de los Estados Unidos surgen el interés y los primeros estudios dirigidos a la familia más que al individuo, estudios que comenzaron a formar la amplia investigación, con base en la cual se desarrollaron algunos modelos de terapia familiar sistémica, entre los cuales se encuentra el modelo estructural (Montalvo y Soria, 1998).

Es a Minuchin (1986) a quien se reconoce como el principal representante de este enfoque, mismo que será extrapolado para su aplicación a grupos laborales en este trabajo.

Dicho modelos contempla Los siguientes elementos:

LIMITES

Están constituidos por reglas que definen quiénes participan y de qué manera lo hacen en el grupo (sistema) y tienen la función de proteger la diferenciación del sistema.

Los límites internos se identifican por las reglas que imperan entre los miembros de los subsistemas del grupo, mientras que los límites externos se reconocen

por las reglas de interacción entre el sistema y el ambiente externo a él; como por ejemplo otros grupos u otras organizaciones.

Existen 4 tipos de límites:

- a) CLAROS.- Son aquellos que pueden definirse con suficiente precisión como para permitir a los miembros de los subsistemas el desarrollo de sus funciones sin interferencias indebidas, también deben permitir el contacto entre los miembros del subsistema y los otros.
- b) DIFUSOS.- Se caracterizan porque los miembros del sistema no saben con precisión quién debe participar, cómo y cuándo deben hacerse las cosas; hay una falta de autonomía en la relación de los miembros y se evita la confrontación de problemas, existe excesiva lealtad y hay invasión entre subsistemas.
- c) RIGIDOS.- Este tipo de límites se caracteriza por no cambiar cuando deben cambiar, y cuando estos existen en una organización los subsistemas son muy desligados, siendo demasiado independientes sin mostrar lealtad y pertenencia.
- d) FLEXIBLES.- Se caracterizan por su capacidad de modificación y adaptación a las necesidades de desarrollo del sistema y de los diversos subsistemas.

Para Minuchin (1986) la presencia de límites difusos o rígidos indican la posibilidad de problemas psicológicos en algún o algunos de los miembros del grupo, mientras que si los límites son claros y flexibles la probabilidad de presentación de problemas disminuye.

JERARQUIA

Se refiere al ejercicio del poder, es decir, al establecimiento de reglas bajo las cuales se organiza la interacción del grupo, a su cumplimiento y establecimiento de consecuencias por su cumplimiento o no. <<<Cuando se habla de terapia familiar se supone que la jerarquía debe recaer en los padres y cuando no es éste el caso se pueden generar problemas que impiden el buen funcionamiento familiar.>>>. Ahora bien, dentro del ámbito laboral, este concepto recae en toda aquella persona que tenga a su cargo a al menos a un trabajador más.

CENTRALIDAD

Consiste en acaparar o aglutinar la mayor parte de las interacciones (grupales), es decir, va a ser central aquella persona alrededor de la cual giran las interacciones laborales. Esto puede ser por aspectos positivos o negativos. La parte positiva se esperaría que se encontrara en aquella persona que debe tomar las decisiones más importantes para el sistema, es decir, el jefe. La negativa, no debería presentarse.

PERIFERICO

Normalmente cuando existe alguien central también existe alguien periférico, y este es el miembro que menos participación tiene en la organización e interacción grupal. Al igual que la centralidad negativa, lo ideal sería que a ningún miembro del sistema lo identificáramos bajo este concepto.

ALIANZAS

Otro aspecto a considerar en la estructura de un sistema. Es la unión de dos o más miembros del grupo para obtener algo de otro. Dentro de un sistema laboral es común encontrar una serie de subsistemas, es decir, departamentos encargados de

tareas específicas. Es importante que estos pequeños grupos mantengan una alianza para sacar el trabajo adelante, evitando conflictos internos.

COALICIONES

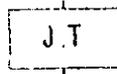
Consisten en la unión de dos o más para perjudicar a otro. Mientras que las alianzas son relativamente no dañinas, las coaliciones son fuente de problemas sobre todo si son permanentes. En el siguiente cuadro se muestra la simbología que permite simplificar la representación de las relaciones dentro de un sistema.

SIMBOLOGÍA

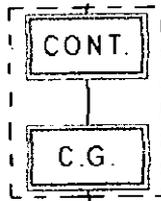
HOMBRE: Para diferenciarlo de la mujer, aparece representado en un rectángulo remarcado. Ejemplo:



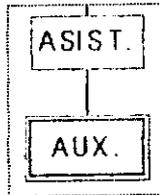
MUJER: En este caso sólo aparece representada en un rectángulo sencillo. Ejemplo:



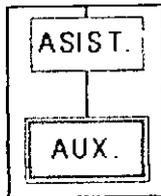
LIMITES CLAROS Y FLEXIBLES: Cuando los límites son de este tipo, se les representa rodeando la parte del sistema señalada con líneas segmentadas. Ejemplo:



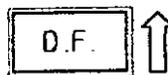
LIMITES DIFUSOS: En este caso la parte del sistema señalada con este tipo de límites estará rodeada de puntos. Ejemplo:



LIMITES RIGIDOS: Finalmente, este tipo de límites será representado con una línea recta continua rodeando la parte del sistema señalada. Ejemplo:



JERARQUIA: Cuando una persona sea ubicada con jerarquía, aparecerá representada con una flecha ascendente a su costado. Ejemplo:



PERIFERIA: Cuando una persona se le considere como periférica, se le representará con una flecha con dirección a la orilla más cercana. Ejemplo:

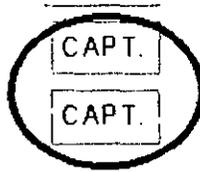


CENTRALIDAD: En este caso hay dos opciones, en el primero el rectángulo de la persona aparecerá acompañado de un signo (+) positivo en uno de sus costados, dado que la persona es vista como central positiva; mientras que cuando se le considere



central negativa, el signo será el contrario (-). Ejemplo:

ALIANZA: Se le representa con una línea semicircular que rodea la parte del sistema a la que se quiere hacer referencia. Ejemplo:



COALICION: Se representa de la misma forma que la alianza.

CONFLICTO: Esta situación aparece representada con una línea recta que une las partes involucradas en la problemática. Además esta línea es dividida en su parte media por dos más pequeñas. Ejemplo:

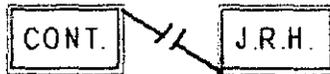


Tabla 8. Simbología que permite representar, en una estructura, el comportamiento organizacional de un sistema.

Así que los tres puntos revisados hasta este momento permiten realizar una completa organización dentro de un campo en el que las relaciones humanas son la esencia. Es decir, para lograr realizar una reestructuración cognitiva en cada uno de los miembros de un sistema determinado, y una reestructuración organizacional que permita el funcionamiento óptimo en las funciones como grupo, es necesario que cada uno de los participantes se sienta motivado a participar y desarrollarse, y esto sólo se logra manteniéndolos motivados. Pero como ya hemos visto, la gran diversidad de

factores que conducen a una persona a realizar con agrado su trabajo, no hace fácil esta tarea. Sin embargo, la comunicación es el elemento más próximo a un punto común, homogéneo, para los miembros de un grupo social.

En otras palabras, si logramos reestructurar cognitivamente las relaciones que estén afectando las funciones laborales de cada uno de los integrantes del sistema, logrando que las funciones de cada uno de los elementos sean claras, que los roles sean respetados, logrando que todos y cada uno de los miembros del sistema participe y no se aisle en la toma de decisiones, formando además, alianzas que los haga sentirse comprometidos con su subsistema, y con el sistema total, y aun más, que los haga sentirse parte del grupo, sintiendo suyos los éxitos que se puedan lograr. Si logramos todo esto, no ha de ser por otro medio sino el de la comunicación, dado que el planteamiento aquí presentado es el de que la comunicación es la principal fuente de motivación dentro de una organización laboral, y de hecho en cualquier tipo de organización.

Ahora bien, esto no puede quedar hasta este punto, la competencia laboral actual exige de toda organización un constante crecimiento. La creciente filosofía de la Calidad Total, no se refiere precisamente al mejoramiento de la calidad, sino más bien al aseguramiento de la misma, y para ello, se debe elaborar un proyecto que se mantenga vigente por largo tiempo y que además, mantenga una postura ajena a la homeóstasis. El crecimiento y la mejora continua se deben dar en una constante transformación que evite los patrones repetitivos, fuente de aburrimiento y problemáticas que conducen al abandono de algunos proyectos.

El siguiente capítulo se refiere precisamente a un estilo de capacitación permanente, una búsqueda continua de las fuentes de conflictos, mediante la participación activa de los miembros de un sistema dado.

**ESTA TESIS NO SALE
DE LA BIBLIOTECA**

79

**CAPITULO III.
LOS CÍRCULOS DE
CALIDAD**

III. LOS CIRCULOS DE CALIDAD

A. CONCEPTO DE CALIDAD

En el presente trabajo ya se ha mencionado con gran énfasis el hecho de que toda organización es un sistema, en el cual, cada uno de sus elementos se relaciona con los demás, influyéndose recíprocamente a partir de la búsqueda de un propósito común. Entendido esto y bajo esta misma perspectiva reitero que el trabajador de hoy, siente satisfacción personal y desarrollo potencial cuando tiene la oportunidad de ser responsable, tomado en cuenta y reconocido por su trabajo. Continuando en esta misma línea, la calidad exige de los trabajadores una mejor participación en los métodos o sistemas que mejoren sus procesos, puesto que la calidad comienza por las personas, quienes tienen el papel más importante dentro de la estructura de la empresa.

Una forma de optimizar sus funciones laborales se puede lograr dentro de los llamados *Círculos de Calidad*. Este tema resulta no ser nada nuevo en el mundo, y sin embargo pocas son las empresas mexicanas que lo han adoptado. Pero comencemos hablando un poco acerca de lo que se entiende por calidad. Barra (1990) señala que con demasiada frecuencia este término se emplea para denotar lujo o caracteres extras que cuestan más, cuando en realidad lo que se quiere decir es sólo esto: dar al cliente (o a la siguiente persona en el proceso) lo que requiere, ya sea un producto o un servicio adecuado para su uso, y hacer esto de tal modo que cada tarea se realice correctamente desde la primera vez.

Tal como lo señala Ishikawa (1992) en sus principales postulados: "mediante el control total de la calidad, con la participación de todos los empleados, incluyendo al presidente, cualquier empresa puede crear mejores productos o servicios a menor costo". Según este autor, el control de la calidad es una verdadera garantía.

Es por esto que la calidad debe ser la principal preocupación de cualquier persona que quiera lograr una ventaja competitiva, y así mejorar las utilidades. Es así, menciona Thompson (1992) como la competencia internacional que hasta hace pocos años parecía una lejana amenaza, perceptible sólo para aquellos hombres de empresa con buena costumbre de leer revistas de negocios especializadas, es ahora para todos nosotros una concreta realidad.

A nivel de empresa, con diferentes grados de intensidad, se siente o se sufre, la competencia, hablando especialmente de las empresas mexicanas. Para unos es ya demasiado tarde para pensar en respuestas, otros se anticiparon y se encuentran en la dinámica de la competencia del mercado global, pero una gran cantidad de empresas no han reaccionado con suficiente fuerza y tienen que hacerlo pronto para sobrevivir, puesto que de la velocidad de esta respuesta dependen no sólo las empresas individuales sino la planta industrial y la economía del país en su conjunto.

B. CONCEPTO DE CÍRCULOS DE CALIDAD

El momento actual requiere la idea de los círculos de calidad. Las crecientes demandas y expectativas de personas mejor preparadas en la fuerza de trabajo sólo puede satisfacerse mediante un enfoque cooperativo que desarrolle el respeto mutuo entre trabajadores y supervisores, entre subordinados y gerentes. Este enfoque cooperativo, que se encuentra en la raíz de todos los círculos de calidad, exige que ambos grupos dejen de pensar en términos de "nosotros en contra de ellos" y empiecen a hacerlo en términos de "nosotros". Sólo así se podrá cambiar la cultura de toda una organización, ya que los círculos de calidad se constituyen como una forma efectiva para establecer el estilo participativo del personal que será la clave de la empresa no únicamente del futuro sino ya, del momento actual.

Además estos círculos permiten a las personas participar en el mejoramiento de sus trabajos. Esto provoca orgullo y un sentimiento de pertenencia a la organización. Así es reconocido y aprovechado el potencial intelectual de los empleados, restableciendo la dimensión óptima del trabajo: la oportunidad de trabajar con la mente y con las manos.

Esto de los círculos de calidad resulta muy interesante dado que proporciona entrenamiento y oportunidades para que el individuo participe activamente en un proceso interpersonal de solución participativa de los problemas. Los círculos son propiedad de los trabajadores y no de la gerencia. Y ya que estamos trabajando la motivación, tienen por objeto el desarrollo de las personas y no sólo la reducción de costos, brindan a los empleados la oportunidad de un crecimiento personal, autorrespeto, autoestima, autorrealización, y logros en el trabajo. Así es que una vez que se ha reestructurado un sistema laboral, el mejor seguimiento podría ser contemplando todos estos aspectos.

Los círculos de calidad promueven un estilo gerencial orientado a las personas que respeta la inteligencia de los empleados y estimula su creatividad; un estilo que

confía en la capacidad de los empleados para asimilar el entrenamiento y la motivación para emplearlo en forma constructiva; un estilo que escucha las recomendaciones de los trabajadores y reconoce los logros de un modo personal.

Pero su implantación en una empresa parece no ser del todo fácil. Al ser parte de una filosofía especial, no todas las organizaciones ni todos los gerentes están dispuestos a establecerlos. Para operar con efectividad requieren actitudes y habilidades gerenciales especiales, es decir, el uso de estos círculos tiene que surgir del compromiso de la gerencia para aumentar la calidad y la productividad, y del conocimiento de que este esfuerzo requerirá aprovechar el potencial creativo de cada empleado. Es por este motivo que los círculos de calidad requieren un gran compromiso de todos los elementos involucrados en un mismo sistema.

Me parece honesto decir que no todos los círculos de calidad implantados en el mundo han dado resultados satisfactorios, incluso en Japón han llegado a decaer por su inadecuado manejo. El punto es que los círculos de calidad no se pueden crear con gran entusiasmo y luego dejarlos hundir o que naden como puedan. La organización debe proceder con cautela para que los círculos tengan la oportunidad de alcanzar todo su potencial. Se debe evitar la actitud acerca de que los círculos son sólo una novedad más y pronto desaparecerán.

C. CARACTERÍSTICAS

Aclarado lo anterior, podemos comenzar a precisar la forma cómo están constituidos. De esta manera, los círculos de calidad, normalmente están integrados por un pequeño número de empleados de la misma área de trabajo, y su supervisor, que se reúnen voluntariamente y regularmente para estudiar técnicas de mejoramiento de control de calidad y de productividad, con el fin de aplicarlas en la identificación y solución de dificultades relacionadas a sus trabajos.

Las características de los círculos de calidad, según Aburto (1992) son las siguientes:

1. Son pequeños, en ellos pueden participar desde 4 hasta máximo 10 personas
2. Todos sus miembros deben laborar en un mismo taller o área de trabajo. Dicho taller o área de trabajo le da su identidad al círculo
3. Los miembros trabajan bajo el mismo supervisor
4. Por lo general, aunque no siempre, el supervisor es también el jefe del círculo, como tal él debe moderar las discusiones y tratar de conseguir un consenso. El supervisor no imparte ordenes ni toma decisiones por sí solo. Los miembros del círculo, en grupo, toman sus propias decisiones
5. Participación voluntaria significa que todas las personas que trabajan en una fábrica u oficina tienen oportunidad de unirse o no al grupo, de proponer su ingreso, de retirarse y afiliarse nuevamente
6. Los círculos se reúnen por lo general una vez a la semana durante horas hábiles y reciben remuneración por la actividad realizada (reconocimiento social y económico de manera significativa)
7. Estos círculos deberán recibir instrucción acerca de los reglamentos que atañen a su participación en un círculo de calidad, a la mecánica de dirigir reuniones y a la forma de hacer la presentación a la administración. De igual forma se hace hincapié en las instrucciones de técnicas empleadas para solucionar problemas de grupo, tales como la improvisación de ideas, análisis de causas y efectos, etc.
8. Los miembros del grupo y no la gerencia, son quienes eligen los problemas y los proyectos sobre los cuales desean trabajar
9. Los círculos recogen la información y reciben la ayuda que requieren para analizar un problema y llegar a una solución
10. La existencia de los círculos depende de la voluntad de sus miembros para reunirse. Los integrantes pueden declararse en receso y posteriormente reunirse para reiniciar las actividades
11. Se requiere de apoyo y asesoría técnica para el mejor funcionamiento y desarrollo de círculos de calidad

Todas estas características las encontramos resumidas en la figura 3.

LOS CÍRCULOS DE CALIDAD



- UN CÍRCULO DE CALIDAD ES UN GRUPO DE 4 A 10 PERSONAS
- TRABAJAN EN UN MISMO DEPARTAMENTO
- SE REÚNEN REGULARMENTE
- SELECCIONAN Y RESUELVEN PROBLEMAS DE CALIDAD

- UNA DE SUS VENTAJAS ES QUE SE PUEDE APRENDER ALGO NUEVO
- SE DA UNA SOLUCIÓN PARTICIPATIVA DE PROBLEMAS
- HAY MAYOR SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO
- PUEDE SER DIVERTIDO Y SE RECONOCE LA PARTICIPACIÓN DE TODOS

- SE ORGANIZAN REUNIONES SEMANALES
- UTILIZA EL MÉTODO DE SOLUCIÓN DE PROBLEMAS
- RESUELVE PROBLEMAS RELACIONADOS CON EL TRABAJO

- PUEDE USARLOS CUALQUIER PERSONA INTERESADA EN UNA MEJOR CALIDAD DE VIDA LABORAL

Figura 3. Las características de este concepto, permiten a los miembros de un grupo, ser creativos, y poner en práctica la comunicación en su aspecto positivo.

Como indica Thompson (1992) su esencia se centra en la creación de conciencia de calidad y productividad en todos y cada uno de los elementos de la organización. Por lo tanto, "calidad es una responsabilidad que asumen todos los empleados en relación con su propio trabajo" (Morita, 1988).

Según el autor que se consulte, se pueden encontrar diferentes papeles. Morita (1988) menciona a un promotor, un asesor, un facilitador, un líder, un secretario y los miembros. Por su parte Barra (1990) le otorga el papel más importante al facilitador, el cual debe contar con los siguientes atributos:

1. Experiencia en la organización: esto le ayudará en gran medida a la hora de introducir ideas.
2. Experiencia en coordinación: dado que tendrá a su cargo la dirección de la dinámica del grupo.
3. Experiencia en planeación: tendrá a su cargo la coordinación de actividades, la elaboración de programas, etc.
4. Experiencia en la enseñanza: no es necesario que se trate de un docente formal.
5. Habilidad para comunicarse: para expresar claramente sus ideas tanto de forma oral como escrita.

Para su ayuda debe ser capacitado y entrenado en algún curso que ofrecen consultores especialistas en el área, o asociaciones o compañías que tienen círculos en operación. De manera concreta, los facilitadores deben facilitar, valga la redundancia, hacer las cosas más fáciles a la gerencia, los sindicatos, miembros y otras personas la comprensión, participación y apoyo del concepto. Como agentes de cambio son claves en promover la transición de la organización a un estilo participativo. Así, con un facilitador efectivo, las presentaciones serán exitosas y el gerente de división decidirá expandir el concepto a otras partes de la organización.

Su papel, a parte de ser trascendental implica mucho tiempo y diversas tareas como las siguientes:

1. Obtención del apoyo de la gerencia:

Antes de poner en marcha el proyecto, el facilitador debe obtener primero el compromiso de apoyo de la alta gerencia y de la mayoría del staff. Es esencial para este apoyo que el gerente acepte que el facilitador deberá dedicar casi todo su tiempo, atención y energía al proyecto. Si sólo hay un facilitador, será una ocupación de tiempo completo durante varios meses, lo que significa que deberá ser liberado de otras tareas para dedicarse de lleno al proyecto. De no ser así habrá demoras y la decisión sobre la expansión del concepto se retardará. En concreto, si no hay apoyo, el proyecto no debe empezar.

2. Presentación del concepto:

El compromiso de apoyo se debe basar en una amplia comprensión del concepto de los círculos de calidad. Es esencial que todos los gerentes entiendan lo mismo sobre su propósito, su modo de operación y sobre la importancia de su apoyo. La presentación debe incluir la definición de lo que es un círculo de calidad: grupo de 4 a 10 empleados que realizan tareas similares y que voluntariamente se reúnen con regularidad, en horas de trabajo, para identificar las causas de los problemas de sus trabajos y proponer soluciones a la gerencia. A esta última le debe quedar bien clara su participación dentro del concepto.

3. Responsabilidad de la gerencia:

- Debe aceptar la participación de los empleados, creer en un proceso participativo de solución de problemas.
- Debe proporcionar la infraestructura de apoyo: facilitadores competentes, salas de reuniones y material de entrenamiento.

- Debe crear un sistema que reconozca los logros. Por ejemplo comidas, placas en la pared, artículos en el periódico de la planta, viajes para visitar otros círculos de calidad, etc.

Si, después de un total entendimiento del concepto de los círculos, la alta gerencia decide proceder, el paso siguiente que debe dar el facilitador será elaborar el plan de implantación del proyecto.

4. Planeación del proyecto:

Se dice que un plan bien pensado maximiza la probabilidad de éxito. Es por este motivo que la reestructuración del grupo, llevada a cabo a partir de su propia participación, sería un buen inicio. De alguna manera se librarían todas las barreras que suelen presentarse cuando un proyecto es de nueva creación.

El facilitador, con la ayuda del staff, debe planear:

- El tipo adecuado de participación: todos son importantes en el papel de apoyo, aún cuando sólo algunos gerentes tengan participación directa.
- El tipo adecuado de publicidad: no hay nada que ocultar, debe tener una introducción apropiada para que todos tengan una adecuada primera impresión.
- El número adecuado de círculos: en un principio deben ser pocos, empezar con tres ha dado buenos resultados.
- El lugar adecuado para empezar: donde los gerentes sepan escuchar y tengan un estilo orientado hacia las personas.
- El tiempo adecuado para empezar: no inicie si la atención de la gerencia está centrada en un grave problema o si está a punto de ocurrir un cambio drástico. Inicie el proyecto en condiciones estables, cuando la gerencia y los empleados estén dispuestos.
- El tipo adecuado de expectativas : fe en la capacidad de la naturaleza humana , fe en la inteligencia humana, y sobre todo, fe en el poder de la experiencia colectiva. Filosofía de hacer las cosas bien desde la primera.

- El tipo adecuado de mediciones: es importantes que el cambio de actitudes de gerentes y empleados se mida de alguna manera. Una buena opción es una encuesta de actitudes.
- La preparación adecuada para el proyecto: es importante considerar claramente tiempos y materiales, muy bien planeados y listos.

5. Publicidad del proyecto:

Esta parte del proyecto es trascendental, de tal forma, nadie debe sorprenderse cuando empiece a funcionar el mismo, dado que el grado de aceptación comúnmente depende de las primeras impresiones de los empleados. De hecho es natural que se presente una especie de resistencia al cambio, manifestada en muchos escépticos, de modo que el propósito es alistar la mayor cantidad posible de participantes.

Se recomienda que la publicidad se maneje por medio de artículos de periódico o escribiendo cartas a los empleados o en reuniones masivas, etc.; en cualquiera de los casos el contenido deberá explicar el objetivo del concepto, además de manejarse como una breve inducción.

6. Consecución de voluntarios:

El proceso funciona mejor cuando los empleados pueden participar con suficiente autonomía mientras que, al mismo tiempo, los gerentes conservan suficiente control. El equilibrio es importante para satisfacer las necesidades de gerentes y empleados. Se deben seleccionar los mejores voluntarios del staff, por lo general varios voluntarios se ofrecen, pero se ha de seleccionar aquel que tenga la unidad organizacional con mayores probabilidades de éxito (no la que posea los problemas más graves). Esta organización por lo general es la que ya tiene operando un estilo de administración orientado hacia las personas.

En estas condiciones, óptimamente favorables para desarrollar el concepto de los círculos de calidad, el facilitador entrenará y ayudará a los líderes para el control de los mismos (Morita, 1988).

7. Entrenamiento de líderes

El líder será aquella persona que tenga nivel de mando, pero es importante que reconozca que él es sólo una voz en el grupo, otro miembro que es parte del consenso. Deberá evitar que las sesiones se conviertan en quejas y discusiones. Según Barra (1990) el papel del líder consiste en: proporcionar un apoyo sincero, usar soluciones creativas de los problemas, guiar sin dominar, involucrar a todos los miembros, mantener informada a la gerencia, mantener informados a los que no son miembros, cooperar en el seguimiento y medición de los proyectos, y desarrollar a los miembros del círculo.

8. Formación de los primeros círculos

El supervisor entrenado es todavía un líder potencial del círculo. Se necesitan al menos cuatro voluntarios de entre sus empleados para formar un círculo. Después de una semana o dos de haber completado el entrenamiento, el supervisor convoca a una reunión a todos sus empleados de la sección para introducir el concepto de los círculos de calidad y solicitar voluntarios. Una vez llevado a cabo esto, se puede pasar a la realización de las primeras reuniones.

Ahora bien, teniendo como antecedente el hecho de que no está garantizado el éxito de los círculos en cualquier circunstancia, debemos considerar algunas recomendaciones. Es decir, cuando tengamos ya todo listo para echar a andar el proyecto, es necesario considerar las siguientes preguntas. Barra (1990) menciona que estos factores se aplican igualmente a los círculos existentes y a los que están en su etapa de planeación.

1. ¿ Se ha asegurado la preparación de la gerencia y de la organización para los círculos de calidad?

Verdaderamente es necesaria una cierta preparación para que los círculos tengan la probabilidad de sobrevivir a largo plazo. Gran parte de la preparación es

obviamente responsabilidad de la gerencia; si esta es demasiado tradicional o autocrática y si el apoyo y reforzamiento son débiles y existen deficiencias en el sistema, la implantación de los círculos se debe evitar, al menos hasta que las prácticas gerenciales y el clima corporativo sean más favorables. Lo cierto es que los círculos de calidad no se deben instalar en ninguna organización hasta que esta no esté preparada, debe estar debidamente reestructurada antes de dar inicio con el proyecto.

2. ¿ Ha habido una adecuada planeación del inicio e implantación de los círculos?

No se debe acelerar la implantación de los círculos, es un proceso que debe hacerse con lentitud. La gerencia debe definir los objetivos del programa, las políticas y el apoyo. Debe tener conocimientos sobre los círculos y sobre el ambiente más propicio para que operen. También debe ser capaz de centrarse en el objetivo a largo plazo.

3. ¿ Se ha escogido un buen facilitador?

El éxito o fracaso de los círculos descansa en gran parte en los hombros del facilitador. Por tanto, una tarea muy importante de la gerencia, es la de seleccionar a la persona más adecuada para que cumpla el papel de facilitador. Según Barra (1990) lo ideal es que el facilitador dependa de la alta gerencia. Una relación de esta naturaleza no sólo proporciona evidencias del compromiso de la gerencia sino que otorga al facilitador el grado necesario de autonomía. Los facilitadores entrenados adecuadamente no sólo evitan que los círculos fracasen y pierdan su efectividad sino que previenen que el éxito cree grupos elitistas, los cuales son también indeseables. Es clara la importancia de un alto nivel de conocimientos y de habilidades interpersonales en el facilitador.

4. ¿ Ha reconocido la gerencia las implicaciones para el desarrollo organizacional de los círculos de calidad?

El fundamento del concepto es la filosofía gerencial de confianza en las personas, de permitir a los empleados una participación más activa en el proceso del trabajo, de la formación de equipos y de apertura de las comunicaciones entre gerencia y trabajadores. Es importante que los principios participativos que implica el concepto sean considerados como un cambio en la filosofía y práctica gerenciales, un cambio en la misma cultura de la organización.

Si en el momento en que la organización se dispone a poner en práctica un programa de círculos de calidad, algunos de estos factores están ausentes o son débiles, el éxito del esfuerzo estará en peligro. Si el programa se planea con cuidado y se implanta en una organización que le brinde apoyo, entonces el éxito es probable. Para evaluar cuan preparada está para los círculos de calidad como práctica a largo plazo, la gerencia debe analizar en forma continua su pensamiento en relación a estos factores.

Es importante reconocer que los conflictos nunca desaparecerán por completo. De hecho, sabemos que la empresa, un conjunto de hombres y mujeres reunidos para llevar a cabo un proyecto económico sometido a limitaciones, contiene en sí misma, en su propia razón de ser, en su configuración, los gérmenes del conflicto. También sabemos que los conflictos no son solamente inevitables, sino también necesarios (recordemos la morfogénesis), puesto que es la esencia misma de la vida, en el corazón de todo movimiento, en el seno de la organización de cualquier grupo de personas, en toda organización debe existir una dosis aceptable de conflictividad para su dinámica. Es necesario aclarar que si esta cuestión concluyera en este punto, sería demasiado sencillo, incluso simplista, induciría a aceptar que el conflicto es, por consiguiente, algo inevitable, sin posibilidad de ser bien manejado.

Comúnmente pensamos que la solución única y efectiva es la separación de las personas involucradas en el conflicto. Pero en la vida profesional esto raramente es posible y es necesario seguir trabajando con las mismas personas. Si recordamos la propuesta inicial comprende como objetivo, una reestructuración cognitiva de la

organización a partir de la aplicación de los planteamientos teóricos revisados (Teoría General de Sistemas, Teoría de la Comunicación Humana, y finalmente dándole un buen seguimiento con la implantación de un círculo de calidad, aclarando que la Motivación está inmersa en cada uno de estos conceptos).

IV.
METODOLOGÍA

IV. METODOLOGIA

POBLACION

La investigación se llevó a cabo en el área de Finanzas de la empresa de publicidad McCann Erickson (Interpublic Mexicana). La cual se encuentra integrada por los departamentos de Contabilidad, Recursos Humanos, Tesorería, Crédito y cobranzas, y Facturación. En total laboran 27 personas, 16 hombres y 11 mujeres, de las cuales se entrevistó a un total de 20 empleados. Se trata de un grupo heterogéneo en lo que a edades respecta, ya que hay tanto jóvenes desde 22 años hasta personas ya adultas de 58 años. También varían mucho en su fecha de ingreso a la empresa, mientras unos ya rebasan los 10 o 15 años, otros tantos apenas van por su primer año, como lo podemos observar en la figura 4. De hecho ningún rango es enormemente sobresaliente, por lo que se trata de un sistema susceptible de diferentes ideologías que pueden bloquear su autentica conformación como grupo.



Figura 4. Los rangos presentados en este gráfico corresponden a la entrevista realizada con 20 de los miembros del sistema.

LUGAR

Todos los departamentos trabajan en un mismo espacio físico, suficientemente amplio. El espacio es abierto, sus zonas de trabajo son separadas por mamparas de 1 metro de altura, lo que permite una comunicación casi directa entre los trabajadores. El director financiero y el contralor tienen cada uno su propia oficina, las cuales dan directamente con sus trabajadores. Además se cuenta con una sala de juntas con capacidad para aproximadamente 10 personas. En esta última se realizaron las entrevistas de las dos primeras fases de la investigación. El lugar cuenta con una mesa grande, sillas individuales, está alfombrado, y su iluminación es muy buena.

PROCEDIMIENTO

Esta parte del trabajo constó de 2 fases:

- I. Entrevistas al personal del área de finanzas dirigidas a investigar su motivación laboral.
- II. Indagación acerca del tipo de comunicación dentro del grupo.

FASE I.

Se realizaron entrevistas a 20 miembros del área de finanzas, con la finalidad de identificar de manera directa el estado motivacional del grupo. Los datos obtenidos de la mayor parte del sistema resultaron significativos y nos permitieron dar una primera inferencia respecto a la motivación y la comunicación con las que el grupo podría ser más productivo y al mismo tiempo estar más satisfechos.

Estas entrevistas se llevaron a cabo de manera individual, ocupando con cada trabajador aproximadamente 15 minutos. Conforme iban pasando se les decía lo

siguiente: "Buenos días, mi nombre es Alfonso y estoy aquí realizando una investigación acerca de la motivación que usted y sus compañeros tienen dentro de su trabajo; la finalidad es elaborar una tesis de titulación, es decir, nada tiene que ver con las autoridades de la empresa. Todos los datos que recolecte serán confidenciales, por lo que le pido que todos sus comentarios sean sinceros"

Una vez aclarado lo anterior se pasaba directamente a la entrevista (ver guía de entrevista en anexo 1).

FASE II.

Para la segunda fase se buscó identificar la estructura organizacional, es decir, las relaciones entre los subsistemas, a partir de las percepciones que los mismos participantes tienen acerca de la comunicación dentro del grupo. Para ello se utilizó una guía de entrevista previamente elaborada (ver instrumento en anexo 2).

Desde un inicio se pretendió entrevistar al menos a una persona por puesto, buscando recopilar la mayor cantidad posible de puntos de vista acerca del tipo de comunicación imperante en el grupo. Al final se logró entrevistar a un total de 17 personas, incluyendo tanto a jefes como a trabajadores de todos los departamentos.

Debido a que se trató de una entrevista semiestructurada pero a final de cuentas abierta, se ocupó un tiempo aproximado de 30 minutos por miembro del grupo, buscando que estos expresaran de manera precisa cómo se encontraban las relaciones con cada uno de los integrantes del sistema.

Al igual que en la primera fase, la entrevista se llevó a cabo en la sala de juntas del área, buscando privacidad y confianza para sus comentarios. Los resultados obtenidos en ambas fases se pueden observar en el apartado VI.

V.
RESULTADOS

V. RESULTADOS

La evaluación que se realizó, correspondiente a la primera fase del procedimiento, permitió destacar aspectos muy importantes relativos a lo que los propios trabajadores expresaban como necesario para poder trabajar con más agrado y como consecuencia, con un nivel de producción más elevado. En primer lugar encontramos, respecto a la primer pregunta(ver anexo 1) ¿Qué tan satisfecho se siente en su puesto actual? que el 60% no se considera motivado, principalmente porque en su opinión hay favoritismo y por tanto algunos son privilegiados, y en cierta medida porque el sueldo les parece insuficiente

En lo que a la pregunta 2 se refiere los empleados manifiestan que para desempeñarse mejor requerirían cursos de motivación, que se les tomase en cuenta su buen desempeño y cuestiones encaminadas a mejorar las relaciones con sus compañeros. Estos datos se especifican más en lo obtenido en la pregunta 3 en la cual se pidió que ordenasen por importancia los factores necesarios para desempeñarse de una mejor manera, así se obtuvieron los siguientes datos:

PRINCIPALES PROBLEMATICAS REPORTADAS POR LOS TRABAJADORES DEL AREA DE FINANZAS

PROBLEMATICAS	No. PERSONAS	%
SALARIO	8	40
EQUIPO	8	40
COMUNICACIÓN	10	50
CAPACITACION	10	50
RECONOCIMIENTO	8	40
PRIVACIDAD	5	20
FAVORITISMO	2	10
ASCENSO	1	5

Tabla 9. La población entrevistada eligió más de una problemática por persona, por ello la suma de los porcentajes rebasa los 100 puntos.

Podemos notar que tanto los factores extrínsecos como los intrínsecos son de importancia para los trabajadores. La comunicación, la capacitación, el reconocimiento, así como el equipo y el salario son los aspectos que más se toman en cuenta. Al entrevistar a los miembros de este sistema, y sobre todo al revisar los niveles de producción, nos damos cuenta de que en realidad, el grupo cumple satisfactoriamente con sus labores, y sin embargo, la comunicación es un aspecto que la mayoría de los participantes piensa que se podría mejorar. Parece ser que todos cumplen adecuadamente con sus funciones, pero no existe el agrado por lo que realizan y, en sus propias palabras, no se trata únicamente de dinero, ni de premios extras, sino de un mayor compañerismo, un mayor reconocimiento social por lo que realizan, en general, una mejor comunicación en todos los niveles.

PRINCIPALES DEMANDAS DE LOS TRABAJADORES DEL AREA DE FINANZAS

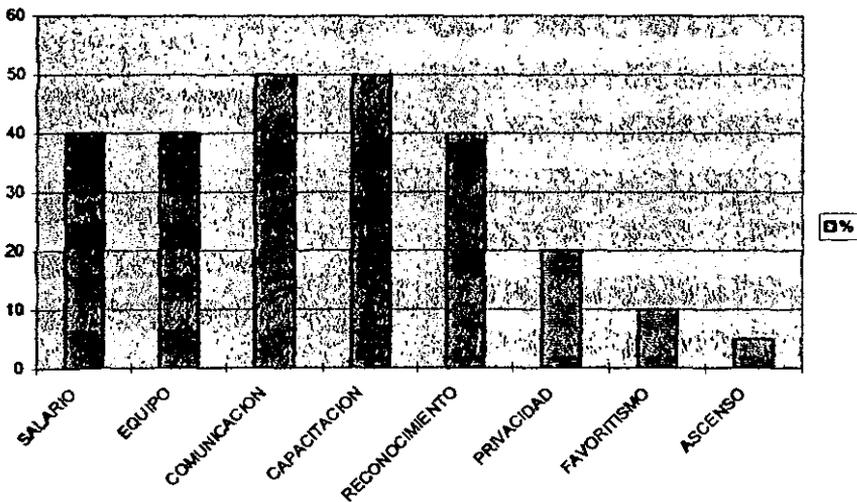


Figura 5. Aquí podemos observar como al menos la mitad del grupo está de acuerdo en que la comunicación no se está llevando a cabo de la mejor manera.

Podemos notar que no se trata de un grupo que presente demasiados conflictos, pero ellos mismos perciben que el factor humano se ha dejado de lado en las relaciones con sus jefes y compañeros. Por ejemplo, no obstante que reconocen que su jefe suele tomar buenas decisiones, también manifiestan que no se les suele reconocer cuando logran destacarse en sus labores o cuando generan alguna propuesta que les permite simplificar su trabajo; así mismo, otros tantos consideran que en ocasiones no es parejo el trato con todos los miembros del sistema.

Otra pregunta notoriamente significativa es la 5 en la que se confrontan directamente el factor extrínseco, representado por el dinero, y el factor intrínseco por las buenas relaciones humanas. Si bien el dinero en ningún momento se deja de lado, la verdad es que 14 de las 20 personas entrevistadas prefieren algo más duradero que el dinero, es decir su propia salud emocional, la cual se vería mejorada si pudieran desempeñar sus labores en un ambiente cordial y con buena comunicación. Puesto que en sus propias palabras, y a pesar de que el espacio físico les brinda la oportunidad de desempeñarse como auténtico grupo, existe poco contacto entre todos los trabajadores, formándose pequeños subsistemas que distorsionan la comunicación.

Así es que hasta este primer momento lo que más se podía destacar de nuestra investigación era la necesidad de mejorar la comunicación dentro del grupo, aprovechar el mismo espacio físico que parece de lo más propicio para que las relaciones interpersonales se desarrollen en un mejor nivel de vida laboral. Para ello consideran, de acuerdo a las entrevistas realizadas, que todos por igual participen, respetando funciones y jerarquías.

Esta primera evaluación de alguna manera ya permitía delimitar con cierta precisión el camino a seguir en la investigación. Era un hecho que debíamos enfocarnos a dos aspectos, la comunicación y la capacitación, para que el sistema logrará trabajar como un auténtico grupo.

Esto último lo dejaríamos al final, para la elaboración de la propuesta, mientras que lo de la comunicación se investigó con mayor detalle (ver instrumento en anexo 2). Los resultados obtenidos no variaron en mucho de los que se habían obtenido en la primera fase. Se encontró un sistema relativamente bien ordenado, aun cuando los problemas no estaban del todo ausentes. El organigrama A (anexo 3) describe detalladamente todas y cada una de las relaciones que encontramos en la indagación.

Con la información obtenida de cada uno de los entrevistados se realizó un análisis acerca de las principales causas de conflicto dentro del sistema, se revisaron todas y cada una de las relaciones entre los empleados, entre los jefes y entre ambos niveles, tanto las que generan un buen clima como las que conducen a relaciones poco favorables. En pocas palabras se elaboró un diagnóstico de la comunicación dentro del área de Finanzas.

De acuerdo a la información que se obtuvo en las entrevistas realizadas a 17 miembros del área, podemos notar que todas las personas que tienen al menos a una persona a su cargo manifiestan jerarquía y así son percibidos por los demás miembros del sistema. La única excepción es la jefa de Facturación, quien de hecho está señalada como la generadora de conflicto dentro del grupo, como lo observamos en la figura 6.

Esto se debe a que se trata de una persona que, en opinión de sus compañeros, trata de imponer sus decisiones, tanto en su departamento como en los que no le corresponden. En las diferentes entrevistas fue muy recurrente escuchar que no tiene los elementos necesarios para ser un buen jefe, dado que es una persona grosera, de mal carácter, que no se preocupa por lo que pasa con sus subordinados y trata de intimidarlos. Ella misma se describe como una persona voluble y conflictiva. Manifiesta una confusión ante el papel que debe desempeñar al ser la encargada del departamento de facturación. Menciona que al llegar a su puesto actual (cuando otra persona ocupaba el puesto de director financiero) se le indicó que tenía que poner mano dura, "hazles saber quien es quien manda" es lo que se le indicó en ese entonces.

PERSONAS DE LAS QUE SE TIENEN QUEJAS EN FINANZAS

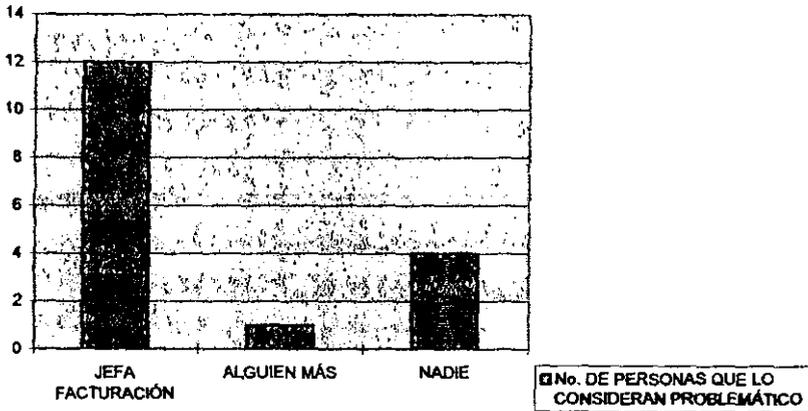


Figura 6. Personas que son consideradas como problemáticas dentro del grupo.

A la pregunta de “¿Hay algún miembro del área de finanzas de quién se tienen más quejas?”, encontramos que de los 17 entrevistados, 12 señalan a la jefa de facturación como la más conflictiva. Sólo otra persona de la misma área es igualmente señalada, mientras que el resto de los entrevistados mencionan que nadie es conflictivo.

En la actualidad, la persona señalada como conflictiva piensa que debería modificar algunas cuestiones, sobre todo en la relación humana, con todas las personas del área de Finanzas, pero dice ser muy desesperada “si uno los deja libres, ellos (refiriéndose a sus trabajadores) no hacen su trabajo, uno siempre debe estar al pendiente de ellos”. De hecho, esta persona está involucrada en el único conflicto directo que encontramos en todo el sistema. Según algunos de sus compañeros se trata de una serie de problemas que ha tenido con uno de sus trabajadores (un revisor) con quien suele discutir de una manera fuerte, llegando a las amenazas de correrlo por llegar tarde. En términos de este trabajador, el problema surge por la forma tan grosera de dirigirse y pedir explicaciones por parte de su jefa, “ella me grita y amenaza

únicamente a mí, cuando la verdad es que la mayoría de las personas que aquí laboramos hemos llegado tarde algunas veces". Esta información la corroboran algunos de sus compañeros, quienes agregan que incluso la jefa le ha llegado a generar problemas de salud a este revisor por la forma como lo trata.

En este sentido, lo que realmente estamos encontrando en esta parte de la investigación, es lo que anteriormente hemos descrito como la realidad de segundo orden (ver axiomas de la comunicación). Cada persona pretende que los demás piensen exactamente como ella lo hace, cuando podemos notar que ambas partes tienen algo de razón, pero sólo se comunican que no les interesa comunicarse para resolver el conflicto.

A pesar de esto, al momento de realizar la entrevista a esta persona (la jefa de facturación) lo más destacado fue el hecho de manifestarse como un participante deseoso de cambio, dice requerir ayuda para poder desarrollarse de una mejor manera en el plano humano. Menciona que estaría dispuesta a recibir capacitación en este sentido, al mismo tiempo en que considera que no es únicamente ella quien requiere mejores facultades, puesto que en general a todos les serviría acrecentar su habilidades tanto sociales como desde luego laborales.

En este sentido encontramos como, en su mismo departamento existen condiciones suficientes para que halla malos entendidos. Las dos capturistas del departamento dicen no tener nada que ver con el departamento de facturación, ellas por si solas elaboran los trabajos que les corresponden, toman sus propias decisiones (más datos que nos indican mala comunicación) e incluso piensan que deberían ser consideradas como un departamento denominado sistemas, para que todos sepan qué es lo que realizan, puesto que según ellas ni los mismo jefes saben exactamente cuál es el papel que ellas desempeñan. Ambas mantienen una buena relación, apoyándose constantemente, por tal motivo en el organigrama están representadas formando una alianza.

En cambio, en el mismo departamento, el resto del subsistema parece haber formado una coalición para hacer frente a los malos tratos provenientes de sus jefa. Mencionan que a esta última casi no se le toma en cuenta, o al menos no se le consulta sobre la manera de realizar el trabajo, consideran que en el mismo departamento hay gente más capaz para poder tomar el puesto de jefe, desde los conocimientos que se requieren hasta el trato interpersonal. Un revisor, al que se le ha colocado con la jerarquía del subsistema (ver organigrama A en anexos) es a quién más suelen consultar, dado que consideran que es quien más conocimientos tiene y quien de mejor manera los apoya con consejos y sugerencias. Es por ello que aun cuando la jefa de facturación suele tomar decisiones e incluso las llega a imponer en su departamento, no la podemos considerar como una persona con jerarquía.

Esto se aclara aun más con la información obtenida de los otros cuatro subsistemas. Podemos notar que todos los jefes tienen jerarquía, sus subordinados consideran que se les respeta, y se les dirige de buena manera, se les permite tomar decisiones cuando estas no son de gran peso, es decir, sus jefes no están encima de ellos para que realicen el trabajo de una manera específica, sino que, al formar parte de una misma alianza, están al pendiente para que cuando se les consulte algo puedan brindar un buen apoyo.

Es de esta manera como se respetan de la mejor manera las funciones que le corresponden a cada uno de los miembros del sistema total, tal y como lo revisamos en el capítulo de comunicación con el concepto del EMPOWERMENT. Por otra parte y de acuerdo a la información proporcionada los límites están bien claros y definidos al exterior, puesto que aun cuando tienen relación con diversas áreas de la empresa como ventas, servicio a clientes, medios, etc., todos respetan sus respectivas tareas y obligaciones, sin pretender entrometerse o imponer sus decisiones.

Mientras que el interior ocurre lo mismo, a excepción del departamento de facturación, en donde observamos que los límites son un tanto difusos, esto por que la jefa del área en ocasiones pretende tomar decisiones en terrenos que no le

corresponden, lo cual, como hemos visto en las características de los sistemas, viene a afectar la totalidad del grupo. Según las entrevistas realizadas su función debe centrarse en su departamento y no tratando de imponerse en otros.

Es un hecho que en esta persona se centran las dificultades del sistema, a tal grado de que a simple vista pareciera que con simplemente quitarla y suplirla por alguien más, bastaría para que los conflictos desaparecieran, y sin embargo tal vez no sea tan fácil. Hay al menos dos personas que se consideran idóneas para desempeñarse como jefes de ese departamento. Además es el subsistema en donde más varía el nivel de edades entre sus miembros, lo que de cierta forma ha distorsionado la comunicación, un ejemplo de ello es el hecho de que la persona de mayor edad considera que algunos de los jóvenes se la pasan pretendiendo hacer fiesta de todo "cuando van a tomarse un café, ya casi organizan la pachanga".

Esto hace suponer que varios de los miembros del sistema, y no solamente la jefa de facturación, están en diferentes canales de comunicación, distorsionan en la forma de ver el trabajo. Mientras que unos consideran que debería haber más seriedad y responsabilidad otros opinan que el trabajo se puede llevar a cabo de una manera alegre.

Es por estos motivos que no podemos tomar una decisión tan fría, como tratar de desaparecer un problema desapareciendo a una persona. Debemos recordar que estamos tratando con un grupo y no con un individuo únicamente. Ya hemos visto que la comunicación suele darse en un segundo nivel, en el que cada quien da su propia interpretación a un evento determinado. Podemos estar cometiendo errores constantemente si estos no son exteriorizados y explícitos.

Es por esta misma razón que no podemos caer en el error de apoyar directamente a una persona dentro del conflicto, sino que debemos intentar reestructurar las diferentes percepciones de tal forma que se logre el respeto por la opinión y la forma de pensar del otro. Ya que como se ha señalado anteriormente el

arreglo y configuración de motivos dentro de una persona está en un estado constante de cambio. Por este motivo se busca una estrategia que no vaya contra la naturaleza humana del constante cambio. El trabajador debe ser participe activo en el desarrollo de la organización.

VI.
PROPUESTA

VI. PROPUESTA

Considerando que el objetivo inicial del presente trabajo es el de tener bases para reestructurar cognitivamente y funcionalmente al grupo estudiado, el método aquí presentado pretende que cada uno de los elementos del sistema (área de finanzas) descubra por sí mismo lo que puede reestructurar en su caso particular. Dicho método comprende las siguientes fases:

- FASE I. AUTORIZACIÓN POR PARTE DEL DIRECTOR FINANCIERO (DF) E INICIO DE REESTRUCTURACIÓN.
- FASE II. INTERVENCIÓN EN LAS ÁREAS CONFLICTIVAS IDENTIFICADAS.
- FASE III. CONCIENTIZACIÓN DEL GRUPO ACERCA DE LA IMPORTANCIA DE SU PARTICIPACIÓN EN LA REESTRUCTURACIÓN.
- FASE IV. TALLER "LA COMUNICACIÓN COMO PRINCIPAL FUENTE DE MOTIVACIÓN EN UNA ORGANIZACIÓN", CON LA PARTICIPACIÓN DE LOS 27 INTEGRANTES DEL SISTEMA.
- FASE V. INTEGRACIÓN DEL CÍRCULO DE CALIDAD.

FASE I. AUTORIZACIÓN DEL DIRECTOR FINANCIERO E INICIO DE LA REESTRUCTURACIÓN

- En una primera entrevista con el (DF) del grupo estudiado, este deberá autorizar el presente proyecto, por lo cual se le dará a conocer de forma escrita para que lo analice. En caso de que lo solicite, se concertará una segunda entrevista en la que se le explicará personalmente y con detalle con la finalidad de que no haya dudas.

- Durante esta segunda sesión también se buscará concientizar al propio jefe (DF) acerca de los conflictos identificados durante la investigación. Se le presentarán ambos organigramas, el "A" que nos muestra la estructura "real" y el "B" con la "ideal", en donde se muestran los estilos de comunicación del grupo que él dirige. Ambas estructuras se le explicarán con detalle y se le pedirá que se de un tiempo para estudiarlas con calma para que posteriormente pueda darnos su punto de vista.
- Esto requerirá que se le entreguen copias de ambas estructuras, también requerirá que no hayan quedado dudas en cuanto a la simbología utilizada, pero sobre todo requerirá del compromiso del (DF) para revisarlas concienzudamente, dado que sólo de esta manera podremos dar comienzo con la reestructuración. Esto porque una vez que el director haya observado ambas estructuras, habrá podido notar aspectos que hasta ese momento para él eran tal vez desconocidos, sabrá qué es lo que piensan sus trabajadores, cómo se sienten, a quién o a qué perciben como un conflicto dentro del sistema, incluso se observará dentro de la organización que el mismo dirige, sabrá cómo es visto y tal vez esté preparado para comenzar a realizar cambios, es decir, iniciará la reestructuración de manera paulatina.
- Para una tercera entrevista, se recogerán los comentarios e impresiones del (DF) y se confrontarán con el plan ya elaborado esperando llegar a un acuerdo para continuar con el proyecto en su segunda fase.
- Las 3 entrevistas deberán realizarse en un período no máximo de 15 días puesto que lo contrario impediría la continuidad del proyecto.

FASE II. INTERVENCIÓN EN LAS ÁREAS CONFLICTIVAS IDENTIFICADAS

- Se le pedirá al (DF) que autorice una entrevista de 1 hora con la Jefa de Facturación (JF) quien a sido identificada como principal fuente de conflicto de acuerdo a nuestro diagnóstico.
- Al igual que las entrevistas anteriores, esta deberá realizarse de manera confidencial. En esta sesión, la (JF) podrá observar, al igual que el (DF), ambos organigramas, buscando efectos similares, es decir, que la (JF) se observe dentro de su sistema laboral, que note la manera en que ha estado infiriendo en la distorsión de la comunicación dentro del grupo. Para esto, también se le pedirá que se lleve consigo ambas estructuras, que las analice y piense qué decisiones puede tomar. Así podrá dar cuenta de la importancia que tiene el que ella misma sea quien comience a reorganizarse. Esta nueva forma de observarse dentro de un organigrama, representando sus conflictos personales, y desde luego laborales, le permitirá observar que no será mágicamente como se resuelvan y también notará que no es tan difícil cambiar sus actitudes hacia sus compañeros, más aun teniendo el conocimiento de que entre los beneficiados será ella misma quien mayores logros obtenga.
- Se le dará un espacio de uno a dos días y se llevará a cabo una segunda entrevista, en la que se le pedirán sus impresiones y se le preguntará acerca de la disposición que tenga para poder mejorar la comunicación con el grupo al que pertenece. Se le explicará que ella es sólo una parte del sistema y que así como ha influido para que existan conflictos, también puede influir para que estos se resuelvan. Se le hará saber que los cambios también dependen del resto de sus compañeros a quienes también se les pedirá su participación en la siguiente fase.

FASE III. CONCIENTIZACIÓN DEL GRUPO ACERCA DE LA IMPORTANCIA DE SU PARTICIPACIÓN EN LA REESTRUCTURACIÓN

- Se le pedirá al (DF) que otorgue un espacio de hora y media con todo el grupo, en el cual todos los miembros del área de finanzas deberán estar presentes.
- Durante esta sesión se les informarán los resultados obtenidos en la investigación y se mencionará la intención de llevar a cabo un proyecto en el que todos deberán participar.
- Se les concientizará acerca de que los conflictos no solamente inmiscuyen a una sola persona sino a todos, por lo que deberán reconocerse como parte de su sistema y por lo tanto como una posible fuente de conflictos.
- También es importante que estén dispuestos a realizar los cambios que se requieran para mejorar su propia calidad de vida laboral, así como la de todos y cada uno de sus compañeros. Así es que se les describirán los objetivos, haciendo énfasis en la reestructuración de las formas de comunicación.
- Se les informará acerca de la intención de llevar a cabo un pequeño taller con su participación activa y comprometida, el cual será llevado a cabo en horas de trabajo, buscando los momentos más apropiados para no obstaculizar sus labores.
- Se les darán las bases para la formación de un círculo de calidad una vez que haya terminado el taller. Se explicarán sus principales características y objetivos.
- Finalmente se les pedirá su opinión acerca del proyecto y sobre todo se cuestionará acerca de la disposición que tengan para llevarlo a cabo, esperando que todos participen.

El facilitador se presentará ante el grupo y dará a conocer los tópicos del taller. Se dirá que la investigación antes realizada (en cuanto a la motivación y la comunicación) sirvió como base para la elaboración de esta propuesta, buscando mejorar la comunicación entre todos los miembros del grupo. Se hará hincapié en el aspecto motivacional “si están dispuestos a mejorar como grupo y a realizar su trabajo con más agrado, deberán participar activa y positivamente, dado que con esto, todas las partes saldrán ganando”.

PRESENTACIÓN

OBJETIVO. Los participantes y el facilitador comenzarán a integrarse como grupo

DURACIÓN. 30 Minutos

MATERIAL. Ninguno

Apoyándose en la técnica “Presentación por parejas” el facilitador indicará que deberán formar equipo con algún compañero y platicarán con él sobre todo tipo de aspectos que se les ocurran (por ejemplo, el tipo de música que les gusta, lugares que suele visitar, etc.). Para ellos se concederán 15 minutos. Al término de estos, cada integrante se presentará como si fuera la persona con la que estuvo platicando, no importando si se trató de alguien del sexo contrario. Con esto cada integrante podrá escucharse en la voz de uno de otra persona y comenzará a tomar conciencia de si mismo. Al final de cada presentación, el grupo podrá realizar preguntas a la persona que habló.

COMUNICACIÓN

OBJETIVO. Los participantes darán cuenta de la importancia de la comunicación en el ámbito laboral.

DURACIÓN. 30 Minutos

MATERIAL. Una pluma por participante

Aquí se empleará la técnica llamada "Proceso Productivo", el facilitador dará la instrucción de que los participantes formen un círculo de manera que *queden lo suficientemente separados* como para mover sus brazos. Se les dará una pluma o un objeto similar por cada integrante (sin tapón para que este no se caiga). Se les dirá lo siguiente "cuando se les de una señal, comenzarán a pasar la pluma hacia su derecha, de tal forma que al pasarla ya estarán recibiendo otra de su lado izquierdo. Cuando se les de otra indicación el proceso parará. Cada participante deberá tener sólo una pluma, de lo contrario será señal de que el proceso ha fallado". Terminada esta indicación se les dará un minuto para que se pongan de acuerdo respecto a la forma en que trabajarán.

Es de esperar que la tarea será mal llevada a cabo, por lo que al final de esto se les dirá que sólo se trataba de una prueba y que ahora tendrán una nueva oportunidad en donde ya lo harán en serio, nuevamente se les dará un minuto para que se pongan de acuerdo. Al final se hará una comparación entre los estilos de comunicación que hayan empleado en cada ocasión rescatando los aspectos positivos y señalando los negativos. También se hará hincapié en las dificultades que genera el ser un grupo numeroso, ya que basta que uno falle para que todo el sistema se vea afectado.

REESTRUCTURACIÓN

OBJETIVO. El participante analizará la importancia de la reestructuración para el funcionamiento como equipo.

DURACIÓN. 50 Minutos

MATERIAL. Organigramas presentados en hojas de papel bond grandes; organigramas en hojas tamaño carta para cada participante; hojas blancas tamaño carta y lápices.

El facilitador presentará el primer organigrama elaborado (estructura real), explicará lo que expresa simbólicamente dicha estructura de la siguiente manera: "Aquí podemos observar la manera en que ustedes, área de finanzas, perciben la

comunicación en su sistema, se ha tomado en cuenta toda la información que cada uno de ustedes ha proporcionado y aquí se encuentra expresado". De esta manera aparecerán todos los aspectos que pueden estar alterando las formas de comunicarse, así como también los aspectos en los que lleven a cabo de forma correcta su participación dentro del grupo. Se aclarará que el propósito es que cada uno de los elementos del sistema descubra por sí mismo lo que puede reestructurar en su caso particular, así que no se debe tomar como una búsqueda de culpables.

Aclarando este punto se les presentará un nuevo organigrama en el que aparecerán representados nuevamente cada uno de los elementos del sistema, sólo que ahora de una manera en que todas las relaciones aparezcan sin ninguna clase de conflicto, es decir, lo que podríamos llamar, la estructura ideal del grupo. Se les pedirá que la observen detenidamente y reflexionen acerca de lo que podrían hacer. Se les indicará que escriban en una hoja en blanco su comentario acerca de la nueva estructura, tanto positiva como negativamente, pero siempre de manera constructiva. Estos comentarios serán recogidos con la finalidad de tener su primera impresión respecto al cambio.

Finalmente se les darán ambas estructuras a cada participante y se les dirá "Aquí tienen ambas estructuras, les pido que se las lleven a su casa y se den un momento para analizarlas, piensen en que es lo que quieren hacer y después lo comentaremos". De esta manera se dará por terminada la primera sesión y se les invitará a que estén puntuales para la segunda sesión, a la misma hora y en el mismo lugar.

SESIÓN 2. COMUNICACIÓN

DÍA ESTIMADO: MIERCOLES

HORA ESTIMADA: 12:00 A 14:00

OBJETIVO. Los participantes harán una reflexión acerca del tipo de comunicación que suelen emplear.

DURACIÓN. 30 Minutos

MATERIAL. Hojas blancas y lápices

El coordinador formará parejas con los miembros del grupo de tal forma que nadie quede solo (de ser necesario él mismo deberá participar). A continuación se les darán las siguientes indicaciones: "Ahora mismo ya no podrán comunicarse verbalmente con nadie, mucho menos con su pareja; les voy a proporcionar una hoja blanca y un lápiz por diada, a partir de que todos tengan su material tendrán 10 minutos para elaborar un dibujo de lo que ustedes quieran. Recuerden que es una tarea para dos, y una vez más les recuerdo que no pueden hablar". Se esperará hasta 15 minutos para que todos terminen y una vez que esto suceda se les preguntará sobre la dificultad que tuvieron para ponerse de acuerdo, cómo fue que llegaron a un acuerdo, si es que lo lograron, etc.

La reflexión estará encaminada a darle un justo valor a todas las formas de comunicación con las que contamos y que solemos utilizar.

COMUNICACIÓN

OBJETIVO. Se analizarán los beneficios de una buena comunicación, así como los perjuicios de una mala estructuración.

DURACIÓN. 30 Minutos

MATERIAL. Un cheque elaborado con un trozo de cartulina que simbolice \$50,000

El facilitador formará 2 equipos de 5 integrantes cada uno, los cuales serán participantes voluntariamente. A el resto del grupo le pedirá que observe la actuación de sus compañeros. Las indicaciones para los 2 equipos serán las siguientes: "En cada uno de los equipos habrá diferentes papeles que ustedes representarán, uno será el jefe del departamento de finanzas, otro será su asistente personal, uno más será el encargado del área de contaduría, de los dos restantes, uno será mensajero y el otro cobrador. La situación es la siguiente: resulta que en la reciente revisión del presupuesto para gastos del departamento al que ustedes pertenecen, se destacó el hecho de que hay posibilidad de utilizar \$50,000 extras; es decir, todos los gastos

programados están cubiertos y no se sabe en qué se podrían utilizar. El jefe ha decidido reunir a todo su grupo (los 5 integrantes) para escuchar sus sugerencias. Así que en los próximos 15 minutos deberán ponerse de acuerdo en la elección de alguna propuesta. Todos deben participar y recuerden que están representando un papel que no precisamente es el suyo". El cheque simbólico será colocado en medio de ambos equipos para que sea más representativo. En esta tarea se buscará que participe gente de todos los niveles jerárquicos, pero tratando de que jueguen un rol diferente al real, esto con el fin de que se den cuenta de la valía de los puestos que ocupan sus compañeros.

Durante la reflexión, se resaltarán la importancia de tener bien claras las funciones de cada uno de los puestos, y por tanto la necesidad de estructurar adecuadamente la comunicación.

SOLUCIÓN DE CONFLICTOS

OBJETIVO. Los participantes valorarán la importancia de la comunicación como principal herramienta para la solución de conflictos.

DURACIÓN. 50 Minutos

MATERIAL. Ninguno

Apoyado en la técnica "Destrucción y Reconstrucción de Mundo" el facilitador propiciará la participación del grupo. Formará 2 equipos distintos a los de la dinámica anterior, a cada participante le asignará un papel distinto, los papeles serán los de un médico, una señora embarazada, un joven estudiante, un granjero, y todos los personajes que se requieran de acuerdo al número de integrantes. Se les pedirá que vivan su papel y lo defiendan con todos los argumentos que se les ocurran. Después de esto se les planteará la situación: "resulta que está por ocurrir un acontecimiento muy importante, la llegada de un cometa gigante amenaza la existencia del planeta, en los próximos 20 minutos tendremos que ponernos de acuerdo, dado que tenemos una

nave, que sólo tiene espacio para 5 tripulantes, debemos elegir la mejor opción puesto que la intención es la de viajar a una nueva galaxia en donde la raza humana pueda seguir su desarrollo, piensen qué sería lo más importante para que la raza humana no desaparezca. Así que cada uno de ustedes al representar a una parte de nuestra sociedad tendrá que defenderse". El coordinador estará pendiente de ambos grupos, observando las discusiones que se generen, el tipo de comunicación que emplean, si es que logran organizarse, etc., y esto se analizará al final.

Se analizará la importancia de cada una de las partes de un sistema total. Cómo es que todos los papeles tienen un rol significativo dentro de cualquier contexto.

REESTRUCTURACIÓN

OBJETIVO. Los participantes reflexionarán sobre la importancia de su papel dentro del grupo.

DURACIÓN. 10 Minutos

MATERIAL. Ninguno

Apoyándose en las actividades realizadas durante la sesión, el facilitador pedirá a los participantes que extrapolen los conocimientos que hayan adquirido, a su propia actividad laboral, "una vez más les pido que observen detenidamente los organigramas que en la sesión anterior les proporcioné, y en la siguiente sesión los analizaremos entre todo el grupo".

SESIÓN 3. COMUNICACIÓN

DÍA ESTIMADO: MIERCOLES

HORA ESTIMADA: 12:00 A 14:00

OBJETIVO. Los participantes analizarán la importancia de una estructuración para una mejor comunicación.

DURACIÓN. 25 Minutos

MATERIAL. Hojas blancas, lápices

Se les pedirá a los integrantes que se ubiquen en filas, sentados en sus sillas, poniendo atención porque se les leerá una historia en la que van a estar involucrados. La situación es la siguiente: “El día 9 de julio, aproximadamente a las 10 AM, ustedes acaban de estrellarse en el desierto de Sonora al norte de la República Mexicana, mientras se trasladaban en avión a la frontera con E.U. El avión ha quedado completamente quemado junto con los cuerpos de la tripulación; solo queda el armazón. Del resto de los pasajeros nadie salió lastimado. Antes de ocurrir el accidente el piloto no pudo notificar a nadie la posición en que se encontraban, sin embargo, por los paisajes que vieron antes de ocurrir éste, suponen que están 105 Km. fuera del curso indicado en el plan de vuelo. Antes del accidente, el piloto les informó que se encontraban a unos 120 Km. al sur de un pequeño poblado, el cual era, el lugar habitado más cercano. El terreno es bastante arenoso, y sólo sobresalen unos cuantos cactus y pitahayas. La temperatura alcanza los 40°C y ustedes están vestidos con ropas ligeras. Entre todos tienen un total de \$157 en monedas y \$ 6 850 en billetes, una bolsa de paletas y una caja de pañuelos desechables”

A continuación se les dará una lista de 15 objetos que quedaron en buenas condiciones. Tendrán que ordenarlos de acuerdo a su importancia para poder sobrevivir. Iniciando con los que consideren más importantes: (Ver lista en anexo 5).

Se resaltarán las dificultades para poder llegar a un acuerdo en situaciones en crisis, por lo que deben estar bien organizados para poder enfrentar los contratiempos.

RETROALIMENTACIÓN

OBJETIVO. Los participantes reflexionarán acerca de la forma como son vistos por el resto de sus compañeros.

DURACIÓN. 40 Minutos

MATERIAL. Sillas

Cuando termine la actividad anterior se les pedirá que permanezcan en su lugar. El coordinador colocará una silla en el centro del círculo grupal. Se les explicará que cada uno de los participantes deberá pasar a esta silla, se sentará y no podrá hablar mientras este en ella. El resto del grupo le hará (uno por uno) un comentario respecto a algo que considere negativo de esta persona, se les pedirá que sean francos pero siempre en un marco de respeto y cordura. En el espacio entre persona y persona, el coordinador retroalimentará los comentarios realizados enfocándolos a un buen aprovechamiento.

Una vez que hayan pasado todos los participantes, se le pedirá al que pasó primero, que lo vuelva a hacer. Ahora el grupo hará un comentario positivo respecto a esta persona, dando paso a nuestra retroalimentación respecto a los comentarios realizados para cada persona.

Para cerrar la actividad se harán comentarios alusivos al hecho de que muchas veces no sabemos lo que las personas que nos rodean piensan de nosotros, e incluso nosotros mismos no nos conocemos del todo. Se les comentará la importancia de asimilar los comentarios de una forma positiva, con el propósito de mejorar las actitudes en toda el área de finanzas.

MOTIVACIÓN

OBJETIVO. Los participantes pondrán en práctica sus avances en materia de Comunicación y Motivación.

DURACIÓN. 40 Minutos

MATERIAL. Todos los objetos que los participantes quieran utilizar y que tengan disponibles.

Se pedirá a los participantes que hagan tres equipos, diferentes a los de dinámicas anteriores; posteriormente se les pedirá que cada equipo haga un comercial, promoviendo el área de finanzas, dirigido a todas las otras áreas y a la gerencia, en

donde resalten las actividades que frecuentemente realizan y la importancia de cada departamento. Cada equipo pasará y expondrá su comercial frente al grupo.

Los participantes darán su punto de vista en relación a los comerciales y comentaran sus experiencias. Podrán notar como es que la buena comunicación normalmente conduce a una mejor motivación y por tanto un mejor desempeño.

CIERRE

OBJETIVO. Los participantes reconocerán la importancia de un seguimiento para la mejora continua de la comunicación.

DURACIÓN. 15 Minutos

MATERIAL. Ninguno

El facilitador agradecerá a todos los participantes su participación dentro del taller, hará un breve resumen del contenido del mismo buscando que queden claros los puntos más importantes. Así mismo dará paso a uno de los aspectos más importantes del proyecto, introducirá el concepto de los Círculos de Calidad, explicará su consistencia y sus objetivos, mismos que para este momento ya habrán sido comentados con los directivos.

Así es que, esperando que en estos momentos el sistema se encuentre motivado e interesado en participar, se les manejará la posibilidad de introducirlo como un método para que el grupo se mantenga en un crecimiento constante.

Pensando que esta propuesta les causará expectativa e interés se les pedirá que participen, que aprovechen la oportunidad de ser parte de las decisiones de su propio trabajo. Si la convocatoria resultara positiva inmediatamente se planearía una sesión para comenzar a considerar a toda la gente que estuviese interesada.

Finalmente, se reiterará el agradecimiento por su participación, se pedirá un aplauso para el grupo de finanzas y el facilitador se despedirá

FASE V. INTEGRACIÓN DEL CÍRCULO DE CALIDAD

- Se solicitará una nueva fecha en la que las personas interesadas en participar en el círculo de calidad puedan recibir una información más precisa acerca de la fase final del proyecto.
- En los días anteriores a esta fecha se colocarán anuncios y convocatorias recordando a los trabajadores la importancia de su participación. Estos carteles deberán contener la fecha y hora de la primera sesión de esta fase.
- Durante esta primera sesión se explicarán las funciones de los participantes, los objetivos de esta conformación y se les explicará que se trata de un proyecto permanente, por lo que deberán comprometerse para su buen funcionamiento.
- Contando con la aprobación del (DF) y con un buen manejo en el interés del grupo, se podrá dar inicio con la selección de las personas idóneas para la formación de los primeros círculos con un mínimo de 5 personas y un máximo de 10.

VII.
JUSTIFICACIÓN
DE LA
PROPUESTA Y
CONCLUSIONES

VII. JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA Y CONCLUSIONES

Las condiciones del trabajo hasta aquí revisado permiten concluir toda una serie de situaciones que dificultan la labor del psicólogo y de toda persona que pretende innovar en algún aspecto que ya hace algún tiempo se viene manejando de una manera específica. Este hermetismo hacia los cambios parece ser algo muy natural en la cultura en la que nos desenvolvemos y en muchas otras.

Cuando Japón quedó devastado por la Segunda Guerra Mundial hizo algo en apariencia muy sencillo. Observó toda la conceptualización que en estados Unidos se manejaba acerca del trabajo, conceptualización que por cierto en occidente (incluyendo a los mismos estadounidenses) apenas se comienza a aplicar. Su gran mérito fue el de llevarlos directamente a la práctica. La filosofía de la Calidad Total, que ahora tiene una destacada aceptación en todo tipo de empresa que busca el éxito, fue producto de estos acontecimientos.

La analogía de este relato con la propuesta aquí presentada se centra en una especie de retroalimentación. Es decir, muchas veces sabemos cuales son las dificultades que estamos viviendo, de hecho sabemos cuales son las circunstancias que las están generando, y sin embargo no hacemos nada por solucionar la situación. Preferimos seguir en un clima hostil y complicado o esperamos que mágicamente todo se solucione.

De manera personal pienso que lo que la gente está esperando es mucho más sencillo. Espera a alguien que le diga como enfrentar sus problemas. Al parecer la gente considera que no tiene por que comenzar a cambiar sus malas actitudes si otros no lo hacen, pero si todos pensamos así, así estaremos durante mucho tiempo, con sus consecuentes conflictos, aburrimientos, etc., y lo único que hará cambiar al grupo será

una medida drástica por parte de la gerencia, como un despido o diferentes tipos de castigos.

Las personas no quieren esto y su naturaleza social es un factor que debemos aprovechar. Ya hemos visto que a todo trabajador le gusta sentirse bien con lo que realiza; le gusta en mayor o menor medida, ser reconocido, además de que requiere sentirse aceptado por sus iguales en un clima de afiliación.

Es decir, a pesar de que como hemos visto, la motivación laboral es un concepto demasiado heterogéneo, y lo observamos en estudios como el ya citado de Ruiz (1997) en el que aspectos como la seguridad de conservar el empleo o un buen salario son factores de mayor impacto en los trabajadores, la verdad es que la comunicación ha sobresalido como un factor recurrente en cuanto a importancia para todo tipo de persona inmersa en un grupo.

Más aun, hemos notado en la diferentes teorías motivacionales, de manera invariable, el hecho de que el ser humano es un ser menesteroso, siempre busca más, los distintos motivadores se desgastan continuamente, pareciendo perder efecto. Sin embargo, la comunicación logra reducir este riesgo puesto que es un elemento que facilita lo que en términos comunicacionales conocemos como morfogénesis, es decir, el cambio constante, la apertura para poder expresar dudas, desacuerdos y por supuesto nuevas propuestas. Todo esto evita el estancamiento, el aburrimiento, y la pérdida de interés por un proyecto.

Es por esta razón que se ha elegido la comunicación como el elemento que más se acerca a las necesidades de todo tipo de trabajador. Además, el hecho de reducir a un sólo concepto no implica ningún tipo de rigidez, dado que el mismo término abarca todo un campo conceptual. No se habla únicamente de una comunicación verbal, sabemos que la parte implícita suele tener efectos más evidentes en el comportamiento de las personas que nos rodean.

Y esto ya lo he señalado, retomando a autores como Bateson y Watzlawick (1994) quienes definen la comunicación como un proceso social permanente que integra múltiples modos de comportamiento, incluyendo la palabra, el gesto, la mirada, la mímica, el espacio interindividual, etc., es decir, la comunicación es un todo integrado.

Esto le debe quedar bien claro a todos los integrantes de un grupo, para evitar justificaciones cuando se busca resolver un conflicto. A todos nos resultarán familiares algunas justificaciones como "pero si yo no dije nada", "yo ni siquiera abrí la boca" ó "no hice más que mirarlo", cuando de antemano sabemos que sin necesidad de utilizar palabras podemos comunicar infinidad de cosas entre las que encontramos muchas fuentes de conflicto, que el trabajador no toma en cuenta porque se siente víctima.

Entonces, si el trabajador está esperando ayuda, si busca una estrategia que satisfaga no solamente sus necesidades monetarias, y si de manera general propiciamos que esté dispuesto al cambio, pienso que la base para emprender una propuesta es la ideal. Sólo falta que la gerencia acepte y para ello podemos basarnos en algunos de los apotegmas más famosos de la calidad: Por ejemplo, se dice que "el que deja de mejorar deja de ser bueno"; "paralizado no logras nada"; "la calidad de mi gente me dará la calidad de los resultados".

Esta especie de aforismos forman el argumento principal para sostener que todo trabajador debe estar debidamente capacitado en las relaciones humanas. Es importante aclarar la importancia de la propuesta aquí presentada, que incluso la hace diferente de otras estrategias.

Un ejemplo es el modelo LEGUP (siglas en inglés de escuchar, explorar, fijar objetivos, apuntalar y seguir). Este método pretende dar solución a los problemas aislando a las partes involucradas. Según este modelo (ver Beyodere, 1993) los únicos que deben fijar objetivos para la solución, son quienes presentan el conflicto y los jefes.

No puedo estar de acuerdo con este modelo, cuando uno de los principales argumentos de mi trabajo dice que todo grupo o sistema está regido por procesos interactivos, lo que hace que cuando un elemento se ve afectado, la totalidad lo estará también, tal como describe Bertalanffy (1981). Por tal razón es el sistema como conjunto en donde se debe buscar la solución.

Otra forma de enfrentar los problemas dentro de una organización humana se presenta en lo que Arruga (1974) nos presenta como test sociométrico. En donde se realiza una investigación detallada e incluso justificada estadísticamente acerca de las relaciones entre los miembros de un grupo de trabajo. Así se identifica al más aceptado, al menos aceptado, al indiferente, etc., pero una vez que se han identificado los niveles de aceptación, rechazo y demás, no es clara la propuesta para darle solución a las problemáticas. De hecho se puede decir que este modelo únicamente se aplica a la identificación y no a la solución.

Aquí, en cambio, se ha descrito una propuesta de solución que abarca a la totalidad, que concientiza a los trabajadores como parte del conflicto y como parte indispensable de la solución.

Es decir, se realiza un análisis acerca de los puestos y sus funciones dentro del sistema. Por ejemplo, cuando señalamos que una persona debe tener jerarquía en su puesto, refiriéndonos a aquellos que tienen gente a su cargo, es porque se debe tratar de un elemento con capacidad, credibilidad, representación y defensa, tal como lo revisamos con Sayles (1980), y no se trata de una persona que pretende imponer sus decisiones a cualquier costo. Una persona con jerarquía es aquella que sabe escuchar, y sobretodo que sabe ganarse la confianza de sus subordinados.

En este mismo sentido es importante que una de estas personas sea la que se identifique con el término de centralidad positiva, dado que un buen jefe es aquel que sabe tomar decisiones sin asumir una actitud de desprecio hacia la opiniones de los demás.

Lo ideal sería, como lo vimos con Chruden(1980) que el jefe estuviese convencido de que las ideas o proyectos presentados tuviesen una probabilidad de éxito. De esta forma se daría un excelente paso para evitar que en la estructura del sistema observásemos a alguien como central negativo o como periférico.

De hecho, estos dos últimos señalamientos no deben aparecer en ninguno de los miembros del sistema, puesto que si estamos hablando de un grupo es indispensable que todas y cada una de sus partes participen positiva y activamente.

Es por esta misma razón que podremos notar alianzas que conduzcan al mejoramiento del sistema, pero nunca serán convenientes las coaliciones que como hemos descrito, buscan afectar a alguien y por tanto son dañinas para el grupo. Las alianzas, en cambio, sería bueno observarlas dentro de los subsistemas, es decir, los diferentes departamentos pueden tener su propio ritmo de trabajo, su propia comunicación y reglas, puesto que están encargados, en conjunto, de tareas específicas.

Ahora bien, como estamos hablando de un grupo, que tiene contacto con otros tantos sistemas de la misma empresa, es importante que los límites estén bien definidos, tanto para fuera como en su mismo interior. En ambos casos deberán ser claros y flexibles si lo que estamos buscando es que cada parte del sistema cumpla con sus respectivas funciones sin interferencias indebidas, como suele suceder cuando los límites son difusos y rígidos.

Otro elemento que se debe evitar es el conflicto. Como observamos en la primera estructura (anexo 4 Organigrama A) se reporta un conflicto entre dos personas que pertenecen al mismo departamento, situación que sin duda ha afectado la comunicación no sólo entre ellos, sino en todo el subsistema y de hecho en el sistema total.

Ahora bien, aparte de esta revisión estructural del sistema, la propuesta elaborada, contiene elementos que buscan resultados aun más favorables. Puesto que además de que todos participaran en la solución de los problemas, se busca evitar el abandono de la estrategia mediante la implantación de un círculo de calidad.

De hecho este es otro aspecto que se debe resaltar. Para formar un círculo de calidad se suele encontrar con mucha resistencia por parte de los trabajadores, así es que si logramos fomentar cambios en la forma de percibirse como parte del grupo, y si se logra que sientan la utilidad de estar mejorando a cada instante, no les resultará difícil integrarse al círculo.

Esto será un elemento más que refuerce el no desvanecimiento de los cambios logrados durante la reestructuración, permitirá que los propios trabajadores participen en la solución de los conflictos, por lo que su nivel motivacional permanecerá en términos positivos, la calidad de vida laboral se verá incrementada tanto para los trabajadores como para la empresa, dado que ambas partes tendrán una relación directa con la parte más importante de toda organización humana, las relaciones interpersonales.

La consecuencia o resultado de la propuesta en su totalidad, habrá cumplido con los objetivos planteados al inicio. El grupo habrá mejorado funcional y cognitivamente a partir de la reestructuración, todos y cada uno de los miembros del sistema habrán participado, la motivación se encontrará en un nivel elevado y se habrá dado inicio en el camino hacia una excelente productividad.

VIII.
BIBLIOGRAFÍA

VIII. BIBLIOGRAFÍA

1. ABURTO J. (1992). Administración por Calidad. México. Editorial Continental.
2. AGUADO R. J.(1999).Círculos de Calidad.
[Http://spin.com.mx/rjaguado/circ.html](http://spin.com.mx/rjaguado/circ.html)
3. AGUADO R. J. (1999). Modelos de Dirección por Calidad.
[Http://spin.com.mx/rjaguado/pnc.html](http://spin.com.mx/rjaguado/pnc.html)
4. AGUADO R. J.(1999). Empowerment.
<http://spin.com.mx/rjaguado/empower.html>
5. ALDERFER, Clayton P. (1978). Advances In Experimental Social Processes. New York. John Wiley And sons.
6. ARIAS G. (1976). Administración de Recursos Humanos. México. Editorial Trillas.
7. ARRUGA I. V. (1974). Introducción al Test Sociométrico. Barcelona. Editorial Harder.
8. ATKINSON (1966). A Theory of Achievement Motivation. New York. John Wiley and son's.
9. BARRA R. (1990). Círculos de Calidad en Operación. México. McGraw Hill.
10. BATESON G., BirdWhistell, Goffman, Hall, Jackson, Scheffen, Sigman, Watzlawick (1994). La Nueva Comunicación. Prefacio de Aluzki. Barcelona. Editorial Kairós.
11. BATESON Y RUESH (1984). Comunicación. La Matriz Social de la Psiquiatría. España. Ediciones Pardos.
12. BERTALANFFY L. V. (1972). Teoría General de Sistemas. Petropolis Editorial Vozes.
13. BEYODERE Q. (1993). Cómo Resolver Problemas en Equipo. Argentina. Vergara Granica.
14. BLUM, M. I. (1992). Psicología Industrial. Sus Fundamentos. México. Trillas

15. BRAVERMAN J. D. (1994). Toma de Decisiones en Administración. México. Limusa.
16. CANSECO (1996). Propuesta Para Mejorar la Productividad y Calidad Ejecutiva. México. Tesis ENEPI UNAM.
17. CARCAMO (1998). La Participación del Psicólogo en la Implementación de Programas de Productividad en la Industria Alimenticia. México. Tesis ENEPI UNAM.
18. CHIAVENTO (1989). Introducción a la Teoría General de la Administración. México. McGraw Hill.
19. CHRUDEN H. J. (1980). Administración de personal. México. Continental
20. DAVIS K. (1981). El comportamiento Humano en el Trabajo. México. McGraw Hill.
21. DUBIN (1974). Human Relations in Administration. Englewood. Prentice Hall.
22. DUNNETTE M. Y KIRCHNER W. (1986). Psicología Industrial. México. Trillas.
23. FINGERMAN G. (1992). Relaciones Humanas. Fundamentos Psicológicos y Sociales. México. El Ateneo.
24. FLEISHMAN E. (1979). Estudios de Psicología Industrial y de Personal. México. Trillas.
25. FLIPPO E. (1978). Principios de Administración de personal. México. McGraw Hill.
26. FREUD S. (1969). Cartas a la Novia. Barcelona. Tusquets Editores.
27. GOLDBABER (1977). Comunicación Organizacional. México. Logos Consorcio Editorial.
28. HERNÁNDEZ y Rodríguez (1994). Introducción a la Administración. Un Enfoque Teórico Práctico. México. McGraw Hill.
29. ISHIKAWA K. (1992). Guía de Control de Calidad. México. Editorial Norma.
30. KLIR G. J. (1981). Bertalanffy. Tendencias en la Teoría General de Sistemas. Madrid. Alianza Editorial.

31. KOLB D., Rubin; McIntyre, (1985). Psicología de las Organizaciones. México. Prentice Hill Hispanoamericana.
32. KOTLER, P. (1986). La Nueva Competencia. México. Editorial Norma.
33. MAIER (1975). The Role Play Technique. San Diego California. University Associates.
34. MARGERISON C. J. (1986). Solución de Problemas Gerenciales. México. McGraw Hill.
35. MASLOW (1982). La Amplitud Potencial de la Naturaleza Humana. México. Trillas.
36. Mc TEER (1979). El Ambito de la Motivación. México. Manual Moderno.
37. McCLELLAND (1979). Motivación y Productividad. México. Editorial Diana.
38. McGREGOR D. (1986). Mando y Motivación. México. Diana.
39. MINUCHIN S. (1986). Familias y terapia Familiar. México. Editorial Gedisa.
40. MONTALVO J. Y SORIA R. (1998). Investigación Acerca de la Relación Entre el Machismo y la Estructura Familiar. México. UNAM.
41. MORITA A. (1988). Hecho en Japón. México. Editorial Lasser Press.
42. MORO M. (1997). Creativa. Creatividad, Comunicación y Medios.
43. NUÑEZ (1994). Motivación Intrínseca y Extrínseca Como Variables que Influyen en el ausentismo y Rotación de Personal Dentro del Ambito Laboral. México. Tesis ENEPI UNAM
44. PINTO V. R. (1994). Proceso de Capacitación. México. Diana.
45. RIVERA O. (1991). El Papel del psicólogo en el Ambito Laboral. Tesis ENEPI UNAM.
46. RODRÍGUEZ E. M. (1988). Motivación al Trabajo. México. Editorial Manual Moderno.
47. RODRÍGUEZ E. M. (1990). Comunicación y Superación personal. México. Manual Moderno.
48. ROGERS (1980). La Comunicación en las Organizaciones. México. McGraw Hill.

49. RUIZ (1997). El Papel del Psicólogo en la Industria Textil: La Construcción de la Gerencia de Recursos Humanos. México. Tesis ENEPI UNAM.
50. SAYLES (1980). Liderazgo. Estilos y Técnicas. México. McGraw Hill.
51. SCHEIN E. (1982). Psicología de la Organización. México. Prentice Hall.
52. SCHUTZ B. (1985). Psicología Industrial. México. Editorial Interamericana.
53. SMITH C. (1989). Psicología de la Conducta Organizacional. México. McGraw Hill.
54. TAHYER y McGehee(1986). Capacitación, Adiestramiento y Formación Profesional. México. Limusa.
55. THOMPSON S. (1992). Círculos de Calidad. Cómo Hacer que Funcionen. New York. American Management Associations.
56. TOLELA M; Gail E. (1983). Administración Mediante la Comunicación. México. McGraw Hill.
57. UNLANETA (1982). Revista Latinoamericana de Psicología. Vol. 14 No. 1. Diferencias Motivacionales según el Nivel Jerárquico en Entidades Financieras de Servicio.
58. VIGOTSKY L. S. (1982). La Imaginación y el Arte en la Infancia. España. Akal
59. VIGOTSKY L. S. (1996). Pensamiento y Lenguaje. Teoría del Desarrollo Cultural de las Funciones Psíquicas. México. Ediciones Quinto Sol.
60. WATZALAWICK (1988). La Realidad inventada. Argentina. Editorial Gedisa.
61. WERTHER W. B.(1985). Dirección de Personal y Recursos Humanos. México. McGraw Hill.

IX.
ANEXOS

IX. ANEXOS

ANEXO 1. GUÍA DE ENTREVISTA PARA IDENTIFICAR EL NIVEL DE
MOTIVACIÓN DE LOS EMPLEADOS DEL ÁREA DE FINANZAS

DATOS DEL ENTREVISTADO

TIEMPO EN LA EMPRESA

PUESTO ACTUAL

PUESTO QUE OCUPA SU JEFE INMEDIATO

1.-¿Qué tan satisfecho se siente en su puesto actual?

¿Por qué?

2.-¿Qué requeriría usted para desempeñarse mejor en su trabajo?

3.- De la siguiente lista ordene numéricamente, en secuencia de importancia los factores que considere que afectan directamente el buen desempeño de su trabajo.

Salario	Equipo
Comunicación	Capacitación
Reconocimiento	Privacidad
Favoritismo	Ascenso

4.-¿Qué le impide realizar de buena forma su trabajo?

5.- Suponga que usted ha ganado una recompensa por haberse destacado en su trabajo. Le han ofrecido dos alternativas como premio. Una consiste en bonificarlo con \$1 000, y la otra se trata de la oportunidad de un cambio de puesto, en el que puede estar en contacto con personas con las que usted mantiene una mejor relación que con las de su puesto actual. ¿Cuál de estas dos opciones elegiría?

6.-¿Qué propondría usted para que se elevara la motivación de los empleados de su área (finanzas)?

7.-¿De quién o de quienes depende que los trabajadores de su área se encuentren motivados?

ANEXO 2. GUÍA DE ENTREVISTA PARA IDENTIFICAR LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL EN MCCANN ERICKSON - ÁREA FINANZAS

DATOS DEL ENTREVISTADO

TIEMPO EN LA EMPRESA

PUESTO ACTUAL

PUESTO QUE OCUPA SU JEFE INMEDIATO

JERARQUÍA

1. QUIÉN TOMA LA MAYORÍA DE LAS DECISIONES EN SU TRABAJO
 2. QUIÉN PONE LAS REGLAS SOBRE LO QUE SE DEBE Y NO HACER EN EL TRABAJO
 3. QUIÉN LAS HACE RESPETAR
 4. QUIÉN DECIDE LO QUE SE PREMIA Y/O CASTIGA
 5. NO ESTANDO EL JEFE, QUIÉN TOMA LAS DECISIONES, PREMIA, CASTIGA, ETC.
- CONCLUSIÓN:

CENTRALIDAD

1. HAY ALGÚN MIEMBRO DEL ÁREA DE FINANZAS DE QUIEN SE TIENEN MÁS QUEJAS
QUIÉN Y POR QUÉ
 2. HAY ALGÚN MIEMBRO DEL ÁREA DE FINANZAS DE QUIÉN SE HABLE MÁS POSITIVAMENTE
QUIÉN Y POR QUÉ
 3. HAY ALGÚN MIEMBRO DEL ÁREA DE FINANZAS DE QUIÉN SE HABLE NEGATIVAMENTE
QUIÉN Y POR QUÉ
 4. HAY ALGÚN MIEMBRO DEL ÁREA DE FINANZAS QUE SE DESTAQUE MÁS EN ALGÚN ASPECTO EN RELACIÓN A LOS OTROS
QUIÉN Y EN QUÉ
 5. HAY ALGÚN MIEMBRO DEL ÁREA DE FINANZAS ALREDEDOR DEL CUAL GIREN LA MAYORÍA DE LAS RELACIONES LABORALES
QUIÉN Y POR QUÉ
- CONCLUSIÓN:

PERIFERIA

1. EXISTE ALGÚN MIEMBRO DEL ÁREA DE FINANZAS QUE CASI NO PARTICIPA EN LAS RELACIONES LABORALES
QUIÉN Y POR QUÉ
2. EXISTE ALGUIEN QUE NO SE INVOLUCRA EN LA RESOLUCIÓN DE LOS PROBLEMAS LABORALES
QUIÉN Y POR QUÉ

CONCLUSIÓN:

LIMITES**AL INTERIOR**

1. LOS JEFES SIEMPRE ESTÁN INTERESADOS EN CONOCER Y PARTICIPAR EN CASI TODAS LAS ACTIVIDADES QUE REALIZAN SUS TRABAJADORES Y VICEVERSA
2. CÓMO SE DEMUESTRA LO ANTERIOR
3. CÓMO SUELEN DARLE SOLUCIÓN A LOS PROBLEMAS AL INTERIOR DEL GRUPO
4. CADA UNO DE LOS MIEMBROS DEL GRUPO SABE LO QUE DEBE Y NO HACER LA MAYORÍA DE LAS VECES
5. CADA UNO DE LOS MIEMBROS DEL GRUPO TIENE CONOCIMIENTO DE LAS REGLAS, PREMIOS Y CASTIGOS, DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN
6. LOS JEFES TIENEN CLARO CONOCIMIENTO DE LAS FUNCIONES DE CADA UNO DE SUS TRABAJADORES
7. HAY DIFERENCIAS O NO EN RELACIÓN A LOS PREMIOS, CASTIGOS Y REGLAS CON LOS TRABAJADORES
CON QUIÉNES Y POR QUÉ

CONCLUSIÓN:

AL EXTERIOR

1. EXISTE ALGUNA PERSONA FUERA DEL ÁREA DE FINANZAS QUE TENGA QUE VER CON LA IMPLANTACIÓN DE REGLAS, PREMIOS, CASTIGOS, ETC.

2. EXISTE ALGUNA PERSONA FUERA DEL ÁREA DE FINANZAS QUE CONSTANTEMENTE ESTÉ RELACIONADA CON LA TOMA DE DECISIONES DEL GRUPO
3. QUÉ TIPO DE RELACIÓN TIENEN LOS MIEMBROS DEL ÁREA DE FINANZAS CON OTRAS ÁREAS DE LA EMPRESA

CONCLUSIÓN:

GEOGRAFÍA

1. CADA MIEMBRO DEL ÁREA DE FINANZAS TIENE SU ESPACIO PERSONAL (DE TRABAJO)
CUÁL ES RESPETADO
2. QUIÉN NO RESPETA EL ESPACIO DE QUIÉN Y CÓMO (EJEMPLOS)
3. HAY ESPACIOS COMPARTIDOS. CUÁLES Y DE QUIÉN
4. SE RESPETAN LAS PROPIEDADES INDIVIDUALES

CONCLUSIÓN:

CÍRCULOS DE CALIDAD

HA ESCUCHADO HABLAR ACERCA DE LOS CÍRCULOS DE CALIDAD EN EL TRABAJO

QUÉ OPINIÓN TIENE DE ELLOS

COMENTARIOS ADICIONALES

OBSERVACIONES:

NOTA: ESTA ENTREVISTA ESTÁ BASADA EN LA INVESTIGACIÓN REALIZADA POR MONTALVO Y SORIA ACERCA DE LA ESTRUCTURA FAMILIAR. ADAPTADA POR ALFONSO MONROY J.

ANEXO 3
"ESTRUCTURA REAL"
ORGANIGRAMA A

Esta estructura representa la comunicación del sistema estudiado tal y como sus propios integrantes la perciben. Es decir, se ha elaborado a partir de los datos obtenidos a partir de las entrevistas realizadas en la segunda fase de la investigación. De tal forma, observamos como es que todos los integrantes del sistema juegan un papel importante en el desarrollo del mismo, todos y cada uno de los empleados participa en la comunicación aun cuando esta no sea su intención.

A pesar de esto, resulta evidente que algunas personas sobresalen más que otras, tanto en aspectos positivos como negativos, tal y como se describe en los resultados. Lo importante aquí, con respecto a la representación, del sistema estudiado, en un organigrama, es la claridad con que se pueden observar todos y cada uno con respecto a los demás.

Al observarnos dentro de un esquema, en el que nosotros mismos participamos, podemos notar aspectos de nuestra propia personalidad que está conduciendo a la formación de conflictos.

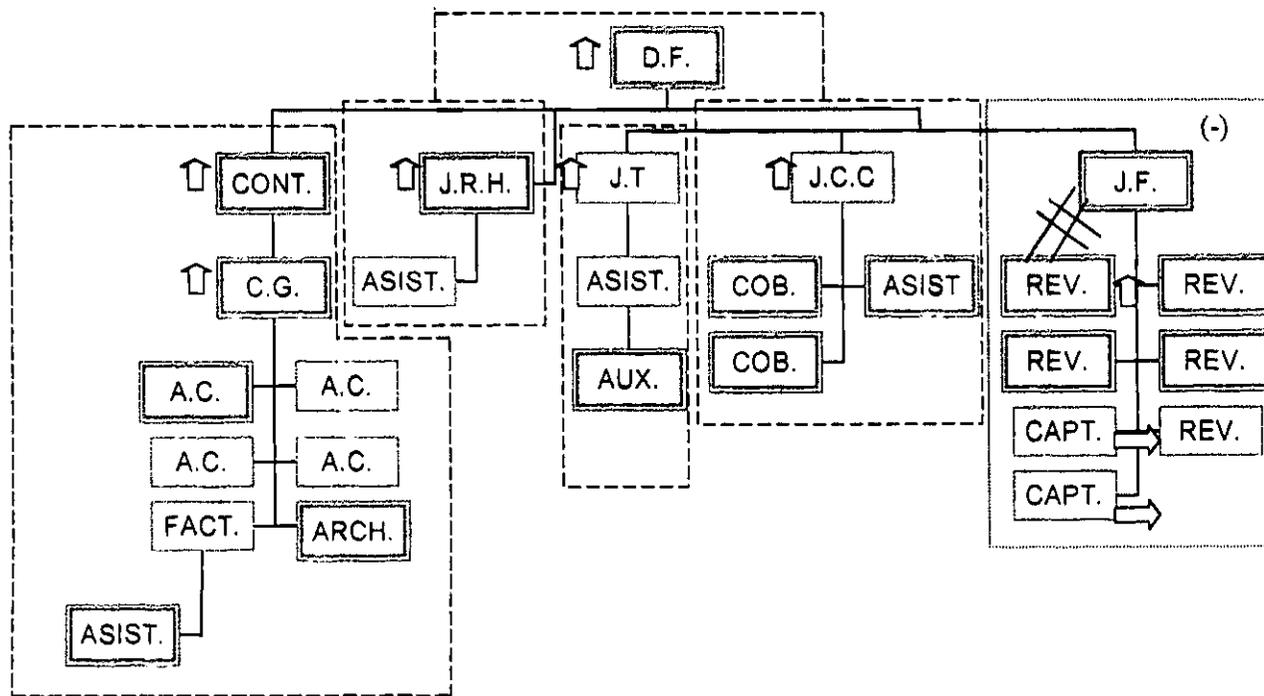
Si realmente estamos comprometidos con la organización y queremos que la organización se comprometa con nosotros, logrando la formación de un autentico grupo, cada integrante debe comenzar por realizar modificaciones en su propia persona.

En el organigrama B, anexo 4, se presenta la "estructura ideal", es decir, la representación de la forma en que sería conveniente que se dieran las relaciones dentro del sistema.

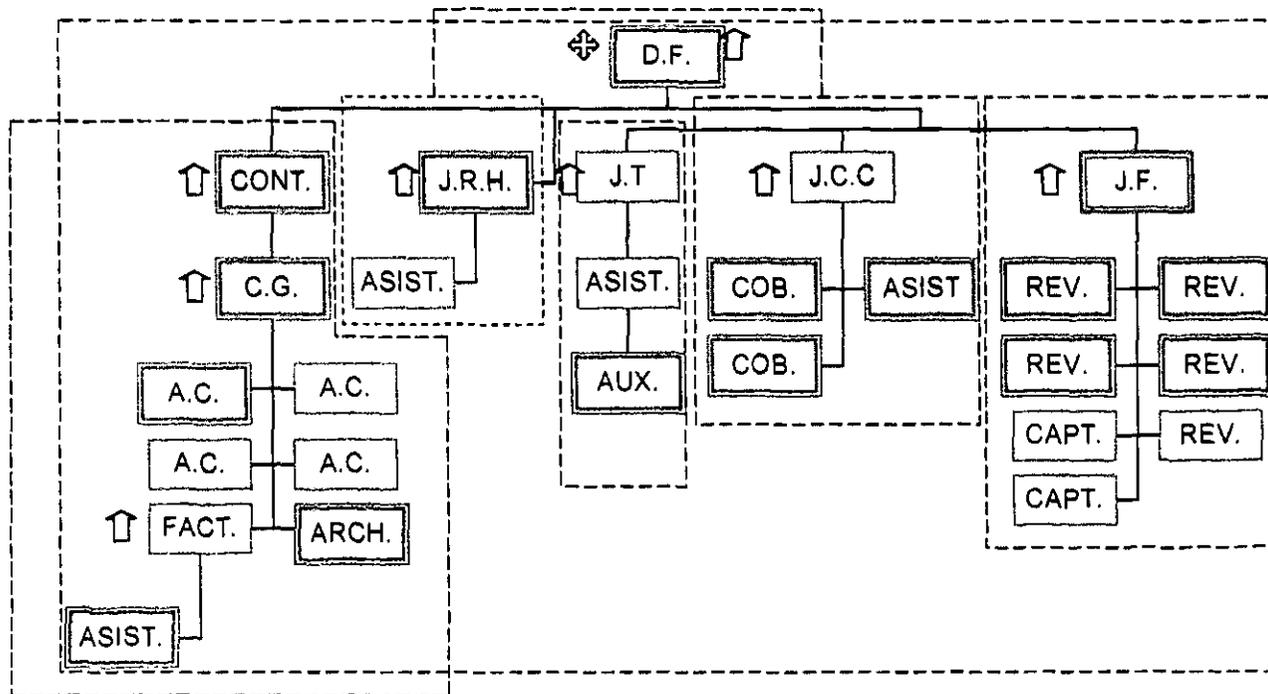
Para la representación de las diferentes personas en sus diferentes puestos, en ambas estructuras se utilizan las siguientes abreviaturas:

D. F.	DIRECTOR FINANCIERO
CONT.	CONTRALOR
C. G.	CONTADOR GENERAL
J. R. H.	JEFE DE RECURSOS HUMANOS
J. T.	JEFE DE TESORERÍA
J. C. C.	JEFE DE CREDITO Y COBRANZAS
J. F.	JEFE DE FACTURACIÓN
A. C.	AUXILIAR CONTABLE
FACT.	FACTURISTA
ARCH.	ARCHIVISTA
ASIST.	ASISTENTE
AUX.	AUXILIAR
COB.	COBRADOR
REV.	REVISOR
CAPT.	CAPTURISTA

ANEXO 3 "ESTRUCTURA REAL" LA COMUNICACION VISTA EN UNA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



ANEXO 4 "ESTRUCTURA IDEAL" LA COMUNICACION VISTA EN UNA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



ANEXO 4
"ESTRUCTURA IDEAL"
ORGANIGRAMA B

Esta nueva representación de la comunicación dentro de un sistema, describe, tal como se hizo en la propuesta, una alternativa para todos y cada uno de los trabajadores, tanto a nivel individual, como en su conformación como grupo. Por ello observamos, sobretodo, que los límites aparecen significando una comunicación clara y flexible en todos los niveles del sistema.

También resulta evidente que mientras cada parte del sistema cumpla adecuadamente con todas sus funciones sin interferir en las de los demás, la funcionalidad del grupo será cada vez mejor.

Una vez más recalco la importancia de observarse representado en un esquema, puesto que lejos de ser algo simple (más bien es algo sencillo) resulta elocuente en la forma de comenzar a corregir el origen o las fuentes de conflicto.

ANEXO 5. LISTA DE LOS 15 OBJETOS QUE QUEDARON EN BUENAS CONDICIONES

1. Linterna
2. Cuchillo
3. Mapa aéreo seccional del área
4. Impermeable de plástico (grande)
5. Compás magnético
6. Baumanometro (mide la presión sanguínea)
7. Pistola calibre 45 (cargada)
8. Paracaídas (rojo y blanco)
9. Botella con tabletas de sal (1000)
10. Un litro de agua por persona
11. Un libro titulado "Animales comestibles del desierto"
12. Un par de lentes para el sol por persona
13. Dos litros de Vodka (180 grados)
14. Un abrigo por persona
15. Un espejo para cosméticos